

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pendidikan di Indonesia pada era transformasi digital dan tuntutan pendidikan abad ke-21 menghadapi tantangan yang semakin kompleks dalam upaya peningkatan kualitas pembelajaran. Dalam menghadapi tantangan ini, peran kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran menjadi sangat krusial. Salah satu fungsi strategis kepala sekolah adalah melaksanakan supervisi pembelajaran terhadap guru secara berkelanjutan. Peningkatan kualitas pembelajaran tidak hanya bergantung pada ketersediaan infrastruktur atau kurikulum yang relevan, tetapi ditentukan oleh kualitas guru sebagai ujung tombak pembelajaran di kelas. Guru yang memiliki kompetensi profesional yang tinggi akan mampu merancang, melaksanakan, dan mengevaluasi pembelajaran secara efektif sehingga menghasilkan pengalaman belajar yang bermakna bagi siswa. Untuk mengembangkan kompetensi profesional guru secara berkelanjutan, diperlukan manajemen supervisi kepala sekolah yang terencana, sistematis, dan berorientasi pada peningkatan kualitas pembelajaran.

Kompetensi profesional guru sebagaimana diatur dalam Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen mencakup penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam, pemahaman terhadap standar kompetensi dan kompetensi dasar mata pelajaran, pengembangan materi pembelajaran secara kreatif, serta pengembangan keprofesian secara berkelanjutan melalui tindakan reflektif. Kompetensi ini menjadi fondasi penting dalam mewujudkan pembelajaran yang berkualitas dan berpusat pada siswa.

Secara normatif, kebijakan pendidikan nasional telah memberikan landasan yang kuat bagi upaya peningkatan kompetensi profesional guru. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional menegaskan bahwa pendidik harus memiliki kualifikasi dan kompetensi yang memadai untuk menjalankan fungsinya secara profesional. Selanjutnya,

Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan yang telah diperbaharui dengan Peraturan Pemerintah Nomor 57 Tahun 2021 menegaskan bahwa pendidik harus memiliki kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional yang diperoleh melalui pendidikan profesi.

Lebih lanjut, Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Nomor 40 Tahun 2021 tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah menegaskan bahwa kepala sekolah wajib melaksanakan fungsi supervisi akademik sebagai bagian integral dari tugas kepemimpinan dalam pengelolaan satuan pendidikan. Sementara itu, Perdirjen GTK Nomor 7607/B.B1/HK.03.01/2023 tentang Petunjuk Teknis Pengelolaan Kinerja Guru dan Kepala Sekolah menetapkan petunjuk teknis pengelolaan kinerja guru dan kepala sekolah yang mencakup kewajiban kepala sekolah dalam melaksanakan supervisi pembelajaran guna memastikan kompetensi profesional guru.

Kompetensi profesional mencakup kemampuan menguasai materi, struktur, konsep, dan pola pikir keilmuan yang mendukung mata pelajaran yang diampu; menguasai capaian pembelajaran dan tujuan pembelajaran; mengembangkan materi pembelajaran secara kreatif dan inovatif; mengembangkan keprofesian secara berkelanjutan; serta memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk berkomunikasi dan mengembangkan diri.

Dalam konteks pendidikan dasar, kompetensi profesional guru menjadi sangat krusial mengingat karakteristik siswa sekolah dasar yang berada pada tahap perkembangan kognitif, afektif, dan psikomotor yang fundamental. Guru sekolah dasar dituntut tidak hanya menguasai konten mata pelajaran, tetapi juga memahami cara mengajarkan konten tersebut dengan metode yang sesuai dengan perkembangan anak, mengintegrasikan nilai-nilai karakter, serta mengembangkan kemampuan berpikir kritis dan kreatif siswa sejak dini.

Meskipun kebijakan pendidikan nasional telah mengamanatkan pentingnya supervisi kepala sekolah, kondisi empiris menunjukkan bahwa kompetensi profesional guru sekolah dasar di Indonesia masih sangat rendah

dan memerlukan perhatian serius. Laporan *SMERU Research Institute* (2023) mengungkapkan data yang mengkhawatirkan: hanya 12,43% guru sekolah dasar yang menganggap dirinya menguasai materi pengajaran literasi baca tulis, dan hanya 21,27% yang menganggap dirinya menguasai materi pengajaran matematika. Nilai rata-rata kompetensi guru tingkat SD berdasarkan Uji Kompetensi adalah 40,14, jauh di bawah standar minimal yang ditetapkan sebesar 55. Kondisi ini menunjukkan bahwa sistem pendidikan guru saat ini belum mampu menghasilkan lulusan yang memiliki kompetensi profesional yang memadai untuk menjadi pendidik berkualitas, khususnya di tingkat sekolah dasar di mana guru dituntut menguasai berbagai mata pelajaran sebagai konsep fundamental bagi perkembangan siswa. Kondisi ini membuat supervisi kepala sekolah menjadi sangat penting sebagai upaya sistematis

untuk meningkatkan kompetensi profesional guru secara berkelanjutan. Permasalahan kompetensi profesional guru juga tercermin dalam praktik pembelajaran sehari-hari. Banyak guru yang masih menerapkan pendekatan pembelajaran yang bersifat konvensional, *teacher-centered*, dan kurang memberikan ruang bagi pengembangan kemampuan berpikir tingkat tinggi siswa. Penguasaan materi yang masih terbatas, kurangnya pemahaman terhadap karakteristik perkembangan siswa, serta keterbatasan dalam mengembangkan bahan ajar yang kontekstual dan relevan menjadi tantangan yang masih dihadapi oleh banyak guru sekolah dasar.

