

IMPLEMENTASI SUPERVISI KLINIS DALAM MENINGKATKAN PROFESIONALISME GURU PENDIDIKAN AGAMA ISLAM DI MADRASAH ALIYAH NEGERI FAKFAK

Penulis:

Jiono¹

Sukman²

Hasbullah³

Afiliasi:

^{1,2,3}Institut Agama Islam
Negeri Sorong, Indonesia

Korespondensi:

Jiono

hjiono25@gmail.com

Riwayat Naskah

Diterima 30-06- 2025

Disetujui 31-10-2025

Diterbitkan 25-11-2025

Hak Cipta:

©2023. Penulis. Lisensi: Al-
Mumtaz. This is an open-
access article under the [CC BY-
SA](#) license



Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk: Menganalisis peran, kendala dan tantangan serta realisasi pelaksanaan implementasi supervisi klinis dalam meningkatkan profesionalisme guru. Jenis penelitian yang digunakan adalah deskriptif kualitatif dengan pendekatan field researh yang berlokasi di Madrasah Aliyah Negeri Fakfak. Sumber data adalah Guru PAI dan kepala sekolah. Analisis data dilakukan dengan menggunakan teknik reduksi data, penyajian data, dan verifikasi data. Hasil penelitian yaitu: 1) Implementasi supervisi klinis: a) Guru PAI menyampaikan permasalahan proses pembelajaran dalam pengajaran kepada kepala sekolah melalui kegiatan coaching, b) Guru dan kepala sekolah menetapkan keterampilan mengajar dalam observasi kelas, c) kepala sekolah melakukan penilaian saat observasi kelas dilaksanakan, d) Guru dan kepala sekolah melakukan pertemuan lanjutan terkait performa mengajar guru PAI, e) kepala sekolah dan guru melakukan tindak lanjut dari hasil supervisi klinis. 2) Hasil atau realisasi: a) kepala sekolah perlu meningkatkan pengetahuannya terkait bagaimana perannya sebagai seorang mitra kerja dengan Guru, b) Guru perlu bersikap terbuka agar dapat meningkatkan profesionalismenya melalui supervisi klinis. 3) Kendala dan tantangan: a) Guru masih kurang percaya diri saat dilakukan supervisi klinis kepala sekolah, b) kepala sekolah masih menanamkan peraturan yang bersifat kaku, c) Diskusi yang dilaksanakan belum maksimal karena masih dikendalikan oleh kepala sekolah. **Kata Kunci:** *Supervisi Klinis, Profesionalisme Guru, Pendidikan Agama Islam*

Abstract

This study aims to: Analyze the role, constraints, and challenges as well as the realization of implementing clinical supervision in improving teacher professionalism. The type of research used is descriptive qualitative with a field research approach located at Madrasah Aliyah Negeri Fakfak. The data sources are Islamic Religious Education Teachers and principals. Data analysis was done using data reduction techniques, display, and verification. The results of the study are: 1) Implementation of clinical supervision: a) Islamic Religious Education Teachers convey problems in the learning process in teaching to the principal through coaching activities, b) Teachers and principals determine teaching skills in class observations, c) principals make assessments when class observations are carried out, d) Teachers and principals hold follow-up meetings regarding the teaching performance of Islamic Religious Education teachers, e) principals and teachers follow up on the results of clinical supervision. 2) Results:

a) principals need to improve their knowledge regarding their role as working partners with teachers, and b) Teachers need to be open to improving their professionalism through clinical supervision. 3) Challenges: a) Teachers lack confidence, b) the principal applies tight regulations, and c) Discussions are not optimal because the principal controls them.

Keywords: *Clinical Supervision, Teacher Professionalism, Islamic Religious Education*

PENDAHULUAN

Era Revolusi Industri 4.0 telah membawa transformasi besar dalam dunia pendidikan, termasuk di Indonesia. Perubahan ini menuntut pengembangan sumber daya manusia yang unggul, adaptif, serta mampu menghadapi tantangan global (Schwab, 2017). Pendidikan menjadi faktor kunci dalam mempersiapkan generasi yang mampu bersaing di tengah kemajuan teknologi yang pesat. Oleh karena itu, peningkatan kualitas pendidikan harus dilakukan secara menyeluruh, termasuk peningkatan kompetensi guru sebagai ujung tombak proses pembelajaran. Dalam sistem pendidikan modern, keberhasilan proses pembelajaran ditentukan oleh interaksi komponen input, proses, dan output (Sagala, 2013). Guru sebagai bagian dari komponen input memiliki peran yang sangat strategis karena kualitas mengajar guru berpengaruh langsung terhadap hasil belajar peserta didik. Guru dituntut mampu merancang dan melaksanakan pembelajaran yang relevan dengan perkembangan zaman agar mampu menghasilkan lulusan yang unggul, kreatif, dan produktif.

Profesionalisme guru telah diatur secara jelas dalam Undang-undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, yang menegaskan bahwa setiap guru harus memiliki empat kompetensi utama yaitu kompetensi pedagogik, profesional, sosial, dan kepribadian. Kompetensi tersebut harus tercermin dalam kemampuan guru merencanakan pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran yang berkualitas, serta menjadi teladan bagi peserta didik (Sulaeman, 2022). Hal ini semakin penting bagi guru Pendidikan Agama Islam (PAI) yang tidak hanya mengajar, tetapi juga membentuk karakter moral peserta didik sesuai ajaran Islam (Anwar, 2018). Untuk mencapai tingkat profesionalisme tersebut, guru membutuhkan pembinaan yang sistematis. Kepala sekolah sebagai pemimpin lembaga pendidikan memiliki tanggung jawab untuk meningkatkan kualitas kinerja guru melalui supervisi (Mulyasa, 2013). Supervisi yang efektif dapat membantu guru memperbaiki kelemahan, mengembangkan potensi, dan meningkatkan kualitas pembelajaran yang dilaksanakan. Salah satu pendekatan supervisi yang dianggap paling efektif adalah supervisi klinis.

