

**MANAJEMEN SUPERVISI KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN
KOMPETENSI PEDAGOGIK GURU DI SMPN 3 CIPATAT**

Supyan Sauri¹, Dina Hairun Nissa², Dhita Annisa Fauzia³, Nina Ambarawati⁴,
Ratnawati⁵

^{1,2,3,4,5} Universitas Islam Nusantara Bandung

¹uyunsupyan@uninus.ac.id, ²dinahairunnissa112@gmail.com,

³sulthanakbar16@gmail.com, ⁴ninacecep79@gmail.com, ⁵rw5745103@gmail.com

ABSTRACT

This study was motivated by the importance of teachers' pedagogical competence as a key pillar of educational quality, which is often hampered by the implementation of supervision that is merely an administrative formality. This study aims to explore and analyze the supervision management of the principal at SMPN 3 Cipatat in improving teachers' pedagogical competence, which includes aspects of planning, organizing, implementing, evaluating, and following up. The research method used was a qualitative approach with a case study design. Data were collected through in-depth interviews, participatory observation, and documentation studies. The main instrument of the study was the researcher himself, with data analysis techniques from Miles, Huberman, and Saldaña, which included data reduction, data presentation, and conclusion drawing. Data validity was ensured through source and technique triangulation. The results showed that supervision management at SMPN 3 Cipatat had been implemented as a systematic and continuous managerial process. Planning was carried out collaboratively by developing annual programs based on teachers' needs. Organization involved the vice principal and senior teachers to create a friendly professional atmosphere. Implementation follows a clinical supervision cycle consisting of pre-observation, classroom observation, and post-observation stages through reflective discussion. Evaluation and follow-up are carried out in the form of individual coaching and internal training. The research findings show an increase in the variety of learning methods, improvements in instructional tools, and the growth of a culture of reflection among teachers. The conclusion of this study confirms that professionally and humanistically managed supervision is effective in improving teachers' pedagogical competence and creating a conducive academic climate.

Keywords: *Supervision Management, Principal, Pedagogical Competence, Learning Quality.*

ABSTRAK

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh pentingnya kompetensi pedagogik guru sebagai pilar utama kualitas pendidikan, namun seringkali terkendala oleh pelaksanaan supervisi yang bersifat formalitas administratif. Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi dan menganalisis manajemen supervisi kepala sekolah di SMPN 3

Cipatat dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru, yang mencakup aspek perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, serta evaluasi dan tindak lanjut. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kualitatif dengan rancangan studi kasus. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan studi dokumentasi. Instrumen utama penelitian adalah peneliti sendiri, dengan teknik analisis data model Miles, Huberman, dan Saldaña yang meliputi reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan. Keabsahan data dijamin melalui triangulasi sumber dan teknik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen supervisi di SMPN 3 Cipatat telah dilaksanakan sebagai proses manajerial yang sistematis dan berkelanjutan. Perencanaan dilakukan secara kolaboratif dengan menyusun program tahunan berbasis kebutuhan guru. Pengorganisasian melibatkan wakil kepala sekolah dan guru senior untuk menciptakan suasana profesional yang akrab. Pelaksanaan mengikuti siklus supervisi klinis yang terdiri dari tahap pra-observasi, observasi kelas, dan pasca-observasi melalui diskusi reflektif. Evaluasi dan tindak lanjut diwujudkan dalam bentuk pembinaan individual serta pelatihan internal (coaching). Temuan penelitian menunjukkan adanya peningkatan variasi metode pembelajaran, perbaikan perangkat instruksional, dan tumbuhnya budaya refleksi di kalangan guru. Simpulan penelitian ini menegaskan bahwa manajemen supervisi yang dikelola secara profesional dan humanis efektif dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru serta menciptakan iklim akademik yang kondusif.

Kata Kunci: Manajemen Supervisi, Kepala Sekolah, Kompetensi Pedagogik, Kualitas Pembelajaran.

A. Pendahuluan

Pendidikan merupakan pilar utama dalam pembangunan suatu bangsa, di mana kualitas pendidikan sangat tergantung pada kompetensi guru dalam mengelola proses pembelajaran. Dalam konteks ini, kompetensi pedagogik guru menjadi hal yang sangat penting. Sebagaimana diatur dalam Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, kompetensi pedagogik adalah kemampuan yang dimiliki guru untuk merancang dan melaksanakan proses pembelajaran yang efektif dan mengembangkan

potensi peserta didik (Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, 2013). "Kualitas pendidikan secara fundamental dipengaruhi oleh kompetensi guru. Sebagaimana diamanatkan oleh negara, Kompetensi Pedagogik merupakan salah satu dari empat pilar kompetensi yang wajib dimiliki guru (UU No. 14 Tahun 2005, Pasal 10 Ayat 1).