Dalam konteks peningkatan kompetensi profesional guru, kepemimpinan kepala sekolah memainkan peran yang sangat strategis. Kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran (*instructional leader*) memiliki tanggung jawab untuk menciptakan iklim akademik yang kondusif, memfasilitasi pengembangan profesional guru, serta melaksanakan supervise pembelajaran secara sistematis dan berkelanjutan.

Secara teoretis, fungsi supervisi kepala sekolah dilandasi oleh teori supervisi akademik yang menekankan bahwa supervisi bukan sekadar pengawasan administratif, melainkan proses supervisi profesional yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas pembelajaran melalui pengembangan

kompetensi guru. Glickman, et al. (2018) menegaskan bahwa supervisi akademik yang efektif adalah supervisi yang bersifat kolaboratif, reflektif, dan berorientasi pada perbaikan praktik pembelajaran guru. Supervisi yang baik tidak berfokus pada mencari kesalahan, tetapi pada pengembangan kapasitas guru melalui dialog profesional, observasi kelas, refleksi, dan pemberian umpan balik yang konstruktif.

Lebih lanjut, teori kepemimpinan instruksional (*instructional leadership*) yang dikembangkan oleh Hallinger dan Murphy (2018) menegaskan bahwa kepala sekolah harus berperan aktif dalam tiga dimensi utama: mendefinisikan misi sekolah, mengelola program pembelajaran, dan menciptakan iklim pembelajaran yang positif. Dalam konteks ini, supervisi kepala sekolah tidak dapat dilepaskan dari visi kepemimpinan yang jelas, komitmen terhadap peningkatan mutu pembelajaran, serta kemampuan kepala sekolah dalam memberikan bimbingan profesional kepada guru.

Dari perspektif manajemen, konsep supervisi juga sejalan dengan prinsip perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*) dalam teori *Total Quality Management* (TQM) yang diadaptasi dalam konteks pendidikan oleh Edward Deming. Deming (2018) menekankan bahwa peningkatan kualitas harus dilakukan melalui siklus yang sistematis: *Plan-Do-Check-Act* (PDCA). Dalam konteks supervisi kepala sekolah, siklus ini dapat diimplementasikan melalui perencanaan supervisi yang berbasis pada analisis kebutuhan guru, pelaksanaan supervisi yang berkelanjutan, evaluasi terhadap perkembangan kompetensi guru, serta tindak lanjut berupa supervisi dan pengembangan profesional yang terprogram.

Namun, fakta empiris menunjukkan bahwa supervisi kepala sekolah dalam praktiknya masih menghadapi berbagai permasalahan. Banyak kepala sekolah yang melaksanakan supervisi secara tidak terencana, bersifat insidental, dan hanya fokus pada aspek administratif tanpa menyentuh substansi peningkatan kualitas pembelajaran. Supervisi sering kali dilakukan sebagai formalitas untuk memenuhi tuntutan administratif, tanpa disertai

dengan tindak lanjut yang jelas dan terprogram untuk meningkatkan kompetensi profesional guru.

Penelitian yang dilakukan oleh Kusumaningrum, et al. (2019) menunjukkan bahwa salah satu faktor penyebab rendahnya efektivitas supervisi adalah kurangnya kompetensi kepala sekolah dalam melaksanakan supervisi akademik. Banyak kepala sekolah yang belum memiliki pemahaman yang mendalam tentang teknik-teknik supervisi yang efektif, seperti supervisi klinis, supervisi kolaboratif, atau supervisi berbasis data. Akibatnya, supervisi yang dilakukan tidak memberikan dampak yang signifikan terhadap peningkatan kompetensi profesional guru.

Kondisi tersebut juga terjadi di Kabupaten Cianjur, khususnya di SDN Bojongpicung 1 dan SDN Cipeuyeum 3. Kedua sekolah ini memiliki karakteristik yang berbeda dari segi lokasi geografis, kesiapan sumber daya, dan budaya sekolah, namun sama-sama menghadapi tantangan dalam upaya peningkatan kompetensi profesional guru melalui supervisi kepala sekolah. Observasi awal yang dilakukan pada bulan Desember 2025 di kedua sekolah menunjukkan bahwa meskipun kepala sekolah telah melaksanakan supervisi secara rutin, namun belum ada sistem manajemen supervisi yang terstruktur, terdokumentasi dengan baik, dan berorientasi pada peningkatan kompetensi profesional guru secara berkelanjutan.

Berbagai penelitian terdahulu menunjukkan bahwa supervisi kepala sekolah yang efektif memiliki kontribusi signifikan terhadap peningkatan kompetensi profesional guru. Penelitian Sergiovanni dan Starratt (2021) menegaskan bahwa supervisi yang bersifat *developmental* dan kolaboratif dapat meningkatkan motivasi guru untuk terus belajar dan mengembangkan praktik pembelajarannya. Demikian pula penelitian oleh Zepeda (2022) menunjukkan bahwa supervisi klinis yang dilakukan secara sistematis dapat membantu guru mengidentifikasi kekuatan dan area pengembangan dalam praktik pembelajarannya.