Supervisi klinis merupakan model supervisi yang dilaksanakan melalui tiga tahap, yaitu perencanaan, observasi, dan refleksi. Model ini menekankan hubungan kolaboratif antara supervisor dan guru untuk memperbaiki praktik pembelajaran nyata di kelas (Purwanto, 2016). Richard Weller dalam Purwanto (2016) menjelaskan bahwa supervisi klinis fokus pada perbaikan pengajaran melalui observasi intensif dan analisis mendalam terhadap proses mengajar. Dalam Islam, prinsip supervisi juga sejalan dengan hadis Nabi Muhammad SAW yang menegaskan bahwa setiap pemimpin bertanggung jawab terhadap yang dipimpinnya (HR. Bukhari dan Muslim). Madrasah Aliyah Negeri Fakfak sebagai satu-satunya MAN di Kabupaten Fakfak telah menunjukkan perkembangan baik dari segi kualitas maupun akreditasi. Prestasi akreditasi A hingga “Unggul” menunjukkan bahwa madrasah ini memiliki potensi besar dalam pengembangan pendidikan (BAN, 2021). Namun demikian, observasi peneliti menemukan adanya sejumlah kendala pada guru PAI, seperti kurang optimalnya penggunaan media pembelajaran, penyusunan instrumen evaluasi, serta pelaksanaan pembelajaran yang kreatif dan inovatif.

Di sisi lain, pelaksanaan supervisi klinis yang sejatinya berfungsi sebagai instrumen pembinaan profesional bagi guru belum terealisasi secara optimal. Hanya sedikit guru yang secara proaktif meminta pendampingan melalui supervisi klinis, sementara praktik supervisi yang dilaksanakan oleh kepala madrasah belum sepenuhnya mencerminkan proses pembinaan yang mendalam dan berkelanjutan. Realitas ini memperlihatkan adanya kesenjangan antara tujuan ideal supervisi klinis dengan praktik di lapangan, sehingga peningkatan kompetensi dan profesionalitas guru PAI belum mencapai hasil yang maksimal. Berdasarkan kondisi tersebut, diperlukan penelitian komprehensif untuk menggambarkan bagaimana supervisi klinis diterapkan di MAN Fakfak dan sejauh mana implementasinya mampu memberikan kontribusi terhadap peningkatan profesionalisme guru PAI. Penelitian ini menjadi penting untuk mengungkap mekanisme supervisi klinis yang berjalan, mengidentifikasi faktor pendukung maupun penghambat, serta mengevaluasi pengaruhnya terhadap mutu pembelajaran. Dengan pertimbangan tersebut, peneliti merasa perlu melakukan kajian dengan judul: Implementasi Supervisi Klinis dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru Pendidikan Agama Islam di Madrasah Aliyah Negeri Fakfak.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian lapangan (*field research*) dengan metode kualitatif, karena fokus penelitian diarahkan pada pemahaman mendalam terhadap fenomena yang berlangsung secara alami di lingkungan madrasah. Sumber data primer dalam penelitian ini mencakup kepala sekolah dan seluruh guru Pendidikan Agama Islam di MAN Fakfak, karena mereka dianggap memiliki informasi langsung terkait implementasi supervisi klinis. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan telaah dokumentasi, guna memperoleh gambaran faktual dan komprehensif. Sesuai dengan pandangan Hartinah (2024) yang menyatakan bahwa penelitian kualitatif harus mengutamakan konteks alami dan interaksi sosial sebagai sumber makna, penelitian ini dirancang untuk menggali persepsi, pengalaman, serta praktik supervisi klinis secara otentik dan apa adanya di lingkungan madrasah.

Untuk menjamin validitas data, penelitian ini menggunakan teknik triangulasi, baik triangulasi sumber maupun triangulasi metode, sehingga data yang diperoleh dapat diuji konsistensi dan kebenarannya. Analisis data dilakukan menggunakan model Miles dan Huberman yang meliputi tiga tahapan, yaitu reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan atau verifikasi. Proses analisis dilakukan secara terus-menerus sejak awal pengumpulan data hingga akhir penelitian. Pendekatan ini sejalan dengan Hartinah yang menegaskan bahwa analisis dalam penelitian kualitatif bersifat siklus, reflektif, dan berkembang sesuai dinamika data di lapangan. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya berfokus pada pengumpulan informasi, tetapi juga pada pemaknaan dan interpretasi mendalam terhadap fenomena implementasi supervisi klinis dalam meningkatkan profesionalisme guru Pendidikan Agama Islam di MAN Fakfak.

HASIL

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi selama melakukan penelitian tentang Implementasi Supervisi Klinis dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru PAI di Madrasah Aliyah Negeri Fakfak, maka pembahasan penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut:

Implementasi supervisi klinis di MAN Fakfak memiliki peran strategis dalam meningkatkan profesionalisme guru Pendidikan Agama Islam (PAI). Kepala sekolah selaku supervisor berperan sebagai pembimbing, fasilitator, dan motivator dalam membantu guru mengembangkan kompetensi pedagogik dan profesional mereka. Proses supervisi klinis di MAN Fakfak dilaksanakan melalui beberapa tahapan yang

saling berkesinambungan, yaitu pertemuan awal (pra konferensi), pengamatan kelas, dan pertemuan lanjutan yang mencakup analisis data serta refleksi hasil supervisi.

Pada tahap pertemuan awal (pra konferensi), kepala sekolah berperan memberikan bimbingan langsung maupun tidak langsung kepada guru. Bimbingan langsung dilakukan melalui pembentukan tim supervisi, penyusunan lembar indikator, serta pengarahan kepada guru untuk memperbaiki kekurangan dan mempertahankan kelebihan dalam proses pembelajaran. Hasil wawancara menunjukkan bahwa kepala sekolah berperan aktif memberikan motivasi dan dukungan kepada guru, baik dalam penyusunan rencana pembelajaran, pemecahan masalah di kelas, maupun dalam pengembangan profesional berkelanjutan. Guru PAI di MAN Fakkaf menilai bimbingan ini sebagai bentuk perhatian yang konkret dan membantu mereka dalam melaksanakan tugas dengan lebih percaya diri dan terarah. Sementara itu, bimbingan tidak langsung dilakukan dengan memastikan ketersediaan sarana pembelajaran, mendorong guru mengikuti pelatihan atau workshop, serta menciptakan budaya kolaboratif antar guru. Upaya ini menciptakan suasana akademik yang mendukung guru untuk saling belajar dan berbagi pengalaman.