Peningkatan kualitas pendidikan nasional sangat bergantung pada mutu pembelajaran di kelas, yang secara fundamental dipengaruhi oleh Kompetensi Pedagogik Guru. Namun, peningkatan kompetensi guru secara

berkelanjutan memerlukan intervensi terstruktur dan terencana, yaitu melalui Manajemen Supervisi Kepala Sekolah. Penelitian ini berfokus pada efektivitas Manajemen Supervisi di SMPN 3 Cipatat sebagai upaya vital dalam mengangkat standar pengajaran guru.

Manajemen Supervisi (MS) adalah serangkaian kegiatan sistematis dan terencana yang dilakukan oleh kepala sekolah sebagai supervisor untuk membantu guru dalam mengembangkan kemampuan profesionalnya, terutama dalam konteks pengajaran. MS bukan sekedar kontrol, melainkan kemitraan profesional yang bertujuan memfasilitasi perbaikan pembelajaran. Secara konseptual, Manajemen Supervisi diartikan sebagai "proses pengelolaan dan pelayanan bimbingan yang terencana oleh kepala sekolah kepada guru untuk memperbaiki kualitas pengajaran" (Sahertian, 2008, hlm. 19).

Manajemen Supervisi adalah proses peningkatan kualitas pendidikan yang dilakukan melalui pengawasan, pembinaan, dan pengembangan profesionalisme guru. Menurut Glickman et al. (2014),

supervisi berfungsi untuk membantu guru dalam menemukan dan mengatasi masalah yang ada dalam proses pembelajaran. Hal ini menjadi sangat penting, mengingat supervisi bukan hanya sekedar kontrol, melainkan juga sebagai upaya untuk memberikan dukungan kepada guru dalam mengembangkan keahlian mengajarnya.

Hasil observasi awal di SMPN 3 Cipatat menunjukkan bahwa pelaksanaan supervisi cenderung bersifat rutinitas administrasi tanpa diikuti oleh *coaching* yang mendalam. Hal ini sesuai dengan temuan Glickman, Gordon, & Ross-Gordon yang menyebutkan bahwa supervisi yang hanya berfokus pada *rating* kinerja, tanpa tindak lanjut konstruktif, akan memberikan dampak yang minimal terhadap perubahan praktik guru (Glickman et al., 2017, hlm. 165). Kurangnya dukungan profesional yang terintegrasi ini dapat menyebabkan guru mengalami kesulitan dalam *transfer training*, yakni menerapkan teknik pengajaran efektif yang didapat dari berbagai program pelatihan ke dalam kelas (Broad & Newstrom, 1992).

Lebih lanjut ditemukan bahwa pelaksanaan supervisi oleh kepala

sekolah masih belum optimal, yang berakibat pada rendahnya kompetensi pedagogik guru. Beberapa guru mengalami kesulitan dalam menerapkan teknik pengajaran yang efektif dan kurangnya dukungan dari kepala sekolah dalam hal pembangunan profesionalisme mereka. Meskipun telah ada berbagai program pelatihan, implementasi di lapangan menunjukkan bahwa kurangnya supervisi yang terintegrasi berdampak negatif terhadap kualitas pembelajaran yang diberikan.

Manajemen Supervisi diperlukan karena supervisi yang efektif dapat mengidentifikasi kebutuhan guru dan memberikan bimbingan yang diperlukan untuk meningkatkan praktik pembelajaran. Selain itu, manajemen supervisi merupakan fondasi untuk menciptakan iklim belajar yang positif di sekolah. Melalui supervisi yang berkelanjutan, kepala sekolah dapat membantu guru untuk mengevaluasi dan meningkatkan metode pengajaran mereka. Hal ini penting, terutama di SMPN 3 Cipatat, di mana berdasarkan hasil survei awal, terdapat variasi dalam kemampuan pedagogik guru yang berakibat pada rendahnya hasil belajar siswa.

Kompetensi Pedagogik adalah kemampuan esensial yang harus dimiliki guru terkait dengan pengelolaan pembelajaran peserta didik, yang meliputi pemahaman terhadap peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya. Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen menegaskan bahwa Kompetensi Pedagogik adalah salah satu dari empat pilar kompetensi guru yang wajib dipenuhi. Hal ini diperkuat oleh *Permenneg PAN dan RB No. 16 Tahun 2009*, yang merinci bahwa kompetensi ini meliputi "kemampuan mengelola pembelajaran, mulai dari perencanaan hingga evaluasi" (*Permenneg PAN dan RB No. 16 Tahun 2009*, hlm. 3).

