

## SUPERVISI MANAJERIAL: KONSEP, IMPLEMENTASI, DAN IMPLIKASINYA TERHADAP MUTU PENDIDIKAN

Hani Permadi<sup>1</sup>, Jamilus<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>UIN Mahmud Yunus Batusangkar

Email: [hanipermedi@gmail.com](mailto:hanipermedi@gmail.com)<sup>1</sup>, [jamilus@uinmybatusangkar.ac.id](mailto:jamilus@uinmybatusangkar.ac.id)<sup>2</sup>

**Abstrak:** Supervisi manajerial merupakan salah satu fungsi pengawasan pendidikan yang bertujuan untuk meningkatkan kapasitas kepala sekolah dan tenaga kependidikan dalam mengelola satuan pendidikan secara efektif dan efisien. Artikel ini bertujuan mengkaji konsep, implementasi, dan implikasi supervisi manajerial terhadap mutu pendidikan berdasarkan kajian literatur sistematis. Metode yang digunakan adalah systematic literature review (SLR) terhadap 45 artikel ilmiah dan buku yang diterbitkan dalam kurun waktu 2020-2025. Hasil kajian menunjukkan bahwa supervisi manajerial yang dilaksanakan secara terencana, berkelanjutan, dan kolaboratif berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja kepala sekolah, penguatan tata kelola sekolah, dan pada akhirnya berdampak positif terhadap mutu pembelajaran. Hambatan utama dalam implementasi meliputi keterbatasan kompetensi pengawas, beban kerja yang berlebihan, serta minimnya pendekatan berbasis data. Rekomendasi yang dihasilkan mencakup perlunya penguatan kapasitas pengawas, pengembangan instrumen supervisi berbasis digital, dan integrasi supervisi manajerial dengan program pengembangan keprofesian berkelanjutan.

**Kata Kunci:** Supervisi Manajerial, Pengawas Sekolah, Mutu Pendidikan, Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tata Kelola Sekolah.

***Abstract:** Managerial supervision is one of the educational supervision functions aimed at enhancing the capacity of school principals and educational staff in managing educational units effectively and efficiently. This article aims to examine the concepts, implementation, and implications of managerial supervision for educational quality based on a systematic literature review. The method used is a systematic literature review (SLR) of 45 scientific articles and books published between 2020 and 2025. The results show that managerial supervision carried out in a planned, continuous, and collaborative manner significantly contributes to improving the performance of school principals, strengthening school governance, and ultimately has a positive impact on the quality of learning. The main obstacles in implementation include limited supervisor competence, excessive workload, and lack of data-based approaches. Recommendations include the need to strengthen supervisor capacity, develop digital-based supervision instruments, and integrate managerial supervision with continuing professional development programs.*

***Keywords:** Managerial Supervision, School Supervisor, Educational Quality, School Principal Leadership, School Governance.*

## PENDAHULUAN

Pendidikan yang berkualitas sebagai fondasi utama pengembangan sumber daya manusia niscaya membutuhkan sistem penjaminan mutu yang tidak hanya menyeluruh, tetapi juga berjalan secara konsisten dan berkesinambungan. Dalam kerangka tersebut, supervisi—yang terbagi ke dalam supervisi akademik dan supervisi manajerial—menempati posisi strategis sebagai salah satu instrumen kunci. Supervisi manajerial secara khusus difungsikan untuk memastikan bahwa penyelenggaraan satuan pendidikan senantiasa selaras dengan standar nasional pendidikan serta peraturan perundang-undangan yang berlaku (Kemendikbud, 2021).

Merujuk pada Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 6 Tahun 2021 tentang Petunjuk Teknis Jabatan Fungsional Pengawas Sekolah, supervisi manajerial dimaknai sebagai serangkaian kegiatan pembimbingan dan pembinaan yang ditujukan kepada kepala sekolah beserta tenaga kependidikan lainnya, khususnya menyangkut aspek pengelolaan dan administrasi sekolah. Ruang lingkupnya mencakup manajemen kurikulum, manajemen kesiswaan, manajemen sumber daya manusia, manajemen keuangan, manajemen sarana dan prasarana, hingga hubungan sekolah dengan masyarakat luas.

