

# Desingning A School Climate Supervision Based on Organizational Culture and Leadership to Improve Professional Competence of Junior High School Teachers in District of Sawahlunto

KOLOKIUUM

Jurnal Pendidikan Luar Sekolah

<http://kolokium.ppi.unp.ac.id/>

Jurusan Pendidikan Luar Sekolah

Fakultas Ilmu Pendidikan

Universitas Negeri Padang

Sumatera Barat, Indonesia

Volume 14, Nomor 1, 2026

DOI: 10.24036/kolokium.v14i1.1277

Received 02 March 2026

Approved 24 April 2026

Published 29 April 2026

*Hadiyanto<sup>1</sup>, Yanti Fitria<sup>2</sup>, Sulastris<sup>3</sup>, Asril<sup>4</sup>, Velnika Elmanisar<sup>5</sup>, Dinda Syahfitri<sup>6,8</sup>, Rizki Yatul Hanifah<sup>7</sup>*

<sup>1,2,3,5,6,7</sup> Universitas Negeri Padang, Sumatera Barat, Indonesia

<sup>4</sup> Dinas Pendidikan Kota Sawahlunto, Sumatera Barat, Indonesia

<sup>8</sup> [dindasyahfitri760@gmail.com](mailto:dindasyahfitri760@gmail.com)

## ABSTRACT

This study aims to develop a school supervision model based on organizational culture and leadership to enhance the professional competence of junior high school teachers in Sawahlunto. The study employed a developmental approach comprising literature review, initial condition mapping, model development, and limited trial implementation. Data were collected through observations, interviews, and questionnaires from 31 teachers and 3 school principals. The findings indicate that current supervision practices are predominantly administrative and mechanistic, providing limited empowerment for teachers as learning agents. The developed supervision model integrates three core elements: Minangkabau-based organizational culture, inspirational and participatory leadership, and reflective-participatory supervision. Implementation of the model demonstrated a 15–20% improvement in teachers' professional competencies, particularly in lesson planning, use of educational media and technology, and assessment practices.

The study highlights that effective supervision must be contextual, empowering, and integrated with school culture and leadership. The proposed model offers a strategic alternative for strengthening teacher professionalism, improving school climate, and promoting participatory school management reform.

**Keywords:** Educational Supervision, Organizational Culture, Leadership, Teacher Professional Competence, Junior High School.

## PENDAHULUAN

Guru memegang peranan yang sangat penting dalam sistem pendidikan dan memiliki berbagai peran strategis dalam proses pembelajaran (Hadiyanto, 2004). Salah satu kompetensi yang harus dimiliki guru adalah kompetensi profesional (Kemdikbud, 2007). Kompetensi ini menjadi fondasi utama dalam menjamin mutu pembelajaran, karena berkaitan langsung dengan penguasaan materi ajar, kemampuan mengelola pembelajaran, serta keterampilan dalam mengembangkan strategi yang sesuai dengan kebutuhan peserta didik.

Namun demikian, kondisi kompetensi guru di Indonesia masih menunjukkan tantangan yang cukup serius. Rata-rata skor kompetensi guru secara nasional berada pada angka 50,64 poin. Terdapat pula perbedaan skor berdasarkan status kepegawaian dan kualifikasi akademik. Guru PNS yang telah sarjana (S1) memperoleh skor 51,43 poin, guru tetap yayasan 52,82 poin, guru honorer daerah 48,21 poin, dan guru tidak tetap 49,19 poin. Untuk kelompok yang belum sarjana, skor guru PNS 41,45 poin, guru tetap yayasan 46 poin, honorer daerah 41,92 poin, dan guru tidak tetap 42,63 poin. Dari sekitar 3,9 juta guru yang ada, masih terdapat 25% yang belum memenuhi kualifikasi akademik dan 52% belum memiliki sertifikat profesi. Data ini menunjukkan bahwa penguatan kompetensi profesional guru masih menjadi pekerjaan besar dalam pembangunan pendidikan nasional.

