



## Supervisi Manajerial Dalam Peningkatan Akuntabilitas Layanan di Kantor Kementerian Agama Kota Lhokseumawe

Suhaila\*

e-mail: [suhailasuhaila075@gmail.com](mailto:suhailasuhaila075@gmail.com)

Nurul Mauliza

e-mail: [nurul.maulizaa@gmail.com](mailto:nurul.maulizaa@gmail.com)

Dedek Dhea Fitriana

e-mail: [dedekdhea31@gmail.com](mailto:dedekdhea31@gmail.com)

Institut Agama Islam Negeri Lhokseumawe

---

### Kata Kunci:

Pengawasan Manajerial; Akuntabilitas; Pelayanan

### Abstrak:

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengevaluasi dampak penerapan strategi pengawasan seperti absensi mobile dan finger print terhadap disiplin pegawai, evaluasi kinerja, dan peningkatan akuntabilitas pelayanan di Kantor Kementerian Agama. Akuntabilitas dan transparansi pelayanan dilihat dalam upaya meningkatkan kepercayaan pegawai dan masyarakat. Metode penelitian ini adalah kualitatif dengan teknik survei deskriptif. Data dikumpulkan dari sejumlah informan yang berjumlah 5 orang yang terdiri dari Kasubag Tata Usaha, Analis Kepegawaian, Pegawai Pelayanan Pendidikan Madrasah, dan Pegawai Umum. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan pengawasan manajerial dan akuntabilitas pelayanan secara signifikan meningkatkan disiplin pegawai, evaluasi kinerja, dan peningkatan akuntabilitas pelayanan pada Kantor Kementerian Agama Kota Lhokseumawe. Implikasi dari penelitian ini adalah pentingnya penerapan strategi pengawasan manajerial melalui absensi mobile dan finger print untuk meningkatkan disiplin pegawai dan akuntabilitas pelayanan.

---

Received: 2024-06-29

Revised: 2024-08-21

Accepted: 2024-08-22

Published: 2024-08-31

### How to cite :

Suhaila, S., Nurul Mauliza, & Dedek Dhea Fitriana. (2024). Supervisi Manajerial Dalam Peningkatan Akuntabilitas Layanan di Kantor Kementerian Agama Kota Lhokseumawe. *Management of Education: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 10(2), 116–130. <https://doi.org/10.18592/moe.v10i2.13491>

---

## Pendahuluan

Di tengah era transparansi dan tuntutan akuntabilitas yang semakin meningkat, kinerja pengelolaan dan layanan publik di sektor pemerintahan menjadi fokus utama. Kasubbag TU merupakan salah satu pimpinan yang berperan penting dalam peningkatan akuntabilitas layanan. Seorang pemimpin harus mampu menerapkan supervisi manajerial agar pegawai dapat meningkatkan akuntabilitas layanan (Lee & Suh, 2018). Dalam penerapan supervisi manajerial bukan berfokus pada peningkatan akuntabilitas layanan saja tetapi juga berfokus pada pemantauan kinerja pegawai, pelatihan pegawai, serta tindakan evaluasi terhadap kinerja pegawai (Reddick et al., 2020).

Supervisi manajerial merupakan suatu langkah yang diperlukan untuk memastikan kinerja pegawai di Kantor Kementerian Agama dalam meningkatkan akuntabilitas layanan (Tohar, 2022). Dalam pengawasan manajerial, akan dilakukan penganalisisan dan pengendalian terhadap sistem manajemen, membantu dalam meningkatkan kinerja organisasi,

serta dapat memperbaiki pelayanan publik yang diberikan (Maulidia et al., 2019).

Supervisi manajerial dapat membantu meningkatkan kemampuan pegawai dalam mengembangkan kemampuan diri, sehingga dapat meningkatkan kemampuan pegawai dalam mengembangkan kemampuan diri dan meningkatkan kemampuan pegawai dalam mengembangkan kemampuan diri (Milne, 2017). Supervisi manajerial dalam peningkatan akuntabilitas layanan dapat dilakukan melalui pemantauan kinerja pegawai dan proses operasional organisasi secara sistematis. Supervisi manajerial harus memberikan umpan balik yang konstruktif kepada pegawai untuk meningkatkan kinerja mereka serta memastikan bahwa prosedur dan standar operasional yang ditetapkan oleh organisasi diterapkan secara konsisten (Lisnawati et al., 2021).

Supervisi manajerial menjadi salah satu instrumen penting dalam upaya meningkatkan akuntabilitas layanan di instansi pemerintah (Hsieh & Huang, 2018). Supervisi manajerial berfungsi sebagai catatan yang sistematis dan komprehensif mengenai seluruh kegiatan dan keputusan yang diambil oleh manajemen, melalui pengawasan yang efektif, supervisi manajerial dapat membantu memastikan bahwa semua proses berjalan sesuai dengan prosedur operasional standar (SOP) yang telah ditetapkan, serta meminimalisir risiko penyimpangan dan diizinkan (Wang et al., 2021).

Kantor Kementerian Agama memiliki tanggung jawab besar dalam mengelola berbagai aspek keagamaan, termasuk administrasi haji, pendidikan agama, dan urusan pernikahan. Oleh karena itu, peningkatan akuntabilitas layanan melalui supervisi manajerial menjadi sangat krusial untuk meningkatkan kepercayaan dan masyarakat memastikan bahwa pelayanan yang diberikan memenuhi harapan masyarakat (Hwang & Han, 2020).

Akuntabilitas merupakan salah satu aspek penting dalam pemerintahan, yang mempengaruhi kualitas pelayanan publik dan transparansi dalam organisasi (Agostino et al., 2022). Akuntabilitas layanan adalah proses dan prinsip yang digunakan untuk memastikan bahwa pelayanan publik yang diberikan oleh pemerintah atau instansi pemerintah efisien, transparan, dan memenuhi ekspektasi pengguna jasa (Mufidah & Sari, 2018). Akuntabilitas layanan memiliki tingkatan yang berbeda, yang dapat diterima dan dipengaruhi oleh pemerintah dan masyarakat.

Layanan akuntabilitas kinerja adalah contoh dari prinsip akuntabilitas dalam pelayanan publik, yang membantu masyarakat untuk mengetahui informasi tentang instansi pemerintah dan menilai kinerja layanan yang diberikan (Maulidia et al., 2019). Dalam pemerintahan, akuntabilitas merupakan faktor yang mempengaruhi kemampuan organisasi dalam menangani kewenangan serta menghasilkan pelayanan yang efisien dan efektif (Brandtner, 2021). Dalam menjalankan tugas-tugas, Kantor Kementerian Agama memerlukan sistem manajemen yang efektif dan akuntabel, yang dapat membantu dalam pengelolaan kewenangan dan pelayanan yang tersedia di Kantor Kementerian Agama (D. N. K. Sari & Kholilurrohman, 2019).

Penelitian yang dilakukan di Kantor Kementerian Agama di Kota Lhokseumawe menunjukkan bahwa akuntabilitas terhadap hukum dan kejujuran serta kedisiplinan bagi pegawai PNS dan Non PNS. Akuntabilitas proses, akuntabilitas kinerja, akuntabilitas program, dan akuntabilitas kebijakan telah dilaksanakan dengan baik di Kantor Kementerian Agama. Hal ini menunjukkan bahwa sistem informasi manajemen yang ada di Kantor Kementerian Agama telah memiliki kecukupan, dan prosedur operasi yang telah ditetapkan juga dipatuhi (Mufidah & Sari, 2018).

