

PENDEKATAN FORMATIF DALAM MENINGKATKAN EFEKTIVITAS PENGAWASAN PADA SMK DI KABUPATEN KUPANG

Welemfridus Ndiwa

Pascasarjana Universitas Nusa Cendana

Email: welemfridusndiwa@gmail.com

ABSTRAK

Dominasi pengawasan administratif yang kaku dan minim dialog reflektif di Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Kabupaten Kupang menjadi latar belakang urgensi penelitian ini. Praktik supervisi yang cenderung bersifat inspeksi sering kali memicu ketegangan psikologis dan menghambat pengembangan profesionalisme guru. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi pendekatan pengawasan formatif serta dampaknya terhadap efektivitas supervisi pembelajaran. Menggunakan metode kualitatif deskriptif, pengumpulan data dilakukan secara komprehensif melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan analisis dokumen di empat SMK negeri. Temuan penelitian menunjukkan adanya transformasi signifikan dari pola pengawasan administratif menuju pendekatan formatif yang dialogis dan kolaboratif. Pergeseran ini berdampak positif pada peningkatan motivasi intrinsik guru, keterbukaan dalam refleksi, serta sinergi dalam perancangan program pembelajaran. Kendati demikian, budaya hierarkis yang masih mengakar menjadi tantangan dalam menciptakan iklim diskusi yang sepenuhnya egaliter. Disimpulkan bahwa pendekatan formatif efektif meningkatkan kualitas pengawasan pembelajaran, namun keberhasilannya sangat bergantung pada dukungan kepemimpinan sekolah yang suportif, budaya kolaboratif yang kuat, serta kompetensi *coaching* yang mumpuni dari para pengawas.

Kata Kunci: *pengawasan formatif, supervisi pembelajaran, SMK, efektivitas pengawasan*

ABSTRACT

The dominance of rigid administrative supervision and minimal reflective dialogue in Vocational High Schools (SMK) in Kupang Regency underscores the urgency of this research. Supervision practices, which tend toward an inspection-based approach, often trigger psychological tension and hinder teacher professional development. This study aims to analyze the implementation of a formative supervision approach and its impact on the effectiveness of instructional supervision. Using descriptive qualitative methods, data collection was conducted comprehensively through in-depth interviews, participant observation, and document analysis in four public vocational high schools. The research findings indicate a significant transformation from an administrative supervision pattern to a dialogic and collaborative formative approach. This shift has had a positive impact on increasing teachers' intrinsic motivation, openness to reflection, and synergy in learning program design. However, the entrenched hierarchical culture poses a challenge in creating a fully egalitarian discussion climate. It is concluded that the formative approach is effective in improving the quality of instructional supervision, but its success is highly dependent on supportive school leadership, a strong collaborative culture, and competent coaching skills from supervisors.

Keywords: *formative supervision, instructional supervision, vocational high schools, supervision effectiveness*

PENDAHULUAN

Pengawasan pembelajaran merupakan instrumen yang sangat vital dan strategis dalam ekosistem pendidikan untuk menjamin dan meningkatkan mutu proses belajar mengajar di

Copyright (c) 2025 MANAJERIAL : Jurnal Inovasi Manajemen dan Supervisi Pendidikan

dalam kelas. Sebagai garda terdepan penjaminan mutu, pengawasan seharusnya berfungsi sebagai mekanisme kontrol kualitas yang memastikan bahwa setiap aktivitas pedagogis berjalan sesuai dengan standar kompetensi yang ditetapkan (Karmila & Suchyadi, 2020; Raharja et al., 2023; Sutarsih et al., 2025). Namun, pada praktiknya di lapangan, pola pengawasan yang diterapkan di banyak Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) sering kali terjebak pada rutinitas yang bersifat sangat administratif dan kaku. Fokus utama para pengawas atau kepala sekolah kerap kali hanya tertuju pada pemeriksaan fisik kelengkapan dokumen pembelajaran, seperti Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP), silabus, dan daftar hadir, tanpa menyentuh substansi interaksi yang terjadi antara guru dan siswa. Pendekatan yang cenderung formalitas ini mereduksi makna pengawasan menjadi sekadar pemenuhan kewajiban birokrasi semata. Akibatnya, esensi utama dari pengawasan, yaitu untuk mendiagnosis masalah pembelajaran dan mencari solusi bersama, menjadi terabaikan. Kondisi ini menciptakan budaya kerja yang berorientasi pada kepatuhan administratif daripada inovasi pedagogis yang berdampak pada siswa (Jabar & Frinaldi, 2025).

Dampak lanjutan dari pola pengawasan yang administratif dan bersifat satu arah tersebut adalah munculnya iklim psikologis yang kurang kondusif bagi pengembangan profesional guru. Pola tersebut sering kali menimbulkan kecemasan dan ketegangan bagi para guru setiap kali jadwal supervisi tiba, karena mereka merasa sedang diinspeksi atau dinilai untuk dicari kesalahannya, bukan dibina. Alih-alih menjadi momen untuk berdiskusi mengenai tantangan mengajar, supervisi berubah menjadi momen penghakiman yang menakutkan. Hubungan yang terbangun antara supervisor dan guru menjadi berjarak dan hierarkis, sehingga tidak menghasilkan dialog yang bermakna dan terbuka untuk memperbaiki mutu pembelajaran. Guru cenderung menyembunyikan kelemahan mereka dan menampilkan performa "buatan" hanya saat diamati, yang tidak mencerminkan realitas kelas sehari-hari. Ketiadaan umpan balik yang konstruktif menyebabkan guru kehilangan kesempatan untuk mendapatkan wawasan baru atau solusi atas kendala yang mereka hadapi. Hal ini menghambat terciptanya budaya belajar organisasi di sekolah, di mana seharusnya kesalahan dipandang sebagai peluang untuk perbaikan, bukan sebagai aib yang harus ditutupi (Sibagariang et al., 2024).