Selanjutnya, kepala sekolah juga berperan dalam memberikan bantuan terhadap kebutuhan pengajaran guru. Berdasarkan hasil wawancara dan observasi, kepala sekolah dan wakil kepala bidang kurikulum secara rutin membantu guru dalam penyediaan buku pegangan, sumber belajar tambahan, dan fasilitas pendukung pembelajaran. Bantuan ini tidak hanya bersifat material, tetapi juga bersifat pembinaan akademik yang relevan dengan perkembangan kurikulum dan kebutuhan lapangan. Ketersediaan sumber daya ini memungkinkan guru PAI untuk mengajar dengan lebih efektif dan inovatif, sekaligus memperkuat profesionalisme mereka dalam mengelola pembelajaran berbasis karakter keislaman. Selain itu, kepala sekolah juga berperan dalam mempersiapkan instrumen supervisi klinis sebagai pedoman pelaksanaan observasi kelas. Guru-guru PAI dilibatkan secara aktif dalam penyusunan instrumen tersebut agar sesuai dengan konteks pembelajaran di madrasah berbasis agama. Hal ini menunjukkan adanya kolaborasi antara pimpinan dan guru dalam menciptakan sistem supervisi yang partisipatif dan adaptif terhadap kebutuhan guru. Keterlibatan guru dalam penyusunan instrumen juga meningkatkan rasa tanggung jawab dan kesadaran terhadap standar mutu pembelajaran yang ingin dicapai.

Pada tahap pengamatan kelas (observasi), kepala sekolah melakukan pemantauan secara langsung terhadap pelaksanaan pembelajaran guru PAI. Pengamatan dilakukan secara terencana dengan memperhatikan perangkat pembelajaran, metode, interaksi guru-siswa, serta manajemen kelas. Proses ini tidak hanya dimaknai sebagai kegiatan evaluatif, tetapi juga sebagai bentuk pendampingan profesional. Kepala sekolah memberikan umpan balik yang konstruktif dan membangun, serta bersama guru menyusun rencana tindak lanjut berdasarkan hasil observasi. Dengan demikian, kegiatan supervisi klinis benar-benar berfungsi sebagai sarana pengembangan profesional guru, bukan sekadar penilaian administratif. Tahap berikutnya adalah pertemuan lanjutan, yang terdiri dari kegiatan interpretasi bersama, analisis data, dan refleksi. Pada tahap interpretasi, kepala sekolah bersama guru membahas hasil supervisi untuk mengidentifikasi kekuatan dan area yang perlu diperbaiki. Guru-guru PAI menyatakan bahwa pertemuan ini menjadi wadah penting bagi mereka untuk memahami sejauh mana efektivitas pembelajaran yang telah dilakukan. Analisis data dilakukan secara sistematis menggunakan instrumen yang telah disiapkan, sehingga hasil supervisi dapat segera diketahui dan menjadi dasar refleksi bersama. Proses ini menggambarkan adanya transparansi dan akuntabilitas dalam pelaksanaan supervisi di MAN Fakkaf.

Tahap refleksi menjadi bagian akhir dari supervisi klinis yang berfungsi sebagai sarana introspeksi dan pengembangan diri guru. Melalui refleksi, guru diajak untuk berpikir kritis terhadap praktik pembelajaran yang telah dilakukan, menilai efektivitas

metode yang digunakan, serta merancang perbaikan ke depan. Kepala sekolah memfasilitasi proses refleksi ini dengan memberikan panduan dan pertanyaan pemicu yang membantu guru menemukan solusi atas tantangan pembelajaran mereka. Hasil refleksi kemudian dijadikan bahan evaluasi dan rencana pengembangan profesional yang lebih terarah. Proses refleksi yang dilaksanakan secara rutin terbukti meningkatkan kesadaran profesional guru dan menumbuhkan budaya pembelajaran berkelanjutan di lingkungan madrasah.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa implementasi supervisi klinis di MAN Fakfak berjalan efektif dan berkontribusi nyata terhadap peningkatan profesionalisme guru PAI. Kepala sekolah bersama wakil kepala bidang kurikulum mampu menciptakan sistem supervisi yang bersifat pembinaan, kolaboratif, dan berorientasi pada peningkatan mutu pembelajaran. Supervisi klinis tidak hanya menjadi alat kontrol, tetapi juga menjadi instrumen pengembangan guru yang mendorong munculnya inovasi, refleksi kritis, serta tanggung jawab profesional dalam melaksanakan tugas kependidikan. Dengan demikian, implementasi supervisi klinis di MAN Fakfak telah berhasil membentuk guru PAI yang lebih profesional, adaptif, dan siap menghadapi tuntutan pendidikan abad ke-21.

Kepala sekolah memiliki peran yang sangat penting dalam memimpin dan mengarahkan seluruh komponen sekolah agar dapat bekerja secara efektif dan efisien. Sebagai seorang pemimpin, kepala sekolah tidak hanya berfungsi sebagai pemberi instruksi, tetapi juga harus mampu menjadi teladan bagi para guru dan tenaga kependidikan. Keteladanan tersebut tampak dari sikap jujur, disiplin, tanggung jawab, menghargai kebersamaan, serta toleransi dalam menjalankan tugas sehari-hari. Hal ini sebagaimana disampaikan oleh Jabbar, S.Pd.I, yang menyatakan bahwa kepala sekolah di MAN Fakfak selalu memberikan contoh yang baik, seperti datang tepat waktu, mengontrol pekerjaan administrasi guru, serta aktif berinteraksi dan berdiskusi dengan guru-guru mengenai berbagai hal, baik yang berkaitan dengan tugas pendidik maupun isu-isu aktual yang berkembang di masyarakat. Keteladanan tersebut mendorong para guru untuk melaksanakan tugasnya secara maksimal dan penuh tanggung jawab.

Sebagai pemimpin pendidikan, kepala sekolah juga bertanggung jawab terhadap peningkatan mutu pendidikan di tingkat sekolah, sebagaimana diatur dalam Permendiknas No. 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah. Salah satu kompetensi yang harus dimiliki kepala sekolah adalah kemampuan melakukan supervisi, khususnya supervisi klinis. Di MAN Fakfak, supervisi klinis dilaksanakan secara terstruktur dengan membentuk tim khusus, mengingat jumlah guru dan tenaga kependidikan cukup banyak, yakni 34 orang dengan kualifikasi pendidikan yang beragam. Berdasarkan penjelasan wakil kepala bidang kurikulum, pelaksanaan supervisi dilakukan setiap awal semester untuk mengoptimalkan efektivitas waktu sekaligus menyesuaikan dengan kebutuhan guru. Pelaksanaan supervisi yang dilakukan secara berkala ini menjadi wadah pembinaan profesional guru agar mampu meningkatkan kualitas pembelajaran di kelas.

