

# Keterampilan Manajerial Kepemimpinan dan Supervisi Pengajaran Kepala Sekolah dan Iklim Organisasi serta Hubungannya dengan Kinerja Guru

Siti Rakhmawati<sup>1</sup>, Bambang Budi Wiyono<sup>2</sup>, Sultoni<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Manajemen Pendidikan-Universitas Negeri Malang

<sup>2</sup>Administrasi Pendidikan-Universitas Negeri Malang

---

## INFO ARTIKEL

### Riwayat Artikel:

Diterima: 04-12-2019

Disetujui: 30-11-2020

### Kata kunci:

*managerial skills;*  
*supervision skills;*  
*organizational climate;*  
*teacher performance;*  
*keterampilan manajerial;*  
*keterampilan supervise;*  
*iklim organisasi;*  
*kinerja guru*

---

## ABSTRAK

**Abstract:** School principals' skills need to be enhanced in order to improve teachers' performance. This article discusses both simultaneous and partial relationship between managerial skill and supervising skill of school principals in improving teachers' teaching skill and school climate among state-owned high school teachers. This quantitative research was conducted in the form of descriptive correlation research. research data were collected using questionnaires and documentation. The population of this research included 394 state-owned high school teachers in Pasuruan District. The samples of this research were limited to 195 teachers or 50% which were determined using the Krejcie table. The results of the data analysis indicated a significant and positive relationship between school principals' managerial skill and teachers' performance. Another positive and significant relationship was also found between school principals' supervising skill in improving teaching skills in relation to the improvement of teachers' performance. In addition, the school climate was also found to share significant relationship with teachers' performance enhancement among state-owned high school teachers in Pasuruan District. Whereas, the correlation coefficient was found at 0.785, indicating that there was a simultaneous positive and significant relationship between managerial skill and supervising skill in improving the teaching skill and school climate in relation to the improvement of teachers' performance. The rest 21.5% of the relationship might be influenced by other factors that were not discussed in this research.

**Abstrak:** Keahlian yang dimiliki oleh seorang kepala sekolah merupakan sesuatu yang harus ditingkatkan dengan berbagai cara agar membantu dalam meningkatkan kinerja guru agar lebih baik lagi. Oleh karena itu, artikel ini membahas mengenai hubungan keterampilan manajerial, keterampilan supervisi kepala sekolah dalam meningkatkan kemampuan pengajaran, dan iklim sekolah terhadap kinerja guru SMA Negeri dengan cara bersama-sama (simultan) ataupun secara parsial (antar variabel independen dan dependen). Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif serta memakai rancangan deskriptif korelasi. Pengambilan informasi menggunakan kuesioner berupa angket dan dokumentasi. Populasi yang dipakai merupakan semua guru SMA Negeri di Kabupaten Pasuruan berjumlah 394 guru. Besarnya sample yaitu 195 guru atau dapat dikatakan 50% dari Populasi. Hasil dari perhitungan yang dilakukan menjelaskan ada hubungan yang signifikan serta positif antara Keterampilan manajerial Kepala sekolah dengan kinerja guru yang ada di SMA Negeri se kabupaten Pasuruan, adanya hubungan yang positif serta signifikan antara keterampilan supervisi dalam meningkatkan kemampuan pengajaran terhadap kinerja guru SMA Negeri kabupaten pasuruan, adanya hubungan signifikan iklim sekolah terhadap Kinerja guru yang ada di SMA Negeri se-kabupaten Pasuruan. Dilihat dari nilai koefisien korelasi dengan hasil 0,785 menunjukkan bahwa sebesar 78,5% secara Bersama-sama terdapat hubungan positif serta signifikan antara keterampilan manajerial, keterampilan supervisi dalam meningkatkan kemampuan pengajaran dan iklim sekolah terhadap kinerja Guru. Selisihnya 21,5% berhubungan pada faktor lain yang bukan dalam variabel yang dijelaskan dalam artikel.

---

### Alamat Korespondensi:

Siti Rakhmawati  
Manajemen Pendidikan  
Universitas Negeri Malang  
Jalan Semarang 5 Malang  
E-mail: sitirakhma920@gmail.com

Pendidikan pada masa sekarang punya peran penting dengan melalui pendidikan akan memperoleh ilmu, keterampilan, dan teknologi. Pada zaman sekarang, semakin maju suatu negara dapat dilihat dari seberapa besar masyarakatnya menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi yang memengaruhi peningkatan pemerolehan pendapatan dari setiap individu (Barkah, 2014). Pendapatan yang lebih besar akan memiliki kesempatan untuk hidup lebih baik dan meningkatkan kesejahteraan diri sendiri, masyarakat, serta bangsa. Semua ini dapat dicapai dengan sumber daya manusia yang semakin baik. Peningkatan SDM merupakan kebutuhan yang mendesak dan perlu diprioritaskan pemerintah untuk menuju pada era globalisasi, yaitu memakai teknologi serta informasi yang sangat cepat berkembang (Abdalraof & Yossef, 2017). Oleh karena itu, perlu dilakukan penataan dari aspek intelektual, spiritual, moral, dan kreativitas serta tanggungjawab. Hal tersebut berkaitan dengan keterampilan manajerial, perilaku kepemimpinan, kemampuan yang secara stabil untuk mengatasi stres dalam kerja, keadaan lingkungan sekitar terhadap kinerja seorang guru. Akan tetapi, pada kenyataannya masih banyak adanya sekolah dimana sumberdaya yang dimiliki belum memenuhi dan tidak dapat digerakkan sebagai sumber yang relevan dan tepat. Salah satu sumber manusia mempunyai peran penting dalam pendidikan adalah guru (Mulyadi, 2016).

Guru sebagai fasilitator dan mediator dengan kemungkinan tercapainya lingkungan belajar yang kondusif untuk anak didiknya (Morgan, Hodge, Trepinski, & Anderson, 2014). Ia dituntut lebih profesional dalam melaksanakan tugas. Namun, kenyataan di lapangan sering ditemui bekerja dengan tingkat keseriusan yang kurang dan hal ini disebabkan oleh (1) guru hanya sekedar melaksanakan tugas dan kewajibannya sehari-hari, (2) masih adanya seorang guru lebih suka menggunakan pembelajaran yang “instan” (3) adanya guru yang masih menggunakan “ancaman” terhadap peserta didik dalam menuju yang lebih baik lagi, dan (4) masih adanya guru yang menggunakan cara tradisional dalam pembelajaran seperti berceramah, mencatat dan kurang menggunakan inovasi-inovasi terbaru agar pembelajaran lebih menarik. Kualitas pembelajaran banyak ditentukan oleh guru dan kualitas tersebut adalah hasil dari kinerja guru yang akan membantu meningkatkan prestasi belajar siswa (Wenno, 2017). Akan tetapi, memberikan bimbingan dan pengarahan kepada siswa untuk belajar serta berperan penting dalam bidang pembangunan (Al-Hothali, 2018).