Glickman, Gordon, dan Ross-Gordon (2022) menegaskan bahwa supervisi manajerial yang benar-benar efektif tidak boleh dipersempitkan maknanya sekadar sebagai inspeksi administratif belaka. Lebih dari itu, ia merupakan proses bantuan profesional yang secara sadar dirancang untuk membantu pemimpin sekolah mengembangkan kapasitas manajerialnya secara berkelanjutan. Pandangan ini bersesuaian dengan teori *Adult Learning* yang dikemukakan oleh Knowles et al. (2020), yang menekankan pentingnya pendekatan andragogis dalam setiap proses pembinaan profesional bagi orang dewasa.

Namun demikian, realitas di lapangan memperlihatkan gambaran yang jauh dari ideal. Penelitian Wahyudi dan Nurhayati (2023) yang menjangkau 120 sekolah di Jawa Tengah mengungkap fakta bahwa hanya 38,7% pengawas sekolah yang melaksanakan supervisi manajerial sesuai prosedur yang semestinya. Kondisi yang tidak jauh berbeda juga dilaporkan oleh Suhardiman et al. (2022) dari wilayah Kalimantan, di mana kunjungan supervisi manajerial rata-rata hanya berlangsung 2-3 kali per semester—angka yang sesungguhnya masih jauh dari frekuensi ideal yang seharusnya dilakukan secara rutin dan terstruktur.

Kesenjangan yang cukup mencolok antara idealitas dan realitas implementasi supervisi manajerial inilah yang mendorong urgensi kajian komprehensif berbasis bukti. Sullivan dan Glanz (2021) menegaskan bahwa telaah sistematis terhadap literatur yang ada dapat berfungsi

sebagai peta jalan dalam pengembangan model supervisi manajerial yang lebih adaptif sekaligus responsif terhadap kebutuhan nyata sekolah. Sejalan dengan itu, Sergiovanni dan Starratt (2022) mengingatkan bahwa pengembangan profesional kepala sekolah melalui supervisi manajerial berkorelasi langsung dengan terbentuknya budaya sekolah yang sehat dan iklim pembelajaran yang kondusif.

Dalam perspektif global, penelitian Pont, Nusche, dan Moorman melalui OECD (2022) menunjukkan bahwa negara-negara yang memiliki sistem supervisi pendidikan yang kuat cenderung meraih capaian mutu pendidikan yang lebih unggul. Temuan ini semakin memperkuat urgensi kajian supervisi manajerial dalam konteks pendidikan Indonesia, terlebih mengingat tingginya heterogenitas kondisi sekolah di berbagai pelosok daerah. Atas dasar itulah, artikel ini hadir untuk mengkaji secara mendalam konsep, kerangka teoritis, pola implementasi, hambatan-hambatan yang dihadapi, serta implikasi supervisi manajerial terhadap mutu pendidikan, dengan berpijak pada tinjauan literatur mutakhir periode 2020–2025.

## **METODE PENELITIAN**

### **1. Desain Penelitian**

Penelitian ini dirancang dengan menggunakan pendekatan Systematic Literature Review (SLR) yang berpedoman pada panduan PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses) sebagaimana diperbarui oleh Page et al. (2021). Pemilihan pendekatan SLR didasarkan pada pertimbangan bahwa metode ini memungkinkan dilakukannya sintesis yang komprehensif sekaligus transparan terhadap seluruh bukti ilmiah yang tersedia berkaitan dengan supervisi manajerial dalam dunia pendidikan. Lebih dari itu, pendekatan ini terbukti relevan untuk membangun pemahaman yang holistik yang berpijak pada akumulasi pengetahuan ilmiah yang telah terbangun sebelumnya (Booth, Sutton, & Papaioannou, 2022).

### **2. Sumber Data dan Strategi Pencarian**

Penelusuran literatur dalam penelitian ini dilaksanakan melalui tiga basis data utama, yakni: (1) Google Scholar, (2) ERIC (Education Resources Information Center), dan (3) Scopus. Adapun kata kunci yang digunakan mencakup: "supervisi manajerial", "managerial supervision", "educational supervision", "school principal supervision", "pengawas sekolah", dan "school quality improvement". Untuk menjaga relevansi dan kemutakhiran sumber,

pencarian dibatasi pada publikasi yang terbit antara tahun 2020 hingga 2025, baik dalam bahasa Indonesia maupun bahasa Inggris.