Pelaksanaan supervisi klinis di MAN Fakfak juga disesuaikan dengan fleksibilitas kebutuhan masing-masing bidang studi. Seperti yang diungkapkan oleh Muhammad Kasim Mahu, guru PAI kelas XI, pelaksanaan supervisi di awal semester dianggap lebih efektif karena guru memiliki waktu yang cukup untuk melakukan persiapan, tanpa terbebani oleh kegiatan administrasi dan agenda sekolah lainnya. Selain itu, melalui supervisi klinis, guru dapat berdiskusi dengan kepala sekolah mengenai prioritas pembelajaran serta mendapatkan umpan balik yang bermanfaat bagi pengembangan profesionalisme mereka. Hal senada juga diungkapkan oleh Jabbar, guru PAI kelas X, bahwa pelaksanaan supervisi klinis di awal semester memberi dampak positif terhadap efektivitas pembelajaran PAI, karena membantu guru dalam merancang strategi pembelajaran yang membentuk karakter religius peserta didik secara maksimal.

PLT Kepala Madrasah Aliyah Negeri Fakfak menjelaskan bahwa supervisi klinis di sekolah tersebut dilaksanakan melalui tiga tahapan, yaitu pertemuan awal, observasi kelas, dan pertemuan lanjutan atau refleksi. Pada tahap awal, dilakukan pertemuan antara kepala sekolah dan guru-guru untuk menjaring kesulitan yang dihadapi dalam proses pembelajaran serta menyusun kesepakatan waktu pelaksanaan supervisi. Selanjutnya, observasi kelas dilakukan oleh tim supervisi yang telah dibentuk, dengan menggunakan lembar observasi sebagai pedoman penilaian. Setelah observasi, diadakan pertemuan lanjutan untuk membahas hasil supervisi, memberikan umpan balik, dan melakukan refleksi bersama. Proses ini mencerminkan adanya kolaborasi yang baik antara kepala sekolah dan guru dalam meningkatkan kualitas pembelajaran.

Lebih lanjut, berdasarkan keterangan dari guru PAI kelas XII, Kalsumi Rumatumia, pelaksanaan supervisi klinis di MAN Fakfak senantiasa dilaksanakan secara rutin setiap tahun dengan tiga fokus utama, yaitu tahap persiapan, pelaksanaan, dan pertemuan akhir. Melalui kegiatan ini, guru memperoleh banyak manfaat, terutama dalam memperbaiki strategi pembelajaran. Pengalaman selama pandemi COVID-19 juga menjadi momentum penting bagi guru untuk beradaptasi dengan teknologi dan mengembangkan metode pembelajaran yang berpusat pada siswa. Perubahan pola pikir tersebut menjadi salah satu dampak positif dari keberlanjutan pelaksanaan supervisi klinis di madrasah tersebut. Hasil wawancara dengan PLT Kepala Madrasah menunjukkan bahwa pelaksanaan supervisi klinis memberikan banyak dampak positif, seperti meningkatnya komunikasi dan hubungan sosial antarwarga sekolah, tumbuhnya budaya berpikir kritis di kalangan guru, serta terciptanya pembelajaran yang kreatif dan inovatif. Supervisi klinis juga terbukti mampu mengubah berbagai tantangan menjadi peluang, di mana guru semakin terampil dalam mengajar dan memiliki kemampuan berpikir ilmiah dalam memecahkan masalah pembelajaran. Sejalan dengan itu, Jabbar, guru PAI kelas X, menegaskan bahwa supervisi klinis mempererat hubungan antara kepala sekolah dan guru, menjadikan komunikasi lebih cair, serta membuka ruang bagi guru untuk menyampaikan ide dan menerima bimbingan yang konstruktif.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara dengan guru-guru PAI serta PLT Kepala Madrasah Aliyah Negeri Fakfak, dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan supervisi klinis oleh kepala sekolah telah berjalan dengan baik dan memberikan kontribusi nyata terhadap peningkatan profesionalisme guru. Supervisi tidak hanya berfungsi sebagai alat pengawasan, tetapi juga sebagai sarana pembinaan, refleksi, dan pengembangan diri bagi para guru. Dengan demikian, implementasi supervisi kepala sekolah di MAN Fakfak terbukti efektif dalam meningkatkan mutu pendidikan, terutama dalam pembelajaran Pendidikan Agama Islam yang berorientasi pada pembentukan karakter dan nilai-nilai spiritual peserta didik.

Pelaksanaan supervisi klinis di MAN Fakfak dalam rangka meningkatkan profesionalisme guru Pendidikan Agama Islam (PAI) tidak terlepas dari berbagai kendala dan tantangan yang dihadapi, baik dari aspek internal maupun eksternal. Berdasarkan hasil observasi dan wawancara yang dilakukan peneliti selama bulan Mei hingga Juni 2024, ditemukan bahwa salah satu kendala utama yang dihadapi adalah keterbatasan sumber daya, baik dari segi keuangan, tenaga, maupun waktu. Supervisi klinis membutuhkan dukungan sumber daya yang memadai, mulai dari pelatihan bagi supervisor, kegiatan observasi kelas, pemberian umpan balik yang berkualitas, hingga tindak lanjut berupa pengembangan profesional guru. Keterbatasan sumber daya ini sering kali menghambat pelaksanaan supervisi secara efektif dan berkelanjutan.

Selain kendala sumber daya, tantangan lainnya datang dari aspek motivasi dan minat belajar peserta didik terhadap mata pelajaran PAI. Beberapa guru PAI menyampaikan bahwa rendahnya minat siswa terhadap pembelajaran PAI menjadi hambatan tersendiri dalam mencapai tujuan pembelajaran. Banyak siswa yang kurang antusias, bahkan bersikap acuh terhadap pelajaran agama, sehingga guru harus berupaya keras mencari strategi pembelajaran yang lebih menarik dan interaktif.

Kondisi ini menuntut guru untuk kreatif dalam memilih metode pembelajaran agar suasana belajar menjadi lebih menyenangkan dan bermakna. Tantangan lain yang muncul adalah kurangnya kesadaran sebagian guru mengenai manfaat supervisi klinis. Beberapa guru merasa kurang nyaman ketika proses pengamatan dilakukan karena khawatir terhadap evaluasi atau kritik yang diberikan oleh supervisor. Hal ini menyebabkan partisipasi dan penerimaan terhadap program supervisi klinis belum maksimal.

