

## **MANAJEMEN SUPERVISI KEPALA SEKOLAH UNTUK MENINGKATKAN KOMPETENSI PROFESIONAL GURU SEKOLAH DASAR**

Indra Eka Permana<sup>1</sup>, Ricky Yoseptry<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Program Studi Administrasi Pendidikan,

Sekolah Pascasarjana Universitas Islam Nusantara

[indraeka19880229@gmail.com](mailto:indraeka19880229@gmail.com) , [rickyyoseptry01@gmail.com](mailto:rickyoseptry01@gmail.com),

[rickyyoseptry@uninus.ac.id](mailto:rickyoseptry@uninus.ac.id)

### **ABSTRACT**

*Teacher professional competence is a key determinant of learning quality, yet many elementary school principals have not managed supervision systematically and sustainably, particularly in schools with limited resources. This study aims to analyze school principal supervision management in improving teachers' professional competence at SDN Bojongpicung 1 and SDN Cipeuyeum 3, Cianjur Regency, covering planning, implementation, evaluation, follow-up, constraints, solutions, and impact. A qualitative approach with a comparative case study method was used. Data were collected through observation, in-depth interviews, and documentation studies, then analyzed using the Miles, Huberman, and Saldana model through data condensation, data display, and conclusion drawing. The results show that both principals have implemented supervision management in accordance with Deming's Plan-Do-Check-Act cycle: needs-based planning, implementation with a humanistic approach and varied techniques, competency standard-based assessment instruments, and personalized follow-up. The constraints found were multidimensional, including administrative workload, capacity limitations, and human challenges such as resistance and low teacher confidence, which were addressed through task delegation, collaboration with senior teachers, and consistent positive reinforcement. Planned and sustained supervision proved to improve teachers' content mastery, creativity in developing teaching materials, variation in teaching methods, and professional attitude. This study concludes that the effectiveness of principal supervision is determined by the quality of the overall management cycle, not merely by the completeness of administrative documents.*

**Keywords:** *supervision management, school principal, teacher professional competence*

### **ABSTRAK**

Kompetensi profesional guru merupakan faktor penentu kualitas pembelajaran, namun banyak kepala sekolah belum mengelola supervisi secara sistematis dan berkelanjutan, khususnya di sekolah dasar dengan keterbatasan sumber daya. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis manajemen supervisi kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi profesional guru di SDN Bojongpicung 1 dan SDN Cipeuyeum 3 Kabupaten Cianjur, mencakup perencanaan, pelaksanaan, penilaian, tindak lanjut, kendala, solusi, serta dampaknya terhadap kompetensi profesional guru. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus komparatif. Data dikumpulkan melalui observasi, wawancara mendalam, dan studi dokumentasi, kemudian dianalisis menggunakan model Miles, Huberman, dan

Saldana melalui kondensasi data, penyajian data, dan penarikan simpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kedua kepala sekolah telah menerapkan manajemen supervisi sesuai dengan siklus *Plan-Do-Check-Act* Deming: perencanaan berbasis analisis kebutuhan, pelaksanaan dengan pendekatan humanis dan teknik bervariasi, penilaian menggunakan instrumen berbasis standar kompetensi, serta tindak lanjut yang terpersonalisasi. Kendala yang ditemukan bersifat multidimensional, mencakup beban administratif, keterbatasan kapasitas, dan tantangan manusiawi berupa resistensi maupun rendahnya kepercayaan diri guru, yang diatasi melalui delegasi tugas, kolaborasi dengan guru senior, dan penguatan positif yang konsisten. Supervisi yang dilaksanakan secara terencana dan berkelanjutan terbukti meningkatkan penguasaan materi, kreativitas dalam pengembangan bahan ajar, variasi metode pembelajaran, serta sikap profesional guru. Penelitian ini menyimpulkan bahwa efektivitas supervisi kepala sekolah ditentukan oleh kualitas siklus manajemen secara menyeluruh, bukan semata oleh kelengkapan dokumen administratif.