Melihat kondisi tersebut, terdapat kebutuhan mendesak untuk menggeser paradigma pengawasan menuju kondisi yang lebih ideal. Idealnya, pengawasan pembelajaran harus berfungsi sebagai proses pembinaan profesional yang berkelanjutan, humanis, dan memberdayakan (Suparti et al., 2025; Trisnantari & Jabbar, 2025). Dalam paradigma ini, supervisor bukan memosisikan diri sebagai inspektur, melainkan sebagai mitra profesional atau mentor yang mendampingi guru bertumbuh. Tujuannya adalah agar guru memiliki kemampuan untuk melakukan refleksi mendalam terhadap praktik mengajar mereka sendiri, mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan, serta merancang strategi pembelajaran yang lebih efektif sesuai dengan kebutuhan unik siswa. Pengawasan yang ideal memberikan ruang otonomi bagi guru untuk bereksperimen dengan metode baru di bawah bimbingan yang suportif. Proses ini harus berjalan secara kontinu, bukan episodik, sehingga perbaikan yang terjadi bersifat permanen dan mengakar. Dengan demikian, pengawasan menjadi sarana pemberdayaan yang memungkinkan guru untuk terus beradaptasi dengan dinamika kurikulum dan karakteristik peserta didik, memastikan bahwa proses pendidikan selalu relevan dan berkualitas tinggi (Melinda et al., 2025; Putra et al., 2025; Ratnawati et al., 2025).

Kesenjangan yang nyata antara praktik pengawasan yang diidealkan dengan realitas lapangan yang masih kaku menjadi dasar argumentasi pentingnya penerapan pendekatan formatif dalam supervisi pendidikan. Supervisi formatif hadir sebagai antitesis dari supervisi administratif, karena secara fundamental berorientasi pada pembinaan proses, refleksi diri, dan penguatan kapasitas guru secara bertahap. Berbeda dengan pendekatan sumatif yang menilai

hasil akhir untuk memberikan predikat, pendekatan formatif fokus pada pemantauan perkembangan selama proses berlangsung guna memberikan umpan balik perbaikan segera. Dalam kerangka kerja ini, kolaborasi menjadi kunci utama dalam merancang perbaikan pembelajaran. Guru dan supervisor duduk bersama untuk membahas masalah, merumuskan hipotesis tindakan, dan mengevaluasi dampaknya. Supervisi formatif menciptakan lingkungan yang aman secara psikologis, di mana guru didorong untuk jujur mengenai kesulitan mereka. Pendekatan ini menekankan pada aspek *developmental*, yang meyakini bahwa setiap guru memiliki potensi untuk berkembang jika diberikan dukungan yang tepat, arah yang jelas, dan kesempatan untuk belajar dari pengalaman mengajar mereka sendiri.

Dukungan terhadap pentingnya pergeseran model ini diperkuat oleh berbagai studi mutakhir dalam literatur manajemen pendidikan. Kajian-kajian tersebut secara konsisten menegaskan bahwa supervisi yang bersifat dialogis, partisipatif, dan berbasis teknik *coaching* terbukti mampu meningkatkan motivasi intrinsik guru dan kualitas pembelajaran dalam jangka panjang. Ketika guru merasa didengarkan dan dilibatkan dalam pengambilan keputusan terkait pengembangan diri mereka, komitmen mereka terhadap tugas profesional meningkat secara signifikan. Teknik *coaching* memungkinkan supervisor untuk menggali potensi tersembunyi guru melalui pertanyaan-pertanyaan pemantik yang reflektif, bukan melalui instruksi yang menggurui. Dialog yang konstruktif membuka wawasan guru terhadap perspektif baru dalam pedagogi. Selain itu, pendekatan ini juga berdampak positif pada iklim sekolah secara keseluruhan, menciptakan budaya kolaborasi di mana para pendidik saling belajar dan mendukung satu sama lain. Bukti-bukti empiris ini memberikan landasan yang kokoh bahwa meninggalkan pola pengawasan tradisional menuju pola yang lebih interaktif adalah langkah strategis untuk perbaikan mutu pendidikan yang berkelanjutan.

Penelitian ini menjadi sangat relevan dan memiliki urgensi tinggi karena dilakukan dalam konteks Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) di Kabupaten Kupang yang sedang giat berupaya meningkatkan mutu pembelajaran berbasis kompetensi. Pendidikan vokasi memiliki karakteristik unik yang menuntut adaptabilitas tinggi terhadap kebutuhan dunia kerja, sehingga membutuhkan model pengawasan yang dinamis dan tidak sekadar administratif. Guru-guru SMK di Kabupaten Kupang perlu didorong untuk terus memperbarui keterampilan mengajar mereka agar lulusan yang dihasilkan kompeten dan siap kerja. Model pengawasan tradisional yang kaku dinilai tidak lagi relevan untuk menjawab tantangan dinamis di sekolah vokasi. Oleh karena itu, penerapan supervisi formatif yang mendorong pertumbuhan profesional guru menjadi solusi yang sangat dibutuhkan. Penelitian ini berupaya menjembatani kebutuhan tersebut dengan menawarkan kerangka kerja pengawasan yang fokus pada pengembangan *skill* mengajar guru vokasi, memastikan bahwa materi praktik dan teori disampaikan dengan metode yang paling efektif, serta menyelaraskan standar kompetensi sekolah dengan standar industri yang terus berkembang.