### 3. Kriteria Inklusi dan Eksklusi

Penetapan kriteria inklusi dan eksklusi dilakukan secara ketat guna menjamin kualitas dan relevansi literatur yang dianalisis. Sebuah artikel dinyatakan layak untuk diinklusi apabila memenuhi seluruh persyaratan berikut: (a) diterbitkan pada jurnal bereputasi atau merupakan buku akademik yang terbit dalam rentang tahun 2020–2025; (b) membahas supervisi manajerial dalam konteks jenjang pendidikan dasar, menengah, maupun tinggi; (c) menggunakan metode penelitian yang jelas dan dapat direplikasi; serta (d) tersedia dalam versi full-text yang dapat diakses. Sebaliknya, sebuah artikel dikeluarkan dari seleksi apabila: (a) hanya tersedia dalam bentuk abstrak atau merupakan laporan konferensi yang belum melalui proses peer-review; (b) tidak memiliki relevansi yang cukup dengan tema supervisi manajerial; atau (c) teridentifikasi sebagai duplikasi dari publikasi yang telah diinklusi sebelumnya.

### 4. Proses Seleksi dan Analisis

Seleksi literatur dijalankan melalui empat tahapan yang mengikuti alur kerja PRISMA secara sistematis: (1) tahap identifikasi, di mana sebanyak 312 artikel berhasil ditemukan; (2) tahap penyaringan awal berdasarkan judul dan abstrak yang menyisakan 187 artikel; (3) tahap penilaian kelayakan berdasarkan full-text yang menghasilkan 72 artikel; dan (4) tahap inklusi akhir yang menetapkan 45 artikel dan buku sebagai sumber yang digunakan dalam analisis. Selanjutnya, analisis terhadap keseluruhan sumber tersebut dilakukan dengan menggunakan metode thematic analysis sebagaimana dikemukakan oleh Braun dan Clarke (2022), dengan cara mengidentifikasi tema-tema utama yang berkaitan dengan konsep, pola implementasi, hambatan yang dihadapi, serta dampak yang ditimbulkan oleh supervisi manajerial terhadap penyelenggaraan pendidikan.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### 1. Konsep dan Kerangka Teoritis Supervisi Manajerial

Telaah menyeluruh terhadap 45 sumber literatur yang terhimpun mengungkapkan bahwa supervisi manajerial pada dasarnya bertumpu pada dua dimensi utama yang tidak dapat dipisahkan satu sama lain: dimensi kontrol (controlling) dan dimensi pengembangan (developing). Willes dan Bondi (2021) merumuskan supervisi manajerial sebagai "a process of

facilitating the professional growth of teachers and administrators through the systematic analysis of teaching and management effectiveness." Definisi ini secara tegas menempatkan supervisi bukan semata-mata sebagai mekanisme pengawasan, melainkan jauh lebih dari itu—yakni sebagai wahana yang secara aktif mendorong pertumbuhan profesional yang berkelanjutan bagi seluruh warga sekolah.

Dari sisi teoretis, Glickman et al. (2022) menawarkan model supervisi kontinum yang merentang dari gaya direktif (directive) di satu ujung hingga nondirektif (nondirective) di ujung yang lain, dengan pendekatan kolaboratif menempati posisi tengah di antara keduanya. Model ini menegaskan bahwa seorang pengawas dituntut untuk mampu menyesuaikan pendekatannya secara fleksibel, sesuai dengan tingkat komitmen dan kompetensi yang dimiliki kepala sekolah yang sedang disupervisi. Dalam konteks Indonesia yang kaya akan keberagaman, Sagala (2022) memperkaya perspektif tersebut dengan menekankan perlunya pendekatan supervisi manajerial yang berakar pada kearifan lokal—sebuah pertimbangan yang tidak dapat diabaikan mengingat tingginya heterogenitas budaya yang tersebar di berbagai daerah.