Manajemen Supervisi menjadi penting karena seringkali guru menghadapi tantangan dalam menerapkan kurikulum baru, menggunakan metode inovatif, atau mengelola kelas yang beragam. Supervisi memastikan bahwa tantangan tersebut diatasi melalui pendampingan yang fokus dan individual. Kepala sekolah memegang

peran kunci. Menurut Hoy dan Miskel, "Manajemen yang efektif di sekolah, termasuk supervisi, secara signifikan memediasi hubungan antara kebijakan dan praktik guru di kelas" (Hoy & Miskel, 2013, hlm. 345). Manajemen Supervisi yang efektif melibatkan siklus: perencanaan (penetapan tujuan supervisi), pelaksanaan (observasi kelas, *coaching*, dan *mentoring*), dan evaluasi tindak lanjut (pemberian umpan balik konstruktif dan perbaikan).

Kompetensi Pedagogik secara langsung berhubungan dengan hasil belajar siswa dan motivasi belajar. John Hattie, dalam meta-analisisnya, menegaskan bahwa kualitas pengajaran guru, yang berakar pada kompetensi pedagogik, adalah salah satu faktor dengan *effect size* terbesar dalam menentukan prestasi akademik siswa (Hattie, 2009, hlm. 22). Guru yang kompeten mampu merancang kegiatan yang interaktif dan relevan, sesuai dengan prinsip konstruktivisme sosial, sehingga secara efektif meningkatkan motivasi dan keterlibatan peserta didik. Kompetensi Pedagogik dicerminkan dari praktik nyata guru di kelas, seperti kemampuan guru dalam merumuskan

tujuan pembelajaran yang jelas, menggunakan media yang bervariasi, dan melakukan penilaian autentik. Peningkatan kualitas pendidikan tidak dapat terwujud tanpa penguatan di area ini.

Kompetensi Pedagogik dicerminkan dari praktik nyata guru di kelas, di mana guru menunjukkan kemampuan dalam merumuskan tujuan pembelajaran yang jelas, menggunakan media yang bervariasi, dan melakukan penilaian autentik. Hal ini sejalan dengan aspek-aspek yang dirinci dalam Permeneg PAN dan RB No. 16 Tahun 2009. Peningkatan kualitas pendidikan nasional tidak dapat terwujud tanpa penguatan di area ini, karena kompetensi pedagogik adalah kunci penentu keberhasilan proses belajar mengajar (Supriadi, 1998, hlm. 110), kompetensi pedagogik melibatkan pemahaman tentang bagaimana siswa belajar dan bagaimana menyampaikan materi dengan tepat. Keterampilan ini perlu terus dikembangkan agar proses pembelajaran menjadi lebih efektif dan efisien.

Berdasarkan kenyataan di lapangan, bahwa masih banyak ditemukan beberapa kendala pada

saat melaksanakan manajemen supervisi. Meskipun banyak penelitian yang membahas tentang hubungan antara supervisi dan peningkatan kompetensi pedagogik guru, masih terdapat kekurangan dalam hal penerapan praktis supervisi di sekolah-sekolah negeri, terutama di SMPN 3 Cipatat. Penelitian ini berupaya mengisi celah tersebut dengan menganalisis penerapan supervisi di lokasi tersebut. secara regulatif supervisi wajib dilaksanakan, pelaksanaan di lapangan seringkali bersifat rutinitas administratif.

Permasalahan manajemen supervisi kepala sekolah menjadi kunci untuk meningkatkan kompetensi pedagogik guru dan merupakan tantangan yang terus berkembang baik dari sisi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, maupun evaluasi. Dalam konteks kebijakan terbaru muncul tantangan baru yang harus dihadapi. Dengan diterbitkannya Permendikdasmen Nomor 13 Tahun 2025 yang menekankan pembelajaran mendalam ("deep learning") dan penyesuaian kurikulum tanpa mengganti Kurikulum 2013 maupun Kurikulum Merdeka, kepala sekolah perlu menyesuaikan strategi

supervisinya agar selaras dengan arah kebijakan tersebut.