Kinerja guru juga berhubungan dengan komponen-komponen yang ada di sekolah. Guru juga pihak yang bertanggung jawab atas operasional pendidikan di sekolah. Maka secara langsung guru juga menentukan dan memahami peran penting dari peningkatan sumber daya manusia (Wahyudi, 2016). Peningkatan kinerja guru merupakan sesuatu yang dilakukan seorang guru dalam melakukan fungsi dan tugasnya dengan strategi yang dilakukan secara lebih baik serta terencana untuk mencapai tujuan pendidikan yang sudah direncanakan demi sesuatu yang terbaik (Kay & Education, 2017) dan sesuai dengan penjelasan bahwa ada faktor yang berhubungan terhadap kinerja guru untuk menjalankan tugas-tugasnya, yaitu (1) kepemimpinan, (2) iklim sekolah, (3) kreativitas seorang guru, (4) keterpercayaan personalia di sekolah, dan (5) harapan yang akan dicapai dalam suatu sekolah. Dengan begitu tampaklah jelas keterampilan manajerial seorang kepala sekolah (Akhlaq, 2010). Efektivitas kepemimpinan yaitu keterampilan supervisi dalam meningkatkan pengajaran serta suasana yang ada di sekolah memengaruhi baik buruknya suatu kinerja guru (Kapusuzoglu & Dilekci, 2017).

Kinerja guru berkaitan dengan tugas mengajar dan mendidik (Omemu, 2017). Seperti halnya merencanakan program mengajar, disiplin dalam masuk kelas, membimbing siswa siswi, mengevaluasi hasil belajar siswa-siswi dengan baik dan teratur (Depdiknas, 2008). Keberhasilan pendidikan di sekolah ditentukan oleh pemimpin yang berhasil mengelola tenaga pendidik yang ada di sekolah. Kepala sekolah adalah komponen pendidikan yang bertanggung jawab untuk membuat semua aktivitas pendidikan, pembinaan, administrasi sekolah, serta pendayagunaan dan pemeliharaan sarana dan prasarana (Mulyasa, 2007).

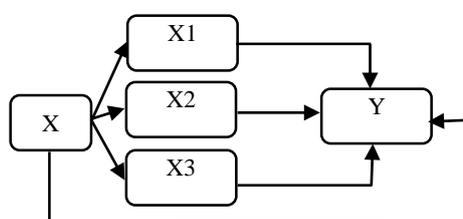
Kepemimpinan yang terbaik akan meningkatkan kinerja guru dengan pembinaan (Khun-inkeeree, 2019), guru merupakan hal yang sangat penting dalam kegiatan pembelajaran dan kegiatan di berbagai bidang pendidikan dan terutamanya di pendidikan yang membutuhkan keterampilan khusus, seperti sekolah anak-anak berkebutuhan khusus (Turan, 2019). Seseorang pemimpin sekolah mempunyai kemampuan dan keterampilan dalam memimpin di dunia pendidikan serta tanggung dan mampu dalam melaksanakan visi yang benar-benar sesuai tujuan serta aktivitas yang dikerjakan (Susanti, 2015). Keadaan yang nyaman di lingkungan sekitar sekolah berdampak pada proses belajar mengajar para siswa. Dengan lingkungan belajar yang nyaman, maka proses pembelajaran sesuai dengan tujuan yang dicapai oleh lembaga pendidikan masing-masing (Akkanat & Gökdere, 2018).

Kinerja guru merupakan keterlibatan dari keterampilan seorang kepala sekolah untuk memengaruhi atau membantu tenaga pendidik dan tenaga administrasi dalam kegiatan yang ada di sekolah dengan mempunyai kemampuan dalam menguasai pengetahuan dan strategi pembelajaran (Dangara, 2015). Seorang pemimpin di sekolah harus mampu menjadi seorang konsultan atau supervisor untuk memahami kebutuhan guru dan memberi alternatif pemecahannya serta memotivasi agar lebih kreatif dan inovatif untuk meningkatkan kinerjanya (Gürsoy & Kesner, 2016). Penjelasan tersebut sejalan dengan pendapat Nur & Dini (2014) menjelaskan bahwa pemimpin yang ada di sekolah selain bertugas melaksanakan suatu pembinaan juga sebagai fasilitator, supervisor serta memberikan motivasi agar tenaga pendidik maksimal dalam bekerja. Kepala sekolah juga dengan ketelitiannya untuk menyediakan bahan ajar untuk guru agar apa yang dicapai sesuai dengan tujuan yang ada di sekolah (Dangara, 2015). Kepala sekolah juga harus melakukan kegiatan supervisi terhadap guru untuk membantu kesulitan guru dalam proses pembelajaran (Kaneko-marques, 2015). Itulah pentingnya seorang kepala sekolah dalam melakukan kegiatan supervisi terhadap tenaga pendidik atau guru. Pernyataan tersebut senada dengan pendapat Nur (2018) menyatakan bahwa supervisi merupakan sesuatu kegiatan yang dilakukan pemimpin dalam memajukan keahlian seorang bagian administrasi atau tenaga pendidik dalam memecahkan masalah pembelajaran di kelas untuk pencapaian tujuan yang ada di sekolah dilakukan dengan berbagai langkah-langkah atau teknik yang secara terus menerus berkesinambungan agar lebih optimal. Nitisemito (2001) berpendapat bahwa iklim sekolah adalah semua yang ada di sekeliling para pegawai untuk menjalankan tugasnya yang ada di sekolah.

Beberapa penelitian yang dilakukan sebelumnya menunjukkan keterampilan manajerial seorang pemimpin di sekolah berhubungan dengan kinerja guru yaitu yang sudah dilakukan oleh Khasanah (2005) hal ini mengimplementasikan bahwa pemimpin sekolah memaksimalkan keterampilan manajerial secara konkret dan objektif dalam pengelolaan semua aktivitas di sekolah. Zainudin (2006) menunjukkan bahwa keterampilan supervisi dalam meningkatkan pengajaran memiliki hubungan dengan kinerja seorang guru. Penelitian oleh Pesireron (2007) menunjukkan bahwa kondisi suatu organisasi sekolah berhubungan terhadap kinerja guru di SMA swasta kota Ambon. Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kaitan antara variabel keterampilan manajerial (X1) keterampilan supervisi dalam meningkatkan kemampuan pengajaran (X2), iklim sekolah (X3) dengan variabel kinerja guru (Y).

### METODE

Sesuai pada penjelasan di atas, penelitian ini termasuk penelitian kuantitatif dengan korelasi yang bertujuan memahami adanya hubungan variabel bebas terhadap variabel terikat (Hadi, 2015). Selain itu, termasuk dalam penelitian deskriptif karena hanya dengan memperkirakan variabel yang ada dalam penelitian ini tanpa memanipulasi maupun memengaruhi variabel lain. Memakai cara statistik sehingga dapat menjelaskan keadaan sebenarnya (Santoso, 2002). Serta memakai pendekatan kuantitatif yang mana sesuai dengan rancangan non-eksperimen yang mempunyai arti bahwa peneliti hanya mengkaji kenyataan yang sudah terjadi (Kee, Osman, & Ahmad, 2013). Hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat adalah hubungan yang sistematis dan sederhana.