Penelitian empiris di Indonesia juga menunjukkan hasil yang sejalan. Penelitian yang dilakukan oleh Arifin (2021) menunjukkan bahwa supervisi

akademik kepala sekolah yang dilaksanakan secara terprogram dan berkelanjutan berpengaruh positif terhadap kompetensi profesional guru. Demikian pula penelitian Purwanto (2020) menemukan bahwa supervisi kolaboratif yang melibatkan dialog profesional antara kepala sekolah dan guru dapat meningkatkan reflektivitas guru terhadap praktik pembelajarannya.

Namun, sebagian besar penelitian tersebut masih berfokus pada pengaruh atau hubungan supervisi dengan kompetensi guru secara kuantitatif, sementara kajian mendalam mengenai bagaimana manajemen supervisi kepala sekolah dirancang, dilaksanakan, dievaluasi, dan ditindaklanjuti dalam konteks peningkatan kompetensi profesional guru melalui pendekatan kualitatif studi kasus masih relatif terbatas.

Masalah tentang manajemen supervisi kepala sekolah untuk meningkatkan kompetensi profesional guru menjadi penting untuk diteliti karena berkaitan langsung dengan upaya peningkatan kualitas pembelajaran di sekolah dasar. Tanpa supervisi yang terkelola dengan baik, peningkatan kompetensi profesional guru akan berjalan lambat dan tidak terarah. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk menghasilkan deskripsi komprehensif, analisis mendalam, serta rekomendasi strategis mengenai manajemen supervisi kepala sekolah mulai dari perencanaan, pelaksanaan, penilaian, hingga tindak lanjut, termasuk identifikasi kendala dan solusi yang dapat dijadikan rujukan teoretis dan praktis dalam upaya peningkatan kompetensi profesional guru sekolah dasar.

Pemilihan SDN Bojongpicung 1 dan SDN Cipeuyeum 3 Kabupaten Cianjur didasarkan pada perbedaan karakteristik kedua satuan pendidikan tersebut, khususnya dalam hal praktik manajemen supervisi kepala sekolah dan tingkat perkembangan kompetensi profesional guru. SDN Bojongpicung 1 merepresentasikan sekolah yang telah menerapkan sistem supervisi akademik secara terprogram dan terdokumentasi dengan baik, sementara SDN Cipeuyeum 3 merepresentasikan sekolah yang masih dalam tahap pengembangan sistem supervisi namun memiliki komitmen yang tinggi untuk meningkatkan kompetensi profesional guru. Perbedaan konteks tersebut

memungkinkan penelitian ini memberikan gambaran komprehensif dan komparatif mengenai praktik manajemen supervisi kepala sekolah pada tingkat implementasi yang berbeda, sekaligus menghasilkan rekomendasi strategis yang kontekstual, aplikatif, dan berorientasi pada peningkatan kompetensi profesional guru yang berkelanjutan.

B. Perumusan dan Pembatasan Masalah

1. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan, dapat diidentifikasi sejumlah permasalahan yang berkaitan dengan manajemen supervisi kepala sekolah untuk meningkatkan kompetensi profesional guru sekolah dasar. Meskipun kebijakan pendidikan nasional telah menegaskan pentingnya supervisi kepala sekolah sebagai instrumen peningkatan kompetensi guru, implementasinya di tingkat satuan pendidikan masih menghadapi berbagai kendala.

Pertama, supervisi kepala sekolah belum sepenuhnya dirancang sebagai bagian dari strategi peningkatan kompetensi profesional guru. Dalam praktiknya, supervisi sering diposisikan sebagai kegiatan administratif atau formalitas yang dilakukan secara periodik, belum terintegrasi secara utuh dalam sistem manajemen peningkatan mutu pembelajaran di sekolah.

Kedua, perencanaan supervisi kepala sekolah belum sepenuhnya berbasis pada analisis kebutuhan kompetensi profesional guru. Kepala sekolah cenderung merancang program supervisi secara umum dan seragam, tanpa mempertimbangkan kebutuhan spesifik setiap guru, karakteristik mata pelajaran, maupun kondisi kontekstual sekolah. Akibatnya, supervisi yang dilakukan kurang relevan dan kurang memberikan dampak yang signifikan terhadap peningkatan kompetensi guru.

Ketiga, pelaksanaan supervisi kepala sekolah masih menghadapi keterbatasan pada aspek teknik dan substansi supervisi. Banyak kepala sekolah yang belum menguasai teknik-teknik supervisi yang efektif, seperti

supervisi klinis, supervisi kolaboratif, atau supervisi berbasis *lesson study*. Supervisi yang dilakukan cenderung bersifat inspektif dan evaluatif, kurang memberikan bimbingan profesional yang konstruktif kepada guru.