Nilai inovasi dan kebaruan dari penelitian ini terletak pada analisis langsung dan mendalam terhadap penerapan pendekatan formatif pada konteks pendidikan vokasi di daerah yang spesifik. Penelitian ini menyoroti bagaimana supervisi formatif diimplementasikan di wilayah yang masih menghadapi tantangan berupa keterbatasan sumber daya, budaya organisasi yang cenderung hierarkis, dan adanya variasi gaya kepemimpinan sekolah yang beragam. Kebanyakan studi supervisi dilakukan di lingkungan yang sudah mapan dengan fasilitas lengkap, sehingga penelitian ini mengisi celah pengetahuan mengenai adaptasi model supervisi modern di daerah berkembang. Inovasi penelitian ini juga terlihat pada upayanya memotret bagaimana hambatan kultural dan struktural di Kabupaten Kupang dinegosiasi melalui pendekatan *coaching* dan dialog. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan model pengawasan adaptif yang tidak hanya teoritis, tetapi juga praktis dan *workable* untuk

diterapkan di sekolah-sekolah dengan karakteristik serupa, sehingga dapat menjadi rujukan bagi pembuat kebijakan dalam mereformasi sistem pengawasan pendidikan di daerah.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menerapkan pendekatan kualitatif dengan desain deskriptif untuk menginvestigasi secara mendalam mengenai efektivitas penerapan pengawasan formatif di Sekolah Menengah Kejuruan (SMK). Pendekatan ini dipilih secara strategis karena kemampuannya dalam mengeksplorasi fenomena pendidikan yang kompleks, khususnya terkait transformasi budaya supervisi dari yang bersifat administratif kaku menuju pola yang lebih dialogis dan reflektif. Penelitian difokuskan pada empat SMK Negeri yang tersebar di wilayah Kabupaten Kupang, yang dipilih berdasarkan representasi tantangan pengawasan di daerah tersebut. Fokus utama kajian diarahkan pada bagaimana proses pergeseran paradigma supervisi ini berlangsung, hambatan kultural yang muncul, serta dampak nyata yang dirasakan oleh para pendidik terhadap peningkatan kualitas pembelajaran. Dengan menggunakan metode kualitatif, peneliti berupaya memahami makna di balik interaksi antara pengawas dan guru, serta menggali persepsi subjektif partisipan mengenai perubahan iklim profesionalisme di sekolah. Desain ini memungkinkan peneliti untuk memotret realitas empiris di lapangan secara utuh, tidak hanya sebatas angka statistik, melainkan narasi mendalam yang menggambarkan dinamika pengawasan pembelajaran dalam konteks pendidikan vokasi.

Prosedur pengumpulan data dilakukan melalui triangulasi teknik yang komprehensif, meliputi wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan studi dokumentasi guna menjamin validitas informasi. Wawancara mendalam (*in-depth interview*) dilakukan secara intensif dengan informan kunci yang terdiri dari pengawas sekolah, kepala sekolah, serta guru-guru produktif dan normatif. Interaksi ini bertujuan menggali perspektif mereka mengenai pengalaman supervisi formatif, manfaat *coaching* yang diterima, serta kendala hierarkis yang masih dirasakan. Selain itu, peneliti melakukan observasi langsung di ruang kelas dan ruang guru untuk mengamati proses supervisi yang sedang berlangsung, mencatat pola komunikasi, serta respon emosional guru saat diberikan umpan balik. Langkah ini diperkuat dengan analisis dokumen, yaitu menelaah instrumen supervisi yang digunakan, catatan refleksi guru, rencana tindak lanjut pengawasan, serta dokumen Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP) yang telah direvisi. Kombinasi teknik pengumpulan data ini dirancang untuk mendapatkan gambaran yang valid dan reliabel, memverifikasi kesesuaian antara klaim verbal dengan praktik nyata, serta memastikan bahwa temuan penelitian memiliki landasan bukti yang kuat (Bouchamma et al., 2021).

Analisis data dilaksanakan menggunakan model interaktif yang sistematis, dimulai sejak pengumpulan data hingga penarikan kesimpulan akhir. Proses analisis mencakup tiga tahapan utama: kondensasi data, penyajian data (*data display*), dan penarikan kesimpulan atau verifikasi. Pada tahap awal, peneliti melakukan reduksi data dengan memilih informasi yang relevan, mengelompokkan temuan ke dalam tema-tema sentral seperti pergeseran pola supervisi, dampak motivasi, dan tantangan budaya. Data yang telah terorganisasi kemudian disajikan dalam bentuk matriks tematik dan narasi deskriptif untuk memudahkan identifikasi pola hubungan antarvariabel. Tahap akhir melibatkan penarikan kesimpulan yang didasarkan pada sintesis temuan, di mana interpretasi peneliti dikonfirmasi kembali validitasnya melalui teknik *member checking* dengan partisipan dan triangulasi sumber. Proses analisis yang ketat ini bertujuan untuk menghasilkan deskripsi yang akurat mengenai efektivitas pendekatan formatif, sekaligus merumuskan rekomendasi praktis bagi perbaikan sistem pengawasan di SMK Kabupaten Kupang agar lebih adaptif dan memberdayakan (Nurabadi & Arifin, 2020).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