**Gambar 1. Hubungan Variabel Penelitian**

Keterangan:

- X1 = Keterampilan *manajerial* kepemimpinan kepala sekolah
- X2 = Keterampilan supervisi dalam meningkatkan kemampuan pengajaran
- X3 = Iklim sekolah
- Y = Kinerja guru

Populasi penelitian ini adalah seluruh pengajar di SMA Negeri se-kabupaten semuanya berjumlah 394 guru. Penentuan sampel menggunakan teknik proporsional random sampling dengan jenis sistematis dan mengikuti urutan dari anggota yang diketahui dan dipilih secara random sesuai dengan jumlah sample yang sudah ditentukan sebelumnya (Muri, 2014). Dalam melakukan perhitungan melihat tabel *Krejcie* dan dilihat dari jumlah populasi penelitian ini berada antara 380 dan 400 maka jumlah sample adalah sebesar 195 guru yang artinya adalah jumlah sample penelitian ini adalah 50% dari populasi.

Kuesioner (angket) serta metode dokumentasi sebagai pelengkap (Magbojos, 2012). Untuk kuesioner menggunakan tipe angket tertutup yang mana setiap butir pertanyaan sudah disediakan jawaban dengan kriteria selalu, sering, jarang, jarang sekali, tidak pernah. Setiap kuesioner mempunyai tingkatan atau kategori yang diberi skor dengan menghasilkan interval kontribusi sebagai mana yang sudah disebutkan yaitu Selalu diberi skor 5, Sering diberi skor 4, Jarang diberi skor 3, Jarang Sekali diberi skor 2, Tidak Pernah diberi skor 1. Data yang terdapat diangket dibuat bentuk skor berkala interval dengan menggunakan pengkategorian variabel, sehingga diperoleh formulasi interval kurang dari 0,200 dengan kategori sangat rendah, dapat dilihat kategori nilai dari 0,200—0,399 kategori rendah, dapat dilihat dari kategori nilai 0,400—0,599 kategori cukup, dilihat kategori dari 0,600—0,799 sedangkan kategori tinggi, dapat dilihat kategorinya dari 0,800—1,00 kategori sangat tinggi. dalam menguji instrumen di atas memerlukan uji validasi instrumen dan melihat reliabilitas instrumen terdahulu agar diketahui tingkat valid atau tidaknya suatu data sebelum dilakukan pengujian. Analisis data penelitian ini menggunakan teknik regresi sederhana, regresi ganda, dan korelasi parsial.

### HASIL

Berdasarkan pada perolehan perhitungan statistik memakai bantuan SPSS 16. hasil penelitian yang berupa data dari instrumen atau angket dideskripsikan pada tabel 1.

**Tabel 1. Deskriptif Statistik Variabel Keterampilan Manajerial (X1), Keterampilan Supervisi Dalam Meningkatkan Kemampuan Pengajaran (X2), Iklim Sekolah (X3), Kinerja Guru (Y)**

No	Statistik	X1	X2	X3	Y
1	Mean	4.252	4.160	3.855	4.218
2	St Deviation	0.181	0.319	0.214	0.145
3	Minimum	3.81	3.36	3.23	3.87
4	Maximum	4.57	4.73	4.57	4.57

Berdasarkan pada tabel 1 terlihat bahwa (1) rata-rata keterampilan manajerial adalah 4.252 dengan nilai standart daviasi 0.181 maka dapat dikategorikan sangat tinggi; (2) nilai rata-rata keterampilan supervisi dalam meningkatkan kemampuan pengajaran sebesar 4.160 dengan standar daviasi sebesar 0.319. hasil tersebut dapat dikatakan bahwa kecenderungan variabel ini memiliki kualifikasi tinggi; (3) rata-rata iklim sekolah adalah 3.855 dengan nilai standar deviasinya sebesar 0.214 hal ini menunjukkan bahwa iklim sekolah memiliki kualifikasi tinggi; (4) dilihat dari nilai rata-rata kinerja guru 4.218 dengan nilai standar daviasi 0.145 maaka dapat dikatakan bahwa kinerja guru kecenderungan berada pada kategori sangat tinggi. Untuk menguji data memenuhi persyaratan dalam analisis menggunakan teknik yang sudah ditetapkan agar data tersebut dapat digunakan untuk perhitungan penganalisisan data dan hasilnya baik. Maka pengujian dengan syarat penganalisisan yang terdiri dari pengujian normalitas, pengujian linearitas, uji multikolinieritas serta pengujian hesterokesdasitas. Pengujian normalitas dilakukan menggunakan bantuan SPSS Versi 16 pada menu *analyze >> non-parametric test >> sample K-S*. dan dapat dilihat pada tabel 2.

**Tabel 2. Tabel SPSS 16**

	X1	X2	X3	Y
<i>'Kolmogorov-Smirnov Z</i>	1.226	1.242	1.030	1.122
<i>'Asymp.sig (2-tailed)</i>	0.99	0.91	0.239	0.161

Berdasarkan pada tabel 2, dimana untuk semua variabel nilai dari *Asymp.sig. (2-tailed)* berada diantara 0.90—0.250 atau dapat dikatakan  $p > 0.05$  maka dapat diartikan semua data berkualifikasi normal. Sementara itu, untuk pengujian linearitas menggunakan bantuan SPSS Versi 16 dapat dilihat pada tabel 3.

**Tabel 3. Uji Linearitas**

No	Nama Variabel	Probabilitas (Sig)		Keterangan
		<i>Linearity</i>	<i>Kondisi (Sig&lt;0.05)</i>	
1	X1—Y	0.000	0.05	'Linier
2	X2—Y	0.000	0.05	'Linier
3	X3—Y	0.000	0.05	'Linier

Terlihat jelas bahwa dari hasil pada tabel 3 menunjukkan nilai yang signifikansi semua variabel adalah 0.000 atau dapat dikatakan mempunyai nilai kategori terendah dari signifikansi 0.05 sehingga perolehan dari hasil tersebut dirangkumkan dengan kategori seluruh variabel mempunyai hubungan linier. Untuk pengujian multikolinieritas memakai program SPSS 16 sebagaimana terlihat pada tabel 4.