Tujuan utama dari meningkatkan kompetensi pedagogik guru adalah Tujuan utama dari upaya yang sistematis dan terencana dalam peningkatan Kompetensi Pedagogik Guru adalah untuk mentransformasi praktik pengajaran di kelas (aktivitas instruksional), yang secara langsung bertujuan meningkatkan mutu dan hasil belajar peserta didik baik secara akademik maupun non-akademik. Mengoptimalkan proses pembelajaran dan pengembangan potensi peserta didik secara menyeluruh. Hal ini melampaui sekadar penguasaan materi pelajaran, mencakup kemampuan memahami karakteristik siswa, merancang pembelajaran yang relevan dan menarik, serta menciptakan lingkungan belajar yang inklusif dan dinamis.

B. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan rancangan studi kasus. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian bertujuan untuk memahami secara mendalam fenomena manajemen supervisi akademik kepala sekolah

dalam konteks nyata di satuan pendidikan, termasuk makna, proses, persepsi, dan interaksi yang terjadi di lapangan.

Penelitian ini fokus pada “Manajemen Supervisi Kepala Sekolah dalam meningkatkan pedagogik guru di SMPN 3 Cipatat dengan empat aspek utama yaitu perencanaan supervisi kepala sekolah, pengorganisasian supervisi kepala sekolah, pelaksanaan supervisi kepala sekolah, evaluasi dan tindak lanjut supervisi kepala sekolah. Dalam pendekatan kualitatif, peneliti berperan sebagai instrumen utama yang bertugas menyusun pedoman wawancara, pedoman observasi, dan format studi dokumentasi. Berinteraksi langsung dengan informan (kepala sekolah, wakasek, guru). Melakukan reduksi, penyajian, dan penafsiran data. Analisis data dilakukan secara interaktif dengan model Miles, Huberman, & Saldaña. Reduksi data m enyortir, memilih, dan memfokuskan data yang relevan dengan empat aspek manajemen supervisi (perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, evaluasi).

Display/penyajian data menyajikan data dalam bentuk narasi,

matriks, atau bagan yang menggambarkan pola supervisi di SMPN 3 Cipatat. Penarikan dan verifikasi kesimpulan yaitu menyusun proposisi/kesimpulan sementara, lalu memverifikasinya secara terus-menerus melalui data tambahan dan triangulasi.

Model analisis ini juga digunakan dalam berbagai penelitian supervisi akademik mutakhir yang menelaah perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi supervisi kepala sekolah. Keabsahan data dijaga melalui Triangulasi sumber membandingkan data dari kepala sekolah, wakasek, dan guru. Triangulasi teknik membandingkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi. Member check mengonfirmasi ringkasan temuan kepada informan kunci. Audit trail menyimpan jejak data (catatan lapangan, transkrip, dokumen) secara sistematis.

C.Hasil Penelitian dan Pembahasan

Hasil penelitian ini menggambarkan secara komprehensif bagaimana manajemen supervisi kepala sekolah di SMPN 3 Cipatat dilaksanakan dan berdampak terhadap peningkatan kompetensi pedagogik guru. Berdasarkan analisis

data yang diperoleh dari observasi, wawancara, dan studi dokumentasi, ditemukan bahwa supervisi akademik di SMPN 3 Cipatat telah dijalankan sebagai suatu proses manajerial yang terencana, sistematis, dan berkelanjutan. Supervisi tidak hanya dipahami sebagai kegiatan administratif atau formalitas, melainkan sebagai sarana pembinaan profesional guru yang berorientasi pada peningkatan kualitas pembelajaran. Temuan ini sejalan dengan pandangan Glickman, Gordon, dan Ross-Gordon (2017) yang menegaskan bahwa supervisi akademik merupakan proses bantuan profesional yang dirancang untuk meningkatkan kualitas pembelajaran melalui pengembangan kapasitas guru.

Pada tahap perencanaan, hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah memiliki peran sentral dalam merancang program supervisi akademik. Program supervisi disusun secara tertulis dalam bentuk program tahunan dan semesteran yang memuat tujuan supervisi, sasaran guru, jadwal pelaksanaan, serta instrumen penilaian yang mengacu pada indikator kompetensi pedagogik guru.

Perencanaan ini dilakukan melalui koordinasi dengan wakil kepala sekolah bidang kurikulum dan guru senior, sehingga program supervisi bersifat kolaboratif dan dapat dipahami oleh seluruh guru. Temuan ini menunjukkan bahwa perencanaan supervisi di SMPN 3 Cipatat telah diarahkan untuk mendukung pengembangan profesional guru secara berkelanjutan, bukan sekadar memenuhi tuntutan administratif sekolah. Hasil ini sesuai dengan teori manajemen pendidikan yang menyatakan bahwa perencanaan merupakan fungsi awal yang menentukan keberhasilan pelaksanaan dan pencapaian tujuan organisasi pendidikan (Terry, 2012; Hoy & Miskel, 2013).