Dalam beberapa tahun terakhir, Kantor Kementerian Agama Kota Lhokseumawe telah mengalami beberapa tantangan dalam meningkatkan akuntabilitas layanan, seperti kurangnya transparansi dalam pengelolaan anggaran dan kurangnya partisipasi masyarakat dalam pengambilan keputusan. Untuk mengatasi ini, supervisi manajerial diperlukan untuk

membantu pengawas dan staf kantor dalam meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam pengelolaan sumber daya dan pelayanan (Al Fathoni, 2022).

Supervisi manajerial akan diterapkan dalam proses peningkatan akuntabilitas layanan di Kantor Kementerian Agama Kota Lhokseumawe. Supervisi manajerial ini bertujuan untuk meningkatkan kemampuan pengawas dan staf kantor dalam mengelola sumber daya dan pelayanan, serta meningkatkan partisipasi masyarakat dalam pengambilan keputusan (López-Cotarelo, 2018). Dengan demikian, supervisi manajerial ini diharapkan dapat meningkatkan akuntabilitas layanan dan meningkatkan kualitas pelayanan yang diberikan oleh kantor dan untuk terus berupaya meningkatkan kualitas akuntabilitas kinerjanya serta meningkatkan kinerja dalam pelayanan publik dengan menegaskan bahwa pada dasarnya birokrasi harus siap untuk diukur dan disampaikan, yang memerlukan pengawasan yang transparan dan efektif (Kurniawan et al., 2018).

Sudah banyak yang meneliti tentang supervisi manajerial namun belum ada yang membahas supervisi manajerial melalui pemantauan absensi pusaka mobile dan finger print terhadap proses peningkatan akuntabilitas layanan. Penelitian ini menjadi urgen dilakukan sebagai sebuah penerapan supervisi manajerial. Penelitian Sabbe menyoroti supervisi manajerial dan akuntabilitas layanan kepada manajer, masyarakat, politisi sebagai paradigma untuk menerapkan model pengawasan PO Belgia (Sabbe et al., 2021).

Penerapan strategi supervisi manajerial seperti absensi pusaka mobile dan finger print dalam pengawasan agar dapat meningkatkan kedisiplinan pegawai dan evaluasi kinerja secara efektif, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan akuntabilitas layanan di Kantor Kementerian Agama Kota Lhokseumawe (Baik et al., 2018). Dalam menjalankan tugas-tugas pada Kantor Kementerian Agama Kota Lhokseumawe, memerlukan sistem manajemen yang efektif dan akuntabel, yang dapat membantu dalam pengelolaan kewenangan dan pelayanan publik.

Tujuan penelitian ini adalah untuk meneliti peran pengawasan manajerial dalam meningkatkan akuntabilitas layanan di Kantor Kementerian Agama Kota Lhokseumawe, mengkaji kontribusi penerapan strategi pengawasan seperti absensi pusaka mobile dan finger print dalam meningkatkan kedisiplinan pegawai, menyelidiki bagaimana evaluasi kinerja pegawai secara berkala dapat memastikan pelayanan yang optimal di kantor tersebut, mengetahui bagaimana pengawasan manajerial membantu dalam mengidentifikasi potensi permasalahan dan memberikan solusi yang tepat guna menjaga kualitas layanan yang diberikan kepada masyarakat serta meneliti dampak akuntabilitas layanan yang ditingkatkan terhadap pencegahan konfirmasi dan pembangunan kepercayaan masyarakat terhadap kantor tersebut. Hasil penelitian dapat digunakan untuk mengembangkan program peningkatan kinerja dan akuntabilitas layanan di Kantor Kementerian Agama Kota Lhokseumawe, serta untuk membantu pemerintah dalam mengembangkan strategi peningkatan kinerja dan akuntabilitas layanan di sektor agama.

## **Metode**

Penelitian ini berjenis kualitatif dengan teknik survei deskriptif. Data diambil dari sejumlah informan yang berjumlah 5 orang terdiri dari Kasubbag TU, Analis Kepegawaian dan Pegawai Umum. Penentuan informan didasarkan pada aspek supervisi manajerial dan akuntabilitas layanan. Penelitian terdiri dari beberapa tahap, pertama tahap pengambilan data. Data diambil dari hasil wawancara, observasi dan dokumentasi. Data diolah menggunakan teknik reduksi data milik Miles dan Huberman. Data dianalisis melalui pengambilan data, reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan.

## **Hasil dan Pembahasan**

## Hasil Penelitian

Pada proses penerapan supervisi manajerial membutuhkan kerjasama dan komitmen yang kuat dengan seluruh pihak terkait. Selain itu perlu adanya pemahaman tentang tujuan dan manfaat supervisi manajerial agar proses tersebut dapat berjalan dengan sukses dan efektif (Madiedo et al., 2020). Supervisi manajerial merupakan fungsi pengawasan terhadap aspek-aspek yang berkaitan langsung dengan peningkatan efisiensi dan efektivitas pengelolaan yang mencakup perencanaan, koordinasi, pelaksanaan, evaluasi, sumber daya dan pengembangan pegawai (Muhammad Iqbal, 2020).

Hasil penelitian menunjukkan 119 supervise manajerial dapat diamati dari beberapa karakter pemimpin dalam proses pemantauan dan evaluasi kinerja pegawai. Pada proses perencanaan dan pengendalian pemimpin harus memastikan bahwa pegawai memahami segala arahan yang disampaikan. Hal tersebut dapat dilihat dari beberapa pegawai yang memahami proses peningkatan akuntabilitas layanan.

*“Pelaksanaan supervisi manajerial merupakan kegiatan yang berkenaan dengan proses pengawasan dan pengendalian yang bertujuan untuk memantau, mengendalikan serta memastikan bahwa kinerja pegawai yang dilakukan sesuai dengan SOP yang berlaku”. (Informan 1)*

Data yang diperoleh memaparkan pemahaman konsep supervisi manajerial oleh pengampu kebijakan. Pemimpin dalam hal ini memiliki pemahaman konsep yang jelas sehingga efektif dalam membuat kebijakan. Selanjutnya Kasubbag TU Kantor Kementerian Agama Kota Lhokseumawe sebagai informan 1 menjelaskan bahwa pengukuran tingkat akuntabilitas layanan di Kantor Kementerian Agama Kota Lhokseumawe serta hasil evaluasinya ialah:

*“Pengukuran kinerja pegawai dapat dilihat dari hasil penerapan absensi pusaka mobile, finger print, juga dari hasil kerja perbulan, persemester, dan pertahun, diukur dari hasil pemantauan yang dilakukan oleh analis kepegawaian kantor terhadap peningkatan akuntabilitas layanan dan Hasil evaluasinya signifikan juga selalu baik, tidak ada yang terkendala disetiap bagian layanan di Kantor Kementerian Agama Kota Lhokseumawe”. (Informan 1)*