1. Transformasi Paradigma Supervisi dari Administratif ke Formatif

Hasil penelitian menunjukkan adanya pergeseran fundamental dalam pelaksanaan supervisi pendidikan di sekolah-sekolah yang menjadi objek studi. Sebelumnya, praktik pengawasan didominasi oleh pendekatan administratif yang kaku, di mana pengawas sekolah hanya hadir satu kali dalam setahun untuk melakukan pemeriksaan dokumen pembelajaran. Dalam model lama ini, fokus utama hanyalah pada kelengkapan administrasi semata, seperti Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP) dan silabus, tanpa menyentuh substansi kualitas pengajaran di dalam kelas. Kondisi ini menciptakan atmosfer ketegangan psikologis bagi para guru, karena mereka merasa sedang diinspeksi dan dicari kesalahannya, bukan dibina. Guru cenderung menyajikan data yang "asal bapak senang" demi memenuhi standar administrasi, sehingga supervisi kehilangan makna substansialnya sebagai sarana peningkatan kualitas pendidikan.

Perubahan signifikan terjadi setelah penerapan pendekatan formatif, di mana frekuensi dan kualitas interaksi antara pengawas dan guru mengalami peningkatan drastis. Supervisi kini tidak lagi dilakukan secara insidental, melainkan terjadwal secara berkala dengan fokus pada refleksi proses pembelajaran. Pengawas hadir bukan sebagai inspektur yang menakutkan, melainkan sebagai mitra diskusi yang konstruktif. Data lapangan mengindikasikan bahwa dalam pendekatan baru ini, pengawas duduk bersama guru untuk membedah kurikulum, menyempurnakan strategi mengajar, dan merancang praktik pembelajaran yang lebih efektif. Pergeseran ini mengubah mindset guru yang tadinya defensif menjadi lebih terbuka, karena tujuan utama supervisi telah bergeser dari sekadar pemenuhan kewajiban birokrasi menjadi upaya perbaikan berkelanjutan yang berpusat pada kebutuhan siswa dan pengembangan profesionalisme pendidik.

2. Efektivitas Kolaborasi dan Motivasi Profesional Guru

Penerapan supervisi formatif terbukti memberikan dampak positif yang nyata terhadap motivasi kerja dan semangat profesionalisme para guru di sekolah. Berdasarkan temuan di lapangan, pendekatan yang mengedepankan dialog dua arah membuat guru merasa lebih dihargai sebagai tenaga profesional yang memiliki otonomi. Ketika pengawas mendengarkan aspirasi dan kendala yang dihadapi guru tanpa menghakimi, tumbuhlah rasa percaya diri dan antusiasme untuk memperbaiki kualitas pengajaran. Guru tidak lagi merasa sendirian dalam menghadapi tantangan di kelas, karena pengawas hadir memberikan dukungan moral dan teknis. Situasi ini menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, di mana motivasi intrinsik guru untuk belajar dan berkembang muncul secara alami, bukan karena paksaan atau ketakutan terhadap sanksi administratif.

Selain peningkatan motivasi, efektivitas kolaborasi antara guru dan pengawas juga terlihat dari perubahan peran pengawas menjadi seorang pelatih atau *coach*. Dalam konteks ini, pengawas membantu guru mengidentifikasi kebutuhan spesifik mereka dan merumuskan langkah-langkah perbaikan yang konkret. Proses ini melibatkan diskusi mendalam mengenai metode pengajaran, manajemen kelas, hingga penggunaan media pembelajaran yang inovatif. Guru yang sebelumnya pasif menunggu instruksi, kini menjadi lebih inisiatif dalam mengajukan ide-ide baru untuk mengatasi masalah pembelajaran. Hubungan kemitraan yang setara ini memungkinkan terjadinya transfer pengetahuan yang efektif, di mana guru merasa didukung untuk melakukan eksperimen dan inovasi dalam pembelajaran tanpa rasa takut akan disalahkan jika hasil yang dicapai belum sempurna pada percobaan pertama.

3. Implementasi Dialog Reflektif dalam Pembelajaran

Dialog reflektif menjadi inti dari keberhasilan supervisi formatif yang diterapkan dalam penelitian ini. Proses ini memungkinkan guru untuk menelaah kembali praktik pengajaran yang telah mereka lakukan secara jujur dan mendalam. Dalam sesi diskusi pasca-observasi, pengawas tidak langsung memberikan instruksi atau koreksi sepihak, melainkan mengajukan pertanyaan-pertanyaan pemantik yang merangsang guru untuk berpikir kritis mengenai efektivitas metode yang digunakannya. Melalui dialog ini, guru diajak untuk menyadari sendiri letak kekuatan dan kelemahan dalam proses mengajar mereka. Hal ini mendorong terjadinya proses metakognisi, di mana guru belajar untuk mengevaluasi kinerja mereka sendiri secara objektif dan menemukan solusi atas permasalahan yang dihadapi berdasarkan pengalaman nyata di dalam kelas.