**Tabel 4. Uji Multikolinieritas**

No	Model	<i>Collinearity Statistic</i>	
		<i>Tolerance</i>	<i>VIF</i>
1	Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah	.780	1.282
2	Keterampilan Supervissi dalam Meningkatkan Kemampuan Pengajaran	.833	1.201
3	Iklim Sekolah	.850	1.176

Berdasarkan tabel 4 menunjukkan hasil bahwa nilai VIF keseluruhan variabel kurang dari 10 dan nilai *tolerance* memperoleh nilai yang lebih dari 0.1 maka dapat dikatakan hasil penelitian memenuhi syarat asumssi bebas uji multikolinieritas. Sementara itu, dilihat dari uji heterokesdasitas didapat hubungan Y yang mempunyai keterkaitan dengan X1, X2, X3, sedangkan tidak menghasilkan pola yang jelas dan titik-titik menyebar ke atas dan ke bawah dari nilai O pada sumbu Y. dari penjelasan tersebut maka dapat dikatakan bahwa terjadi hesterokesdasitas. Sementara itu, pengujian signifikansi secara simultan terlihat jelas memakai analisis varian (*analysis of variance*) dengan menggunakan bantuan program *SPSS for windows '16*, yaitu melalui menu *Analyze -> Regresion -> Linear* seperti yang dijelaskan pada hasil *output* Anova pada tabel 5.

Tabel 5. Hasil Output Anova

Anova <sup>b</sup>						
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	2.524	3	.841	102.135	.000 <sup>a</sup>
	Residual	1.573	191	.008		
	Total	4.097	194			

a. Predictors: (Constant), X3(Iklim Sekolah), X2(Keterampilan Supervisi), X1 (Keterampilan Manajerial)  
b. Dependent Variable: Y (Kinerja Guru)

Berdasarkan perolehan dari perhitungan di atas, uji simultan model regresi dapat menunjukkan hasil uji F memperoleh nilai sebesar 102.135 Dengan nilai signifikansi 0.000 dan dikatakan bahwa lebih kecil terhadap nilai signifikansi 0,05. Artinya menunjukkan model *regresi* dapat dinyatakan layak dipakai untuk menilai bahwa kinerja guru termasuk dalam *variabel* terikat. Dengan begitu variabel keterampilan *manajerial* Kepala sekolah, keterampilan supervisi dalam meningkatkan pengajaran serta iklim sekolah sebagai (*Independen*) dengan cara bersamaan adanya hubungan yang positif serta mempunyai hubungan yang signifikan dengan Kinerja guru (*Dependen*).

Model Summary <sup>b</sup>										
Model	R <sup>2</sup>	R Square	Adjusted Square	R	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
						R <sup>2</sup> Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.785 <sup>a</sup>	.616	.610		.09076	.616	102.135	3	191	.000

a. Predictors: (Constant), Meanx3 X3 (Iklim Sekolah), Meanx2 X2 (Keterampilan Supervisi), Meanx1 X1 (Keterampilan Manajerial)  
b. Dependent Variable: Meany Y (Kinerja Guru)

Terlihat secara jelas bahwa hasil atau output dari *model summary* yang ditampilkan di atas menunjukkan nilai koefisien korelasi sebesar 0,785 dengan skor probabilitas (*Sig F Change*) adalah 0.000 atau dikatakan lebih kecil dari signifikan 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa Kinerja Guru dapat dijelaskan sebesar 78,5% Dari keterampilan manajerial kepala sekolah, keterampilan supervisi dalam meningkatkan pengajaran, iklim sekolah, sedangkan sisanya (100% - 78,5% = 21,5%) dapat dikatakan bahwa dengan nilai tersebut dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang bukan termasuk variabel yang ada dalam artikel penelitian disini. Sementara itu, *Standard Error of Estimate* yang ada sebesar 0,09076 yang berarti kesalahan untuk memperediksi kinerja guru sangat kecil.

Coefficients <sup>a</sup>											
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics		
	B	Std. Error	Beta			Zero order	Partial	Part	Tolerance	VIF	
(Constant)	1.373	.167		8.196	.000						
1 (Keterampilan Manajerial)	X1	.331	.041	.415	8.166	.000	.648	.509	.366	.780	1.282
	X2(Keterampilan Supervisi)	.128	.022	.280	5.708	.000	.533	.382	.256	.833	1.201
	X3(Iklim Sekolah)	.235	.033	.347	7.127	.000	.571	.458	.320	.850	1.176

a. Dependent Variable: Y(Kinerja Guru)

Terlihat jelas bahwa dengan adanya penjelasan koefisien di atas menunjukkan bahwa variabel keterampilan manajerial (X1) memperoleh nilai 8,166, signifikansi 0,000 yakni memperlihatkan bahwa mempunyai nilai yang lebih rendah dari signifikansi 0,05. Variabel keterampilan supervisi dalam meningkatkan kemampuan pengajaran (X2) Memperoleh nilai 5,708, signifikansi 0,000 yang mempunyai arti bahwa nilai tersebut lebih kecil dari signifikansi 0,05. Variabel iklim sekolah (X3) memperoleh nilai 7,127, signifikansi 0,000 lebih kecil dari signifikansi 0,05. Dapat dikatakan bahwa mempunyai arti yang menunjukkan nilai t dari setiap variabel independen secara sendiri sendiri memperoleh signifikansi lebih kecil yaitu 0,05. Sehingga dari tiap variabel independen terdapat hubungan yang positif dengan variabel dependen. Dengan demikian, dapat dimasukkan ke dalam rumus model persamaan garis Regresi yaitu:  $Y = 1,372 + 0,415X1 + 0,280X2 + 0,347X3$  menunjukkan bahwa model regresi tersebut diperoleh nilai konstan sebesar 1,373. Nilai tersebut menunjukkan bahwa tanpa ada variabel keterampilan manajerial kepala sekolah, keterampilan supervisi dalam meningkatkan pengajaran, iklim sekolah atau dianggap konstan, maka kinerja guru sebesar 1,373. Dengan demikian, persamaan model regresi dengan variabel terikat pada penelitian ini dapat diprediksi atau diramalkan.

Hubungan keterampilan manajerial (X1) dengan kinerja guru dianalisis dengan korelasi parsial dalam bantuan program *Spss '16* pada menu *Analyze -> correlate -> partial*. berdasarkan hasil *spss* tersebut dapat diketahui keterampilan manajerial (X1) dengan Kinerja.Guru (Y) dan variabel keterampilan supervisi dalam meningkatkan pengajaran (X2) dan Iklim Sekolah