**Gambar 1 Peta Nasional Kompetensi Guru**

## 2. PETA KOMPETENSI GURU



Pada jenjang Sekolah Menengah Pertama (SMP), tuntutan terhadap kompetensi profesional guru semakin kompleks. Guru tidak hanya dituntut menguasai materi pelajaran, tetapi juga mampu menerapkan strategi pedagogis yang relevan dengan karakteristik peserta didik serta dinamika sosial sekolah (Dahlan et al., 2025). Kompetensi profesional mencakup penguasaan substansi keilmuan, pemahaman terhadap struktur dan metodologi bidang studi, kemampuan memanfaatkan teknologi pembelajaran, serta keterampilan dalam melakukan evaluasi pembelajaran secara tepat (Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI, 2012).

Berbagai kajian menunjukkan bahwa peningkatan kompetensi profesional guru tidak hanya dipengaruhi oleh faktor individual, tetapi juga oleh faktor organisasi dan kepemimpinan (Wahyuni, 2021). Dalam konteks ini, supervisi pendidikan menjadi salah satu instrumen penting. Supervisi yang dilaksanakan secara reflektif dan kolaboratif dapat membantu guru memperbaiki praktik pembelajaran melalui observasi, dialog profesional, dan umpan balik yang konstruktif (Glickman et al., 2007). Secara konseptual, supervisi merupakan proses pembinaan yang sistematis untuk membantu guru mengembangkan kemampuan profesionalnya (Sonia, 2022).

Akan tetapi, dalam praktiknya, supervisi di sekolah sering kali masih bersifat administratif dan belum sepenuhnya menyentuh aspek pedagogis yang mendalam. Proses supervisi cenderung menjadi rutinitas formal tanpa diikuti refleksi dan tindak lanjut yang

berkelanjutan. Kondisi ini menunjukkan bahwa efektivitas supervisi tidak dapat dilepaskan dari konteks organisasi tempat supervisi itu berlangsung.

Iklim sekolah menjadi salah satu faktor yang sangat menentukan. Iklim sekolah yang positif ditandai oleh adanya rasa aman, kepercayaan, komunikasi terbuka, dan dukungan terhadap inovasi akan mendorong guru untuk lebih terbuka terhadap masukan serta bersedia melakukan refleksi terhadap praktik mengajarnya (Laudya & Savitri, 2020). Sebaliknya, iklim yang kurang kondusif dapat menimbulkan resistensi terhadap supervisi. Hadiyanto & Mathew (2023) menegaskan bahwa iklim organisasi yang baik berkontribusi terhadap produktivitas dan kepuasan kerja, termasuk di lingkungan sekolah.

Selain iklim sekolah, budaya organisasi memiliki peran strategis dalam membentuk pola perilaku dan praktik profesional warga sekolah. Budaya organisasi mencerminkan nilai, norma, dan asumsi dasar yang berkembang dalam institusi (Schein, 2024). Budaya yang mendorong kolaborasi, inovasi, dan tanggung jawab profesional akan memperkuat praktik supervisi dan pengembangan guru. Sebaliknya, budaya yang stagnan dan tidak adaptif dapat menghambat proses perubahan. Hasibuan & Hadijaya (2024) menunjukkan bahwa budaya organisasi yang kuat dan selaras dengan visi peningkatan mutu pendidikan berpengaruh terhadap profesionalisme guru.

Faktor lain yang tidak kalah penting adalah kepemimpinan kepala sekolah. Kepemimpinan yang berorientasi pada pemberdayaan, inspirasi, dan transformasi nilai mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan profesional guru (Ansari et al., 2024). Kepala sekolah yang mampu membangun visi bersama, memberikan dukungan individual, serta mendorong inovasi akan lebih efektif dalam mengintegrasikan budaya organisasi dengan sistem supervisi (Dwiyono et al., 2024). Namun, dalam praktiknya, kepemimpinan sekolah masih sering didominasi pendekatan administratif dibandingkan pendekatan transformasional.