**Kata Kunci:** manajemen supervisi, kepala sekolah, kompetensi profesional guru

## **A. Pendahuluan**

Pendidikan di Indonesia pada era transformasi digital menghadapi tantangan yang semakin kompleks dalam upaya peningkatan kualitas pembelajaran, di mana kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran memiliki peran krusial melalui pelaksanaan supervisi akademik secara berkelanjutan terhadap guru. Kompetensi profesional guru sebagaimana diatur dalam Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen mencakup penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam, pengembangan materi pembelajaran secara kreatif, serta pengembangan keprofesian secara

berkelanjutan. Kebijakan ini diperkuat oleh Peraturan Pemerintah Nomor 57 Tahun 2021 tentang Standar Nasional Pendidikan dan Permendikbudristek Nomor 40 Tahun 2021 tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah, yang menegaskan kewajiban kepala sekolah melaksanakan fungsi supervisi akademik sebagai bagian integral kepemimpinan satuan pendidikan.

Meskipun kebijakan pendidikan nasional telah memberikan landasan yang kuat, kondisi empiris menunjukkan bahwa kompetensi profesional guru sekolah dasar di Indonesia masih memerlukan perhatian serius. Laporan SMERU *Research Institute* (2023) mengungkapkan bahwa hanya 12,43% guru sekolah dasar yang

menganggap dirinya menguasai materi pengajaran literasi baca tulis, dan hanya 21,27% yang menguasai materi matematika, dengan nilai rata-rata kompetensi guru berdasarkan Uji Kompetensi sebesar 40,14, jauh di bawah standar minimal 55. Kondisi ini diperparah oleh praktik pembelajaran yang masih bersifat konvensional dan teacher-centered, serta kurangnya ruang bagi pengembangan kemampuan berpikir tingkat tinggi siswa.

Secara teoretis, fungsi supervisi kepala sekolah dilandasi oleh teori supervisi akademik yang menekankan bahwa supervisi bukan sekadar pengawasan administratif, melainkan proses profesional yang kolaboratif, reflektif, dan berorientasi pada perbaikan praktik pembelajaran guru (Glickman, et al., 2018:67). Dari perspektif manajemen mutu, konsep supervisi sejalan dengan prinsip perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*) dalam teori Total Quality Management yang dikembangkan oleh W. Edwards Deming melalui siklus *Plan-Do-Check-Act* (PDCA), yang menegaskan bahwa peningkatan kualitas bukan pencapaian sekali jadi, melainkan proses berkelanjutan yang

dibangun melalui sistem yang baik dan budaya perbaikan yang terus-menerus (Deming, 2018:23).

Namun dalam praktiknya, supervisi kepala sekolah belum sepenuhnya dirancang sebagai bagian dari strategi peningkatan kompetensi profesional guru. Supervisi sering diposisikan sebagai kegiatan administratif yang dilakukan secara periodik, belum terintegrasi secara utuh dalam sistem manajemen peningkatan mutu pembelajaran. Perencanaan supervisi cenderung dirancang secara umum dan seragam tanpa mempertimbangkan kebutuhan spesifik setiap guru; pelaksanaannya masih menghadapi keterbatasan teknik dan substansi; penilaian belum dilaksanakan secara sistematis untuk mengukur dampak; serta tindak lanjut belum terprogram dan terintegrasi dengan pengembangan profesional guru secara berkelanjutan. Berbagai kendala juga masih dihadapi, baik dari segi kompetensi kepala sekolah, ketersediaan waktu, dukungan sistem, maupun budaya sekolah.

Penelitian terdahulu telah banyak mengkaji implementasi supervisi kepala sekolah, antara lain melalui pendekatan manajemen POAC pada jenjang sekolah dasar (Yosepty, et

al., 2024) dan supervisi akademik dalam peningkatan mutu pendidikan pada jenjang sekolah menengah (Asmadi, Yosepty, et al., 2023). Penelitian-penelitian tersebut secara umum membuktikan bahwa supervisi yang terprogram berdampak positif terhadap kinerja dan kompetensi guru. Akan tetapi, penelitian yang secara spesifik menganalisis manajemen supervisi kepala sekolah dengan kerangka siklus PDCA Deming secara menyeluruh, mulai dari perencanaan, pelaksanaan, penilaian, tindak lanjut, kendala, solusi, hingga dampaknya terhadap kompetensi profesional guru sekolah dasar, serta secara komparatif pada dua sekolah dengan karakteristik dan tingkat sumber daya yang berbeda, masih belum banyak dilakukan. Kekosongan inilah yang menjadi landasan urgensi penelitian ini.