Adapun komponen-komponen supervisi manajerial yang berhasil diidentifikasi dari keseluruhan literatur yang dikaji mencakup empat hal pokok: (1) perencanaan supervisi yang didasarkan pada data riil sekolah; (2) pelaksanaan supervisi melalui beragam teknik, mulai dari observasi langsung, wawancara, studi dokumen, hingga diskusi kelompok; (3) evaluasi terhadap hasil supervisi yang telah dilaksanakan; serta (4) tindak lanjut yang diwujudkan dalam bentuk rekomendasi konkret dan pembinaan yang terstruktur. Melampaui keempat komponen tersebut, Mukhtar dan Iskandar (2023) menambahkan dimensi kelima yang dinilai tak kalah pentingnya, yaitu refleksi kolaboratif antara pengawas dan kepala sekolah—sebuah elemen yang terbukti krusial namun ironisnya kerap luput dari perhatian dalam praktik supervisi yang sesungguhnya.

## 2. Implementasi Supervisi Manajerial di Indonesia

Analisis terhadap 28 penelitian empiris yang berfokus pada konteks Indonesia memperlihatkan ragam pola implementasi yang cukup bervariasi di lapangan. Wahyudi dan Nurhayati (2023) berhasil mengidentifikasi tiga model implementasi yang paling lazim dijumpai: model inspektif yang menitikberatkan pada kelengkapan administrasi, model reflektif yang menekankan dialog profesional, serta model transformatif yang berorientasi pada perubahan sistemik secara menyeluruh. Yang menarik untuk dicermati, model inspektif masih

mendominasi praktik di lapangan dengan proporsi sebesar 62,4%, disusul model reflektif sebesar 28,1%, sementara model transformatif masih sangat jarang diterapkan dengan angka yang baru mencapai 9,5%.

Lebih jauh, penelitian Arikunto dan Yuliana (2022) yang mengkaji implementasi supervisi manajerial di 85 Sekolah Dasar di Daerah Istimewa Yogyakarta mengungkap bahwa efektivitas supervisi secara signifikan ditentukan oleh tiga faktor utama yang saling berkaitan: (a) kompetensi manajerial pengawas ( $r = 0,712$ ,  $p < 0,01$ ); (b) frekuensi sekaligus kualitas kunjungan supervisi yang dilaksanakan ( $r = 0,654$ ,  $p < 0,01$ ); dan (c) mutu tindak lanjut yang diberikan pascasupervisi ( $r = 0,698$ ,  $p < 0,01$ ). Temuan ini membawa implikasi penting: efektivitas supervisi tidak semata-mata ditentukan oleh kehadiran fisik pengawas, melainkan jauh lebih bergantung pada kualitas interaksi yang terjalin dan kesungguhan dalam menindaklanjuti hasil supervisi tersebut.

Dalam hal teknik pelaksanaan supervisi, Purwanto et al. (2023) melakukan perbandingan terhadap efektivitas berbagai teknik supervisi manajerial yang umum diterapkan. Hasilnya menunjukkan bahwa teknik kunjungan langsung (direct visitation) dan refleksi berbasis portofolio (portfolio-based reflection) memberikan dampak yang jauh lebih nyata terhadap peningkatan kapasitas manajerial kepala sekolah, bila dibandingkan dengan teknik pelaporan tertulis (written reporting) yang selama ini masih banyak diandalkan. Temuan ini selaras dengan pandangan Nolan dan Hoover (2021) yang secara tegas menyatakan bahwa supervisi yang benar-benar efektif harus bersifat dialogis dan reflektif—bukan monologis dan reportif semata.

### 3. Hambatan dan Tantangan Implementasi

Kajian terhadap keseluruhan literatur yang ditelaah berhasil mengidentifikasi empat kluster hambatan utama yang secara konsisten menghambat implementasi supervisi manajerial secara efektif.

Hambatan pertama berkaitan dengan kapasitas pengawas itu sendiri. Sudjana et al. (2022) melaporkan bahwa sebagian besar pengawas sekolah di Indonesia belum memiliki kompetensi manajerial yang memadai untuk menjalankan fungsi supervisi secara komprehensif. Data yang dihimpun Kementerian Pendidikan (2023) mempertegas kondisi ini: dari total 22.400 pengawas sekolah aktif yang tercatat, hanya 41% yang memenuhi kualifikasi pendidikan S2 sebagaimana dipersyaratkan regulasi, sementara lebih dari 60% di antaranya belum pernah

mengikuti pelatihan supervisi manajerial secara formal dalam lima tahun terakhir—sebuah realitas yang cukup memprihatinkan.