Penelitian-penelitian sebelumnya umumnya mengkaji supervisi, budaya organisasi, dan kepemimpinan secara terpisah (Soleh et al., 2023). Masih terbatas penelitian yang mengembangkan model integratif yang menghubungkan supervisi dengan budaya organisasi dan kepemimpinan melalui iklim sekolah sebagai variabel mediasi, khususnya pada jenjang SMP dan dalam konteks sosial-budaya lokal tertentu.

Dalam konteks Kota Sawahlunto, yang memiliki nilai-nilai lokal seperti musyawarah, kolektivitas, dan religiusitas, potensi budaya lokal dapat menjadi modal sosial dalam membangun budaya organisasi sekolah yang mendukung pengembangan profesional guru. Namun, potensi tersebut perlu dikelola melalui desain supervisi yang terstruktur dan kontekstual agar dapat memberikan dampak nyata terhadap peningkatan kompetensi profesional.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk merancang model supervisi iklim sekolah yang berbasis budaya organisasi dan kepemimpinan sekolah guna meningkatkan kompetensi profesional guru SMP di Kota Sawahlunto. Model yang dikembangkan diarahkan tidak hanya sebagai instrumen evaluatif, tetapi sebagai sistem pembinaan yang bersifat pengembangan (developmental) dan berkelanjutan.

Secara teoretis, model ini mengintegrasikan teori supervisi pendidikan, teori budaya organisasi, teori iklim organisasi sekolah, dan teori kepemimpinan dalam satu kerangka yang utuh. Secara praktis, model ini diharapkan dapat menjadi rujukan dalam penguatan sistem supervisi, pengembangan kepemimpinan kepala sekolah, serta pembentukan budaya sekolah yang mendukung profesionalisme guru secara berkelanjutan.

## METHOD

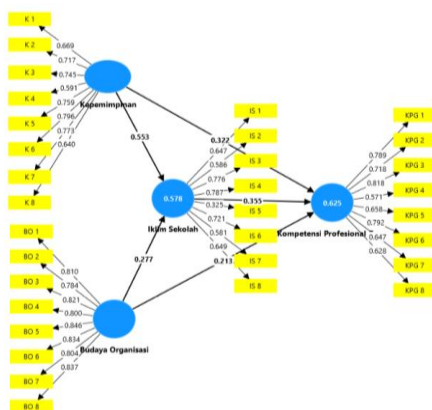
Penelitian ini merupakan penelitian dan pengembangan (R&D) dengan menggunakan prinsip model ADDIE yang meliputi tahap Analyse, Design, Develop, Implement, dan Evaluate (Hidayat, 2021), (Branch, 2010). Namun demikian, karena penelitian dilaksanakan dalam waktu satu tahun, tahapan tersebut disederhanakan menjadi tiga tahap, yaitu: (1) Analyse, dilaksanakan dengan menyebarkan angket awal dan studi literatur pemetaan kondisi awal untuk menganalisis hubungan antara budaya organisasi, kepemimpinan, iklim sekolah, dan kompetensi profesional guru; (2) Design, Develop, dilaksanakan dengan merancang dan mengembangkan model supervisi berbasis iklim sekolah, dan (3) Limited Implementation, and Evaluation, dilaksanakan dengan pemantapan model berdasarkan hasil uji coba terbatas dan evaluasi.

Responden penelitian adalah 31 guru, 3 kepala Sekolah Menengah Pertama. Sedangkan pada saat focused group discussion di samping melibatkan perwakilan guru dan 3 kepala sekolah, juga melibatkan pengawas, Kabid, dan Kepala Dinas Pendidikan Kota Sawahlunto.

## PEMBAHASAN

Implementasi model supervisi yang dikembangkan—mengintegrasikan budaya organisasi, kepemimpinan, dan iklim sekolah—menunjukkan hasil positif kompetensi guru seperti yang tertuang pada gambar berikut.