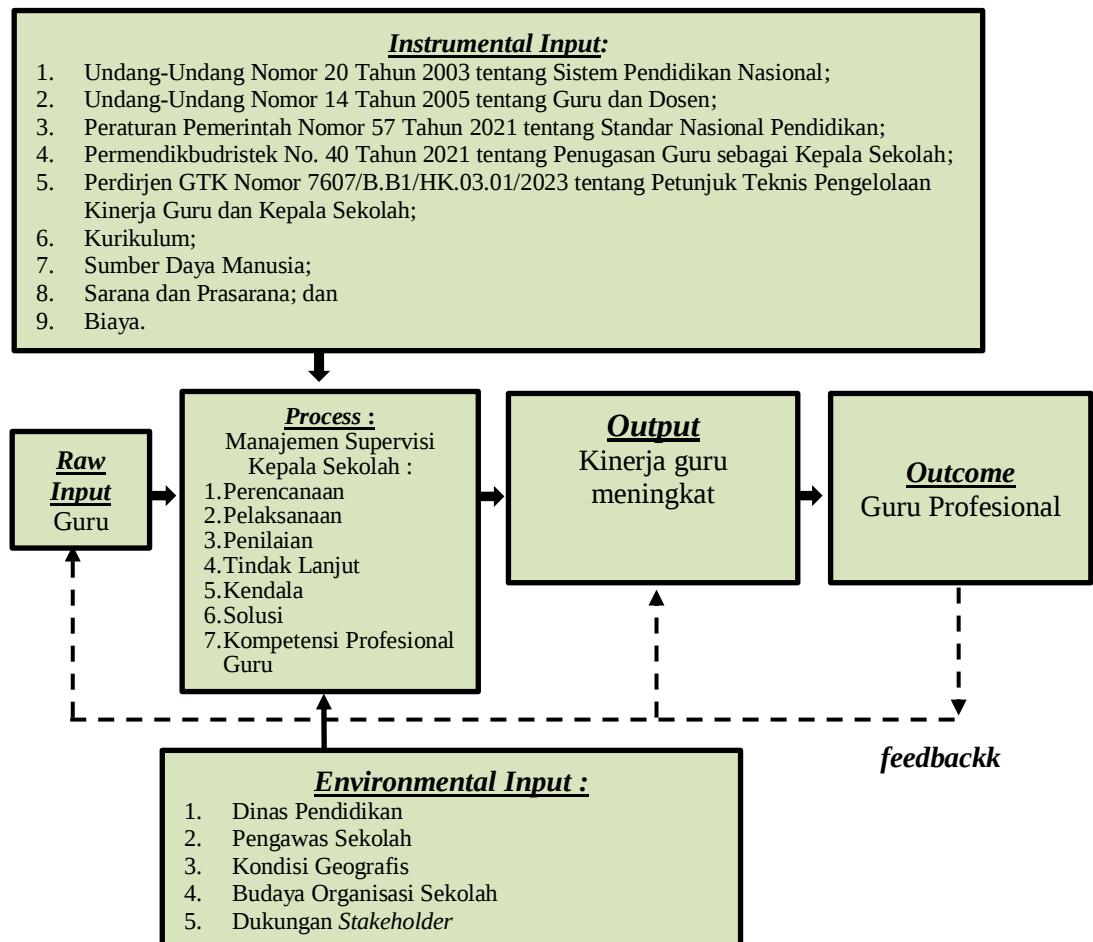
Keempat, penilaian supervisi kepala sekolah belum dilaksanakan secara sistematis untuk mengukur dampaknya terhadap peningkatan kompetensi profesional guru. Penilaian cenderung berfokus pada aspek administratif pembelajaran, belum mengukur secara mendalam penguasaan materi guru, kemampuan mengembangkan materi pembelajaran, penerapan strategi pembelajaran yang inovatif, serta kemampuan reflektif guru terhadap praktik pembelajarannya.

Kelima, tindak lanjut supervisi kepala sekolah belum terprogram dengan baik dan belum terintegrasi dengan program pengembangan profesional guru secara berkelanjutan. Banyak hasil supervisi yang tidak ditindaklanjuti dengan supervisi intensif, pelatihan, atau pendampingan yang terstruktur. Akibatnya, supervisi tidak memberikan dampak jangka panjang terhadap peningkatan kompetensi profesional guru.

Keenam, manajemen supervisi kepala sekolah masih menghadapi berbagai kendala, baik dari segi kompetensi kepala sekolah dalam melaksanakan supervisi, ketersediaan waktu, dukungan sistem, maupun budaya sekolah yang belum sepenuhnya mendukung praktik supervisi yang efektif dan kolaboratif.

Ketujuh, perbedaan karakteristik dan kondisi antara SDN Bojongpicung 1 dan SDN Cipeuyeum 3 Kabupaten Cianjur dapat mendukung pelaksanaan manajemen supervisi kepala sekolah yang kontekstual, adaptif, dan berkelanjutan dalam meningkatkan kompetensi profesional guru sekolah dasar.