Dengan adanya pernyataan tersebut, menekankan pentingnya kesadaran pada setiap pegawai dalam bekerja dengan baik dan benar sesuai dengan aturan SOP yang berlaku, tanpa mengharapkan imbalan dari manusia namun berharap kepada Allah Swt seperti motto Kantor kementerian agama ikhlas beramal. Hal ini mencerminkan nilai-nilai keikhlasan, kedisiplinan, serta tanggung jawab dalam menjalankan tugas. Selanjutnya Kasubag TU menyatakan tentang potensi permasalahan atau hambatan dalam proses supervisi manajerial serta cara mengatasinya di Kantor Kementerian Agama Kota Lhokseumawe yaitu:

*“Kalau untuk identifikasi masalah, yang pertama kita lihat dari hasil kerja, kita lakukan pendekatan-pendekatan melalui personil, analisis kepegawaian, dan seksi-seksi bagian untuk kita tanyakan, apakah terdapat kendala atau permasalahan, itu kita tanyakan agar teridentifikasi potensi permasalahan atau hambatan serta yang namanya manusia itu tidak luput dari kesalahan, jadi apabila ada masalah akan kita selesaikan, kita tanyakan kepada yang bersangkutan terhadap masalah apa yang sedang dihadapinya, kemudian kita diskusikan, insya Allah semuanya bisa diselesaikan”. (Informan 1)*

Dari hasil pemaparan dapat diketahui bahwa cara Kasubbag TU mengidentifikasi masalah dan hambatan dilakukan dengan melakukan pendekatan-pendekatan personil, analisis kepegawaian dan seksi-seksi bagian pada Kantor Kementerian Agama Kota Lhokseumawe. Dengan cara tersebut permasalahan dan hambatan lebih mudah terdeteksi dan juga mudah untuk diatasi.

Tabel 1. Merangkum hasil wawancara mengenai supervisi manajerial dalam peningkatan akuntabilitas layanan di Kantor Kementerian Agama Kota Lhokseumawe.

Informan	Strategi Supervisi Manajerial	Implementasi	Hasil Evaluasi
1. Hamdani 2. Sarini 3. Muti 4. Munadzir 5. Dedi 5. Ibrahim	Absensi Pusaka Mobile dan Finger Print	Berlakunya absensi pusaka mobile dan finger print untuk memantau kedisiplinan pegawai	Peningkatan kedisiplinan pegawai, terlihat dari minimnya keterlambatan dan pemotongan gaji
	Pengukuran Kinerja Pegawai	Diterapkan melalui hasil kerja perbulan, persemester, dan pertahun, serta pemantauan oleh analis kepegawaian	Evaluasi yang signifikan terhadap peningkatan akuntabilitas layanan
	Evaluasi Rutin dengan SKP	Melakukan evaluasi rutin dengan sistem penilaian kinerja(SKP)	Memanfaatkan hasil evaluasi untuk perbaikan dan peningkatan layanan kepada masyarakat

Dari tabel menjelaskan strategi yang diterapkan untuk meningkatkan akuntabilitas layanan adalah dengan menerapkan sistem absensi pusaka mobile dan finger print. Hal ini memungkinkan untuk mengawasi kedisiplinan karyawan, di mana keterlambatan dapat berdampak pada pemotongan gaji. Dengan adanya sistem ini, kedisiplinan karyawan dapat ditingkatkan, sehingga memastikan kehadiran tepat waktu dan kinerja yang optimal.

Pengukuran kinerja pegawai dilakukan melalui evaluasi rutin berdasarkan hasil kerja dan penerapan absensi. Hasil evaluasi menunjukkan peningkatan yang signifikan dalam akuntabilitas layanan, dengan tidak adanya kendala yang signifikan di setiap bagian layanan. Evaluasi ini memberikan gambaran yang jelas tentang kinerja pegawai dan membantu dalam identifikasi potensi permasalahan atau hambatan yang mungkin timbul dalam layanan.

Monitoring lapangan dilakukan untuk memastikan pelaksanaan kegiatan dan meningkatkan kualitas layanan. Dengan turun ke lapangan dan melakukan evaluasi secara berkala, Kantor Kementerian Agama Kota Lhokseumawe dapat memastikan bahwa layanan pendidikan yang diberikan oleh madrasah sesuai dengan standar yang ditetapkan. Proses ini membantu dalam memonitor dan mengevaluasi kualitas layanan yang diberikan, serta memberikan gambaran yang komprehensif tentang akuntabilitas layanan yang diberikan kepada masyarakat.

Dengan implementasi supervisi manajerial yang efektif melalui pengukuran kinerja, evaluasi rutin, dan monitoring lapangan, Kantor Kementerian Agama Kota Lhokseumawe dapat meningkatkan akuntabilitas layanan yang diberikan kepada masyarakat serta memastikan kualitas layanan yang optimal.

## **Pembahasan**

### **Konsepsi Supervisi Manajerial**

Supervise manajerial adalah proses pengawasan dan bimbingan yang dilakukan oleh atasan terhadap bawahan untuk mencapai tujuan organisasi. Supervise manajerial ini melibatkan pengawasan kinerja, pemberian umpan balik, pengembangan karyawan, serta pemecahan masalah secara efektif (Gustli et al., 2021)

Supervise manajerial adalah proses yang melibatkan pengawasan, bimbingan, dan pemberian arahan kepada bawahan untuk memastikan pencapaian tujuan organisasi dengan efektif dan efisien. Supervise manajerial juga mencakup delegasi tugas, motivasi karyawan, serta penyelesaian konflik ditempat kerja (D. N. A. Sari et al., 2018).

Dari kedua pendapat diatas maka dapat disimpulkan bahwa supervisi manajerial merupakan salah satu metode yang efektif dalam meningkatkan akuntabilitas layanan di Kantor Kementerian Agama Kota Lhokseumawe. Konsepsi supervisi manajerial ini mendasarkan pada prinsip pengawasan yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja pegawai dan organisasi secara keseluruhan. Supervisi manajerial tidak hanya memantau kinerja pegawai, tetapi juga memberikan arahan, bimbingan, dan motivasi untuk mencapai tujuan organisasi dengan lebih efisien (Madedo et al., 2020).

Supervisi manajerial merupakan salah satu metode yang efektif dalam meningkatkan akuntabilitas layanan di Kantor Kementerian Agama Kota Lhokseumawe. Konsepsi supervisi manajerial ini mendasarkan pada prinsip pengawasan yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja pegawai dan organisasi secara keseluruhan. Supervisi manajerial tidak hanya memantau kinerja pegawai, tetapi juga memberikan arahan, bimbingan, dan motivasi untuk mencapai tujuan organisasi dengan lebih efisien (Bashir et al., 2022).

Dalam konteks Kantor Kementerian Agama Kota Lhokseumawe, supervisi manajerial dapat membantu untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat yang membutuhkan segala pelayanan yang tersedia untuk masyarakat. Dengan adanya supervisi yang baik, pegawai akan lebih terdorong dalam pemberian layanan terbaik sesuai dengan standar yang telah ditetapkan (Aucoin, 2012). Hal ini akan membantu meningkatkan kepuasan masyarakat terhadap layanan yang diberikan oleh Kantor Kementerian Agama Kota Lhokseumawe.