**Gambar 1 Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Iklim Sekolah terhadap Kompetensi Profesional Guru.**



Hasil tersebut diperkuat dengan analisis data pre-test dan post-test kompetensi guru memperlihatkan peningkatan 15–20% pada aspek perencanaan pembelajaran, penggunaan media dan teknologi pendidikan, serta evaluasi pembelajaran setelah satu semester implementasi. Hasil penelitian menegaskan bahwa supervisi administratif dan top-down belum efektif meningkatkan profesionalisme guru. Temuan ini sejalan dengan (Glickman et al. (2007) yang menyatakan bahwa supervisi yang tidak kolaboratif gagal membangun motivasi dan kompetensi guru secara berkelanjutan. Di Sawahlunto, praktik supervisi yang berorientasi pada kontrol menunjukkan dominasi ideologi manajemen sentralistik (Lukas et al., 1921).

Analisis hubungan kausal antar variabel menunjukkan bahwa budaya organisasi, kepemimpinan, dan iklim sekolah memiliki pengaruh signifikan terhadap kompetensi profesional guru. Kepemimpinan kepala sekolah terbukti memengaruhi langsung pembentukan iklim sekolah yang kondusif dan penguatan budaya organisasi. Sebaliknya, variabel sekolah ambidekstral tidak memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap budaya organisasi, tetapi berperan sebagai mediator parsial antara kepemimpinan dan budaya organisasi, menunjukkan bahwa keseimbangan antara inovasi dan efisiensi hanya efektif bila didukung kepemimpinan yang adaptif dan partisipatif (Dedering & Pietsch, 2025) .

Budaya organisasi di sekolah yang diteliti memiliki fondasi kuat pada nilai-nilai lokal Minangkabau, seperti musyawarah, kebersamaan, dan penghormatan terhadap ilmu pengetahuan. Nilai-nilai tersebut tercermin dalam hubungan kerja yang harmonis dan komunitas belajar yang mendukung inovasi pembelajaran (Junker, 2015). Kepala sekolah yang inspiratif, memotivasi, dan responsif terhadap kebutuhan guru memperkuat iklim sekolah yang komunikatif dan terbuka. Sekolah dengan kepemimpinan kolaboratif menunjukkan partisipasi guru yang lebih tinggi dalam kegiatan pengembangan profesional, sedangkan sekolah dengan kepemimpinan sentralistik cenderung memiliki iklim kerja kaku dan minim inisiatif (Harsoyo, 2022).

Praktik supervisi di SMP di Sawahlunto masih didominasi oleh pendekatan administratif dan mekanistik. Kepala sekolah dan pengawas lebih menekankan pemeriksaan dokumen dan pemenuhan standar formal, sementara guru cenderung memandang supervisi sebagai beban tambahan. Akibatnya, supervisi belum sepenuhnya berfungsi sebagai sarana pengembangan profesional yang reflektif dan kolaboratif (Wijaya & Wibawanta, 2025).

Budaya organisasi merupakan fondasi kritis bagi efektivitas supervisi. Sekolah yang mampu menginternalisasi nilai budaya lokal Minangkabau memiliki iklim kerja lebih inklusif dan partisipatif, memfasilitasi kolaborasi dan pembelajaran profesional (Ostroff et al., 2012). Namun, terdapat ketidaksesuaian antara nilai budaya normatif dan praktik manajemen hierarkis, yang menunjukkan perlunya harmonisasi nilai budaya lokal dengan praktik kepemimpinan demokratis.

Kepemimpinan kepala sekolah menjadi faktor kunci dalam menjembatani kesenjangan tersebut. Kepala sekolah yang visioner, partisipatif, dan bertindak sebagai learning leader mampu mentransformasi supervisi mekanistik menjadi proses coaching, mentoring, dan pembelajaran kolaboratif (Nhlumayo, 2025). Kepemimpinan ini mendorong

guru melakukan refleksi, berinovasi, dan aktif berpartisipasi dalam pengembangan profesional (Rivendri & Irmawita, 2025).