Hasil penelitian pada aspek pengorganisasian menunjukkan bahwa kepala sekolah membentuk struktur supervisi yang jelas dengan membagi peran dan tanggung jawab secara proporsional. Kepala sekolah bertindak sebagai pengambil kebijakan dan penanggung jawab utama supervisi, sementara wakil kepala sekolah dan guru senior dilibatkan sebagai anggota tim supervisi.

Pengorganisasian ini memungkinkan pelaksanaan supervisi berjalan lebih efektif dan merata, serta mengurangi beban kepala sekolah dalam melaksanakan supervisi secara individual. Guru juga merasakan bahwa keterlibatan guru senior dalam supervisi menciptakan suasana yang lebih akrab dan tidak mengintimidasi, sehingga mereka lebih terbuka dalam menerima masukan. Temuan ini sejalan dengan teori kepemimpinan partisipatif yang menekankan pentingnya pelibatan berbagai pihak dalam proses manajerial untuk meningkatkan efektivitas organisasi (Hoy & Miskel, 2013).

Pada tahap pelaksanaan, hasil penelitian menunjukkan bahwa supervisi akademik dilaksanakan melalui tahapan pra-observasi, observasi kelas, dan pasca-observasi. Pada tahap pra-observasi, kepala sekolah atau tim supervisi melakukan dialog awal dengan guru untuk menyepakati fokus supervisi dan menjelaskan tujuan serta instrumen yang digunakan. Tahap ini membantu membangun suasana saling percaya dan mengurangi persepsi negatif guru terhadap supervisi.

Pada tahap observasi, supervisor mengamati langsung proses pembelajaran di kelas dengan memperhatikan aspek perencanaan pembelajaran, metode mengajar, pengelolaan kelas, penggunaan media, dan interaksi guru dengan siswa. Hasil observasi menunjukkan adanya peningkatan variasi metode pembelajaran dan keterlibatan siswa secara aktif dalam proses belajar. Temuan ini sesuai dengan konsep supervisi klinis yang menekankan observasi langsung sebagai dasar pemberian umpan balik profesional (Glickman et al., 2017).

Pada aspek evaluasi, hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah tidak hanya mengevaluasi kinerja guru, tetapi juga mengevaluasi efektivitas program supervisi itu sendiri. Hasil supervisi dianalisis secara berkala dan digunakan sebagai dasar penyusunan tindak lanjut, seperti pembinaan individual, diskusi kelompok guru, dan pelatihan internal. Evaluasi supervisi ini berdampak pada peningkatan kualitas perangkat pembelajaran guru dan perubahan praktik pembelajaran yang lebih berpusat pada siswa. Temuan ini sejalan dengan pandangan Stufflebeam (2007) yang menyatakan

bahwa evaluasi pendidikan harus berfungsi sebagai dasar pengambilan keputusan dan perbaikan berkelanjutan.

Selain temuan utama, penelitian ini juga menemukan temuan sekunder berupa meningkatnya sikap terbuka guru terhadap supervisi, tumbuhnya budaya refleksi, serta meningkatnya kolaborasi antar guru dalam memperbaiki pembelajaran. Temuan sekunder ini menunjukkan bahwa supervisi akademik tidak hanya berdampak pada aspek pedagogik guru, tetapi juga pada iklim akademik dan budaya profesional di sekolah. Hal ini sejalan dengan teori komunitas belajar profesional yang menekankan refleksi dan kolaborasi sebagai fondasi peningkatan mutu pembelajaran (Hargreaves & Fullan, 2012).

D. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai Manajemen Supervisi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru di SMPN 3 Cipatat, dapat disimpulkan bahwa manajemen supervisi akademik yang dilaksanakan oleh kepala sekolah memiliki peran yang sangat penting dalam meningkatkan kompetensi

pedagogik guru apabila dikelola secara terencana, sistematis, dan berkelanjutan.

Pertama, pada aspek perencanaan, kepala sekolah SMPN 3 Cipatat telah menyusun program supervisi akademik secara terstruktur melalui program tahunan dan semesteran. Perencanaan supervisi mencakup penetapan tujuan, sasaran guru, jadwal pelaksanaan, serta instrumen supervisi yang mengacu pada indikator kompetensi pedagogik guru. Perencanaan tersebut tidak hanya bersifat administratif, tetapi diarahkan sebagai dasar pembinaan profesional guru. Hal ini menunjukkan bahwa perencanaan supervisi telah sesuai dengan prinsip manajemen pendidikan dan teori supervisi akademik.