(X3). Hasil analisis secara *partial* memperoleh koefisien korelasi terdapat nilai 0,648 yang mana signifikansi menunjukkan 0,000 mempunyai arti bahwa lebih kecil daripada nilai signifikansi 0,05 sehingga  $H_a$  diterima, sedangkan  $H_0$  ditolak. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa adanya hubungan positif serta signifikan antara keterampilan manajerial dengan kinerja guru. Hubungan keterampilan supervisi dalam meningkatkan kemampuan pengajaran (X2) terhadap suatu kinerja guru (Y) yang terkontrol variabel keterampilan manajerial (X1) dan iklim sekolah (X3). Hasil perhitungan secara *partial* memperoleh koefisien korelasi dengan nilai 0,533, sedangkan signifikansi 0,000 yaitu lebih kecil dari signifikansi 0,05 sehingga  $H_a$  diterima sedangkan  $H_0$  ditolak. Dengan demikian, diperjelas bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan anantara keterampilan supervisi dalam meningkatkan kemampuan pengajaran dengan kinerja guru. Hubungan iklim sekolah (x3) dengan kinerja guru (Y) yang terkontrol variabel keterampilan manajerial (X1) dan keterampilan supervisi dalam meningkatkan kemampuan pengajaran (X2). Hasil analisis secara *partial* memperoleh koefisien korelasi sebesar 0,571, sedangkan nilai signifikansi 0,000 lebih rendah dari signifikansi 0,05 maka  $H_a$  diterima, sedangkan  $H_0$  ditolak. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa adanya hubungan yang positif dan signifikan anantara iklim sekolah dengan kinerja guru. Secara bersamaan, hubungan keterampilan manajerial (x1), keterampilan supervisi dalam meningkatkan kemampuan pengajaran (X2), dan Iklim sekolah (x3) dengan kinerja guru (Y) di SMA Negeri se kabupaten Pasuruan menunjukkan hasil *output* dari model *summary* bahwa antara X1, X2, X3, dengan Y memperoleh nilai R sebesar 0,785 dan nilai F Sebesar 102,135 dengan signifikansi 0.000 yang mana lebih rendah nilainya dari 0,05, maka  $H_0$  ditolak, sedangkan  $H_a$  diterima. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa terdapat hubungan signifikan dan positif keterampilan manajerial, keterampilan supervisi dalam meningkatkan kemampuan pengajaran, iklim sekolah dengan kinerja guru SMA Negeri di Kabupaten Pasuruan. Berarti secara langsung dapat diperjelas adanya nilai yang baik dari keterampilan manajerial, keterampilan supervisi dalaam meningkatkan kemampuan pengajaran dan iklim sekolah maka akan membuat kinerja guru semakin meningkat dalam melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan pendapat yang mengatakan bahwa sesungguhnya keterampilan manajerial seorang pemimpin akan berdampak kepada keberlangsungan dari kinerja para karyawannya (Park, Yang, & Mclean, 2008).

Sumbangan efektif hubungan variabel keterampilan manajerial kepala sekolah, keterampilan supervisi dalam meninggkkan kemampuan pengajaran, iklim sekolah dengan kinerja guru pada SMA Negeri se-kabupaten Pasuruan. Berdasarkan pada perhitungan terdapat nilai variabel keterampilan manajerial kepala sekolah dengan kinerja guru sebesar 26,89%, keterampilan supervisi dalam meningkatkan kemampuan pengajaran dengan kinerja guru adalah sebesar 14,92%, iklim sekolah dengan kinerja guru sebesar 19,81%, sumbangan relatif untuk variabel keterampilan manajerial kepala sekolah dengan kinerja guru sebesar 43,65%, keterampilan supervisi dalam meningkatkan kemampuan pengajaran dengan kinerja guru sebesar 24,20% dan iklim sekolah dengan kinerja guru sebesar 32,15%.

## PEMBAHASAN

Hasil dari nilai koefisiensi yang diperoleh keterampilan manajerial yaitu dengan nilai 0,648, signifikansi 0,000 yang mempunyai arti bahwa  $H_0$  ditolak  $H_a$  diterima. Maka dapat diperjelas dengan hasil tersebut mempunyai arti bahwa memberikan hubungan yang penting kaitannya dengan usaha dalam meningkatkan kinerja guru. sedangkan keterampilan manajerial dapat memberikan sumbangan 43,65% pada kinerja guru, sedangkan 56,35% disebabkan oleh faktor lainnya. Hal ini mengimplikasikan bahwa kepala sekolah mengaktualisasikan fungsi keterampilan manajerialnya secara pasti dan objektif dalam mengelola semua aktivitas di sekolah yang dipimpinnya (Barkah, 2014). Oleh karena itu, aktivitas guru berlangsung dengan baik dan mendapat pengaruh yang baik secara efektif. Hasil temuan penelitian mengungkapkan besarnya peranan kepala sekolah dalam mengaktifkan fungsi manajerialnya sebagai usaha untuk meningkatkan kinerja guru yang ada di sekolah. dan mengenai betapa kuatnya hubungan keterampilan manajerial seorang pemimpin di sekolah serta kemampuannya dalam meningkatkan performansi kerja para staf dan guru yang sudah dipimpinnya dan kinerja guru yang efektif dimaksudkan untuk terlihat lebih aktif dalam pelaksanaan kegiatan belajar mengajar dalam meningkatnya nilai belajar yang diperoleh siswa siswi. Pernyataan tersebut sesuai dengan penelitian Saputra (2018) menyatakan bahwa penerapan dari keterampilan manajerial dengan adanya perpaduan dengan nilai islami berdampak pada sekolah dan dengan keadaan yang terjadi oleh guru yang belum baik kinerjanya menjadi meningkat dalam menjalankan kegiatan pengajaran yang ada di sekolah. Penelitian yang dilakukan oleh Usman, Yusrizal, & Ibrahim, (2016) menemukan ternyata dengan adanya peningkatan keterampilan kepala sekolah terutama sesuai dengan penelitian yang tercipta pada lingkungan Madrasah Aliyah membantu para guru dalam menjalankan kinerjanya terutama pada penyusunan program kinerja guru, mengembangkan organisasi madrasah, dan melaksanakan semua kegiatan kepemimpinannya untuk meningkatkan kinerja para guru. Dalam mengembangkan kepemimpinan, seorang kepala sekolah perlu adanya rencana yang matang untuk menjadikan lebih fokus pada kepemimpinannya (Naidoo & Petersen, 2015).

Hasil analisis menunjukkan hubungan signifikan keterampilan supervisi dalam meningkatkan kemampuan pengajaran dengan kinerja guru yang ada di SMA Negeri se-Kabupaten Pasuruan. Koefisiensi yang diperoleh 0,533. signifikansi 0,000 yang mempunyai arti bahwa  $H_0$  ditolak, sedangkan  $H_a$  diterima. Maka dapat diperjelas dengan pemerolehan hasil tersebut mempunyai arti bahwa memberikan hubungan yang penting kaitannya dengan usaha dalam meningkatkan kinerja guru. serta memberikan sumbangan 24,20% pada kinerja guru yang ada di SMA Negeri se-Kabupaten Pasuruan, sedangkan 75,8% disebabkan oleh faktor lainnya. Hal ini mengimplikasikan bahwa apabila seorang pemimpin di sekolah mengaktualisasikan keterampilan supervisi dengan jelas dan objektif dalam mengelola aktivitas di sekolah yang dipimpinnya. Akan mendapatkan aktivitas guru berlangsung dengan baik. Keahlian yang dimiliki sesuai dengan kemampuannya dan niat baik seorang pemimpin di sekolah dalam mengaktualisasikan perannya sebagai kepala sekolah untuk melakukan kegiatan supervisi guru yang ada di sekolah dimaksudkan berdampak yang terbaik terhadap kinerja guru di sekolah. Menurut Wahidah (2015) menjelaskan bahwa pembinaan yang diberikan untuk melihat kemampuan mengajar guru dicantumkan dalam susunan dan jadwal dalam