Secara teoretis, penelitian ini memperkaya literatur supervisi pendidikan dengan mengintegrasikan perspektif budaya organisasi, kepemimpinan, dan iklim sekolah dalam model supervisi kontekstual. Secara praktis, model ini menyediakan panduan bagi kepala sekolah, pengawas, dan pembuat kebijakan untuk mengimplementasikan supervisi yang lebih adaptif, kolaboratif, dan berkelanjutan (Paais & Pattiruhu, 2020).

Penelitian menyimpulkan bahwa peningkatan kompetensi profesional guru SMP bergantung pada integrasi tiga pilar utama: supervisi yang efektif, budaya organisasi yang kuat, dan kepemimpinan partisipatif. Ketiganya saling terkait dalam membentuk iklim sekolah yang kondusif bagi pengembangan profesional berkelanjutan.

#### 1. Supervisi Reflektif dan Kontekstual

Supervisi yang efektif tidak hanya memenuhi aspek administratif, tetapi bersifat reflektif, partisipatif, dan kontekstual. Reformasi manajemen sekolah menuju sistem partisipatif diperlukan untuk mengurangi dominasi hierarki dan meningkatkan inovasi guru (Saani, 2013).

#### 2. Kepemimpinan Kepala Sekolah

Kepemimpinan visioner dan adaptif terbukti sebagai strategi utama mentransformasi praktik supervisi. Kepala sekolah sebagai learning leader mendorong pembelajaran kolaboratif dan peningkatan kompetensi guru secara berkelanjutan.

#### 3. Budaya Lokal sebagai Fondasi Supervisi

Integrasi nilai-nilai Minangkabau, seperti musyawarah dan kebersamaan, memperkuat efektivitas supervisi dan membangun budaya organisasi yang kohesif. Model supervisi ini bersifat aplikatif, kontekstual, dan berkelanjutan, relevan untuk SMP di Sawahlunto maupun wilayah dengan karakteristik budaya serupa (Gameran, 2025).

Dengan demikian, model supervisi berbasis budaya organisasi, kepemimpinan, dan iklim sekolah menawarkan pendekatan inovatif yang dapat meningkatkan profesionalisme guru secara signifikan, sekaligus menyelaraskan praktik manajerial dengan nilai-nilai lokal.

## SIMPULAN

Penelitian ini menegaskan bahwa pengembangan kompetensi profesional guru di SMP di Sawahlunto sangat bergantung pada integrasi antara supervisi, budaya organisasi, dan kepemimpinan yang transformatif. Praktik supervisi administratif dan top-down yang dominan selama ini belum mampu memberdayakan guru sebagai agen pembelajaran dan pengembang profesional, sehingga diperlukan pendekatan yang lebih kontekstual, partisipatif, dan berbasis nilai lokal.

#### 1. Supervisi sebagai Proses Pengembangan Profesional

Temuan menunjukkan bahwa supervisi tidak boleh dipandang sebagai aktivitas teknis atau instrumen kontrol semata. Supervisi yang efektif adalah yang menjembatani refleksi, dialog, dan kolaborasi, sehingga guru terlibat aktif dalam pengambilan keputusan, pengembangan kurikulum, dan peningkatan praktik pembelajaran. Dengan kerangka

supervisi reflektif-partisipatif ini, guru bertransformasi dari objek evaluasi menjadi mitra strategis dalam peningkatan kualitas pendidikan.

2. Budaya Organisasi Berbasis Nilai Lokal

Nilai-nilai Minangkabau, seperti musyawarah, mufakat, dan kebersamaan, menjadi fondasi kritis bagi pembentukan budaya organisasi sekolah yang inklusif dan kolaboratif. Sekolah yang mampu menginternalisasi nilai-nilai ini menunjukkan peningkatan kohesi internal, kepercayaan antarpersonal, dan partisipasi guru dalam proses perubahan. Budaya lokal tidak hanya memperkuat struktur sosial sekolah, tetapi juga mendukung terciptanya iklim sekolah yang kondusif untuk pembelajaran profesional.