Penelitian ini dilaksanakan di SDN Bojongpicung 1 dan SDN Cipeuyeum 3 Kabupaten Cianjur, yang dipilih secara *purposif* karena merepresentasikan dua konteks yang berbeda: SDN Bojongpicung 1 merupakan sekolah dengan sistem supervisi akademik yang telah terprogram secara formal, sedangkan SDN Cipeuyeum 3

merepresentasikan sekolah yang masih dalam tahap pengembangan sistem supervisi namun memiliki komitmen tinggi di tengah keterbatasan geografis dan sumber daya. Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis manajemen supervisi kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi profesional guru sekolah dasar berdasarkan prinsip manajemen Deming, yang mencakup tujuh fokus kajian: (1) perencanaan, (2) pelaksanaan, (3) penilaian, (4) tindak lanjut, (5) kendala, (6) solusi, dan (7) dampak supervisi terhadap kompetensi profesional guru di kedua sekolah tersebut.

## **B. Metode Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus komparatif (*comparative case study*). Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian ini berupaya menggali secara mendalam bagaimana kepala sekolah merancang, melaksanakan, menilai, dan menindaklanjuti supervisi sebagai instrumen peningkatan kompetensi profesional guru, sesuai dengan pandangan Creswell (2018:4) bahwa

pendekatan kualitatif digunakan untuk mengeksplorasi dan memahami makna yang dianggap oleh individu atau kelompok berasal dari masalah sosial atau manusia. Metode studi kasus dipilih karena, menurut Yin (2018:15), metode ini sesuai digunakan ketika fokus penelitian berada pada pertanyaan “bagaimana” dan “mengapa” atas suatu fenomena yang tidak dapat dipisahkan dari konteks aslinya.

Penelitian dilaksanakan di dua sekolah dasar negeri di Kabupaten Cianjur, yaitu SDN Bojongpicung 1 dan SDN Cipeuyeum 3, yang dipilih secara purposif dengan pertimbangan bahwa kedua sekolah memiliki program supervisi yang berjalan aktif namun dengan karakteristik dan tingkat sumber daya yang berbeda, sehingga dapat memberikan gambaran yang lebih kaya dan komprehensif. Sumber data penelitian meliputi kepala sekolah, guru senior, dan guru dari kedua sekolah, yang dipilih secara purposif berdasarkan keterlibatan langsung mereka dalam proses supervisi.

Teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi melalui tiga teknik utama, yaitu observasi langsung terhadap praktik supervisi kepala

sekolah, wawancara mendalam yang bersifat semi-terstruktur dengan kepala sekolah, guru senior, dan guru menggunakan panduan wawancara berbasis indikator siklus PDCA, serta studi dokumentasi terhadap program supervisi, instrumen penilaian, laporan hasil supervisi, dan dokumen kompetensi profesional guru. Triangulasi sumber dan teknik ini digunakan untuk memastikan kredibilitas data yang diperoleh (Denzin, 2019:301).

Data yang terkumpul dianalisis menggunakan model analisis interaktif Miles, Huberman, dan Saldana (2020:31-33), yang terdiri atas tiga tahap yang saling berinteraksi: (1) kondensasi data (*data condensation*), yaitu proses pemilihan, penyederhanaan, dan transformasi data mentah menjadi tema-tema utama seperti perencanaan, pelaksanaan, penilaian, tindak lanjut, kendala, solusi, dan dampak supervisi; (2) penyajian data (*data display*), yaitu pengorganisasian data ke dalam bentuk naratif sistematis untuk setiap tema; dan (3) penarikan simpulan/verifikasi (*conclusion drawing/verification*), yaitu proses interpretasi makna dari pola-pola data yang muncul dengan terus melakukan

verifikasi terhadap kredibilitasnya. Keabsahan data diperiksa melalui triangulasi sumber, triangulasi teknik, dan *member checking* kepada informan.