pelaksanaan secara terperinci. Dari tahapan tersebut dilakukan oleh pemimpin yang ada di sekolah, yaitu kepala sekolah dalam melakukan supervisi guru yang ada di SMK negeri Banda Aceh bermanfaat dan berguna untuk kelangsungan kegiatan pendidik untuk melaksanakan kegiatan pembelajaran di kelas. Kepala sekolah melakukan kegiatan pembinaan pada guru pada setiap tahunnya. Berbeda juga pada pendapat dari Rifaldi (2014) supervisi oleh kepala sekolah dalam meningkatkan kemajuan seorang tenaga pengajar mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan dan mempunyai arti bahwa aktivitas supervisi meningkatkan kepuasan kerja guru dan memberikan tambahan yang nyata terhadap peningkatan kepuasan kerja guru. Oleh karena itu, dapat peneliti simpulkan bahwa besarnya peran dari seorang kepala sekolah dalam mengaktifkan fungsi supervisi sebagai usaha agar kinerja guru semaksimal meningkat. Selain itu, betapa kuatnya hubungan keterampilan supervisi dalam meningkatkan kemampuan pengajaran serta kemampuannya dalam meningkatkan performansi kerja para staf dan guru yang sudah dipimpinya (Suarjana, 2012).

Hasil analisis menunjukkan bahwa ada hubungan positif serta signifikan iklim sekolah terhadap kinerja guru SMA Negeri di Kabupaten Pasuruan, sedangkan koefisiensi menghasilkan nilai sebesar 0,571 signifikansi 0,000. Maka dari itu,  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Sumbangan 32,15% dengan kinerja guru SMA Negeri se Kabupaten Pasuruan, sedangkan 67,85% disebabkan oleh faktor lainnya. Iklim sekolah berpengaruh terhadap kinerja guru. Adanya iklim sekolah yang dapat dikondisikan memberi rasa yang aman, nyaman, dan damai dengan begitu kemungkinan guru bekerja optimal maka akan membuat kinerja para guru menjadi lebih baik (Lidyawati, Meitriana, & Tripalupi, 2014). Sementara itu, pendapat Yuliejantiningasih (2012) menjelaskan bahwa iklim sekolah sangat berhubungan positif dengan kinerja para guru. Adanya iklim sekolah yang positif dalam meningkatkan tingkat produktivitas guru dan dapat mendorong guru untuk melakukan pembaharuan. Dengan berbagai varian cara untuk menjadikan lingkungan atau iklim sekolah menjadi kondusif, di antaranya memahami perbedaan yang terjadi di lingkungan dan menyesuaikan dengan kondisi individu untuk mencapai tujuan bersama (Ramsey, Spira, Parisi, & Rebok, 2016). Hal ini mengimplikasikan bahwa jika kepala sekolah mengaktualisasikan fungsi sekolah atau keadaan iklim sekolah secara nyata, asli dan dilihat dari objektifnya dalam mengelola semua aktivitas yang ada di sekolah yang dipimpinya. maka aktivitas guru akan secara langsung berjalan dengan baik. Keadaan iklim sekolah yang memberikan motivasi positif kinerja para guru. Arifin (2015) menyatakan bahwa kemampuan serta keinginan terbaik dari kepala sekolah dalam melaksanakan peran nya sebagai kepala sekolah untuk melakukan kegiatan supervisi guru yang ada di sekolah dimaksudkan pada dasarnya akan berpengaruh positif terhadap kinerja guru di sekolah. penelitian ini membahas betapa kuatnya hubungan iklim sekolah dalam meningkatkan performansi kerja para staf dan kinerja guru yang dimaksudkan membantu untuk terlihat lebih aktif dalam pelaksanaan kegiatan belajar mengajar untuk meningkatkan nilai belajar siswa siswi.

Hasil analisis tentang keterampilan manajerial, supervisi dalam meningkatkan kemampuan pengajaran, iklim yang ada di organisasi sekolah secara bersamaan memengaruhi dan mempunyai hubungan yang signifikan terhadap kinerja pendidik SMA negeri di kabupaten Pasuruan. Ditunjukkan dalam analisis uji hipotesis variabel bebas dengan simultan (bersama-sama) dengan variabel terikat yang mana terlihat jelas sesuai hasil *output* model *summary* menunjukkan bahwa memperoleh *R square* yaitu 0,785 dan nilai *F* 102,135 dengan signifikansi 0.000 yang mana mempunyai nilai yang terendah dari 0,05, maka  $H_0$  ditolak, sedangkan  $H_a$  diterima. Semua yang sudah terlihat jelas disini menunjukkan arti keterampilan manajerial, supervisi dalam meningkatkan pengajaran, iklim sekolah memiliki hubungan yang berarti untuk meningkatkan kinerja guru. Dapat diartikan bahwa pemimpin yang ada di sekolah dalam membantu seorang guru dalam mempresentasikan pengajaran, mengevaluasi pengajaran, merencanakan pengajaran, mengelola kelas, menciptakan suasana sekolah yang nyaman, memberikan fasilitas sekolah, melaksanakan kegiatan sekolah dengan baik semuanya sudah tergolong baik. Dalam hal ini diartikan bahwa menunjukkan kondisi yang harus terwujud sebagai usaha dalam peningkatan kinerja guru, sebaliknya apabila keterampilan manajerial seorang pemimpin yang ada di sekolah, serta supervisi dalam meningkatkan pengajaran, iklim sekolah tidak efektif maka akan berdampak pada menurunnya kinerja guru terutama kinerja guru SMA negeri di kabupaten Pasuruan.