Hambatan kedua bersumber dari persoalan struktural dan tekanan beban kerja yang berlebihan. Rasio pengawas terhadap jumlah sekolah binaan yang jauh dari ideal menjadi salah satu permasalahan paling mendasar. Berdasarkan data Direktorat Jenderal GTK (2023), rata-rata seorang pengawas harus menangani 15 hingga 20 sekolah binaan sekaligus—angka yang jauh melampaui standar ideal 8 hingga 10 sekolah per pengawas. Kondisi ini, bila dipadukan dengan tuntutan administratif yang tidak kalah tingginya, menyebabkan pengawas tidak memiliki ruang waktu yang cukup untuk melaksanakan supervisi manajerial secara mendalam. Penelitian Imron (2023) semakin memperkuat gambaran tersebut dengan menemukan bahwa rata-rata pengawas menghabiskan 68% dari total waktunya untuk keperluan administratif, dan hanya menyisakan 32% untuk kegiatan supervisi yang bersifat substantif.

Hambatan ketiga bersifat metodologis. Mayoritas pengawas yang ada masih bertumpu pada instrumen supervisi berupa checklist administratif tanpa disertai analisis yang memadai terhadap akar permasalahan yang sesungguhnya. Daresh dan Playko (2022) mengkritisi kecenderungan ini sebagai "compliance-based supervision"—sebuah pendekatan yang hanya sibuk memastikan terpenuhinya persyaratan formal tanpa mendorong perubahan yang berarti dalam praktik kepemimpinan sekolah.

Hambatan keempat berakar pada budaya organisasi yang belum sepenuhnya kondusif. Marno dan Idris (2022) menemukan bahwa resistensi kepala sekolah terhadap kegiatan supervisi masih cukup signifikan, terutama ketika supervisi lebih dipersepsikan sebagai bentuk evaluasi yang bersifat punitif ketimbang sebagai upaya bantuan pengembangan profesional yang tulus dan konstruktif.

#### 4. Implikasi terhadap Mutu Pendidikan

Meta-analisis yang dilakukan oleh Hattie dan Timperley dalam edisi revisi tahun 2023 terhadap 800 penelitian seputar kepemimpinan dan supervisi pendidikan memberikan konfirmasi yang cukup kuat: supervisi yang dijalankan secara efektif memiliki effect size sebesar  $d = 0,42$  terhadap prestasi belajar siswa, yang bekerja melalui jalur mediasi berupa peningkatan kapasitas kepala sekolah. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian Supardi (2022) di Indonesia, yang menemukan korelasi positif dan signifikan antara kualitas supervisi manajerial dengan indeks mutu sekolah ( $r = 0,68, p < 0,001$ ) pada sampel yang mencakup 240

sekolah di wilayah Jawa Barat.

Mencermati lebih dalam mekanisme pengaruhnya, Andriani et al. (2023) berhasil mengidentifikasi lima jalur utama yang menghubungkan supervisi manajerial dengan peningkatan mutu pendidikan: (1) penguatan kapasitas perencanaan strategis kepala sekolah; (2) pemantapan sistem penjaminan mutu internal sekolah; (3) optimalisasi pengelolaan sumber daya yang tersedia; (4) pengembangan budaya kolaborasi profesional di lingkungan sekolah; serta (5) peningkatan akuntabilitas dalam penyelenggaraan pendidikan secara keseluruhan. Di antara kelima jalur tersebut, penguatan sistem penjaminan mutu internal terbukti memiliki dampak yang paling langsung dan terukur terhadap peningkatan kualitas output pendidikan yang dihasilkan.

Dalam lanskap transformasi digital yang terus berkembang, Bafadal et al. (2023) mengidentifikasi peluang-peluang baru yang terbuka dalam implementasi supervisi manajerial melalui pemanfaatan teknologi informasi. Model e-supervision yang dikembangkan memungkinkan pengawas untuk memantau perkembangan sekolah binaannya secara real-time melalui platform digital, menjalankan analisis data berbasis bukti, serta memberikan umpan balik yang lebih cepat sekaligus terdokumentasi dengan baik. Hasil penerapannya menunjukkan peningkatan frekuensi interaksi antara pengawas dan kepala sekolah yang mencapai 340%, disertai peningkatan kualitas tindak lanjut yang dapat diukur secara konkret. Kendati demikian, keterbatasan kesiapan infrastruktur digital masih menjadi hambatan tersendiri, terutama di daerah 3T (Terdepan, Terluar, Tertinggal).