Setelah melihat penjelasan di atas, maka peneliti merumuskan masalah tersebut ke dalam bagan sebagai berikut:



Gambar 1.1 Bagan Perumusan Masalah

Berdasarkan perspektif manajemen mutu, khususnya teori Deming, penelitian ini menggunakan kerangka *input–process–output–outcome* yang dilengkapi dengan mekanisme umpan balik untuk menggambarkan perumusan masalah secara komprehensif. Kerangka ini digunakan untuk menjelaskan hubungan antara kondisi awal guru, dukungan kebijakan dan lingkungan sekolah, proses manajemen supervisi kepala sekolah, serta hasil dan dampak supervisi terhadap kompetensi profesional guru. Penjelasan berikut menguraikan setiap komponen dalam bagan tersebut secara sistematis.

a. Raw Input

Guru menjadi subjek dari keseluruhan proses manajemen supervisi kepala sekolah. Kondisi awal guru, baik dari aspek kompetensi

profesional, pedagogik, kepribadian, maupun sosial, sangat memengaruhi keberhasilan pelaksanaan supervisi. Guru dengan kompetensi profesional yang masih rendah membutuhkan bimbingan dan supervisi yang lebih intensif melalui supervisi, sedangkan guru yang sudah kompeten memerlukan supervisi yang bersifat pengembangan dan inovasi pembelajaran. Dengan demikian, *raw input* menjadi titik awal yang perlu diidentifikasi secara akurat agar program supervisi dapat dirancang sesuai dengan kebutuhan guru.

b. Process

Bagan *process* merupakan inti dari perumusan masalah penelitian. *Process* ini menggambarkan bagaimana supervisi kepala sekolah dikelola secara sistematis melalui prinsip manajemen mutu Deming (PDCA), yang meliputi:

1) Perencanaan

Perencanaan supervisi kepala sekolah diarahkan untuk mengidentifikasi kebutuhan pengembangan guru, menetapkan tujuan supervisi, menyusun program supervisi yang sistematis, serta menentukan teknik dan instrumen supervisi yang akan digunakan. Tahap perencanaan menjadi dasar strategis dalam menentukan arah dan kualitas supervisi yang akan dilaksanakan.

2) Pelaksanaan

Pelaksanaan supervisi kepala sekolah mencakup berbagai kegiatan, seperti kunjungan kelas, observasi pembelajaran, pertemuan individual dengan guru, diskusi kelompok, demonstrasi pembelajaran, serta pemberian umpan balik yang konstruktif. Tahap ini menekankan bagaimana kepala sekolah berinteraksi dengan guru dalam upaya meningkatkan kualitas pembelajaran melalui bimbingan profesional yang sistematis dan berkelanjutan.

3) Penilaian

Evaluasi dilakukan untuk memantau dan menilai efektivitas pelaksanaan supervisi, baik dari aspek proses maupun hasil.

Penilaian mencakup monitoring keterlaksanaan program supervisi dan kesesuaian teknik yang digunakan, sedangkan evaluasi mencakup penilaian dampak supervisi terhadap peningkatan kompetensi profesional guru. Tahap ini sangat penting karena menjadi dasar untuk perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*) serta tindak lanjut dalam mengembangkan kompetensi profesional guru.

4) Tindak Lanjut

Tindak lanjut merupakan tahap penting untuk memastikan bahwa hasil supervisi ditindaklanjuti dengan program pengembangan profesional yang konkret dan terprogram. Tindak lanjut dapat berupa supervisi intensif, pendampingan, pelatihan, workshop, atau program pengembangan keprofesian berkelanjutan lainnya yang disesuaikan dengan kebutuhan guru berdasarkan hasil penilaian supervisi.

5) Kendala

Kendala merupakan berbagai hambatan dalam pelaksanaan supervisi kepala sekolah, meliputi keterbatasan waktu, kurangnya kompetensi supervisi, resistensi guru, keterbatasan sarana prasarana, beban administratif tinggi, serta minimnya dukungan stakeholder. Tahap ini penting untuk memahami faktor penghambat sehingga dapat dirancang strategi yang lebih realistis dan efektif.

6) Solusi

Solusi mencakup upaya strategis mengatasi kendala yang telah diidentifikasi, berupa peningkatan kapasitas kepala sekolah melalui pelatihan, penyusunan jadwal supervisi yang terencana, pengembangan instrumen supervisi terstandar, penguatan komunikasi dan kolaborasi, serta peningkatan komitmen bersama seluruh *stakeholder* untuk mendukung program supervisi yang berkelanjutan.

7) Kompetensi Profesional Guru

Kompetensi profesional guru merupakan aspek yang menjadi fokus utama dari seluruh proses manajemen supervisi, mencakup penguasaan materi pembelajaran, pengembangan materi pembelajaran secara kreatif dan inovatif, serta keprofesian berkelanjutan melalui refleksi dan pengembangan diri yang sistematis.

c. *Output*

Output yang diharapkan dari manajemen supervisi kepala sekolah adalah kinerja guru yang meningkat. Peningkatan kinerja ini dapat dilihat dari berbagai indikator, antara lain: kemampuan guru dalam merencanakan pembelajaran yang sistematis dan kontekstual, melaksanakan pembelajaran yang berpusat pada siswa dengan strategi yang bervariasi, mengelola kelas secara efektif, melakukan penilaian autentik, serta melakukan refleksi untuk perbaikan pembelajaran secara berkelanjutan.

d. *Outcome*

Outcome jangka panjang yang diharapkan adalah terciptanya guru profesional yang memiliki kompetensi profesional, pedagogik, kepribadian, dan sosial yang memadai. Guru profesional dicirikan oleh kemampuan menguasai substansi materi secara mendalam, mengembangkan pembelajaran yang inovatif dan bermakna, melakukan perbaikan praktik pembelajaran secara berkelanjutan, serta berkomitmen terhadap pengembangan keprofesian secara mandiri dan kolaboratif.