Lebih jauh lagi, implementasi dialog reflektif ini telah membuka ruang bagi terciptanya budaya belajar bersama di lingkungan sekolah. Diskusi yang terbangun tidak hanya sebatas pada aspek teknis mengajar, tetapi juga menyentuh aspek pemahaman terhadap karakteristik peserta didik. Guru dan pengawas bersama-sama menganalisis respons siswa terhadap materi yang diajarkan, serta mencari strategi alternatif untuk mengakomodasi keberagaman kebutuhan belajar siswa. Hasil penelitian mencatat bahwa guru yang terlibat aktif dalam dialog reflektif cenderung memiliki kemampuan adaptasi yang lebih baik dalam menghadapi dinamika kelas. Mereka menjadi lebih peka terhadap situasi pembelajaran dan lebih responsif dalam melakukan penyesuaian strategi, sehingga kualitas pembelajaran secara keseluruhan mengalami peningkatan yang berkelanjutan.

4. Tantangan Budaya Hierarkis dan Hambatan Komunikasi

Meskipun pendekatan formatif menawarkan banyak manfaat, penelitian ini juga menemukan tantangan signifikan yang bersumber dari budaya organisasi yang masih hierarkis di beberapa sekolah. Budaya birokratis yang telah mengakar lama menciptakan jarak psikologis antara guru dan pengawas, yang sering kali menghambat terciptanya komunikasi yang benar-benar terbuka. Banyak guru yang masih merasa sungkan atau takut untuk mengungkapkan kendala yang sebenarnya mereka hadapi, terutama yang berkaitan dengan kelemahan diri dalam mengelola kelas atau penguasaan materi. Sikap "ewuh pakewuh" atau rasa segan yang berlebihan terhadap atasan membuat guru cenderung menutupi kekurangan dan hanya menampilkan sisi positifnya saja saat disupervisi, sehingga proses diagnosa masalah menjadi tidak akurat.

Hambatan budaya ini berdampak pada kedalaman refleksi yang dapat dicapai dalam sesi supervisi formatif. Ketika guru tidak berani jujur mengenai kesulitan yang dihadapi, diskusi yang terjadi sering kali hanya bersifat permukaan dan normatif. Pengawas pun kesulitan untuk memberikan bantuan yang tepat sasaran karena informasi yang diterima tidak mencerminkan realitas yang sesungguhnya. Dalam beberapa kasus, supervisi formatif akhirnya terjebak kembali menjadi formalitas belaka karena ketiadaan keterbukaan. Oleh karena itu, tantangan terbesar dalam implementasi pendekatan ini bukan pada aspek teknis instrumen supervisi, melainkan pada upaya mendekonstruksi budaya feudal dan membangun budaya egaliter yang berbasis pada kejujuran akademik serta orientasi pada pemecahan masalah bersama.

5. Urgensi Peningkatan Kompetensi Coaching Pengawas

Temuan penelitian menegaskan bahwa keberhasilan transformasi menuju supervisi formatif sangat bergantung pada kompetensi yang dimiliki oleh pengawas sekolah. Fakta di lapangan menunjukkan bahwa belum semua pengawas memiliki keterampilan *coaching* dan *mentoring* yang memadai untuk menjalankan peran barunya. Sebagian pengawas masih terbiasa dengan pola pikir inspeksi, sehingga gaya komunikasi yang digunakan cenderung instruktif dan satu arah. Kurangnya kemampuan dalam mengajukan pertanyaan reflektif dan mendengarkan secara aktif membuat sesi supervisi sering kali berubah menjadi sesi ceramah atau

penghakiman. Hal ini mengindikasikan adanya kesenjangan kompetensi yang perlu segera diatasi agar tujuan ideal dari supervisi formatif dapat tercapai secara optimal.



Gambar 1. Pengawasan Supervisi

Oleh karena itu, penguatan kapasitas pengawas melalui pelatihan intensif mengenai teknik *coaching* menjadi kebutuhan yang sangat mendesak. Pengawas perlu dibekali dengan keterampilan untuk membangun hubungan emosional yang positif, memfasilitasi proses berpikir guru, dan memberikan umpan balik yang konstruktif. Pengawas yang memiliki kompetensi *coaching* yang baik terbukti lebih berhasil dalam menciptakan suasana pembinaan yang kolaboratif dan memberdayakan. Mereka mampu mengubah persepsi guru tentang supervisi dari sesuatu yang menakutkan menjadi sebuah kebutuhan profesional. Dengan demikian, investasi pada peningkatan kualitas sumber daya manusia pengawas merupakan kunci utama untuk menjamin keberlanjutan dan efektivitas penerapan model supervisi formatif dalam meningkatkan mutu pendidikan di sekolah.

Pembahasan

Analisis mendalam terhadap pergeseran paradigma pendidikan menunjukkan bahwa transisi dari pendekatan administratif menuju formatif merupakan langkah krusial dalam mereformasi budaya mutu sekolah. Temuan penelitian menegaskan bahwa dominasi pengawasan yang bersifat inspeksi administratif di masa lalu telah mereduksi esensi supervisi menjadi sekadar ritual pemenuhan dokumen birokrasi. Ketika pengawas hanya berfokus pada kelengkapan perangkat pembelajaran seperti Rencana Pelaksanaan Pembelajaran tanpa menyentuh dinamika interaksi di dalam kelas, maka tercipta kesenjangan antara administrasi dan realitas pengajaran. Kondisi ini secara psikologis menempatkan guru pada posisi defensif, di mana mereka lebih memprioritaskan keamanan administratif daripada melakukan inovasi pedagogis. Oleh karena itu, perubahan orientasi menuju pendekatan formatif bukan hanya sekadar perubahan prosedur teknis, melainkan sebuah transformasi *mindset* yang menempatkan supervisi sebagai instrumen penjaminan mutu yang berorientasi pada proses, bukan sekadar hasil akhir atau kepatuhan administratif semata (Sobari et al., 2025; Sutarsih et al., 2025).