Supervisi manajerial juga dapat membantu dalam memperbaiki proses kerja yang kurang efisien di Kantor Kementerian Agama Kota Lhokseumawe. Dengan adanya pengawasan yang ketat, manajer akan lebih mudah untuk mengidentifikasi masalah-masalah yang mungkin terjadi dan memberikan solusi yang tepat untuk meningkatkan efisiensi dan produktivitas kerja . Selain itu, supervisi manajerial juga dapat membantu dalam mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan pegawai untuk meningkatkan kualitas layanan.

Dalam rangka meningkatkan akuntabilitas layanan, supervisi manajerial juga dapat membantu dalam mengevaluasi kinerja pegawai secara objektif. Pengevaluasian secara berkala agar manajer dapat memastikan bahwa setiap pegawai bertanggung jawab atas tugas dan kinerja mereka. Hal ini akan mendorong pegawai untuk bekerja lebih profesional dan bertanggung jawab dalam menjalankan tugas-tugasnya. Dengan adanya pengawasan yang ketat, manajer dapat memastikan bahwa setiap kegiatan yang dilakukan oleh pegawai adalah sesuai dengan etika dan aturan yang telah ditetapkan. Hal ini akan membantu dalam menciptakan lingkungan kerja yang bersih dari praktek-praktek yang merugikan (Mufidah & Sari, 2018). Dengan demikian, supervisi manajerial dapat menjadi salah satu strategi yang efektif dalam meningkatkan akuntabilitas layanan di Kantor Kementerian Agama Kota Lhokseumawe. Melalui supervisi yang baik, kinerja pegawai dapat ditingkatkan, agar Kantor

Kementerian Agama Kota Lhokseumawe dapat memberikan pelayanan yang terbaik kepada masyarakat dan meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap pelayanan tersebut.

### **Penerapan Supervisi Manajerial Di Kantor Kementerian Agama Kota Lhokseumawe**

Penerapan supervisi manajerial di Kantor Kementerian Agama Kota Lhokseumawe merupakan hal yang sangat penting untuk memastikan efisiensi dan efektivitas dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab yang ada (Habibie, 2023). Seperti yang disampaikan oleh analisis kepegawaian di Kantor Kementerian Agama Kota Lhokseumawe, bahwa supervisi manajerial berdasarkan kinerja pegawai itu sendiri, reward yang diberikan biasanya berupa tunjangan kinerja, seperti uang makan dan seluruh gaji bulanan yang sudah melekat. Metode supervisi manajerial dapat dilakukan melalui pengawasan langsung, pemberian bimbingan dan arahan kepada para pegawai, serta evaluasi terhadap kinerja mereka. Manajer di kantor Kementerian Agama Kota Lhokseumawe memiliki peran utama dalam melakukan supervisi terhadap bawahan agar dapat meningkatkan kualitas layanannya

Manajer memberi arahan kepada pegawai untuk mengikuti kewajiban yang sesuai dengan SOP, kewajiban pertama dalam bekerja yaitu pegawai harus disiplin dalam menjalankan kewajiban jam kerja yaitu dari pukul 08:00 sampai dengan pukul 16:30, apabila pegawai memenuhi kewajiban jam kerjanya, pegawai tidak akan mengalami pemotongan gaji bulanan. Namun apabila melanggar kewajiban jam masuk kerja maka pegawai tersebut akan mendapat pemotongan gaji bulanan akibat dari keterlambatannya, karena hal tersebut merupakan pelanggaran dalam kedisiplinan jam kerja. Tetapi dari segi hal pelaksanaan pekerjaan, apabila pegawai itu giat bekerja sesuai dengan pekerjaannya maka tunjangan kinerjanya lebih banyak dan klasifikasinya itu berdasarkan ijazah juga bukan hanya dari segi beban kerjanya. Proses supervisi manajerial yang dilakukan oleh atasan kepada bawahannya untuk memantau, mengarahkan, dan memberikan umpan balik terhadap kinerja serta pencapaian tujuan sudah terlaksana dengan sangat baik di Kantor Kementerian Agama Kota Lhokseumawe. Dengan adanya penerapan supervisi manajerial di Kantor Kementerian Agama Kota Lhokseumawe, diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih dalam mengenai tugas dan tanggung jawab yang harus dilaksanakan oleh setiap pegawai. Selain itu, supervisi manajerial juga dapat membantu mengevaluasi kinerja pegawai dan memberikan pembinaan serta pelatihan yang sesuai (Tanjung et al., 2021; Hariadi et al., 2023)

Tantangan dalam penerapan supervisi manajerial di kantor Kementerian Agama Kota Lhokseumawe meliputi resistensi dari pegawai, kurangnya sumber daya, dan perubahan budaya lama. Strategi mengatasi tantangan tersebut meliputi pengembangan komunikasi yang efektif, peningkatan sumber daya, dan pembinaan budaya organisasi yang berorientasi pada akuntabilitas (Rawung et al., 2021). Evaluasi hasil dari penerapan supervisi manajerial perlu dilakukan secara berkala untuk mengetahui sejauh mana efektivitasnya dalam meningkatkan akuntabilitas layanan di kantor Kementerian Agama Kota Lhokseumawe.

Penilaian kinerja pegawai oleh manajer dalam memantau pelaksanaan program, memberikan pembinaan dan bimbingan dalam pengelolaan manajerial untuk memastikan bahwa mereka bekerja sesuai tugas dan peran inti yang telah ditetapkan. Supervisi ini dilaksanakan dengan esensi pengawasan manajerial (Ekawati et al., 2023).

Analisis kepegawaian di Kantor Kementerian Agama Kota Lhokseumawe rutin mengadakan evaluasi dengan SKP (sistem penilaian kinerja). Hasil dari evaluasi tersebut dapat dimanfaatkan untuk perbaikan dan peningkatan layanan di Kantor Kementerian Agama. Dengan melakukan evaluasi secara berkala, Kantor Kementerian Agama dapat terus melakukan perbaikan dan peningkatan kinerja pegawai sehingga layanan yang diberikan kepada masyarakat juga semakin baik dan berkualitas.

Supervisi manajerial juga dapat membantu dalam mengidentifikasi potensi dan permasalahan yang dimiliki oleh setiap pegawai, sehingga dapat dilakukan pengembangan diri yang lebih optimal. Setiap pegawai dapat memberikan kontribusi yang maksimal dalam mencapai tujuan organisasi (Döös & Wilhelmson, 2021). Selain itu, supervisi manajerial juga dapat menciptakan suasana kerja yang kondusif dan harmonis di Kantor Kementerian Agama Kota Lhokseumawe.

Dengan adanya pembinaan dan pelatihan yang diberikan melalui supervisi manajerial, diharapkan dapat memberikan motivasi dan semangat kerja yang tinggi bagi setiap pegawai. Selain itu, penerapan supervisi manajerial juga dapat membantu dalam meningkatkan koordinasi dan komunikasi antar unit kerja di Kantor Kementerian Agama Kota Lhokseumawe (Marfinda, 2022). Dalam penerapan supervisi manajerial di Kantor Kementerian Agama Kota Lhokseumawe, perlu adanya kerjasama dan komitmen yang kuat dari seluruh pihak terkait. Supervisi dilakukan secara berkala, setiap pegawai dapat saling berkoordinasi dan berkomunikasi dengan lebih baik dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.