Di sisi lain, karakteristik materi pembelajaran PAI yang bersifat abstrak, seperti keimanan, akhlak, dan nilai-nilai spiritual, juga menjadi tantangan tersendiri dalam proses pembelajaran. Guru PAI kelas XI dan XII mengungkapkan bahwa siswa sering merasa bosan dan kurang tertarik dengan materi yang diajarkan karena sifatnya yang tidak konkret. Keadaan ini diperparah oleh adanya perbedaan latar belakang siswa, baik dari segi lingkungan keluarga maupun pendidikan sebelumnya. Siswa yang berasal dari lingkungan religius lebih mudah memahami materi, sementara siswa dari lingkungan yang kurang mengenal ajaran agama sering kali kesulitan dalam memahami dan mengamalkan nilai-nilai yang diajarkan. Kondisi ini membuat guru harus memiliki strategi pembelajaran yang adaptif dan mampu mengakomodasi perbedaan karakteristik peserta didik agar tujuan pembelajaran dapat tercapai secara optimal.

PLT Kepala Madrasah Aliyah Negeri Fakfak juga menjelaskan bahwa perbedaan latar belakang siswa menjadi salah satu faktor penyebab variasi hasil belajar yang cukup signifikan. Siswa yang memiliki pemahaman dasar agama yang baik cenderung lebih mudah mengikuti pembelajaran lanjutan, sedangkan siswa yang minim pemahaman mengalami kesulitan dalam menerima materi. Hal ini berdampak pada psikologis siswa dan juga guru. Guru sering kali menghadapi tantangan dalam menjaga kesabaran dan konsistensi ketika harus mengajar siswa dengan rentang kemampuan yang sangat beragam. Untuk mengatasi hal tersebut, pihak sekolah berupaya melaksanakan berbagai program pengembangan profesional, seperti workshop, pelatihan, serta mendorong guru untuk aktif dalam kegiatan Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) maupun komunitas pendidikan lainnya.

Lebih lanjut, PLT Kepala Madrasah menambahkan bahwa sebagai satu-satunya Madrasah Aliyah Negeri di Kabupaten Fakfak, MAN Fakfak memiliki tantangan tersendiri dalam memberikan layanan pendidikan yang berkualitas, terutama dalam bidang keagamaan. Meskipun demikian, pihak madrasah tetap berkomitmen untuk memberikan pembelajaran terbaik bagi peserta didik, serta terus berupaya menjaga daya saing dengan sekolah umum lainnya. Namun demikian, pelaksanaan supervisi klinis masih menghadapi hambatan dalam hal konsistensi dan keberlanjutan. Beberapa supervisor maupun guru terkadang menunjukkan resistensi terhadap supervisi karena kekhawatiran terhadap penilaian atau kritik yang diterima. Selain itu, jadwal kegiatan yang padat, prioritas lain di sekolah, serta perubahan kepemimpinan dapat memengaruhi keberlangsungan supervisi klinis yang berkesinambungan. Tantangan lainnya adalah kesiapan dan kompetensi supervisor dalam melaksanakan supervisi klinis. Proses supervisi yang efektif menuntut kemampuan supervisor untuk memberikan umpan balik yang konstruktif, objektif, dan membangun, namun hal ini sulit dicapai apabila supervisor belum memiliki pelatihan dan pengalaman yang memadai dalam pengawasan kelas. Oleh karena itu, peningkatan kapasitas supervisor menjadi hal penting yang perlu diperhatikan agar pelaksanaan supervisi klinis dapat berjalan optimal dan mencapai tujuannya.

Secara keseluruhan, temuan penelitian ini menunjukkan bahwa pelaksanaan supervisi klinis di MAN Fakfak masih menghadapi sejumlah tantangan mendasar. Hambatan tersebut meliputi keterbatasan sumber daya pendukung, motivasi belajar siswa terhadap mata pelajaran Pendidikan Agama Islam yang masih relatif rendah, serta keberagaman latar belakang peserta didik yang menuntut pendekatan pembelajaran yang lebih adaptif. Selain itu, resistensi sebagian guru terhadap proses supervisi dan

minimnya pelatihan yang komprehensif bagi para supervisor turut memperlambat optimalisasi pelaksanaan supervisi klinis. Meskipun demikian, pihak madrasah menunjukkan komitmen berkelanjutan untuk melakukan perbaikan. Upaya tersebut diwujudkan melalui penyelenggaraan pelatihan profesional, penguatan komunitas belajar guru, serta peningkatan sinergi antara kepala madrasah, guru, dan tim supervisi. Harapannya, langkah-langkah tersebut dapat mengatasi hambatan yang ada dan mendorong terciptanya pelaksanaan supervisi klinis yang lebih efektif, sistematis, dan berkelanjutan dalam rangka meningkatkan kualitas dan profesionalisme guru PAI di MAN Fakfak. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa tantangan utama supervisi klinis tidak hanya bersumber dari aspek teknis dan prosedural, tetapi juga terkait aspek komunikasi, budaya kerja, dan kesiapan kompetensi pelaksana supervisi. Pendekatan yang lebih strategis, kolaboratif, dan berbasis kebutuhan menjadi kunci dalam mewujudkan supervisi klinis yang bermakna dan berdampak pada peningkatan mutu pembelajaran.

PEMBAHASAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah MAN Fakfak memegang peran sentral dalam mengembangkan profesionalisme guru Pendidikan Agama Islam (PAI) melalui pelaksanaan supervisi klinis yang terencana, sistematis, dan berorientasi pada perbaikan kualitas pembelajaran. Pada tahap pertemuan awal, kepala sekolah secara aktif menciptakan suasana kondusif yang memungkinkan guru menyampaikan kendala dalam mengajar secara jujur dan terbuka. Guru menyatakan bahwa mereka “diberikan kesempatan menyampaikan kendala pembelajaran sebelum dilakukan observasi kelas”. Hasil temuan di lapangan menunjukkan bahwa adanya ruang dialog profesional yang menjadi karakter utama supervisi klinis.

Pendekatan ini sangat sesuai dengan Teori Supervisi Klinis yang menekankan dialog awal untuk membangun kesepahaman tujuan, indikator, dan fokus observasi (Mukhtar & Iskandar, 2009). Melalui kesepakatan ini, guru tidak merasa diawasi secara sepihak, tetapi diposisikan sebagai mitra yang memiliki otonomi profesional dalam proses pengembangan dirinya. Temuan ini diperkuat oleh penelitian Sulistyorini. et al. (2021) yang mengungkapkan bahwa keterlibatan aktif guru dalam pertemuan awal meningkatkan motivasi internal untuk memperbaiki kualitas pembelajaran.