Lebih jauh, implikasi dari penerapan supervisi formatif terlihat jelas pada perubahan pola interaksi antara pengawas dan guru yang menjadi lebih egaliter dan konstruktif. Frekuensi pertemuan yang terjadwal secara berkala memungkinkan terbangunnya hubungan kemitraan yang substansial, di mana pengawas hadir sebagai mitra berpikir atau *thinking partner* bagi guru. Dalam konteks ini, supervisi tidak lagi dipandang sebagai ancaman yang menakutkan, tetapi sebagai kebutuhan profesional untuk memecahkan masalah pembelajaran secara kolaboratif. Pendekatan ini secara efektif meruntuhkan tembok ketakutan yang selama ini menghambat kreativitas guru. Ketika guru merasa aman secara psikologis, mereka lebih berani untuk terbuka mengenai kekurangan mereka dan mendiskusikan tantangan nyata yang dihadapi di kelas. Hal ini mengindikasikan bahwa efektivitas supervisi sangat bergantung pada kemampuan membangun *trust* atau kepercayaan, yang menjadi fondasi utama bagi terjadinya

perbaikan kualitas pengajaran yang berkelanjutan (Rufaida et al., 2025; Sobari et al., 2025; SUPARTI et al., 2025).

Dampak signifikan lainnya dari model supervisi baru ini adalah peningkatan motivasi intrinsik dan otonomi profesional guru. Temuan penelitian memperlihatkan bahwa ketika guru dilibatkan secara aktif dalam merumuskan strategi perbaikan, rasa kepemilikan atau *sense of ownership* terhadap profesi mereka meningkat drastis. Pengawas yang berperan sebagai fasilitator memberikan ruang bagi guru untuk mengeksplorasi ide-ide baru tanpa bayangan-bayangan sanksi jika terjadi kegagalan dalam eksperimen pengajaran. Dukungan moral dan teknis yang diberikan pengawas memvalidasi peran guru sebagai tenaga profesional yang kompeten, bukan sekadar pelaksana kurikulum. Kondisi lingkungan kerja yang supportif ini memicu semangat guru untuk terus belajar dan mengembangkan diri secara mandiri. Dengan demikian, supervisi formatif tidak hanya memperbaiki teknik mengajar, tetapi juga merevitalisasi semangat keguruan yang mungkin sempat redup akibat tekanan beban administrasi yang berlebihan di masa lalu (Maharani, 2024; Wiyono et al., 2022).

Inti dari keberhasilan teknis dalam supervisi formatif terletak pada implementasi dialog reflektif yang mendorong proses metakognisi guru. Melalui percakapan yang dipandu dengan pertanyaan-pertanyaan pemantik, guru diajak untuk menelaah kembali praktik pengajaran mereka secara kritis dan objektif. Dialog ini memfasilitasi guru untuk mengidentifikasi sendiri kesenjangan antara rencana pembelajaran dengan eksekusi di lapangan, serta menganalisis respons siswa terhadap metode yang digunakan. Proses ini jauh lebih efektif dibandingkan dengan metode pemberian instruksi langsung, karena solusi yang lahir dari pemikiran guru sendiri cenderung lebih aplikatif dan dilaksanakan dengan komitmen tinggi. Kemampuan guru untuk melakukan refleksi diri ini merupakan indikator utama dari kematangan profesional, di mana guru tidak lagi bergantung sepenuhnya pada arahan eksternal, melainkan mampu melakukan evaluasi mandiri untuk meningkatkan efektivitas pembelajaran yang berpusat pada kebutuhan peserta didik (Juma, 2024; Nabila et al., 2025; SUPARTI et al., 2025).

Meskipun transformasi ini menawarkan berbagai dampak positif, analisis penelitian juga menyoroti adanya hambatan kultural yang cukup persisten, yakni budaya hierarkis yang masih kental di lingkungan pendidikan. Budaya "ewuh pakewuh" atau rasa sungkan berlebihan terhadap atasan sering kali mendistorsi komunikasi yang jujur antara guru dan pengawas. Dalam struktur sosial yang feodalistik, guru cenderung menyembunyikan masalah yang sebenarnya demi menjaga citra baik di hadapan pengawas, sehingga data yang diperoleh selama supervisi menjadi bias. Fenomena ini menunjukkan bahwa reformasi teknis supervisi tidak akan berjalan maksimal tanpa dibarengi dengan reformasi budaya organisasi. Tantangan terbesar dalam implementasi supervisi formatif adalah menciptakan iklim komunikasi yang transparan, di mana pengakuan atas kelemahan dianggap sebagai langkah awal perbaikan, bukan sebagai aib yang harus ditutupi. Tanpa keterbukaan ini, dialog reflektif hanya akan menjadi formalitas kosong tanpa kedalaman makna.