Kedua, pada aspek pengorganisasian, kepala sekolah telah membentuk tim supervisi dengan pembagian tugas dan tanggung jawab yang jelas antara kepala sekolah, wakil kepala sekolah bidang kurikulum, dan guru senior. Pengorganisasian ini menciptakan pelaksanaan supervisi yang lebih efektif, kolaboratif, dan tidak bersifat individual. Keterlibatan berbagai pihak dalam supervisi turut membangun

iklim kerja yang kondusif serta meningkatkan keterbukaan guru dalam menerima masukan.

Ketiga, pada aspek pelaksanaan, supervisi akademik di SMPN 3 Cipatat dilaksanakan melalui tahapan pra-observasi, observasi kelas, dan pasca-observasi. Pelaksanaan supervisi dilakukan secara dialogis dan reflektif, sehingga guru tidak hanya dinilai, tetapi juga dibina melalui umpan balik konstruktif. Pelaksanaan supervisi ini terbukti mendorong guru untuk memperbaiki perencanaan pembelajaran, menerapkan metode yang lebih variatif, serta meningkatkan keterlibatan siswa dalam proses pembelajaran.

Keempat, pada aspek evaluasi, kepala sekolah melakukan evaluasi supervisi secara berkelanjutan dengan menganalisis hasil supervisi dan menindaklanjutinya melalui pembinaan lanjutan, diskusi kelompok, serta pelatihan internal. Evaluasi tidak berhenti pada pemberian nilai, tetapi diarahkan pada perbaikan praktik pembelajaran guru. Hal ini menunjukkan bahwa evaluasi supervisi telah berfungsi sebagai alat pengambilan keputusan untuk peningkatan mutu pembelajaran.

Selain temuan utama tersebut, penelitian ini juga menemukan bahwa pelaksanaan supervisi akademik berdampak pada meningkatnya sikap terbuka guru, tumbuhnya budaya refleksi, serta meningkatnya kolaborasi antar guru. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa manajemen supervisi kepala sekolah di SMPN 3 Cipatat tidak hanya berkontribusi pada peningkatan kompetensi pedagogik guru, tetapi juga pada penguatan budaya akademik dan profesionalisme guru di sekolah.

DAFTAR PUSTAKA

Buku:

- Broad, M. L., & Newstrom, J. W. (1992). *Transfer of training: Action-packed strategies to ensure high payoff from training investments*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Bush, T. (2011). *Theories of educational leadership and management* (4th ed.). London, UK: Sage Publications.
- Glickman, C. D., Gordon, S. P., & Ross-Gordon, J. M. (2014). *Supervision and instructional leadership: A developmental approach* (9th ed.). Boston, MA: Allyn and Bacon.

- Glickman, C. D., Gordon, S. P., & Ross-Gordon, J. M. (2017). *Supervision and instructional leadership: A developmental approach* (10th ed.). Boston, MA: Pearson.
- Hargreaves, A., & Fullan, M. (2012). *Professional capital: Transforming teaching in every school*. New York, NY: Teachers College Press.
- Hattie, J. (2009). *Visible learning: A synthesis of over 800 meta-analyses relating to achievement*. London, UK: Routledge.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2013). *Educational administration: Theory, research, and practice* (9th ed.). New York, NY: McGraw-Hill.
- Joyce, B. R., & Showers, B. (2002). *Student achievement through staff development* (3rd ed.). Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Sahertian, P. A. (2008). *Konsep dasar dan teknik supervisi pendidikan: Dalam rangka pengembangan sumber daya manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Sergiovanni, T. J. (2009). *The principalship: A reflective practice perspective* (6th ed.). Boston, MA: Allyn and Bacon.
- Supriadi, D. (1998). *Mengangkat citra dan martabat guru*. Jakarta: Adicita Karya Nusa.
- Terry, G. R. (2012). *Dasar-dasar manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Artikel in Press & Jurnal:**
- Hallinger, P., & Murphy, J. (1985). Assessing the instructional management behavior of principals. *Elementary School Journal*, 86(2), 217-247.
- Stufflebeam, D. L. (2007). *CIPP evaluation model checklist*. Kalamazoo, MI: Western Michigan University Center for Testing and Evaluation.