Dari perspektif kepemimpinan, pola supervisi klinis yang dilakukan menunjukkan adanya perpaduan antara kepemimpinan instruksional dan kepemimpinan terdistribusi (distributed leadership). Kepala sekolah tidak bergerak sendiri, tetapi melibatkan wakil kurikulum dan guru senior sebagai co-supervisor, sebagaimana guru menyatakan bahwa pelaksanaan observasi juga turut dibantu oleh wakil kurikulum dan guru senior. Model kepemimpinan ini mendukung gagasan Lin (2022) bahwa distributed leadership memperkuat kolaborasi, meningkatkan kapasitas organisasi, dan menghasilkan inovasi pengajaran yang lebih baik. Selanjutnya, supervisi klinis di MAN Fakfak juga diarahkan untuk menumbuhkan kompetensi pedagogik, profesional, sosial, dan spiritual guru PAI. Kepala sekolah tidak hanya mengawasi aspek teknis seperti perangkat pembelajaran, tetapi juga memperhatikan unsur kompetensi keagamaan seperti kemampuan membaca Al-Qur'an dan akhlak mengajar. Temuan ini sejalan dengan karakteristik guru PAI yang memadukan dimensi pedagogik dan spiritual sebagai satu kesatuan profesional (Mifsud, 2024; Nadeem, 2024; Shen et al., 2020).

Penemuan di lapangan terhadap hasil implementasi supervisi klinis dalam meningkatkan profesionalisme guru didapatkan bahwa pelaksanaan supervisi klinis memberikan dampak nyata pada perubahan sikap dan perilaku profesional guru PAI. Pada tahap observasi kelas, kepala sekolah melakukan pengamatan berdasarkan instrumen yang telah disepakati bersama guru. Instrumen tersebut mencakup keterampilan membuka pelajaran, penggunaan media, variasi metode pembelajaran,

pengelolaan kelas, dan kemampuan menutup pelajaran. Guru menyatakan bahwa proses ini membantu mereka memahami secara jelas aspek apa yang perlu ditingkatkan.

Setelah observasi, tahap pertemuan balikan menjadi titik krusial dalam peningkatan profesionalisme guru. Kepala sekolah memberikan umpan balik dengan pendekatan coaching, bukan menghakimi. Guru menyebutkan bahwa umpan balik diberikan secara dialogis sehingga guru tidak merasa disalahkan. Pendekatan ini selaras dengan Leader Member Exchange (LMX) Theory yang menekankan bahwa kualitas hubungan emosional dan profesional antara pemimpin dan guru sangat menentukan keberhasilan pembinaan. Ketika LMX tinggi, guru akan lebih bersedia menerima kritik, lebih termotivasi, dan lebih reflektif terhadap performanya. LMX berasumsi bahwa kualitas interaksi antara pemimpin–anggota berkembang dalam dua bentuk: high-quality LMX (hubungan berkualitas tinggi) dan low-quality LMX (hubungan berkualitas rendah). Pada hubungan berkualitas tinggi, terdapat unsur kepercayaan (trust), dukungan emosional (emotional support), penghargaan profesional (professional respect), serta timbal balik positif (reciprocity). Komponen-komponen ini membuat guru merasa nyaman dalam proses pembinaan, lebih terbuka terhadap masukan, dan lebih siap melakukan refleksi serta perubahan praktik mengajar (Fang et al., 2025; Graen & Uhl-Bien, 1995). Penelitian mutakhir oleh Fang et al. (2025) juga menegaskan bahwa LMX tinggi memperkuat psychological capital guru seperti rasa percaya diri, harapan, optimisme, dan ketahanan mental yang secara langsung meningkatkan kualitas kinerja dan kesiapan guru dalam menerima supervisi.

Dalam konteks MAN Fakfak, temuan penelitian memperlihatkan bahwa kepala sekolah menciptakan suasana supervisi yang “tidak kaku”, “lebih cair”, dan “memberikan ruang dialog dua arah” sehingga guru merasa aman dan dihargai selama proses pembinaan. Pola interaksi ini menunjukkan terbentuknya *high quality* LMX, yang menurut penelitian Tetrasari et al. (2024) sangat berpengaruh terhadap peningkatan kreativitas guru. Ketika kualitas hubungan meningkat, guru menjadi lebih reseptif terhadap kritik, lebih termotivasi untuk belajar, serta lebih reflektif terhadap praktik pembelajarannya.

Proses refleksi pada tahap balikan memperkuat pembentukan *Professional Learning Community* (PLC). Kepala sekolah, guru senior, dan guru yang disupervisi berdiskusi bersama untuk menemukan solusi pembelajaran yang lebih efektif. Pola ini sejalan dengan prinsip PLC yang menekankan refleksi berbasis data, kolaborasi, dan peningkatan berkelanjutan. Melalui PLC internal ini, guru saling bertukar praktik baik, berdiskusi tentang strategi pembelajaran, dan mengembangkan kultur belajar kolektif.

Selanjutnya, hambatan yang ditemui dilapangan salah satunya hambatan psikologis yaitu sebagian guru merasa malu atau tidak percaya diri untuk menyampaikan kendala mereka selama supervisi. Guru menyebutkan bahwa masih ada rasa segan kepada kepala sekolah. Hal ini menunjukkan bahwa psychological safety belum sepenuhnya berkembang di lingkungan kerja guru. Menurut Teori Psychological Safety yang dikembangkan oleh Edmondson (2018), lingkungan kerja yang aman secara emosional memungkinkan individu untuk menyampaikan pendapat, mengakui kesulitan, dan mengambil risiko interpersonal tanpa takut dihukum atau dipermalukan. Ketika psychological safety rendah, guru cenderung menutup diri, ragu mengungkapkan kelemahan, dan kurang responsif terhadap praktik supervisi yang bersifat evaluatif. Ketika guru merasa aman secara psikologis, mereka lebih bersedia menerima kritik, berdiskusi terbuka dengan kepala sekolah, dan melakukan refleksi terhadap kualitas mengajarnya.

Selain itu, Tubin & Farchi (2022) menekankan bahwa psychological safety sangat penting dalam hubungan antara kepala sekolah dan guru, terutama dalam konteks supervisi klinis. Lingkungan sekolah yang mendukung secara emosional terbukti meningkatkan efektivitas pembinaan profesional serta memperkuat hubungan interpersonal antara pemimpin dan guru. Dengan demikian, adanya rasa segan dan

ketidaknyamanan guru dalam proses supervisi menunjukkan bahwa pengembangan psychological safety perlu menjadi prioritas kepala sekolah agar supervisi klinis berjalan optimal dan hubungan pembinaan lebih produktif (Frazier et al., 2017; Newman et al., 2017).