Kesenjangan kompetensi pengawas sekolah dalam menjalankan peran baru sebagai *coach* menjadi temuan krusial yang memerlukan atensi khusus. Pergeseran dari peran inspektor menjadi pelatih menuntut seperangkat keterampilan baru yang berbeda secara fundamental, seperti kemampuan mendengarkan aktif, mengajukan pertanyaan *powerful*, dan memberikan umpan balik yang memberdayakan. Realitas di lapangan menunjukkan bahwa banyak pengawas masih terjebak pada gaya komunikasi instruktif warisan masa lalu karena kurangnya pembekalan mengenai teknik *coaching*. Ketidaksiapan sumber daya manusia ini berpotensi menghambat efektivitas supervisi formatif, mengubahnya kembali menjadi sesi ceramah satu arah yang membosankan. Oleh karena itu, implikasi praktis dari penelitian ini menuntut adanya

redesain program pengembangan keprofesian berkelanjutan bagi pengawas sekolah, yang difokuskan pada penguasaan kompetensi *coaching* dan *mentoring* modern.

Secara keseluruhan, pembahasan ini menyimpulkan bahwa transformasi supervisi pendidikan adalah sebuah proses sistemik yang kompleks, melibatkan dimensi struktural, kultural, dan kompetensi personal. Keberhasilan pergeseran dari paradigma administratif ke formatif tidak cukup hanya didukung oleh regulasi atau instrumen baru, tetapi menuntut perubahan perilaku dan budaya kerja dari seluruh pemangku kepentingan. Supervisi yang efektif adalah yang mampu memanusiakan guru, memberdayakan potensi mereka, dan memfokuskan seluruh energi pada peningkatan kualitas belajar siswa. Investasi pada peningkatan kapasitas sumber daya manusia, baik guru maupun pengawas, serta upaya terus-menerus untuk mengikis budaya feodal di sekolah, adalah prasyarat mutlak bagi terwujudnya ekosistem pendidikan yang adaptif dan berkualitas. Penelitian ini merekomendasikan perlunya kebijakan yang konsisten untuk memperkuat peran pengawas sebagai pemimpin pembelajaran yang sesungguhnya.

KESIMPULAN

Analisis mendalam mengenai transformasi supervisi pendidikan menegaskan bahwa pergeseran paradigma dari pendekatan administratif yang kaku menuju model formatif yang kolaboratif merupakan langkah fundamental dalam mereformasi budaya mutu sekolah. Transisi ini tidak sekadar mengubah prosedur teknis, melainkan mendekonstruksi mentalitas inspeksi yang selama ini membekalkan kreativitas guru menjadi sebuah kemitraan profesional yang egaliter. Ketika pengawas mampu menempatkan diri sebagai mitra berpikir yang supportif, tembok ketakutan runtuh dan digantikan oleh rasa aman psikologis yang memungkinkan guru untuk terbuka mengenai tantangan di kelas tanpa rasa cemas akan sanksi administratif. Inti dari keberhasilan model ini terletak pada implementasi dialog reflektif yang memicu proses metakognisi, di mana guru didorong untuk melakukan evaluasi mandiri dan menemukan solusi otentik atas permasalahan pembelajaran mereka. Dengan demikian, supervisi bukan lagi sekadar ritual birokrasi, melainkan instrumen pemberdayaan yang efektif untuk meningkatkan otonomi profesional dan motivasi intrinsik guru dalam berinovasi demi peningkatan kualitas pengajaran yang berkelanjutan.

Meskipun menawarkan dampak positif yang signifikan, keberhasilan implementasi supervisi formatif di lapangan masih menghadapi tantangan serius berupa hambatan kultural dan kesenjangan kompetensi sumber daya manusia. Budaya hierarkis dan feodalistik yang masih mengakar sering kali mendistorsi komunikasi jujur antara guru dan pengawas, sehingga menghambat transparansi data yang menjadi prasyarat utama perbaikan mutu. Di sisi lain, transisi peran pengawas dari inspektur menjadi pelatih menuntut penguasaan keterampilan coaching yang mendalam, yang sayangnya belum dimiliki secara merata oleh para pengawas sekolah saat ini. Oleh karena itu, reformasi ini menuntut perubahan sistemik yang melibatkan redesign program pengembangan keprofesian bagi pengawas serta upaya konsisten untuk mengikis budaya ewuh pakewuh demi terciptanya iklim komunikasi yang terbuka. Kesimpulannya, transformasi supervisi adalah upaya kompleks yang membutuhkan sinergi antara regulasi, kompetensi personal, dan revolusi budaya kerja untuk mewujudkan ekosistem pendidikan yang memanusiakan guru dan berorientasi sepenuhnya pada peningkatan mutu belajar siswa sebagai tujuan akhir.