### **C. Hasil Penelitian dan Pembahasan**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen supervisi kepala sekolah di SDN Bojongpicung 1 dan SDN Cipeuyeum 3 telah dilaksanakan sesuai dengan *siklus Plan-Do-Check-Act* (PDCA) Deming, meskipun dengan tingkat formalitas yang berbeda sesuai konteks dan sumber daya masing-masing sekolah. Pembahasan berikut disajikan berdasarkan tujuh fokus penelitian: perencanaan, pelaksanaan, penilaian, tindak lanjut, kendala, solusi, dan dampak supervisi terhadap kompetensi profesional guru.

#### **1. Perencanaan Supervisi Kepala Sekolah**

Temuan penelitian menunjukkan bahwa perencanaan supervisi di kedua sekolah telah dilaksanakan secara sistematis sesuai dengan prinsip *Plan* dalam siklus Deming, yaitu menetapkan tujuan yang jelas, merancang proses secara sistematis,

dan menentukan indikator pengendalian mutu (Deming, 2018:23). Di SDN Bojongpicung 1, tujuan supervisi dirumuskan secara formal dan terdokumentasi dalam program tertulis yang memuat jadwal, sasaran, teknik, dan indikator keberhasilan secara komprehensif, dengan instrumen yang lengkap dan terstandar mengacu pada Permendiknas Nomor 16 Tahun 2007. Di SDN Cipeuyeum 3, tujuan dirumuskan secara personal dan komunikatif melalui pertemuan kekeluargaan, dengan program yang lebih sederhana namun tetap memuat komponen esensial yang diperlukan. Pada aspek sasaran supervisi, kedua kepala sekolah tidak menetapkan sasaran secara seragam, melainkan mendasarkannya pada analisis kebutuhan spesifik setiap guru, SDN Bojongpicung 1 melalui kajian data supervisi tahun sebelumnya, dan SDN Cipeuyeum 3 melalui pemantauan personal yang intensif. Temuan ini memperkuat teori Zepeda (2022:112) tentang pentingnya supervisi yang terdiferensiasi berbasis kebutuhan nyata guru, namun juga memberikan pengayaan bahwa analisis kebutuhan tidak harus selalu bersifat formal dan berbasis data tertulis; pemantauan

personal yang intensif pun dapat menghasilkan analisis yang akurat. Kedua kepala sekolah juga secara konsisten melibatkan guru senior dan koordinator dalam proses perencanaan, yang membangun rasa kepemilikan dan mendorong komitmen seluruh pihak, sekaligus memperkuat nilai kekeluargaan dalam manajemen pendidikan Indonesia (Wasliman, 2019:78).

Secara keseluruhan, perencanaan supervisi di kedua sekolah telah sesuai dengan prinsip *Plan* dalam siklus PDCA Deming, yang membuktikan bahwa kompleksitas dokumen formal bukan satu-satunya penentu kualitas perencanaan, melainkan substansi yang mencakup seluruh komponen perencanaan yang relevan dengan kebutuhan nyata guru.

## **2. Pelaksanaan Supervisi Kepala Sekolah**

Pelaksanaan supervisi di kedua sekolah ditemukan telah berlangsung secara konsisten dan berorientasi pada pengembangan profesional guru, sesuai dengan tahap *Do* dalam siklus PDCA yang menekankan implementasi nyata dari rencana yang telah disusun (Deming, 2018:23).

Kedua kepala sekolah menggunakan kombinasi teknik supervisi individual dan kelompok yang disesuaikan dengan kebutuhan guru, meliputi observasi kelas, pertemuan individual, diskusi kelompok, dan pembimbingan sejawat, sejalan dengan pandangan Glickman, et al. (2018:67) bahwa teknik supervisi harus dibedakan berdasarkan tingkat kesiapan guru: direktif untuk guru pemula, kolaboratif untuk guru berkembang, dan nondirektif untuk guru profesional.