Selain itu, ada hambatan proses juga ditemukan. Proses supervisi kadang masih bersifat formal dan berorientasi administrasi, menyebabkan guru belum sepenuhnya merasakan supervisi sebagai proses coaching. Guru menyatakan bahwa supervisi terkadang berfokus pada administrasi dan terasa kaku. Model supervisi yang hanya menekankan kepatuhan administrasi telah lama dikritik oleh teori kepemimpinan pendidikan modern. Menurut Glickman et al. (2018), supervisi yang bersifat administratif cenderung menimbulkan resistensi guru karena lebih fokus pada temuan kesalahan daripada pengembangan profesional. Hal ini membuat guru merasa diawasi, bukan dibina. Sebaliknya, pendekatan supervisi modern mengedepankan coaching, yaitu pendampingan yang lebih dialogis, reflektif, kolaboratif, dan berorientasi pada peningkatan kompetensi. Hattie & Clarke (2018) menjelaskan bahwa coaching berbasis dialog profesional mampu meningkatkan kesadaran guru terhadap kelemahan pengajaran dan meningkatkan kualitas refleksi instruksional.

Pendekatan coaching juga didukung oleh teori Instructional Leadership, yang menempatkan kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran yang memberikan umpan balik konstruktif, memfasilitasi refleksi, dan mendampingi guru untuk menemukan solusi pembelajaran. Penelitian Harris & Jones (2015), menunjukkan bahwa supervisi yang berorientasi coaching meningkatkan motivasi, kompetensi pedagogik, dan inovasi guru dibandingkan supervisi administratif. Selain itu, paradigma supervisi dialogis selaras dengan konsep Reflective Practice dari Schön (2017), yang menekankan bahwa guru berkembang ketika diberi ruang untuk berpikir, mengkaji, dan mendiskusikan praktik pembelajaran secara terbuka dan aman. Supervisi yang terlalu kaku menghambat proses refleksi ini (Poekert, 2012). Dengan demikian, berdasarkan temuan lapangan dan kerangka teori mutakhir, MAN Fakfak perlu menggeser praktik supervisi dari pendekatan administratif menuju professional coaching, yaitu supervisi yang bersifat lebih humanis, kolaboratif, dan mendukung pertumbuhan profesional guru secara berkelanjutan.

Terakhir, penemuan dilapangan terbukti adanya keterbatasan yang ditemui adalah hambatan teknis. Keterbatasan waktu dan jumlah guru menjadi kendala serius. Guru menyebutkan bahwa kesibukan kepala sekolah membuat supervisi tidak selalu mendalam. Kondisi ini menunjukkan adanya hambatan struktural yang mempengaruhi efektivitas supervisi, di mana kepala sekolah tidak mampu melakukan pendampingan secara menyeluruh karena beban kerja yang tinggi. Dalam konteks ini, Teori Distributed Leadership menawarkan solusi strategis melalui proses pembagian peran kepemimpinan secara kolektif, termasuk pembentukan tim supervisi yang lebih terkoordinasi. Distributed Leadership menekankan bahwa kepemimpinan bukan hanya berada di tangan satu orang, tetapi tersebar pada berbagai aktor dalam organisasi seperti wakil kepala sekolah, guru senior, dan koordinator bidang (Çoban & Atasoy, 2020; Ling, X., Bai, Y. J., & Li, 2023; Yang & Chang, 2024).

Lin (2022) menegaskan bahwa distribusi kepemimpinan meningkatkan efektivitas organisasi melalui pembagian tanggung jawab, kolaborasi pengambilan keputusan, dan peningkatan kapasitas individu dalam mendukung pengembangan guru. Dengan demikian, pelaksanaan supervisi di MAN Fakfak yang mulai melibatkan wakil kepala kurikulum merupakan langkah yang sejalan dengan prinsip distributed leadership, meskipun kualitas koordinasi dan tindak lanjut masih perlu diperkuat agar pembagian tugas tersebut menghasilkan dampak optimal pada peningkatan profesionalisme guru. Penelitian terbaru oleh Khongsakun et al. (2024) juga membuktikan bahwa distributed leadership efektif mengurangi tekanan kerja pimpinan sekolah dan memungkinkan proses pembinaan guru berjalan lebih merata karena tanggung jawab supervisi dibagi

kepada lebih banyak pihak kompeten. Dengan model ini, kualitas supervisi tidak hanya bertumpu pada kepala sekolah, tetapi menjadi upaya kolektif seluruh elemen sekolah. Temuan penelitian ini juga konsisten dengan hasil penelitian Nurussalami (2023), yang mengidentifikasi bahwa hambatan komunikasi, keterbatasan waktu, dan minimnya kolaborasi merupakan tantangan umum dalam pelaksanaan supervisi klinis di banyak sekolah. Distributed leadership menawarkan pendekatan kolaboratif untuk mengatasi hambatan tersebut dengan memperluas peran kepemimpinan dan menumbuhkan budaya kerja berbagi tanggung jawab. Dengan demikian, penerapan distributed leadership dapat menjadi jalan keluar yang efektif bagi MAN Fakfak untuk mengatasi beban kerja kepala sekolah dan memastikan supervisi klinis dapat berjalan konsisten, mendalam, dan berorientasi peningkatan mutu guru.

KESIMPULAN

Berdasarkan temuan penelitian dan pembahasan hasil penelitian mengenai Implementasi Supervisi Klinis Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru PAI di MAN Fakfak, dapat ditarik Kesimpulan. Berdasarkan hasil penelitian mengenai implementasi supervisi klinis kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru PAI di MAN Fakfak, dapat disimpulkan bahwa supervisi klinis telah berkontribusi positif terhadap peningkatan kompetensi mengajar guru PAI. Kepala sekolah dan tim supervisi mampu menjalankan peran pembinaan dengan memahami kebutuhan guru selama proses supervisi. Pelaksanaan supervisi klinis dilakukan melalui tiga tahapan utama, yaitu pertemuan awal, observasi, dan tindak lanjut. Tahap awal berfungsi membangun kenyamanan, menetapkan tujuan supervisi, serta menyusun instrumen penilaian bersama. Proses ini membantu menciptakan hubungan kemitraan antara supervisor dan guru. Namun, implementasi supervisi masih menghadapi hambatan berupa kendala komunikasi, dinamika proses coaching, dan tantangan teknis di lapangan. Hambatan tersebut muncul dari rendahnya kepercayaan diri guru, gaya supervisi yang masih dominan instruksi, serta kurangnya kesadaran mengenai prinsip kemitraan dalam supervisi klinis.