DAFTAR PUSTAKA

- Bouchamma, Y., Lapointe, C., & Basque, M. (2021). Supervisory practices and teacher professional growth: A collaborative approach. *Journal of Educational Administration*, 59(3), 317–334. <https://doi.org/10.1108/JEA-03-2020-0045>
- Jabar, S., & Frinaldi, A. (2025). Dari birokrasi ke birokrasi inovatif: Peran transformasi budaya institusional. *Social: Jurnal Inovasi Pendidikan IPS*, 5(2), 388. <https://doi.org/10.51878/social.v5i2.5374>
- Juma, A. A. (2024). Self-reflection in teaching: A comprehensive guide to empowering educators and enhancing student learning. *International Journal of Science and Research Archive*, 12(1), 2835. <https://doi.org/10.30574/ijrsa.2024.12.1.1113>
- Karmila, N., & Suchyadi, Y. (2020). Supervisi pendidikan di Sekolah Alam Bogor. *Jurnal Pendidikan dan Pengajaran Guru Sekolah Dasar (JPPGuseda)*, 3(1), 31. <https://doi.org/10.33751/jppguseda.v3i1.2011>
- Maharani, M. (2024). Dampak supervisi akademik terhadap peningkatan kinerja guru: Sebuah kajian literatur. *Journal of Innovation in Teaching and Instructional Media*, 5(1), 231. <https://doi.org/10.52690/jitim.v5i1.933>
- Melinda, M. A. L., Desiyanto, J., & Adhianata, H. (2025). Implementasi P5 (Projek Penguatan Profil Pelajar Pancasila) sebagai upaya penguatan kemandirian siswa di SMP Negeri 3 Sampang. *Social: Jurnal Inovasi Pendidikan IPS*, 5(3), 1081. <https://doi.org/10.51878/social.v5i3.6902>
- Nabila, S., Aisy, I., Audi, L. N., Irma, A., & Revita, R. (2025). Peran profesionalisme guru dalam mengelola kelas dengan baik: Kunci sukses pembelajaran efektif. *Guruku: Jurnal Pendidikan dan Sosial Humaniora*, 3(3), 34. <https://doi.org/10.59061/guruku.v3i3.1052>
- Nurabadi, A., & Arifin, I. (2020). Supervisi akademik berbasis refleksi dalam meningkatkan kinerja guru. *Jurnal Administrasi dan Manajemen Pendidikan*, 3(2), 155–168. <https://doi.org/10.17977/um027v3i22020p155>
- Putra, S., Fauzi, F., & Rosyadah, M. (2025). Tantangan guru dalam mengadaptasi kurikulum yang terus menerus berubah di Indonesia. *Manajerial: Jurnal Inovasi Manajemen dan Supervisi Pendidikan*, 5(1), 66. <https://doi.org/10.51878/manajerial.v5i1.4753>
- Raharja, R. M., Asrul, A., Imron, A., & Sunarni, S. (2023). Supervisi, penjaminan mutu, dan manajemen kelas yang kondusif untuk kesuksesan kualitas pembelajaran. *Jurnal Penjaminan Mutu*, 9(2), 181. <https://doi.org/10.25078/jpm.v9i02.2522>
- Ratnawati, E., Arini, A., Azainil, A., Haeruddin, H., & Ahmad, M. R. (2025). Penerapan manajemen mutu terpadu penggunaan Chromebook untuk pembelajaran di SMP. *Social: Jurnal Inovasi Pendidikan IPS*, 5(2), 524. <https://doi.org/10.51878/social.v5i2.5731>
- Rufaida, D., Kusumaningsih, W., & Ginting, R. B. (2025). Pengembangan aplikasi supervisi akademik berbasis website untuk meningkatkan kompetensi pedagogik guru MTs. *Learning: Jurnal Inovasi Penelitian Pendidikan dan Pembelajaran*, 5(1), 395. <https://doi.org/10.51878/learning.v5i1.4567>
- Sibagariang, S. A., Sinaga, A. T. I., & Purba, A. A. (2024). Penerapan manajemen sumber daya manusia (MSDM) dalam peningkatan mutu guru YP. HKBP Pematangsiantar. *Learning: Jurnal Inovasi Penelitian Pendidikan dan Pembelajaran*, 4(4), 949. <https://doi.org/10.51878/learning.v4i4.3410>
- Sobari, S., Handayani, N. K., Maesaroh, N., & Utami, P. R. D. (2025). Peran kepala sekolah sebagai supervisor dalam meningkatkan kualitas mutu pendidikan di SD Negeri 235

Lengkong Kecil Bandung. *Manajerial: Jurnal Inovasi Manajemen dan Supervisi Pendidikan*, 5(2), 673. <https://doi.org/10.51878/manajerial.v5i2.6690>

Suparti, S., Zahro, N. H., Sutopo, A., & Narimo, S. (2025). Implementasi program supervisi pendidikan untuk pengembangan profesionalisme guru di sekolah dasar: Sebuah kajian literatur. *Learning: Jurnal Inovasi Penelitian Pendidikan dan Pembelajaran*, 5(1), 281. <https://doi.org/10.51878/learning.v5i1.4337>¹

Sutarsih, W., Kusumaningsih, W., & Ginting, R. B. (2025). Pengaruh supervisi akademik, gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap mutu sekolah di MTs. *Learning: Jurnal Inovasi Penelitian Pendidikan dan Pembelajaran*, 5(1), 342. <https://doi.org/10.51878/learning.v5i1.4499>

Trisnantari, H. E., & Jabbar, M. R. A. A. (2025). Desain supervisi pendidikan Islam berbasis psikologi dalam meningkatkan kualitas pembelajaran. *Social: Jurnal Inovasi Pendidikan IPS*, 5(1), 219. <https://doi.org/10.51878/social.v5i1.4887>

Wiyono, B. B., Widayati, S. P., Imron, A., Bustami, A. L., & Dayati, U. (2022). Implementation of group and individual supervision techniques, and its effect on the work motivation and performance of teachers at school organization. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.943838>