### **Peran Akuntabilitas Layanan di Kantor Kementerian Agama Kota Lhokseumawe**

Akuntabilitas layanan di Kantor Kementerian Agama Kota Lhokseumawe memiliki peran yang sangat penting dalam memastikan bahwa setiap layanan yang diberikan kepada masyarakat dilakukan secara transparan, efektif, dan efisien. Peran akuntabilitas layanan adalah untuk membuat pegawai dapat mempertanggung jawabkan atas setiap keputusan dan tindakan yang diambil dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya (Papenfuß & Schaefer, 2010).

Pengawasan kinerja adalah salah satu cara untuk meningkatkan akuntabilitas layanan. Pengawasan kinerja dilakukan melalui berbagai cara, seperti pengawasan terhadap kinerja pegawai secara langsung dan evaluasi kinerja pegawai secara periodik (Haliah & Nirwana, 2019). Pengawasan dan pelaporan adalah salah satu cara untuk meningkatkan akuntabilitas layanan. Pengawasan dan pelaporan dilakukan melalui berbagai cara, seperti pengawasan dan pelaporan terhadap kinerja pegawai. Peningkatan kinerja pegawai dapat memperbaiki dan meningkatkan kualitas layanan.

Kasubbag TU di Kantor Kementerian Agama Kota Lhokseumawe melakukan proses supervisi manajerial dalam peningkatan akuntabilitas layanan di Kantor Kementerian Agama Kota Lhokseumawe melalui monitoring, evaluasi, dan pembinaan terhadap kinerja pegawai. Supervisi akan memastikan bahwa tugas dan proyek dilaksanakan sesuai dengan standar yang ditetapkan serta mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan (Wynen et al., 2020). Salah satu peran utama dari akuntabilitas layanan di Kantor Kementerian Agama Kota Lhokseumawe adalah untuk meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat. Peran sistem akuntabilitas untuk setiap pegawai di Kantor Kementerian Agama Kota Lhokseumawe agar dapat bekerja dengan lebih profesional dan bertanggung jawab dalam menjalankan tugasnya sehingga mampu memberikan pelayanan yang terbaik kepada masyarakat (Jarvis, 2014). Selain itu, akuntabilitas layanan juga berperan dalam meminimalisir terjadinya penyalahgunaan wewenang dan penyelewengan dalam pengelolaan dana dan sumber daya yang dimiliki oleh Kantor Kementerian Agama Kota Lhokseumawe. Dengan adanya mekanisme akuntabilitas, setiap keputusan dan tindakan yang diambil harus sesuai dengan aturan dan prosedur yang berlaku sehingga dapat mencegah terjadinya praktik korupsi dan manipulasi data (Mufidah & Sari, 2018).

Pegawai di Kantor Kementerian Agama Kota Lhokseumawe menerapkan beberapa indikator dalam melakukan supervisi manajerial di kantor Kementerian Agama untuk memastikan akuntabilitas layanan mencapai target kinerja yang telah ditetapkan, kualitas

pelayanan yang diberikan kepada masyarakat, tingkat kepatuhan terhadap prosedur dan regulasi yang berlaku, serta efisiensi penggunaan sumber daya yang tersedia.

Peran lain dari akuntabilitas layanan di Kantor Kementerian Agama Kota Lhokseumawe adalah untuk meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap lembaga pemerintah tersebut. Dengan adanya transparansi dan akuntabilitas dalam setiap proses pengambilan keputusan dan pelaksanaan program, masyarakat akan merasa lebih yakin dan percaya bahwa Kantor Kementerian Agama Kota Lhokseumawe benar-benar bekerja untuk kepentingan bersama dan tidak melakukan tindakan yang merugikan masyarakat (Ignasius et al., 2023). Selain itu, akuntabilitas layanan juga berperan dalam meningkatkan efisiensi dan efektivitas kinerja Kantor Kementerian Agama Kota Lhokseumawe. Dengan adanya sistem akuntabilitas yang baik, setiap pegawai di kantor tersebut akan terdorong untuk bekerja dengan lebih optimal dan memaksimalkan sumber daya yang dimiliki sehingga dapat mencapai target dan sasaran yang telah ditetapkan dengan lebih baik (Crane et al., 2021).

Disamping itu, akuntabilitas layanan juga berperan dalam meningkatkan transparansi dalam setiap kegiatan yang dilakukan oleh Kantor Kementerian Agama Kota Lhokseumawe. Dengan adanya mekanisme akuntabilitas, masyarakat dapat mengetahui dengan jelas bagaimana penggunaan dana dan sumber daya yang dimiliki oleh kantor tersebut sehingga dapat memberikan masukan dan feedback yang konstruktif untuk perbaikan dan pengembangan layanan yang lebih baik (Wong et al., 2023).

Analisis kepegawaian Kantor Kementerian Agama Kota Lhokseumawe sejauh ini melakukan evaluasi dari hasil survei masyarakat, dari survei itu mereka dapat mengetahui sejauh mana akuntabilitas layanan terpenuhi atau tidak. Dengan adanya keterbukaan dan akuntabilitas dalam setiap kegiatan yang dilakukan, Kantor Kementerian Agama dapat membangun citra yang positif di mata masyarakat dan menjadi contoh yang baik dalam penyelenggaraan pelayanan publik yang transparan dan akuntabel.

### **Strategi Supervisi Manajerial dalam Meningkatkan Akuntabilitas Layanan di Kantor Kementerian Agama Kota Lhokseumawe**

Strategi supervisi manajerial pada Kantor Kementerian Agama Kota Lhokseumawe sangat penting dalam meningkatkan akuntabilitas layanan yang diberikan kepada masyarakat. Pertama-tama, manajer harus mampu memberikan arahan yang jelas kepada pegawai mengenai standar pelayanan yang diinginkan, karena ini akan membantu bawahan memahami tugas dan tanggung jawab mereka dengan lebih baik dan juga membantu bawahan untuk memperbaiki kinerja mereka dan meningkatkan akuntabilitas dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat, memberikan petunjuk yang spesifik dan jelas untuk meningkatkan kinerja pegawai dalam pengawasan dan pengelolaan layanan. Arahan diberikan secara jelas, spesifik, dan dapat diukur, serta memungkinkan pegawai untuk memahami apa yang diharapkan dari mereka. Dengan demikian, pegawai dapat bekerja secara efektif dan efisien untuk meningkatkan akuntabilitas layanan.

Selanjutnya memberikan umpan balik dan memberikan dorongan kepada bawahannya untuk terus meningkatkan kinerja mereka (Madedo et al., 2020). Umpan balik yang efektif adalah suatu cara untuk meningkatkan kinerja pegawai. Umpan balik ini berupa evaluasi kinerja, feedback, atau umpan balik lainnya yang membantu pegawai untuk meningkatkan kinerja dan mencapai tujuan organisasi.

Salah satu strategi yang biasa dilakukan oleh Kasubbag TU Kantor Kementerian Agama Kota Lhokseumawe dalam melakukan supervisi manajerial untuk meningkatkan akuntabilitas layanan adalah dengan berlakunya absensi pusaka mobile, apabila pegawai PNS 1 menit telat dapat berimbas ke pemotongan gaji pegawai, sedangkan pegawai non PNS

masih diberlakukan finger print, jadi dari situ dapat melihat adanya peningkatan terhadap kedisiplinan pegawai dalam menaati kewajiban bekerja.