Pertemuan praobservasi dilaksanakan secara konsisten oleh kedua kepala sekolah, baik dalam format formal terstruktur (SDN Bojongpicung 1) maupun melalui percakapan hangat yang informal (SDN Cipeuyeum 3), yang keduanya berfungsi membangun kepercayaan awal sebagaimana ditekankan Zepeda (2022:112). Yang menonjol dari temuan ini adalah konsistensi kedua kepala sekolah dalam membangun komunikasi yang tidak menghakimi dan iklim psikologis yang aman, di mana guru merasa nyaman berbagi tantangan dan mencoba hal baru tanpa takut dihakimi. Di SDN Cipeuyeum 3, pendekatan kekeluargaan yang hangat justru menghasilkan keterbukaan yang

sangat tinggi, memperkaya teori Yoseptry (2023:145) dengan bukti empiris bahwa dalam konteks budaya Indonesia, pendekatan informal-kekeluargaan dapat menjadi instrumen penciptaan keamanan psikologis yang bahkan lebih efektif daripada prosedur formal.

Umpan balik yang diberikan kedua kepala sekolah bersifat konstruktif, berbasis bukti konkret, dan diawali dengan apresiasi sebelum membahas area pengembangan, dilengkapi dengan pertemuan pascaobservasi yang memfasilitasi refleksi mendalam sebagaimana ditegaskan Glickman, et al. (2018:67) sebagai inti dari supervisi yang efektif. Sergiovanni dan Starratt (2021:89) menegaskan bahwa supervisi yang demikian merupakan praktik moral yang mengedepankan integritas dan penghormatan terhadap martabat guru sebagai profesional, yang tampak nyata dalam praktik kedua kepala sekolah pada penelitian ini.

### **3. Penilaian Supervisi Kepala Sekolah**

Penilaian supervisi pada kedua sekolah ditemukan telah dilaksanakan dengan memperhatikan objektivitas dan transparansi, sesuai dengan

tahap *Check* dalam siklus PDCA yang merupakan fase evaluasi kritis untuk membandingkan hasil dengan tujuan yang telah ditetapkan (Deming, 2018:23). SDN Bojongpicung 1 menggunakan instrumen penilaian komprehensif dengan rubrik yang jelas mengacu pada Permendiknas Nomor 16 Tahun 2007, sementara SDN Cipeuyeum 3 menggunakan instrumen yang lebih sederhana namun tetap mencakup aspek esensial kompetensi profesional guru. Hal ini memperkuat pandangan Zepeda (2022:112) tentang pentingnya instrumen yang valid, sekaligus membuktikan secara empiris bahwa kesederhanaan instrumen tidak mengurangi makna penilaian selama aspek yang dinilai mencerminkan indikator kompetensi yang relevan.

Kedua kepala sekolah secara konsisten menyampaikan hasil penilaian disertai penjelasan berbasis bukti konkret dari catatan observasi, sehingga guru memahami secara jelas dasar penilaiannya dan dapat menerimanya sebagai peta jalan pengembangan diri. Hasil penilaian didokumentasikan secara sistematis dan dimanfaatkan secara aktif sebagai dasar perancangan tindak

lanjut yang tepat sasaran, yang membuktikan bahwa siklus PDCA hanya dapat berjalan bermakna ketika hasil *Check* benar-benar menjadi masukan bagi tahap *Act* berikutnya (Deming, 2018:23). Penilaian yang berkualitas dengan demikian berfungsi sebagai jembatan kritis yang menghubungkan pelaksanaan supervisi dengan tindak lanjut yang bermakna.

#### **4. Tindak Lanjut Supervisi Kepala Sekolah**

Tindak lanjut supervisi pada kedua sekolah ditemukan telah dilaksanakan secara terprogram dan berpusat pada kebutuhan nyata guru, sesuai dengan tahap *Act* dalam siklus PDCA yang menjamin keberlangsungan siklus perbaikan secara terus-menerus (Deming, 2018:23). Kedua kepala sekolah menyusun program tindak lanjut yang terpersonalisasi dengan kategorisasi guru berdasarkan hasil penilaian, yaitu guru yang memerlukan bimbingan intensif, pelatihan pada aspek tertentu, atau yang sudah kompeten untuk diberdayakan sebagai pembimbing sejawat. Pelatihan internal diselenggarakan berdasarkan kebutuhan yang teridentifikasi dari