Berdasar temuan hasil penelitian, beberapa hal yang dapat disarankan dalam rangka meningkatkan Profesionalisme Guru PAI melalui Supervisi Klinis Kepala Sekolah, yaitu: **Bagi supervisor**, diperlukan kontinuitas *monitoring* dan pendampingan, tidak terbatas pada jadwal supervisi formal agar pembinaan berjalan lebih berkelanjutan. **Bagi guru**, disarankan meningkatkan kompetensi melalui komunitas belajar profesional yang lebih luas di luar mata pelajaran dan lingkungan sekolah untuk memperkaya perspektif, kreativitas, dan inovasi pembelajaran sesuai perkembangan zaman.

DAFTAR PUSTAKA

- Anwar. (2018). *Profesionalisme Guru dalam Pembelajaran*. Rajawali Pers.
- BAN, P. P. B. (2021). *Laporan Akreditasi Madrasah*. BAN-SM.
- Çoban, Ö., & Atasoy, R. (2020). Relationship between distributed leadership, teacher collaboration and organizational innovativeness. *International Journal of Evaluation and Research in Education (IJERE)*, 9(4), 903. <https://doi.org/10.11591/ijere.v9i4.20679>
- Edmondson, A. C. (2018). *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. Wiley. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/9781119484650>
- Fang, J., Zhang, Q., Rao, P., & Ouyang, G. (2025). How leader–member exchange affects university teachers' scholarship of teaching and learning performance: a comprehensive analysis of psychological capital, LMX differentiation, and traditionality. *Frontiers in Psychology*, 16.

- <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1514700>
- Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A., & Vracheva, V. (2017). Psychological Safety: A Meta-Analytic Review and Extension. *Personnel Psychology*, 70(1), 113–165. <https://doi.org/10.1111/peps.12183>
- Glickman, C. D., Gordon, S. P., & Ross-Gordon, J. M. (2018). *SuperVision and Instructional Leadership: A Developmental Approach* (10th ed.). Pearson.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)
- Harris, A., & Jones, M. (2015). Transforming education systems: comparative and critical perspectives on school leadership. *Asia Pacific Journal of Education*, 35(3), 311–318. <https://doi.org/10.1080/02188791.2015.1056590>
- Hattie, J., & Clarke, S. (2018). *Visible Learning: Feedback*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429485480>
- Khrongsakun, C., Kongnukool, M., Siriparp, T., & Orsuwan, M. (2024). Effect of distributed leadership on teaching quality with teacher autonomy and professional collaboration as the mediators: Evidence from Singapore's 2018 TALIS data. *Journal of Educational Measurement*.
- Lin, Q. (2022). The relationship between distributed leadership and teacher innovativeness: Mediating roles of teacher autonomy and professional collaborati. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.971149>
- Ling, X., Bai, Y. J., & Li, B. B. (2023). The application of distributed leadership in middle school classroom. *Frontiers in Education*, 8. <https://doi.org/https://doi.org/10.3389/feduc.2023.1240880>
- Mifsud, D. (2024). A systematic review of school distributed leadership: exploring research purposes, concepts and approaches in the field between 2010 and 2022. *Journal of Educational Administration and History*, 56(2), 154–179. <https://doi.org/10.1080/00220620.2022.2158181>
- Mukhtar, & Iskandar. (2009). *Orientasi Baru Supervisi Pendidikan*. Gaung Persada.
- Mulyasa, E. (2013). *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Remaja Rosda Karya.
- Nadeem, M. (2024). Distributed leadership in educational contexts: A catalyst for school improvement. *Social Sciences & Humanities Open*, 9, 100835. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2024.100835>
- Newman, A., Donohue, R., & Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review*, 27(3), 521–535. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.01.001>
- Nurussalami. (2023). Supervisi klinis kepala sekolah dalam pembinaan kinerja guru. *Jurnal Pendidikan*.
- Poekert, P. E. (2012). Teacher leadership and professional development: examining links between two concepts central to school improvement. *Professional Development in Education*, 38(2), 169–188. <https://doi.org/10.1080/19415257.2012.657824>
- Purwanto, N. (2016). *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Remaja Rosda Karya.
- Sagala, S. (2013). *Konsep dan Makna Pembelajaran*. Alfabeta.
- Schön, D. A. (2017). *The Reflective Practitioner*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315237473>
- Schwab, K. (2017). *The Fourth Industrial Revolution*. World Economic Forum.
- Shen, J., Wu, H., Reeves, P., Zheng, Y., Ryan, L., & Anderson, D. (2020). The association between teacher leadership and student achievement: A meta-analysis. *Educational Research Review*, 31, 100357. <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2020.100357>
- Sulaeman, A. (2022). Kompetensi Guru Profesional dalam Pembelajaran. *Jurnal Pendidikan Modern*, 3(2), 112–122.

- Sulistiyorini., Andriesgo, J., Indadihayati, W., Watunglawar, B., Suradi, A., Mavianti, Nuramin, A., Wahyuningsih, S., Purnomo, E., & Sugiyanto, R. (2021). Supervisi pendidikan. In *DOTPLUS Publisher*. [http://repository.iainbengkulu.ac.id/9102/1/BUKU SURADI SUPERVISI PEND.pdf](http://repository.iainbengkulu.ac.id/9102/1/BUKU_SURADI_SUPERVISI_PEND.pdf)
- Tetrasari, L., Komariah, A., Nurdin, D., Kurniady, D. A., & Salsabil, S. H. (2024). Role of Leader–Member Exchange (LMX) in Improving Teacher Creativity. *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 8(1). <https://doi.org/https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v8i1.5060>
- Tubin, D., & Farchi, T. R. (2022). Successful, coasting and low-performing school principals in Israel: an explanatory model. *Journal of Educational Administration*, 60(1), 56–71. <https://doi.org/10.1108/JEA-04-2021-0089>
- Yang, X., & Chang, Y.-C. (2024). The effects of perceived distributed leadership on teacher professional development among primary school teachers: The mediating role of teacher professional learning community. *Journal of Pedagogical Research*, 8(1), 189–205. <https://doi.org/https://doi.org/10.33902/JPR.202411610>