3. Kepemimpinan sebagai Penggerak Transformasi

Kepemimpinan kepala sekolah yang inspiratif, partisipatif, dan visioner terbukti menjadi kunci dalam mentransformasi supervisi menjadi proses pembelajaran bersama. Kepala sekolah sebagai learning leader mendorong guru untuk berinovasi, bereksperimen dengan strategi pedagogik baru, dan beradaptasi terhadap tuntutan pendidikan abad ke-21. Transformasi ini menekankan pergeseran paradigma dari manajemen hierarkis menuju kepemimpinan yang memberdayakan seluruh warga sekolah.

4. Implikasi Praktis dan Strategis

Model supervisi yang dikembangkan menekankan integrasi antara budaya lokal, kepemimpinan, dan supervisi reflektif-partisipatif. Implementasi model ini dapat menjadi strategi berkelanjutan untuk membangun profesionalisme guru, sekaligus meningkatkan kualitas iklim sekolah secara menyeluruh. Keberhasilan model sangat bergantung pada komitmen kolektif semua aktor pendidikan kepala sekolah, guru, pengawas, dan pembuat kebijakan serta dukungan kebijakan yang memberi ruang bagi otonomi dan inovasi di tingkat sekolah.

Dengan menjadikan budaya lokal sebagai fondasi dan kepemimpinan sebagai penggerak, supervisi dapat berubah dari praktik administratif menjadi proses pembelajaran bersama yang autentik dan berkelanjutan. Pendekatan ini menawarkan alternatif strategis untuk membangun pendidikan yang bermutu, relevan, dan berkeadilan, sekaligus menutup kesenjangan antara kebijakan supervisi formal dan kebutuhan nyata guru dalam meningkatkan profesionalisme mereka.

## REFERENSI

- Ansari, M. S. A., Abouraia, M., El Morsy, R., & Thumiki, V. R. R. (2024). Influence of transformational and transactional leadership on agile project success. *Project Leadership and Society*, 5(March), 100136. <https://doi.org/10.1016/j.plas.2024.100136>
- Branch, R. M. (2010). *Instructional Design : The ADDIE Approach*. In *Springer*.
- Dahlan, E., Wasliman, I., & Sauri, R. S. (2025). *Perspektif Pendidikan dan Pelatihan Dalam Meningkatkan Kualitas Guru Madrasah*. 6(7), 651–645.
- Dederling, K., & Pietsch, M. (2025). School leader trust and collective teacher innovativeness: on individual and organisational ambidexterity's mediating role. *Educational Review*, 77(2), 351–380. <https://doi.org/10.1080/00131911.2023.2195593>