Kedisiplinan pegawai berarti kesadaran dan tanggung jawab pegawai terhadap tugas dan tanggung jawabnya dalam pengawasan dan pengelolaan Kantor Kementerian Agama Kota Lhokseumawe. Kedisiplinan ini meliputi kesadaran akan aturan dan prosedur organisasi, serta kesediaan untuk bekerja secara efektif dan efisien dalam mengawasi dan mengelola Kantor Kementerian Agama Kota Lhokseumawe.

Hal ini dapat dilakukan dengan memberikan reward kepada bawahan yang berhasil mencapai target kinerja yang telah ditentukan. Reward ini dapat berupa bonus, promosi, atau pengakuan lainnya yang membantu meningkatkan motivasi pegawai. Reward yang efektif dapat meningkatkan motivasi pegawai dan mencapai tujuan organisasi. Selain itu, manajerial perlu memastikan bahwa bawahan memiliki akses yang cukup untuk mendapatkan sumber daya yang diperlukan dalam melaksanakan tugas mereka (Bouty & Drucker-Godard, 2019). Akses sumber daya ini meliputi fasilitas, peralatan, dan informasi yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja pegawai.

Hal ini akan membantu bawahan untuk bekerja dengan lebih efektif dan efisien. Selain itu, supervisor juga perlu memberikan pelatihan kepada bawahannya untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan mereka. Pelatihan ini berupa pelatihan teknis, pelatihan manajemen, dan pelatihan lainnya yang membantu pegawai untuk meningkatkan kinerja dan mencapai tujuan organisasi. Pelatihan yang efektif dapat meningkatkan kinerja pegawai dan mencapai tujuan. Hal ini akan membantu bawahan untuk bekerja dengan lebih baik dan meningkatkan akuntabilitas mereka dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat (Zohriah et al., 2022).

Selain memberikan pelatihan, manajerial perlu memastikan bahwa pegawai memiliki standar etika yang tinggi dalam melaksanakan tugas mereka. Hal ini akan membantu bawahan untuk bekerja dengan lebih profesional dan meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap layanan yang diberikan. Manajerial juga perlu memastikan bahwa bawahan memiliki kerjasama yang baik antara satu sama lain. Hal ini akan membantu bawahan untuk bekerja secara bersama-sama dalam mencapai tujuan organisasi dan meningkatkan akuntabilitas mereka dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat (DiMartino & Scott, 2013).

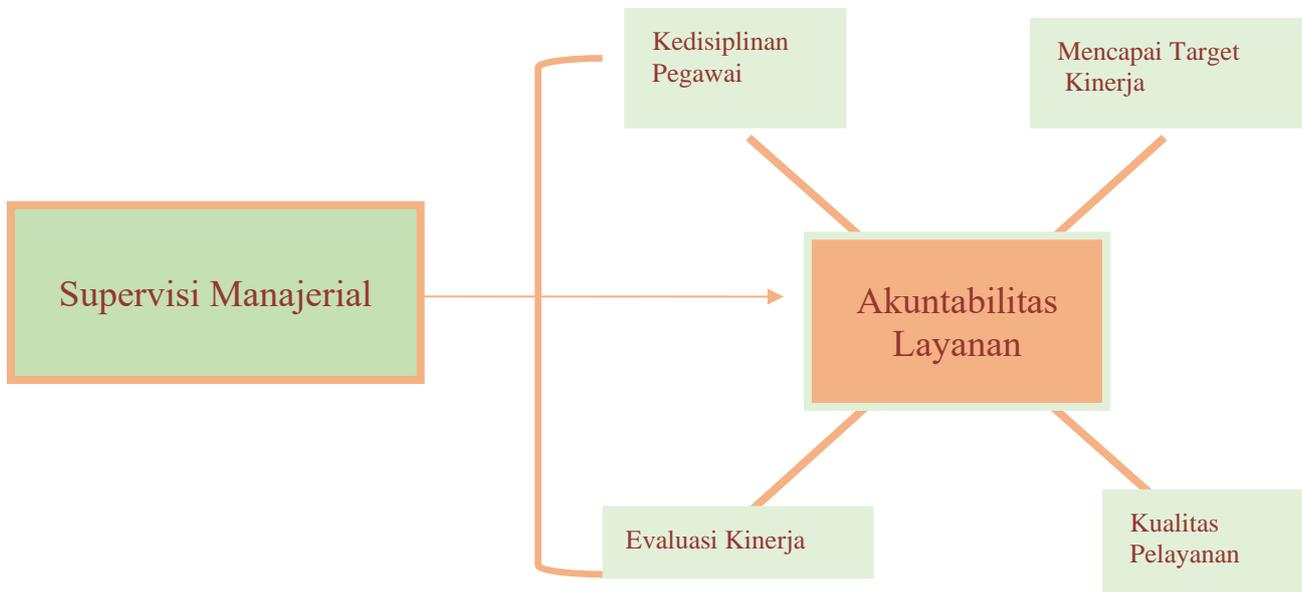
Dengan menerapkan strategi supervisi manajerial yang baik, Kantor Kementerian Agama Kota Lhokseumawe dapat meningkatkan akuntabilitas layanan yang diberikan kepada masyarakat. Hal ini akan membantu meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap pelayanan yang diberikan oleh Kantor Kementerian Agama Kota Lhokseumawe dan meningkatkan kualitas layanan.



**Gambar 1. Supervisi Manajerial**

Hasil penelitian ini menunjukkan supervisi manajerial juga mencakup aspek: delegasi tugas, motivasi pegawai, dan penyelesaian konflik di Kantor Kementerian Agama Kota Lhokseumawe, yang bertujuan untuk memastikan pencapaian tujuan dengan efektif dan

efisien. Model konsep ini menekankan pentingnya supervisi yang terstruktur dan efektif dalam meningkatkan akuntabilitas layanan, efisiensi dan efektivitas kinerja pegawai, serta membangun kepercayaan masyarakat terhadap layanan yang diberikan oleh Kantor Kementerian Agama Kota Lhokseumawe



**.Gambar 2: Strategi supervisi manajerial dan indikator akuntabilitas layanan**

Ruang lingkup supervisi manajerial dalam peningkatan akuntabilitas layanan meliputi penerapan strategi supervisi seperti absensi pusaka mobile dan finger print untuk meningkatkan kedisiplinan pegawai, evaluasi kinerja pegawai secara berkala untuk memastikan pelayanan yang dilakukan secara optimal, serta mengidentifikasi potensi permasalahan dan memberikan solusi yang tepat guna menjaga kualitas layanan yang diberikan kepada masyarakat. Dengan adanya supervisi yang ketat terhadap absensi dan kehadiran pegawai, dapat dipastikan bahwa pegawai hadir dan bekerja sesuai dengan jadwal yang telah diterapkan, sehingga pelayanan kepada masyarakat dapat berjalan lancar dan efisien.