hasil supervisi seluruh guru, yang menurut Saputri et al. (2024) jauh lebih efektif dibandingkan pelatihan generik yang tidak mempertimbangkan konteks sekolah. Pemantauan perkembangan guru dilakukan secara berkala melalui kunjungan kelas informal dan percakapan rutin untuk memastikan perubahan yang disepakati benar-benar terwujud, sejalan dengan prinsip Deming tentang pentingnya pemantauan konsisten sebagai bagian integral siklus manajemen mutu. Yang paling menonjol dari temuan ini adalah bahwa dukungan kedua kepala sekolah melampaui sekadar arahan lisan, mencakup penyediaan referensi, bantuan langsung pembuatan media pembelajaran, demonstrasi teknik mengajar, dan fasilitasi keterlibatan dalam komunitas belajar. Wasliman (2019:78) menegaskan bahwa dalam konteks budaya Indonesia, tindak lanjut supervisi harus dilakukan dengan pendekatan humanis yang melampaui arahan lisan semata, dan temuan ini memberikan pengayaan bahwa dimensi dukungan konkret merupakan faktor yang sangat menentukan efektivitas tindak lanjut,

terutama pada sekolah dengan keterbatasan sumber daya.

### **5. Kendala Supervisi Kepala Sekolah**

Pelaksanaan manajemen supervisi di kedua sekolah tidak terlepas dari kendala yang bersifat multidimensional, mencakup aspek struktural, kapasitas, dan faktor manusiawi yang saling berkaitan. Yoseptry (2023:145) mengidentifikasi bahwa kendala utama supervisi akademik di sekolah dasar umumnya bersumber dari keterbatasan waktu akibat beban administratif, keterbatasan kapasitas supervisor, serta resistensi atau rendahnya kepercayaan diri guru, ketiga faktor ini juga ditemukan dalam penelitian ini. Kedua kepala sekolah menghadapi tekanan signifikan dari beban administratif yang menyita waktu supervisi, mencerminkan tegangan sistemik antara peran kepala sekolah sebagai administrator dan sebagai pemimpin pembelajaran yang hingga kini belum sepenuhnya terpecahkan dalam sistem manajemen pendidikan di Indonesia.

Kendala kapasitas bermanifestasi berbeda pada kedua lokus: di SDN Bojongpicung 1 berupa keterbatasan

penguasaan konten akademik pada mata pelajaran kelas tinggi yang kompleks, sedangkan di SDN Cipeuyeum 3 lebih bersifat keterbatasan akses informasi akibat kondisi geografis. Temuan paling menarik adalah pola kendala manusiawi yang bersifat bipolar pada kedua sekolah: di SDN Bojongpicung 1 berupa resistensi guru senior yang merasa sudah cukup berpengalaman, sedangkan di SDN Cipeuyeum 3 justru berupa rendahnya kepercayaan diri guru. Temuan ini memberikan pengayaan signifikan terhadap teori Yoseptry (2023:145) yang lebih menekankan resistensi sebagai kendala manusiawi tunggal, dengan membuktikan bahwa kendala manusiawi dalam supervisi dapat muncul dalam dua kutub berlawanan yang masing-masing memerlukan strategi penanganan berbeda.

### **6. Solusi Mengatasi Kendala Supervisi Kepala Sekolah**

Kedua kepala sekolah ditemukan telah menerapkan solusi yang kreatif, kontekstual, dan adaptif terhadap kendala yang dihadapi, sejalan dengan pandangan Glickman, et al. (2018:67) bahwa supervisor yang efektif harus bersifat adaptif dalam

memilih pendekatan sesuai kondisi. Kendala waktu diatasi melalui delegasi tugas administratif kepada wakil kepala sekolah dan guru senior disertai proteksi jadwal supervisi (SDN Bojongpicung 1), serta integrasi supervisi informal ke dalam kegiatan sehari-hari (SDN Cipeuyeum 3). Kendala kapasitas diatasi melalui kolaborasi dengan guru senior sebagai mitra supervisi pada aspek konten (SDN Bojongpicung 1) dan pembangunan jaringan komunikasi antarsekolah melalui media sosial serta pemanfaatan sumber belajar daring (SDN Cipeuyeum 3), yang membuktikan bahwa modal sosial berupa jaringan kepercayaan antarsekolah merupakan sumber daya berharga dalam mengatasi kendala kapasitas di daerah dengan keterbatasan akses.