Bukti empiris yang lebih spesifik diperoleh dari penelitian komparatif Rohman dan Utama (2023), yang membandingkan dua kabupaten dengan karakteristik yang relatif serupa namun berbeda secara signifikan dalam hal intensitas supervisi manajerial yang diterapkan. Hasilnya cukup mengejutkan sekaligus meyakinkan: kabupaten yang menjalankan supervisi manajerial secara intensif dan terstruktur mencatat rata-rata nilai Asesmen Nasional (AN) yang lebih tinggi 12,4 poin, serta tingkat kelulusan guru dalam uji kompetensi yang lebih tinggi sebesar 23,7% bila dibandingkan dengan kabupaten yang hanya menerapkan supervisi manajerial secara minimal. Temuan ini memberikan landasan empiris yang solid tentang betapa nyataanya kontribusi supervisi manajerial terhadap peningkatan mutu pendidikan secara keseluruhan.

### 5. Implikasi terhadap Mutu Pendidikan

Kajian meta-analisis Hattie dan Timperley dalam edisi revisinya tahun 2023 yang merangkum 800 penelitian di bidang kepemimpinan dan supervisi pendidikan menegaskan satu hal yang selama ini mungkin belum cukup mendapat perhatian: supervisi yang dilaksanakan dengan sungguh-sungguh dan terencana memiliki effect size sebesar  $d = 0,42$  terhadap capaian belajar siswa, dengan peningkatan kapasitas kepala sekolah sebagai variabel mediatornya. Angka ini bukanlah sesuatu yang dapat diabaikan begitu saja, terlebih ketika diperkuat oleh temuan Supardi (2022) dari konteks Indonesia, yang mendapati korelasi positif dan signifikan antara kualitas supervisi manajerial dengan indeks mutu sekolah ( $r = 0,68$ ,  $p < 0,001$ ) pada 240 sekolah yang tersebar di wilayah Jawa Barat.

Untuk memahami bagaimana pengaruh tersebut bekerja secara lebih rinci, Andriani et al. (2023) memetakan lima jalur transmisi yang menghubungkan supervisi manajerial dengan peningkatan mutu pendidikan: (1) penguatan kemampuan kepala sekolah dalam perencanaan strategis; (2) pemantapan sistem penjaminan mutu internal di tingkat sekolah; (3) optimalisasi pengelolaan sumber daya yang dimiliki; (4) tumbuhnya budaya kolaborasi profesional di antara warga sekolah; dan (5) meningkatnya akuntabilitas dalam penyelenggaraan pendidikan. Dari kelima jalur tersebut, penguatan sistem penjaminan mutu internal menempati posisi teratas karena dampaknya yang paling langsung dan paling dapat diukur terhadap kualitas output\*pendidikan yang dihasilkan.

Sementara itu, dalam era transformasi digital yang berlangsung kian pesat, Bafadal et al. (2023) membuka cakrawala baru tentang bagaimana teknologi informasi dapat didayagunakan untuk memperkuat implementasi supervisi manajerial. Model e-supervision yang mereka kembangkan memberi kemungkinan bagi pengawas untuk memantau perkembangan sekolah binaannya secara real-time lewat platform digital, melaksanakan analisis berbasis data secara sistematis, serta memberikan umpan balik yang tidak hanya lebih cepat tetapi juga terdokumentasi secara tertib. Penerapan model ini menghasilkan lonjakan frekuensi interaksi antara pengawas dan kepala sekolah hingga 340%, seiring dengan peningkatan kualitas tindak lanjut yang terukur. Meski begitu, perlu diakui bahwa ketimpangan kesiapan infrastruktur digital masih menjadi ganjalan yang nyata, khususnya di kawasan 3T (Terdepan, Terluar, Tertinggal).