e. *Instrumental Input*

Instrumental input merupakan landasan regulasi dan kebijakan yang mengatur pelaksanaan supervisi kepala sekolah dan pengembangan kompetensi profesional guru. *Instrumental input* dalam bagan meliputi:

- 1) Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional;
- 2) Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen;

- 3) Peraturan Pemerintah Nomor 57 Tahun 2021 tentang Standar Nasional Pendidikan;
- 4) Permendikbudristek No. 40 Tahun 2021 tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah;
- 5) Perdirjen GTK Nomor 7607/B.B1/HK.03.01/2023 tentang Petunjuk Teknis Pengelolaan Kinerja Guru dan Kepala Sekolah;
- 6) Kurikulum;
- 7) Sumber Daya Manusia;
- 8) Sarana dan Prasarana; dan
- 9) Biaya.

Kerangka regulasi dan komponen-komponen ini memberikan landasan normatif yang memastikan bahwa manajemen supervisi dilaksanakan secara legal, sistematis, dan berorientasi pada peningkatan mutu pendidikan secara berkelanjutan. Kelima regulasi utama tersebut menjadi rujukan komprehensif dalam merumuskan standar kompetensi guru, standar pelaksanaan supervisi, serta kewajiban kepala sekolah dalam melaksanakan supervisi akademik yang profesional dan terarah untuk mendukung peningkatan kompetensi profesional guru secara berkelanjutan.

f. Environmental Input

Environmental input merupakan faktor-faktor eksternal yang memengaruhi efektivitas pelaksanaan manajemen supervisi kepala sekolah. Dinas Pendidikan menyediakan kebijakan, panduan, dan dukungan dalam pelaksanaan supervisi, pengawas sekolah berperan dalam memberikan supervisi dan dukungan teknis kepada kepala sekolah dalam melaksanakan supervisi. Kondisi geografis sekolah, seperti lokasi SDN Bojongpicung 1 dan SDN Cipeuyeum 3, memengaruhi aksesibilitas dan ketersediaan sumber daya. Budaya organisasi sekolah yang kondusif mendorong terciptanya iklim pembelajaran yang positif. Dukungan *stakeholder*, termasuk komite sekolah, orang tua, dan masyarakat,

memberikan dukungan moral dan material yang penting untuk keberhasilan program supervisi.

g. Feedback

Feedback merupakan mekanisme umpan balik yang menghubungkan *outcome* kembali ke *raw input* dan *process*. Melalui *feedback*, hasil evaluasi terhadap kompetensi profesional guru yang telah berkembang digunakan untuk menyempurnakan perencanaan supervisi berikutnya. Guru yang telah mencapai tingkat kompetensi tertentu memerlukan pendekatan supervisi yang berbeda, sehingga kepala sekolah dapat menyesuaikan strategi supervisi sesuai dengan kebutuhan guru.

Melalui *process* umpan balik yang terus-menerus, sekolah dapat memastikan terjadinya peningkatan kualitas supervisi dan kompetensi profesional guru secara berkelanjutan berdasarkan prinsip perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*) dari Deming.

2. Pembatasan Masalah

Agar penelitian ini lebih terfokus dan mendalam, maka pembahasan dibatasi pada aspek-aspek manajemen supervisi kepala sekolah yang relevan dengan teori manajemen Deming, khususnya prinsip perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*) melalui siklus *Plan-Do-Check-Act* (PDCA). Pembatasan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Perencanaan supervisi kepala sekolah untuk meningkatkan kompetensi profesional guru di SDN Bojongpicung 1 dan SDN Cipeuyeum 3 Kabupaten Cianjur dengan fokus utama:
 - 1) Tujuan supervisi yang jelas dan terukur
 - 2) Program supervisi yang sistematis dan terdokumentasi
 - 3) Jadwal supervisi yang terstruktur
 - 4) Instrumen supervisi yang digunakan
 - 5) Penetapan Sasaran supervisi berdasarkan analisis kebutuhan
 - 6) Keterlibatan pihak terkait dalam perencanaan

- b. Pelaksanaan supervisi kepala sekolah untuk meningkatkan kompetensi profesional guru di SDN Bojongpicung 1 dan SDN Cipeuyeum 3 Kabupaten Cianjur dengan fokus utama:
 - 1) Teknik supervisi yang digunakan
 - 2) Pelaksanaan pertemuan praobservasi
 - 3) Proses pengamatan pembelajaran di kelas
 - 4) Pendekatan kepala sekolah
 - 5) Iklim psikologis
 - 6) Pemberian umpan balik
 - 7) Pelaksanaan pertemuan pascaobservasi dan refleksi guru
- c. Penilaian supervisi kepala sekolah untuk meningkatkan kompetensi profesional guru di SDN Bojongpicung 1 dan SDN Cipeuyeum 3 Kabupaten Cianjur dengan fokus utama:
 - 1) Instrumen penilaian yang digunakan
 - 2) Kriteria penilaian mengacu standar kompetensi guru
 - 3) Objektivitas dan transparansi penilaian
 - 4) Dokumen hasil penilaian
 - 5) Penggunaan hasil penilaian sebagai dasar tindak lanjut
- d. Tindak lanjut supervisi kepala sekolah untuk meningkatkan kompetensi profesional guru di SDN Bojongpicung 1 dan SDN Cipeuyeum 3 Kabupaten Cianjur dengan fokus utama:
 - 1) Program supervisi lanjutan
 - 2) Pelaksanaan pelatihan berbasis hasil supervisi
 - 3) Monitoring dan pemantauan perkembangan guru
 - 4) Evaluasi efektivitas program tindak lanjut
 - 5) Dukungan konkret kepala sekolah kepada guru
- e. Kendala dalam manajemen supervisi kepala sekolah untuk meningkatkan kompetensi profesional guru di SDN Bojongpicung 1 dan SDN Cipeuyeum 3 Kabupaten Cianjur dengan fokus utama:
 - 1) Waktu akibat beban administratif kepala sekolah
 - 2) Kompetensi kepala sekolah