Kendala manusiawi yang bersifat bipolar ditangani dengan strategi yang disesuaikan: resistensi guru senior diatasi melalui pendekatan personal yang sabar dengan memanfaatkan pengaruh positif rekan sejawat, sedangkan rendahnya kepercayaan diri guru diatasi melalui penguatan positif yang konsisten dan apresiasi tulus terhadap setiap kemajuan. Temuan ini memperkuat pandangan

Wasliman (2019:78) tentang pendekatan humanis dalam supervisi, sekaligus membuktikan bahwa strategi penanganan kendala manusiawi harus disesuaikan secara fundamental dengan kutub kendala yang dihadapi.

## **7. Dampak Supervisi terhadap Kompetensi Profesional Guru**

Manajemen supervisi yang dilaksanakan secara sistematis pada kedua sekolah memberikan dampak nyata dan multidimensional terhadap kompetensi profesional guru, sejalan dengan lima sub-kompetensi profesional menurut Mulyasa (2021:145): penguasaan materi dan pola pikir keilmuan, penguasaan standar kompetensi, pengembangan materi secara kreatif, pengembangan keprofesionalan berkelanjutan, serta pemanfaatan teknologi informasi. Guru di kedua sekolah mengalami peningkatan signifikan dalam penguasaan materi, di SDN Bojongpicung 1 melalui kualitas penjelasan yang lebih kaya dan referensi yang beragam, di SDN Cipeuyeum 3 melalui peningkatan kepercayaan diri dalam menjelaskan konsep yang sebelumnya terasa sulit.

Pada aspek kreativitas pengembangan bahan ajar, temuan menunjukkan hal yang menarik: kreativitas yang lahir dari keterbatasan sumber daya di SDN Cipeuyeum 3 menghasilkan pembelajaran yang justru lebih autentik dan kontekstual, melengkapi sub-kompetensi Mulyasa tentang pengembangan materi secara kreatif. Guru di kedua sekolah juga mulai beralih dari ketergantungan pada metode ceramah menuju pendekatan yang lebih berpusat pada siswa seperti diskusi kelompok dan pembelajaran berbasis masalah. Dampak yang dinilai paling bermakna dalam jangka panjang adalah transformasi sikap profesional guru, dari memandang mengajar sebagai rutinitas menjadi panggilan profesional yang menuntut pembelajaran berkelanjutan, sejalan dengan prinsip Deming (2018:23) bahwa perbaikan berkelanjutan paling efektif ketika berhasil menginternalisasikan semangat perbaikan ke dalam kesadaran individual setiap guru. Seluruh dimensi peningkatan ini pada akhirnya bermuara pada peningkatan kualitas pembelajaran yang tercermin dari tren

positif hasil belajar siswa di kedua sekolah.

Secara keseluruhan, temuan penelitian ini menegaskan bahwa efektivitas supervisi kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi profesional guru tidak ditentukan oleh kelengkapan dokumen administratif semata, melainkan oleh kualitas pelaksanaan siklus manajemen secara menyeluruh, mulai dari perencanaan yang berbasis kebutuhan nyata, pelaksanaan yang humanis, penilaian yang objektif dan transparan, hingga tindak lanjut yang terpersonalisasi dan berkelanjutan. Perbandingan antara SDN Bojongpicung 1 dan SDN Cipeuyeum 3 membuktikan bahwa prinsip-prinsip manajemen Deming dapat diimplementasikan secara fleksibel sesuai dengan konteks dan sumber daya sekolah, tanpa mengurangi esensi dan dampaknya terhadap pengembangan profesional guru.