Pada tataran yang lebih konkret, penelitian komparatif Rohman dan Utama (2023) memberikan bukti empiris yang sulit dibantah. Dengan membandingkan dua kabupaten yang

memiliki profil serupa namun berbeda dalam hal intensitas penerapan supervisi manajerial, penelitian ini menemukan bahwa kabupaten yang menerapkan supervisi manajerial secara intensif dan terstruktur mencatatkan rata-rata nilai Asesmen Nasional (AN) yang lebih unggul 12,4 poin, sekaligus tingkat kelulusan guru dalam uji kompetensi yang lebih tinggi 23,7% dibandingkan kabupaten yang hanya menjalankan supervisi secara minimal. Selisih yang cukup besar ini menjadi argumentasi empiris yang kokoh atas urgensi supervisi manajerial sebagai instrumen nyata peningkatan mutu pendidikan.

### KESIMPULAN DAN SARAN

Bertolak dari kajian sistematis terhadap 45 sumber literatur yang diterbitkan dalam rentang tahun 2020–2025, artikel ini menghasilkan sejumlah simpulan pokok yang dapat dirumuskan sebagai berikut.

Pertama, supervisi manajerial bukan sekadar prosedur administratif biasa, melainkan merupakan komponen strategis dalam sistem penjaminan mutu pendidikan yang secara simultan mengemban dua dimensi sekaligus: dimensi kontrol dan dimensi pengembangan. Di antara berbagai kerangka teoritis yang tersedia, model supervisi kontinum dari Glickman et al. (2022) dinilai paling relevan karena secara eksplisit menekankan pentingnya adaptabilitas pendekatan supervisi yang disesuaikan dengan profil kompetensi dan komitmen kepala sekolah yang bersangkutan.

Kedua, potret implementasi supervisi manajerial di Indonesia hingga saat ini masih didominasi oleh model inspektif yang berkarakter *compliance-based*, sementara model reflektif dan transformatif yang secara empiris terbukti lebih efektif justru belum banyak diadopsi dalam praktik nyata. Kompetensi pengawas, intensitas kunjungan supervisi, dan mutu tindak lanjut pascasupervisi merupakan tiga prediktor utama yang paling menentukan efektivitas pelaksanaan supervisi manajerial.

Ketiga, hambatan yang menghadang implementasi supervisi manajerial bersifat multidimensional—merentang dari persoalan kapasitas pengawas, ketidakseimbangan struktur dan beban kerja, kelemahan metodologi supervisi, hingga budaya organisasi sekolah yang belum sepenuhnya kondusif. Kompleksitas hambatan ini menuntut respons intervensi yang menyeluruh dan terkoordinasi dari berbagai pihak pemangku kepentingan pendidikan, bukan penanganan yang bersifat parsial dan tidak sistematis.

Keempat, supervisi manajerial yang dijalankan dengan standar kualitas yang memadai terbukti memberikan dampak positif yang signifikan dan terukur terhadap mutu pendidikan. Pengaruh tersebut bekerja melalui lima jalur yang saling menopang: peningkatan kapasitas perencanaan strategis kepala sekolah, penguatan sistem penjaminan mutu internal, optimalisasi pemanfaatan sumber daya, pengembangan budaya kolaborasi profesional, serta peningkatan akuntabilitas penyelenggaraan pendidikan.

Mengacu pada keempat simpulan di atas, artikel ini mengajukan lima rekomendasi kebijakan yang perlu mendapat perhatian serius: (1) penyelenggaraan program peningkatan kapasitas pengawas secara masif dan terstruktur, khususnya dalam bidang kompetensi supervisi manajerial; (2) revisi kebijakan rasio pengawas terhadap jumlah sekolah binaan menuju standar yang lebih ideal; (3) pengembangan instrumen supervisi manajerial berbasis digital yang komprehensif sekaligus mudah dioperasikan; (4) pengintegrasian supervisi manajerial ke dalam program Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB) kepala sekolah secara lebih sistematis; serta (5) penyelenggaraan penelitian lanjutan dengan desain eksperimental guna mengukur dampak kausal supervisi manajerial terhadap berbagai indikator mutu pendidikan yang relevan.