- 3) Resistensi dan motivasi guru
 - 4) Sarana dan prasarana pembelajaran
 - 5) Kendala akses informasi dan referensi
- f. Solusi untuk mengatasi kendala dalam manajemen supervisi kepala sekolah untuk meningkatkan kompetensi profesional guru di SDN Bojongpicung 1 dan SDN Cipeuyeum 3 Kabupaten Cianjur dengan fokus utama:
- 1) Strategi manajemen waktu dan pendelegasian tugas
 - 2) Pendekatan personal dan kekeluargaan kepada guru
 - 3) Pelibatan guru senior
 - 4) Pemanfaatan teknologi dan sumber belajar
 - 5) Kolaborasi dengan pihak lain
 - 6) Kreativitas dalam pengembangan media dengan keterbatasan anggaran
- g. Kompetensi profesional guru sebagai dampak dari manajemen supervisi kepala sekolah, yang ditinjau dari:
- 1) Peningkatan penguasaan materi pembelajaran secara mendalam
 - 2) Peningkatan kemampuan mengembangkan materi pembelajaran secara kreatif
 - 3) Peningkatan kemampuan memanfaatkan teknologi
 - 4) Peningkatan kualitas penyusunan perangkat pembelajaran
 - 5) Peningkatan metode dan strategi mengajar
 - 6) Peningkatan sikap profesional dan komitmen belajar berkelanjutan
 - 7) Peningkatan kinerja mengajar dan dampaknya pada kualitas pembelajaran

C. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

a. Tujuan Umum

Tujuan umum penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan dan menganalisis manajemen supervisi kepala sekolah untuk meningkatkan

kompetensi profesional guru sekolah dasar berdasarkan prinsip manajemen Deming.

b. Tujuan Khusus

Tujuan penelitian manajemen supervisi kepala sekolah untuk meningkatkan kompetensi profesional guru di SDN Bojongpicung 1 dan SDN Cipeuyeum 3 Kabupaten Cianjur adalah untuk mendeskripsikan dan menganalisis secara empirik tentang:

- 1) Perencanaan supervisi kepala sekolah untuk meningkatkan kompetensi profesional guru di SDN Bojongpicung 1 dan SDN Cipeuyeum 3.
- 2) Pelaksanaan supervisi kepala sekolah untuk meningkatkan kompetensi profesional guru di SDN Bojongpicung 1 dan SDN Cipeuyeum 3.
- 3) Penilaian supervisi kepala sekolah untuk meningkatkan kompetensi profesional guru di SDN Bojongpicung 1 dan SDN Cipeuyeum 3.
- 4) Tindak lanjut supervisi kepala sekolah untuk meningkatkan kompetensi profesional guru di SDN Bojongpicung 1 dan SDN Cipeuyeum 3.
- 5) Kendala dalam manajemen supervisi kepala sekolah untuk meningkatkan kompetensi profesional guru di SDN Bojongpicung 1 dan SDN Cipeuyeum 3.
- 6) Solusi untuk mengatasi kendala dalam manajemen supervisi kepala sekolah untuk meningkatkan kompetensi profesional guru di SDN Bojongpicung 1 dan SDN Cipeuyeum 3.
- 7) Kompetensi profesional guru sebagai dampak dari manajemen supervisi kepala sekolah di SDN Bojongpicung 1 dan SDN Cipeuyeum 3 Kabupaten Cianjur.

2. Manfaat Penelitian

a. Manfaat Teoritis

Penelitian tentang manajemen supervisi kepala sekolah untuk meningkatkan kompetensi profesional guru sekolah dasar ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan kajian manajemen

supervisi akademik khususnya pada jenjang sekolah dasar, memperkaya penerapan teori supervisi instruksional dalam konteks supervisi kepala sekolah untuk peningkatan kompetensi profesional guru, serta menjadi rujukan konseptual bagi penelitian kualitatif selanjutnya yang mengkaji hubungan antara supervisi kepala sekolah dan peningkatan kompetensi profesional guru.

b. Manfaat Praktis

Adapun hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat praktis, terutama bagi:

1) Kepala Sekolah

- a) Menjadi bahan masukan dalam merumuskan kebijakan dan strategi pelaksanaan supervisi yang sistematis, terstruktur, namun fleksibel dan berorientasi pada peningkatan kompetensi profesional guru.
- b) Memberikan informasi dalam penguatan kepemimpinan instruksional, penguatan hubungan interpersonal dengan guru, dan pengambilan keputusan berbasis data untuk perbaikan berkelanjutan.
- c) Memberikan panduan dalam mengintegrasikan supervisi formal dan informal serta menerapkan pendekatan supervisi yang terdiferensiasi sesuai tingkat perkembangan profesional guru.
- d) Memberikan masukan dalam strategi pendelegasian tugas dan manajemen waktu agar dapat lebih fokus pada fungsi supervisi pembelajaran.