#### **D. Kesimpulan**

Manajemen supervisi kepala sekolah untuk meningkatkan kompetensi profesional guru melalui siklus *Plan-Do-Check-Act* Deming terbukti menjadi kekuatan nyata dalam mendorong peningkatan

kompetensi profesional guru di SDN Bojongpicung 1 dan SDN Cipeuyeum 3 Kabupaten Cianjur. Perencanaan telah sesuai dengan prinsip *Plan* melalui perumusan tujuan yang jelas dan analisis kebutuhan nyata guru; pelaksanaan sesuai prinsip *Do* melalui pendekatan humanis dan teknik yang terdiferensiasi; penilaian sesuai prinsip *Check* melalui instrumen yang objektif dan transparan; serta tindak lanjut sesuai prinsip *Act* melalui program yang terpersonalisasi dan dukungan konkret yang berkelanjutan. Kendala yang dihadapi bersifat multidimensional, mencakup beban administratif, keterbatasan kapasitas, dan kendala manusiawi yang bersifat bipolar, namun berhasil diatasi melalui solusi yang kreatif dan kontekstual, sehingga supervisi memberikan dampak nyata terhadap penguasaan materi, kreativitas mengembangkan bahan ajar, variasi metode pembelajaran, dan transformasi sikap profesional guru.

Penelitian ini merekomendasikan agar kepala sekolah memperkuat perencanaan supervisi berbasis analisis kebutuhan individual guru dan mengembangkan tindak lanjut yang disertai dukungan konkret; guru diharapkan lebih proaktif

memanfaatkan supervisi, termasuk supervisi informal, sebagai sarana refleksi dan pengembangan diri; Dinas Pendidikan disarankan merancang kebijakan yang melindungi waktu kepala sekolah dari beban administratif berlebihan serta menyediakan program pengembangan kapasitas supervisi secara berkelanjutan; dan pengawas sekolah diharapkan berperan aktif sebagai pembimbing profesional. Penelitian selanjutnya disarankan melibatkan lebih banyak satuan pendidikan dari berbagai wilayah serta mengintegrasikan pendekatan kualitatif dan kuantitatif untuk mengukur secara lebih luas pengaruh manajemen supervisi terhadap hasil belajar siswa.

### **Daftar Pustaka**

- Bush, T., & Middlewood, D. (2019). *Leading and Managing People in Education (4th ed.)*. London: SAGE Publications.
- Creswell, J. W. (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches (5th ed.)*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches (4th ed.)*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

- Danim, S., & Khairil. (2020). *Profesi Kependidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Deming, W. E. (2018). *Out of the Crisis*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Denzin, N. K. (2019). *The Research Act: A Theoretical Introduction to Sociological Methods*. New York: Routledge.
- Glickman, C. D., Gordon, S. P., & Ross-Gordon, J. M. (2018). *SuperVision and Instructional Leadership: A Developmental Approach* (10th ed.). New York: Pearson.
- Mulyasa, E. (2021). *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2020). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Peraturan Pemerintah Nomor 57 Tahun 2021 tentang Standar Nasional Pendidikan.
- Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Nomor 40 Tahun 2021 tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2021). *Management* (15th ed.). New York: Pearson.
- Saputri, D. A., et al. (2024). Total Quality Management dalam Peningkatan Mutu Pendidikan. *Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran*, 12(4), 29540–29548.
- Sergiovanni, T. J., & Starratt, R. J. (2021). *Supervision: A Redefinition* (10th ed.). New York: McGraw-Hill.
- SMERU Research Institute. (2023). *Laporan Kompetensi Guru Sekolah Dasar di Indonesia*. Jakarta: SMERU Research Institute.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (2018). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen.
- Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.
- Wasliman, I. (2019). *Kepemimpinan Pendidikan dalam Konteks Budaya Indonesia*. Bandung: Universitas Islam Nusantara Press.
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Yoseptry, R., et al. (2024). Analisis Implementasi Supervisi oleh Kepala Sekolah untuk Meningkatkan Pembelajaran pada Satuan Pendidikan Jenjang Sekolah Dasar. *Edusaintek: Jurnal Pendidikan, Sains dan Teknologi*, 11(2), 140–150.
- Yoseptry, R. (2023). Strategi Membangun Kepercayaan dalam Supervisi Akademik Kepala Sekolah. *Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 6(2), 140–148.
- Zepeda, S. J. (2022). *Instructional Supervision: Applying Tools and Concepts* (5th ed.). New York: Routledge.