Penelitian ini menguatkan kajian yang dilakukan oleh Crane yang menyatakan bahwa strategi supervisi manajerial yang tepat dapat memberikan dampak positif pada kedisiplinan pegawai dan akuntabilitas layanan (Crane et al., 2021). Untuk itu pemimpin yang sukses adalah yang mampu menerapkan strategi supervisi manajerial yang sesuai dengan yang dibutuhkan, dalam konteks penelitian strategi melalui pengawasan melalui absensi pusaka mobile dan finger print yang harus diterapkan agar dapat mendisiplinkan pegawai dan dapat bertanggung jawab pada peningkatan layanan secara efektif serta mencapai tujuan dalam sebuah organisasi. Penelitian ini mungkin adalah studi pertama yang memperdalam pemahaman tentang supervisi manajerial dalam peningkatan akuntabilitas layanan, khususnya di lingkungan Kantor Kementerian Agama Kota Lhokseumawe yang masih minim membahas supervisi manajerial dan akuntabilitas layanan secara spesifik.

Efektifitas peran akuntabilitas layanan telah dilakukan melalui beberapa tahapan di Kantor kementerian agama Kota lhokseumawe, yaitu (1) Meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap Kantor kementerian agama kota lhokseumawe; (2) Meningkatkan efisiensi dan efektivitas kinerja pegawai; (3) meningkatkan transparansi dalam kegiatan kantor dan meminimalisir penyalahgunaan wewenang dalam pengelolaan sumber daya dan dana.

Temuan ini dapat dijadikan dasar untuk pengembangan program peningkatan kinerja dan akuntabilitas layanan di Kantor Kementerian Agama Kota Lhokseumawe, serta membantu pemimpin dalam merancang strategi peningkatan kinerja dan akuntabilitas layanan di Kantor Kementerian Agama Kota Lhokseumawe.

### **Kesimpulan**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan strategi supervisi manajerial seperti absensi pusaka mobile dan finger print dapat meningkatkan kedisiplinan pegawai, evaluasi kinerja serta akuntabilitas layanan, yang berkontribusi pada peningkatan efisiensi dan efektivitas kinerja serta membangun kepercayaan masyarakat. Implikasi praktis dari hasil penelitian ini adalah pentingnya penerapan strategi supervisi manajerial melalui absensi pusaka mobile dan finger print untuk meningkatkan kedisiplinan pegawai dan akuntabilitas layanan. Pengawasan yang baik, evaluasi kinerja pegawai secara berkala, identifikasi potensi permasalahan, delegasi tugas, motivasi pegawai dan penyelesaian konflik di tempat kerja, diharapkan dapat meningkatkan akuntabilitas layanan serta membangun kepercayaan masyarakat terhadap Kantor Kementerian Agama Kota Lhokseumawe.

### **Daftar Pustaka**

- Agostino, D., Saliterer, I., & Steccolini, I. (2022). Digitalization, accountability: A literature review and reflections on future research in public services. *Financial Accountability & Management*, 38(2), 152–176. <https://doi.org/10.1111/faam.12301>
- Al Fathoni, A. A. M. (2022). Metode Dan Teknik Supervisi Manajerial Pengawas Sekolah Dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan. *Jurnal Pendidikan Guru*, 3(3). <https://doi.org/10.47783/jurpendigu.v3i3.377>
- Aucoin, P. (2012). New Political Governance in Westminster Systems: Impartial Public Administration and Management Performance at Risk. *Governance*, 25(2), 177–199. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0491.2012.01569.x>
- Baik, B., Brockman, P. A., Farber, D. B., & Lee, S. (Sunghan). (2018). Managerial Ability and the Quality of Firms' Information Environment. *Journal of Accounting, Auditing & Finance*, 33(4), 506–527. <https://doi.org/10.1177/0148558X17742820>
- Bashir, M., Zahra, M., & Khalid, A. (2022). Network Effectiveness and Managerial Activity: Understanding How Network Managers Respond to Changes in Structural and Contextual Factors. *Public Administration Quarterly*, 192–210. <https://doi.org/10.37808/paq.46.3.1>
- Bouty, I., & Drucker-Godard, C. (2019). Managerial work and coordination: A practice-based approach onboard a racing sailboat. *Human Relations*, 72(3), 565–587. <https://doi.org/10.1177/0018726718773854>
- Brandtner, C. (2021). Decoupling Under Scrutiny: Consistency of Managerial Talk and Action in the Age of Nonprofit Accountability. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 50(5), 1053–1078. <https://doi.org/10.1177/0899764021995240>
- Crane, K., Gramlich, M., Luecking, R. G., Gold, P. B., & Morris, T. (2021). Staff Capacity Building and Accountability in Transition Services. *Career Development and Transition for Exceptional Individuals*, 44(2), 89–96. <https://doi.org/10.1177/2165143420986465>
- DiMartino, C., & Scott, J. (2013). Private Sector Contracting and Democratic Accountability. *Educational Policy*, 27(2), 307–333. <https://doi.org/10.1177/0895904812465117>

- Döös, M., & Wilhelmson, L. (2021). Fifty-five years of managerial shared leadership research: A review of an empirical field. *Leadership*, 17(6), 715–746. <https://doi.org/10.1177/17427150211037809>
- Ekawati, W., Siti Masitoh, & Mochamad Nursalim. (2023). Kajian Filsafat Esensialisme Terhadap Pelaksanaan Supervisi Manajerial. *HELPER: Jurnal Bimbingan Dan Konseling*, 40(1), 14–21. <https://doi.org/10.36456/helper.vol40.no1.a6321>
- Gusli, T., Marsidin, S., & Rifma, R. (2021). Implementasi Supervisi Manajerial dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di Madrasah Ibtidaiyah. *EDUKATIF: JURNAL ILMU PENDIDIKAN*, 3(5), 2776–2787. <https://doi.org/10.31004/edukatif.v3i5.945>
- Habibie, M. H. (2023). Implementasi Supervisi Manajerial dalam Meningkatkan Mutu Penyelenggaraan Pendidikan di MTs Negeri 9 Indramayu. *Jurnal Ilmiah Profesi Pendidikan*, 8(4), 2781–2786. <https://doi.org/10.29303/jipp.v8i4.1801>
- Haliah, H., & Nirwana, N. (2019). The development of good governance model for performance improvement. *International Journal of Excellence in Government*, 1(1), 21–36. <https://doi.org/10.1108/IJEG-09-2018-0004>
- Hariadi, Triansyah, F., Marudin, Sholeh, M., Lisyawati, E., Ridwan, M., & Mahmud. (2023). *MANAJEMEN PENDIDIKAN (Konsep dan Aplikasi)*. PT. Adikarya Pratama Globalindo. <https://osf.io/g5qyk/>
- Hsieh, H., & Huang, J. (2018). Exploring factors influencing employees' impression management feedback-seeking behavior: The role of managerial coaching skills and affective trust. *Human Resource Development Quarterly*, 29(2), 163–180. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21311>
- Hwang, K., & Han, Y. (2020). Exploring the Sources of Cognitive Gap Between Accountability and Performance. *Public Personnel Management*, 49(3), 393–420. <https://doi.org/10.1177/0091026019873031>
- Ignasius, M., Sakir, M., & Abdussamad, N. (2023). Pengaruh Profesionalisme Aparatur Terhadap Akuntabilitas Pelayanan Publik Di Kantor Camat Kota Timur. *Provider Jurnal Ilmu Pemerintahan*, 2(1), 33–52. <https://doi.org/10.59713/projip.v2i1.385>
- Jarvis, M. D. (2014). The Black Box of Bureaucracy: Interrogating Accountability in the Public Service. *Australian Journal of Public Administration*, 73(4), 450–466. <https://doi.org/10.1111/1467-8500.12109>
- Kurniawan, D., Dwikurnaningsih, Y., & Sulasmono, B. S. (2018). Evaluasi Program Supervisi Akademik di PAUD Swasta. *Kelola: Jurnal Manajemen Pendidikan*, 5(2), 107–123. <https://doi.org/10.24246/j.jk.2018.v5.i2.p107-123>
- Lee, Y., & Suh, J. (2018). Managerial Development Programs for Executive Directors and Accountability Practices in Nonprofit Organizations. *Review of Public Personnel Administration*, 38(4), 431–450. <https://doi.org/10.1177/0734371X16674783>
- Lisnawati, L., Yulianti Fiyul, A., & Yurna, Y. (2021). Manajerial Supervisi Akademik Pengawas, Kepala dan Guru Sekolah dalam Rangka Peningkatan Kompetensi Pedagogik di Raudhatul Athfal. *Jurnal El-Audi*, 2(1), 1–19. <https://doi.org/10.56223/elaudi.v2i1.22>
- López-Cotarelo, J. (2018). Line managers and <scp>HRM</scp> : A managerial discretion perspective. *Human Resource Management Journal*, 28(2), 255–271. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12176>
- Madiedo, J. P., Chandrasekaran, A., & Salvador, F. (2020). Capturing the Benefits of Worker Specialization: Effects of Managerial and Organizational Task Experience. *Production and Operations Management*, 29(4), 973–994. <https://doi.org/10.1111/poms.13145>