Sesuai dengan yang sudah dijelaskan diatas bahwa perhitungan sumbangan efektif dan relatif dari tiap-tiap variabel menjelaskan bahwasanya variabel keterampilan manajerial, supervisi dalam meningkatkan pengajaran, serta iklim sekolah dengan kinerja guru SMA negeri di kabupaten Pasuruan. Dapat terlihat jelas perhitungan sumbangan efektif yaitu untuk variabel keterampilan manajerial dengan kinerja guru sebesar 26,89%, keterampilan supervisi meningkatkan pengajaran dengan kinerja guru adalah sebesar 14,92%, iklim sekolah dengan kinerja guru adalah sebesar 19,81%. Dari hasil tersebut dengan melihat hasil dari *ouput* analisis regresi analisis korelasi dengan melihat nilai *R Square* yaitu 0,616 maka diperoleh sumbangan yang relatif sebagaimana dapat diketahui hubungan mana yang akan lebih relatif setiap variabel bebas dengan variabel terikat dengan hasil perhitungan dari sumbangan relatif untuk variabel keterampilan manajerial dengan kinerja guru 43,65%, keterampilan supervisi dalam meningkatkan kemampuan pengajaran dengan kinerja guru adalah sebesar 24,20% dan iklim sekolah dengan kinerja seorang pendidik sebesar 32,15%. Semua itu memberikan makna bahwa keterampilan manajerial lebih tinggi dari kedua variabel bebas lainnya yaitu variabel supervisi dalam meningkatkan pengajaran, iklim sekolah dengan nilai 43,65%. bahwa memiliki hubungan yang lebih tinggi untuk memajukan kinerja pendidik yang lebih baik lagi. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa manajerial dapat membantu seorang guru dalam mempresentasikan pengajaran, mengevaluasi pengajaran, merencanakan pengajaran, mengelola kelas, menciptakan suasana sekolah yang nyaman, memberikan fasilitas sekolah, melaksanakan kegiatan sekolah dengan baik lebih yang mana lebih dominan hubungannya. Sependapat dengan penjelasan bahwa sebuah iklim yang begitu penting dalam kegiatan yang efektif bagi sekolah (Ghunbyin, 2002). Hal ini menggambarkan bahwa kondisi yang harus terwujud untuk usaha dalam peningkatan kinerja seorang guru. Supervisi dalam meningkatkan pengajaran serta iklim sekolah juga mempunyai pengaruh dalam memperikan peningkatan terhadap kinerja seorang pengajar SMA Negeri di kabupaten Pasuruan, namun tidak lebih dominan dari keterampilan manajerial kepala sekolah. Hal ini mengimplikasikan bahwa jika pemimpin dalam sekolah menjalankan fungsi dari keterampilan manajerialnya secara

langsung dalam mengelola semua aktivitas di sekolah yang dijalankannya sehingga aktivitas guru dapat berlangsung dengan baik dan mendapatkan dukungan secara efektif pada akhirnya berdampak positif terhadap kinerja guru di sekolah.

### SIMPULAN

Berdasarkan analisis serta hasil yang dibahas secara deskriptif dapat disimpulkan sebagai berikut. *Pertama*, adanya hubungan yang signifikan dan positif serta kuat keterampilan manajerial, dengan kemampuannya dalam meningkatkan kemampuan kerja para tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang dipimpinya. Serta meningkatkan kinerja guru yang efektif dimaksudkan untuk terlihat lebih aktif dalam pelaksanaan kegiatan pembelajaran untuk meningkatkan nilai belajar yang didapatkan siswa siswi. *Kedua*, adanya hubungan yang positif keterampilan supervisi dengan kinerja guru oleh karenanya dapat diungkapkan bahwa besarnya peran seorang pemimpin di sekolah dalam mengaktifkan fungsi supervisi sebagai usaha menjadikan kinerja guru menjadi lebih baik lagi. *Ketiga*, adanya hubungan yang positif iklim sekolah dengan kinerja guru SMA Negeri di Kabupaten pasuruan. Ini menunjukkan bahwa semakin kondusif iklim sekolah akan berdampak kepada tingginya kinerja guru. Demikian sebaliknya semakin tidak kondusif iklim sekolah maka berdampak pada rendahnya kinerja guru dalam menjalankan tugas yang diemban kepadanya. *Keempat*, terdapat hubungan secara bersama-sama (simultan) keterampilan manajerial, keterampilan supervisi dalam meningkatkan pengajaran, serta iklim sekolah dengan kinerja guru SMA Negeri di kabupaten Pasuruan. menjelaskan bahwa seorang pemimpin terutama yang ada di sekolah dalam membantu seorang guru dalam mempresentasikan pengajaran, mengevaluasi pengajaran, merencanakan pengajaran, mengelola kelas, menciptakan suasana sekolah yang nyaman, memberikan fasilitas sekolah, melaksanakan kegiatan sekolah dengan baik semuanya menunjukkan kondisi yang seharusnya akan terwujud sebagai usaha dalam peningkatan kinerja guru. Dengan memperhatikan keterampilan manajerial kepala sekolah, keterampilan supervisi dalam meningkatkan pengajaran serta iklim sekolah dengan efektif dan sebaliknya apabila keterampilan manajerial, supervisi dalam meningkatkan pengajaran, iklim sekolah tidak efektif maka akan berdampak pada menurunnya kinerja guru terutama di SMA Negeri se-Kabupaten Pasuruan.

Sesuai dengan kesimpulan diatas dapat disarankan dalam beberapa hal di antaranya bagi kepala dinas pendidikan di kabupaten Pasuruan diharapkan dapat dibuat sebagai rujukan atau referensi untuk pengambilan keputusan yang berkaitan langsung dengan kinerja guru dengan melihat keadaan keterampilan manajerial, keterampilan supervisi, serta iklim sekolah yang sangat berhubungan secara langsung dengan kinerja guru, bagi kepala sekolah terutama kepala sekolah SMA negeri se Kabupaten Pasuruan sebagai manajer sekolah sekaligus sebagai seorang supervisor hendaknya sesuai dengan hasil analisis dalam pembahasan disini yang menjelaskan keterampilan manajerial dan supervisi kepala sekolah dalam meningkatkan pengajaran, serta iklim sekolah mempunyai hubungan yang positif dalam meningkatkan kinerja pengajar. Oleh karenanya hasil penelitian disini dapat dijadikan referensi dalam melakukan kegiatan supervisi serta meningkatkan kemampuan dalam keterampilan manajerial seorang pemimpin yang ada di sekolah terutamanya. serta meningkatkan iklim sekolah agar terlihat nyaman bagi seorang guru dalam kegiatan mengajar serta siswa dalam belajar. Bagi para guru dari hasil penganalisisan dapat dibuat sebagai pedoman untuk meningkatkan kinerjanya dalam mengajar. Karena kinerja seorang pengajar memengaruhi proses meningkatkan pembelajaran siswa yang ada di kelas. Bagi para pembaca hasil yang ada dipenelitian diharapkan menambah pengetahuannya khusus dalam bidang manajemen Pendidikan. Bagi para peneliti lainnya diharapkan untuk lebih mengembangkan penelitiannya mengenai kinerja guru yang berhubungan dengan variabel lain atau belum diteliti dalam penelitian ini.