2) Guru

- a) Memberikan gambaran praktik baik dalam menerima dan memanfaatkan supervisi sebagai sarana pengembangan profesional, termasuk keterbukaan terhadap masukan dan perubahan.
- b) Mendorong guru untuk mengembangkan kemampuan refleksi diri dan komitmen terhadap pembelajaran berkelanjutan melalui refleksi dan perbaikan praktik pembelajaran secara berkelanjutan.

- c) Memberikan inspirasi untuk berkolaborasi dengan rekan sejawat dalam berbagi pengalaman dan praktik baik pembelajaran.

3) Dinas Pendidikan

- a) Memberikan masukan dalam merancang program pelatihan supervisi kepala sekolah yang intensif, berkelanjutan, dan melibatkan praktik langsung.
- b) Menjadi bahan pertimbangan untuk mengevaluasi dan mengurangi beban administratif kepala sekolah yang tidak esensial.
- c) Memberikan rujukan dalam pengembangan instrumen supervisi yang terstandar, panduan pelaksanaan, dan platform berbagi praktik baik.
- d) Menjadi dasar untuk pengembangan sistem penilaian kinerja kepala sekolah yang mengutamakan fungsi supervisi pembelajaran, bukan hanya aspek administratif.
- e) Memberikan masukan untuk fasilitasi pembentukan jaringan pembelajaran antar kepala sekolah.

4) Pengawas Sekolah

- a) Memberikan panduan dalam melaksanakan supervisi yang lebih intensif kepada kepala sekolah tentang cara melaksanakan supervisi guru dengan efektif.
- b) Menjadi rujukan untuk monitoring dan evaluasi pelaksanaan supervisi yang tidak hanya administratif tetapi juga substansial dan berorientasi pada dampak.
- c) Memberikan inspirasi dalam memfasilitasi berbagi praktik baik supervisi antar kepala sekolah di wilayah binaan.

5) Siswa

Manfaat untuk siswa bersifat tidak langsung (melalui peningkatan kompetensi guru), diantaranya:

- a) Mendukung terciptanya pembelajaran yang lebih berkualitas melalui peningkatan kompetensi profesional guru.

- b) Memperoleh pengalaman belajar yang lebih bermakna, efektif, dan sesuai dengan karakteristik perkembangan siswa sekolah dasar.
- 6) Peneliti Selanjutnya
 - a) Menjadi referensi empiris dan konseptual bagi penelitian lanjutan tentang manajemen supervisi kepala sekolah dan pengembangan kompetensi profesional guru.
 - b) Memberikan inspirasi untuk penelitian longitudinal yang melacak dampak supervisi dalam jangka waktu lebih panjang (2-3 tahun).
 - c) Menjadi rujukan untuk pengembangan penelitian dengan pendekatan kuantitatif yang mengukur hubungan.
 - d) Memberikan dasar bagi penelitian yang lebih fokus pada aspek-aspek spesifik supervisi (teknik umpan balik, membangun rasa aman psikologis, mengatasi resistensi).
 - e) Menjadi referensi untuk penelitian di konteks yang berbeda (jenjang pendidikan berbeda, wilayah berbeda, karakteristik sekolah berbeda) atau penelitian tentang pemanfaatan teknologi dalam supervisi.

D. Pertanyaan Penelitian

1. Bagaimana perencanaan supervisi kepala sekolah untuk meningkatkan kompetensi profesional guru di SDN Bojongpicung 1 dan SDN Cipeuyeum 3 Kabupaten Cianjur?
2. Bagaimana pelaksanaan supervisi kepala sekolah untuk meningkatkan kompetensi profesional guru di SDN Bojongpicung 1 dan SDN Cipeuyeum 3 Kabupaten Cianjur?
3. Bagaimana penilaian supervisi kepala sekolah untuk meningkatkan kompetensi profesional guru di SDN Bojongpicung 1 dan SDN Cipeuyeum 3 Kabupaten Cianjur?
4. Bagaimana tindak lanjut supervisi kepala sekolah untuk meningkatkan kompetensi profesional guru di SDN Bojongpicung 1 dan SDN Cipeuyeum 3 Kabupaten Cianjur?

5. Apa kendala yang dihadapi dalam manajemen supervisi kepala sekolah untuk meningkatkan kompetensi profesional guru di SDN Bojongpicung 1 dan SDN Cipeuyeum 3 Kabupaten Cianjur?
6. Bagaimana solusi yang dilakukan untuk mengatasi kendala dalam manajemen supervisi kepala sekolah untuk meningkatkan kompetensi profesional guru di SDN Bojongpicung 1 dan SDN Cipeuyeum 3 Kabupaten Cianjur?
7. Bagaimana kompetensi profesional guru sebagai dampak dari manajemen supervisi kepala sekolah di SDN Bojongpicung 1 dan SDN Cipeuyeum 3 Kabupaten Cianjur?