- Marfinda, E. (2022). Manajemen Supervisi Akademik Kepala Sekolah Dan Peran Komite Sekolah Terhadap Kinerja Guru. *ACADEMIA: Jurnal Inovasi Riset Akademik*, 2(3), 238–248. <https://doi.org/10.51878/academia.v2i3.1530>
- Maulidia, R. N., Anisa, D. L. N., Norlaili, L., Shurur, M., & Ma'arif, S. (2019). Efektivitas Pelayanan Terpadu Satu Pintu Berbasis Masyarakat di Kementerian Agama Kabupaten Jombang. *Jurnal Administrasi Pendidikan Islam*, 1(1), 84–101. <https://doi.org/10.15642/japi.2019.1.1.84-101>
- Milne, D. L. (2017). Recognizing Supervision. In *Evidence-Based CBT Supervision* (pp. 1–23). Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781119107644.ch1>
- Mufidah, M., & Sari, A. P. (2018). Pengaruh Pengendalian Internal, Ketaatan Aturan Akuntansi Terhadap Akuntabilitas Keuangan dengan Pencegahan Kecurangan (Fraud) sebagai Variabel Intervening pada Travel Haji dan Umrah di Kotamadya Jambi. *EKONOMIS: Journal of Economics and Business*, 2(2), 218. <https://doi.org/10.33087/ekonomis.v2i2.46>
- Muhammad Iqbal. (2020). Implementasi Supervisi Manajerial Pimpinan Meningkatkan Kualitas Guru Di Pesantren Modern Ta'dib Al-Syakirin Medan. *WARAQAT: Jurnal Ilmu-Ilmu Keislaman*, 4(1), 17. <https://doi.org/10.51590/waraqat.v4i1.74>
- Papenfuß, U., & Schaefer, C. (2010). Improving public accountability by aligning reporting to organizational changes in public service provision - an empirical Internet study of all Austrian, German and Swiss towns and states from an agency-theory perspective. *International Review of Administrative Sciences*, 76(3), 555–576. <https://doi.org/10.1177/0020852310372451>
- Rawung, R. K. S., Rawis, J. A. ., Wullur, M. M., & Rotty, V. N. J. (2021). Indikator Tantangan Efektivitas Supervisi Instruksional Kepala Sekolah. *Jurnal Bahana Manajemen Pendidikan*, 10(2), 41. <https://doi.org/10.24036/jbmp.v10i2.115417>
- Reddick, C. G., Demir, T., & Perlman, B. (2020). Horizontal, Vertical, and Hybrid: An Empirical Look at the Forms of Accountability. *Administration & Society*, 52(9), 1410–1438. <https://doi.org/10.1177/0095399720912553>
- Sabbe, M., Schiffino, N., & Moyson, S. (2021). Walking on Thin Ice: How and Why Frontline Officers Cope With Managerialism, Accountability, and Risk in Probation Services. *Administration & Society*, 53(5), 760–786. <https://doi.org/10.1177/0095399720970899>
- Sari, D. N. A., Bafadal, I., & Wiyono, B. B. (2018). Pelaksanaan Supervisi Manajerial Dalam Rangka Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah. *Jurnal Administrasi Dan Manajemen Pendidikan*, 1(2), 213–221. <https://doi.org/10.17977/um027v1i22018p213>
- Sari, D. N. K., & Kholilurrohman, M. A. (2019). Implementasi Petunjuk Teknis Izin Operasional Pondok Pesantren dalam Meningkatkan Pelayanan Administratif di Kementerian Agama Kabupaten Lamongan. *Jurnal Administrasi Pendidikan Islam*, 1(1), 69–83. <https://doi.org/10.15642/japi.2019.1.1.69-83>
- Tanjung, R., Hanafiah, H., Arifudin, O., & Mulyadi, D. (2021). Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Sekolah Dasar. *JiIP - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 4(4), 291–296. <https://doi.org/10.54371/jiip.v4i4.272>
- Tohar, M. (2022). Supervisi Manajerial dalam Meningkatkan Pelayanan Administrasi Pendidikan di SMA Negeri 1 Jonggat. *Jurnal Paedagogy*, 9(1), 179. <https://doi.org/10.33394/jp.v9i1.4557>
- Wang, W., Lu, W., Kweh, Q. L., & Lee, J. (2021). Management characteristics and corporate performance of Chinese chemical companies: the moderating effect of managerial

- ability. *International Transactions in Operational Research*, 28(2), 976–995. <https://doi.org/10.1111/itor.12575>
- Wong, P. Y. J., Wong, K. L., Ghoh, C., & Chiu, M. Y. L. (2023). Supervision of supervisory practice: From idea to practice. *International Social Work*, 66(6), 1918–1931. <https://doi.org/10.1177/00208728211073648>
- Wynen, J., Boon, J., Kleizen, B., & Verhoest, K. (2020). How Multiple Organizational Changes Shape Managerial Support for Innovative Work Behavior: Evidence From the Australian Public Service. *Review of Public Personnel Administration*, 40(3), 491–515. <https://doi.org/10.1177/0734371X18824388>
- Zohriah, A., Fauzi, A., & Pandini, I. R. (2022). The Impact of Managerial and Principal Academic Supervision on Teacher Performance. *Nidbomul Haq : Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 7(3), 434–449. <https://doi.org/10.31538/ndh.v7i3.2607>