### DAFTAR RUJUKAN

- Abdalaof, S., & Yossef, M. (2017). Efficiency of Personal and Administrative Skills for Managerial Leadership on Administrative Creativity at Najran University. *Journal of Education and Practice*, 8(6), 113–122.
- Akhlaq, M., & Sulehri, S. M. (2010). A Critical Analysis of Managerial Skills Competencies of Secondary School Heads Trained Through Distance Mode of Allama Iqbal Open University. *Turkish Online Journal of Distance Education*, 11(3), 16–31.
- Akkanat, Ç., & Gökdere, M. (2018). The Effect of Academic Involvement and School Climate as Perceived by Gifted Students in Terms of Talent, Creativity, and Motivation in Science. *6(6)*, 1167–1174. <https://doi.org/10.13189/ujer.2018.060606>
- Al-Hothali, H. M. (2018). Ethics of the Teaching Profession among Secondary School Teachers from School Leaders' Perspective in Riyadh. *International Education Studies*, 11(9), 47–63. <https://doi.org/10.5539/ies.v11n9p47>
- Arifin, H. M. (2015). The Influence of Competence, Motivation, and Organisational Culture to High School Teacher Job Satisfaction and Performance. *International Education Studies*, 8(1), 38–45. <https://doi.org/10.5539/ies.v8n1p38>
- Barkah, J. (2014). Meningkatkan Kinerja Guru melalui Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah dan Iklim Organisasi Madrasah. *Sosio e-Kons*, 6(1), 30–40.
- Dangara, Y. (2015). The Impact of Instructional Supervision on Academic Performance of Secondary School Students in Nasarawa State. *Journal of Education and Practice*, 6(10), 160–168.
- Gaspar A. R. Pesireron. (2007). *Hubungan Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah, Iklim Sekolah, dan Kompensasi Kerja dengan Kinerja Guru SMA Swasta di Kota Ambon*. Tesis tidak diterbitkan. Universitas Negeri Malang, Malang.
- Gürsoy, E., & Kesner, J. E. (2016). Clinical Supervision Model in Teaching Practice: Does it Make a Difference in Supervisors Performance?. *Australian Journal of Teacher Education*, 41(11), 61–76.
- Hadi, S. (2015). *Statistik*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Kay, K., & Education, N. (2017). The Views of Educational Supervisors on Clinical Supervision. *Journal of Education and Practice*, 8(21), 159–168.

- Kee, C. P., Osman, K., & Ahmad, F. (2013). Challenge in Enhancing the Teaching and Learning of Variable Measurements in Quantitative Research, *6*(6), 15–22. <https://doi.org/10.5539/ies.v6n6p15>
- Khun-inkeeree, H. (2019). Effects of Teaching and Learning Supervision on Teachers Attitudes to Supervision at Secondary School in Kubang Pasu District , Kedah, *12*(1), 1335–1350.
- Lidyawati, N. K. A., Meitriana, M. A., & Tripalupi, L. E. (2014). Pengaruh Perkembangan Profesi, Iklim Sekolah, dan Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru di SMA Negeri 1 Abiasnsemal. *Jurnal Pendidikan Ekonomi Undiksha*, *4*(1).
- Magbojos, C. R. (2012). Managerial Skills Development of Selected Private Institutions of Higher Learning in Batangas, Philippines, *3*(July), 141–167.
- Morgan, G. B., Hodge, K. J., Trepinski, T. M., & Anderson, L. W. (2014). The Stability of Teacher Performance and Effectiveness: Implications for Policies Concerning Teacher Evaluation, *22*(1068–2341), 1–21.
- Mulyadi, E. (2016). The Analysis of Social Teachers' Performance in the Senior High Schools of Ciamis Regency, *7*(24), 6–14.
- Mulyasa. (2007). *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: Rosda Karya.
- Naidoo, P., & Petersen, N. (2015). Towards a Leadership Programme for Primary School Principals as Instructional Leaders. *South African Journal of Childhood Education*, *5*(3), 1–8.
- NItisemito. (2001). *Manajemen Personalia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Nur, D. (2018). Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah, *1*, 213–221.
- Nur, I., & Dini, M. (2014). *Meningkatkan Kinerja Guru di SMA Muhammadiyah 1 Jepara Kabupaten Lampung Timur*.
- Khasanah, N. (2005). *Kontribusi Perilaku Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru MA Negeri di Kabupaten Gresik*. Tesis tidak diterbitkan. Universitas Negeri Malang, Malang.
- Omemu, F. (2017). Correlates of Effective Instructional Supervision in Bayelsa State Secondary Schools. *World Journal of Education*, *7*(4), 40–49. <https://doi.org/10.5430/wje.v7n4p40>
- Park, S., Yang, B., & Mclean, G. N. (2008). An Examination of Relationships between Managerial Coaching and Employee Development.
- Ramsey, C. M., Spira, A. P., Parisi, J. M., & Rebok, G. W. (2016). School Climate: Perceptual Differences between Students, Parents, and School Staff, *27*(4), 629–641. <https://doi.org/10.1080/09243453.2016.1199436>
- Rifaldi, M. A. (2014). Pengaruh Supervisi Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja Guru terhadap Kepuasan Kerja Guru di SMK ADB Invest se-Kota Surabaya. *Inspirasi Manajemen Pendidikan*, *4*(4), 122–133.
- Santoso. (2002). *Aplikasi SPSS pada Statistik Non Parametrik*. Jakarta: PT Alex Media Komputindo.
- Saputra, B. R. (2018). Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah pada Sekolah Umum Berciri Khas Islam. *Jurnal Manajemen dan Supervisi Pendidikan*, *2*(2), 102–114.
- Sujana. (2000). *Teknik Analisis Regresi dan Korelasi Bagi Para Peneliti*. Bandung: Tarsito.
- Susanti, B. H. (2015). Kontribusi Kompetensi Kerja Guru dan Iklim Sekolah terhadap Kinerja Mengajar Guru Taman Kanak-Kanak. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, *21*(2), 107–114.
- Turan, Z. (2019). Supervision on Early Intervention Practices for Teachers of the Deaf. *Educational Research and Reviews*, *14*(11), 388–396. <https://doi.org/10.5897/ERR2019.3717>
- Usman, K., Yusrizal, I., & Ibrahim, S. (2016). Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru pada MAN 1 Takengon. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, *4*(3), 30–40.
- Wahidah, S. (2015). Pelaksanaan Supervisi Pengajaran oleh Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SMK Negeri 1 Banda Aceh, *3*(1), 126–134.
- Wahyudi, T. N. (2016). Peran Lembaga Pendidikan Tenaga Kependidikan (LPTK) dalam Mempromosikan Guru Pembelajaran untuk Meningkatkan Profesional Guru. *Seminar Nasional Pendidikan*, (2015), 97–104.
- Suarjana, I. W. (2012). Kinerja Guru Dalam Hubungan dengan Persepsi Guru terhadap Supervisi Kepala Sekolah, Motivasi Berprestasi, dan Sikap Profesional Guru SMP Negeri di Kecamatan Sukawati. *Jurnal Administrasi Pendidikan UNDIKSHA*, 1–18.
- Wenno, I. H. (2017). Effect of Principal Managerial Leadership and Compensation towards Physics Teacher Performance in Senior High School in Baguala, *10*(1), 233–244. <https://doi.org/10.5539/ies.v10n1p233>
- Yuliejantiningih, Y. (2012). Hubungan Iklim Sekolah, Beban Tugas, Motivasi Berprestasi, dan Kepuasan Kerja Guru dengan Kinerja Guru SD. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, *1*(8), 239–256.
- Zainudin. (2006). *Hubungan Keterampilan Supervisi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Pengajaran, Mengembangkan Kurikulum dan Mengembangkan Staf dengan Kinerja Guru Sekolah Menengah Atas Negeri di Kabupaten Lamongan*. Tesis tidak diterbitkan. Universitas Negeri Malang, Malang.