- Dwiyono, Y., Robiyanto, N., Wulandari, F., Wahyuni, S., Hasra, & Haryanti, N. (2024). Transformational Leadership in Improving the Quality of Education. *Indonesian Journal on Education and Learning*, 1(3), 11–15. <https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=JxcUEQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=kepemimpinan+transformational&ots=77Sz2pyP56&sig=rhjIcRIUuZvIFhWwT4NOONbIdbA>
- Gamerman, O. (2025). The School Principal 's Motivating Discourse and Its Implications : Some Insights into Leader-Followers Relations. *Research in Educational Administration & Leadership*, 3(1).
- Glickman, C. ., Gordon, S. ., & Ross-Gorgon, J. . (2007). *Supervision and Instructional leadership: A developmental approach* (7 th). Pearson Education, Inc.
- Hadiyanto, H. (2004). Iklim Sekolah, iklim kelas: Teori dan aplikasi. *Pepustakaan Nasional: Katalog Dalam Terbitan*, 1–40.
- Hadiyanto, H., & Mathew, B. (2023). *Classroom and School Climate, Theory, Research, Development, and Implication*.
- Harsoyo, R. (2022). Bernard M. Bass' Transformational Leadership Theory and its Application in Improving the Quality of Islamic Education Institutions. *Southeast Asian Journal of Islamic Education Management*, 3(2), 247–262.
- Hasibuan, P. M., & Hadijaya, Y. (2024). Implementasi Budaya Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Guru. *Journal of Education Research*, 5(3), 2802–2809. <https://doi.org/10.37985/jer.v5i3.1284>
- Hidayat, F. (2021). *Model Addie (Analysis, Design, Development, Implementation and Evaluation) Dalam Pembelajaran Pendidikan Agama Islam Addie (Analysis, Design, Development, Implementation and Evaluation) Model in Islamic Education Learning*. 28–37.
- Junker, R. (2015). Organizational cultures in education: Theory-based use of an instrument for identifying school culture. In *Journal for Educational Research Online Journal für Bildungsforschung Online* (Vol. 7, Issue 3).
- Kemdikbud, K. (2007). *Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia*. 6412y(235), 245.
- Laudya, D., & Savitri, J. (2020). Pengaruh School Climate terhadap School Engagement pada Siswa SMA “X” Kota Bandung. *Humanitas (Jurnal Psikologi)*, 4(3), 239–252. <https://doi.org/10.28932/humanitas.v4i3.2765>
- Lukas, M., Tewal, B., Walangitan, M. D., & Pengawasan, P. (1921). Effect of Supervision, Leadership and Compensation To Employees Performance in the Financial Management Agency and Regional Goods of Regency of North Minahasa. *Jurnal EMBA*, 5(2), 2303–1174.
- Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI, P. N. 57 T. 2012. (2012). *Ujian Kompetensi Guru*.
- Nhlumayo, B. S. (2025). Experiences of Female School Principals on Resilient Leadership Practices in Leading and Managing Rural Schools. *Research in Educational Administration & Leadership*, 10(3).
- Ostroff, C., Kinicki, A. J., & Muhammad, R. S. (2012). Organizational Culture and Climate. In *Handbook of Psychology, Second Edition* (Issue October). <https://doi.org/>

10.1002/9781118133880.hop212024

- Paais, M., & Pattiruhu, J. R. (2020). Effect of Motivation, Leadership, and Organizational Culture on Satisfaction and Employee Performance. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), 577–588. <https://doi.org/10.13106/JAFEB.2020.VOL7.NO8.577>
- Rivendri, R., & Irmawita, I. (2025). The Impact of Competency and Work Motivation on Performance of Family Planning Extension Workers of BKKBN West Sumatra. *Kolokium Jurnal Pendidikan Luar Sekolah*, 13(1). <https://doi.org/10.24036/kolokium.v13i2.1095>
- Saani, A.-J. (2013). Influence of compensation and supervision on private basic school teachers work performance in Ashaiman Municipa... Saani Abdul-Jaleel Influence of Compensation and Supervision on Private Basic School Teachers Work Performance in Ashaiman Municipality. *International Journal of Business and Social Science*, 4(17), 64–69. [www.ijbssnet.com](http://www.ijbssnet.com)
- Schein, E. H. (2024). Edgar H. Schein: The Artistry of a Reflexive Organizational Scholar-Practitioner. In *Edgar H. Schein: The Artistry of a Reflexive Organizational Scholar-Practitioner*. <https://doi.org/10.4324/9781003366355>
- Soleh, M., Nugraha, E., & Gunawan, A. (2023). Supervisi model pengembangan dalam pandangan Carl D. Glickman. *Jurnal Administrasi Dan Manajemen Pendidikan*, 4(2), 117–133. <https://jurnal.stain-madina.ac.id/index.php/mata/article/view/1565/1137>
- Sonia, N. R. (2022). Supervisi Pengembangan Mutu Pendidikan: Tinjauan Konsep Developmental Supervision Glickman. *Southeast Asian Journal of Islamic Education Management*, 3(1), 103–122. <https://doi.org/10.21154/sajiem.v3i1.97>
- Wahyuni, A. (2021). Membentuk Pribadi Positif dan Unggul di Sekolah. In *Umsida Press*.
- Wijaya, Y., & Wibawanta, B. (2025). The Effect of Servant Leadership and Job Satisfaction on Organizational Commitment Mediated by Job Loyalty in Early Childhood Education. *Kolokium Jurnal Pendidikan Luar Sekolah*, 13(1). <https://doi.org/10.24036/kolokium.v13i1.1051>