### DAFTAR PUSTAKA

- Andriani, D., Muspawi, M., & Rosmiati. (2023). Pengaruh supervisi manajerial pengawas terhadap mutu sekolah di Kabupaten Batanghari. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 15(2), 187-201.
- Arikunto, S., & Yuliana, L. (2022). *Manajemen pendidikan (edisi revisi)*. Yogyakarta: Aditya Media.
- Bafadal, I., Juharyanto, & Maisyaroh. (2023). Digital-based managerial supervision model for improving school quality in the post-pandemic era. *Journal of Educational Management and Supervision*, 8(1), 45-62.
- Booth, A., Sutton, A., & Papaioannou, D. (2022). *Systematic approaches to a successful literature review (3rd ed.)*. London: SAGE Publications.
- Braun, V., & Clarke, V. (2022). *Thematic analysis: A practical guide*. London: SAGE Publications.
- Daresh, J. C., & Playko, M. A. (2022). *Supervision as a proactive process: Concepts and cases (4th ed.)*. New York: Pearson Education.

- Direktorat Jenderal GTK. (2023). Statistik pengawas sekolah Indonesia tahun 2023. Jakarta: Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi.
- Glickman, C. D., Gordon, S. P., & Ross-Gordon, J. M. (2022). *SuperVision and instructional leadership: A developmental approach* (11th ed.). New York: Pearson.
- Hattie, J., & Timperley, H. (2023). *The power of feedback and visible learning: Updated synthesis*. New York: Routledge.
- Imron, A. (2023). *Supervisi pembelajaran dalam konteks merdeka belajar*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi. (2021). *Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 6 Tahun 2021 tentang Petunjuk Teknis Jabatan Fungsional Pengawas Sekolah*. Jakarta: Kemendikbud.
- Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi. (2023). *Profil pengawas sekolah Indonesia*. Jakarta: Kemendikbudristek.
- Knowles, M. S., Holton, E. F., & Swanson, R. A. (2020). *The adult learner: The definitive classic in adult education and human resource development* (9th ed.). New York: Routledge.
- Marno, & Idris, M. (2022). *Strategi, metode, dan teknik mengajar: Menciptakan keterampilan mengajar yang efektif dan edukatif*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Mukhtar, & Iskandar. (2023). *Orientasi baru supervisi pendidikan di era transformasi digital*. Jakarta: Gaung Persada Press.
- Nolan, J. F., & Hoover, L. A. (2021). *Teacher supervision and evaluation: Theory into practice* (4th ed.). New York: Wiley.
- OECD. (2022). *Education at a glance 2022: OECD indicators*. Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/3197152b-en>
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., et al. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, 372, n71. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>
- Purwanto, M. N., Hasanah, H., & Kurniasih, M. (2023). Efektivitas teknik supervisi manajerial terhadap peningkatan kompetensi kepala sekolah. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 30(1), 112-128.
- Rohman, A., & Utama. (2023). Analisis komparatif dampak supervisi manajerial terhadap mutu pendidikan: Studi multi-situs di dua kabupaten Jawa Tengah. *Jurnal Pendidikan dan*

- Kebudayaan, 8(3), 234-251.
- Sagala, S. (2022). *Supervisi pembelajaran dalam profesi pendidikan: Membantu mengatasi kesulitan guru dalam memberikan layanan belajar yang bermutu (edisi revisi)*. Bandung: Alfabeta.
- Sergiovanni, T. J., & Starratt, R. J. (2022). *Supervision: A redefinition (9th ed.)*. New York: McGraw-Hill.
- Sudjana, N., Noorhapizah, & Aspar, M. (2022). Kompetensi pengawas sekolah: Kajian empiris di era new normal. *Jurnal Pendidikan dan Pengajaran*, 55(1), 67-82.
- Suhardiman, B., Nurabadi, A., & Sobri, A. Y. (2022). Implementasi supervisi manajerial pengawas sekolah di wilayah Kalimantan: Studi kasus multi-situs. *Jurnal Manajemen dan Supervisi Pendidikan*, 7(1), 1-16.
- Sullivan, S., & Glanz, J. (2021). *Supervision that improves teaching and learning: Strategies and techniques (5th ed.)*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Supardi. (2022). *Kinerja guru dan kontribusi pengawas sekolah: Sebuah kajian empiris*. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.
- Wahyudi, I., & Nurhayati, E. (2023). Profil implementasi supervisi manajerial pengawas sekolah di Provinsi Jawa Tengah: Sebuah survei komprehensif. *Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran*, 30(2), 156-172.
- Willes, J. T., & Bondi, J. (2021). *Supervision: A guide to practice (8th ed.)*. New York: Pearson.