



Pendekatan Supervisory Behavior Continuum Sebagai Instrumen MSDM Dalam Pengembangan Kapasitas Guru

Rahmatul Izzati^{1*}, Uswatun Hasanah¹, Muhammad Junaini¹

¹ Magister Administrasi Pendidikan, Pascasarjana, Universitas Mataram, Mataram, Indonesia.

DOI: [10.29303/jpap.v10i1.1395](https://doi.org/10.29303/jpap.v10i1.1395)

Sitasi: Izzati, R., Hasanah, U., & Junaini, M. Pendekatan Supervisory Behavior Continuum Sebagai Instrumen MSDM Dalam Pengembangan Kapasitas Guru. (JPAP) *Jurnal Praktisi Administrasi Pendidikan*, 10(1), 73–76. <https://doi.org/10.29303/jpap.v10i1.1395>

*Corresponding Author:

Rahmatul Izzati, Magister
Administrasi Pendidikan,
Pascasarjana, Universitas
Mataram, Mataram, Indonesia.
rahmatulizzati1@gmail.com

Abstrak: Penelitian ini bertujuan menganalisis bagaimana Pendekatan Supervisory Behavior Continuum (SBC) dimanfaatkan sebagai instrumen Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dalam mengembangkan kapasitas guru di lingkungan sekolah. Penelitian menggunakan metode studi kasus pada satuan pendidikan tertentu dengan melibatkan kepala sekolah, pengawas, dan guru sebagai subjek utama. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi terhadap pelaksanaan supervisi, serta telaah dokumen, kemudian dianalisis secara kualitatif melalui tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa SBC memberi ruang bagi supervisor untuk menyesuaikan gaya supervisi dari yang bersifat directive hingga nondirective dengan tingkat komitmen, kemampuan berpikir, dan kualitas praktik mengajar masing-masing guru, sehingga proses pembinaan terasa lebih relevan, humanis, dan memberdayakan. Penerapan SBC juga mendorong terbentuknya siklus pembelajaran profesional yang berkelanjutan, yang meliputi observasi, dialog reflektif, perencanaan perbaikan, pendampingan, dan evaluasi, sehingga berkontribusi pada peningkatan kompetensi pedagogik, profesional, dan motivasi guru. Pada tingkat kelembagaan, pendekatan ini memperkuat posisi sekolah sebagai organisasi pembelajar yang mampu mengelola pengembangan SDM secara lebih sistematis, kolaboratif, dan berorientasi pada peningkatan mutu pembelajaran.

Kata Kunci: Supervisory Behavior Continuum, Supervisi Akademik, MSDM Pendidikan, Pengembangan Kapasitas Guru, Studi Kasus.

Pendahuluan

Karena kualitas proses belajar mengajar sangat ditentukan oleh kompetensi pedagogik, profesional, sosial, dan kepribadian guru, pengembangan kapasitas guru merupakan salah satu kunci peningkatan kualitas pendidikan. Dalam konteks manajemen sumber daya manusia (MSDM) di lembaga pendidikan, guru diposisikan sebagai aset strategis yang harus dikelola secara sistematis melalui rekrutmen, pelatihan, pembinaan, dan evaluasi kinerja agar mampu beradaptasi dengan tuntutan kurikulum (Peneliti Tim, 2024). Banyak penelitian menunjukkan bahwa program peningkatan kapasitas seperti mentoring, pelatihan berkelanjutan, dan pengembangan profesional meningkatkan kinerja guru, terutama dalam hal penguasaan materi, pengelolaan kelas, dan peningkatan keterlibatan siswa (Ahmad Hambali, 2025).

Supervisi akademik menjadi alat penting dalam kerangka MSDM pendidikan untuk memastikan bahwa pengembangan guru terarah dan berkesinambungan daripada hanya kegiatan administratif formal. Untuk mendorong guru untuk terus belajar dan memperbaiki diri, supervisi yang efektif melibatkan pendampingan, umpan balik konstruktif, dan fasilitasi refleksi praktik mengajar. Di sinilah dibutuhkan pendekatan supervisi yang lebih manusiawi dan sesuai dengan tingkat perkembangan guru agar interaksi supervisor-guru menjadi memberdayakan daripada menggurui (Ulfah, M., & Noviansah, A., 2020).

Supervisory Behavior Continuum (SBC), yang mencakup perilaku supervisor dari direktif hingga nondirektif, dengan kolaborasi sebagai titik tengah, adalah model yang relevan (Da Silva, A., 2025). Supervisor di sisi direktif cenderung mengambil peran utama dalam pengambilan keputusan, memberi arahan

jasar, dan mengarahkan langkah perbaikan; ini cocok bagi guru yang memiliki pengalaman atau kebutuhan bimbingan yang tinggi. Di sisi nondirektif, supervisor lebih banyak memfasilitasi pemikiran, mengajukan pertanyaan pemantik, dan memberi ruang bagi guru untuk merumuskan solusi sendiri, yang selaras dengan guru yang lebih mandiri dan berkompromi. Perilaku kolaboratif antara keduanya membuat guru dan supervisor bekerja sama untuk berbagi ide dan membuat rencana pembelajaran yang lebih baik. (Ahmad Ramadhan, 2027).

Dari perspektif MSDM, *Continuum of Supervisory Behavior* dapat digunakan sebagai alat manajemen untuk menyesuaikan gaya supervisi dengan tahap perkembangan dan kebutuhan unik guru. Penyesuaian ini sejalan dengan prinsip manajemen talenta, di mana intervensi pengembangan tidak seragam tetapi diferensiasi. Ini berarti bahwa guru pemula, guru berkembang, dan guru mahir memiliki pola pembinaan yang berbeda tetapi saling menunjang (Nawas, A., 2023). Oleh karena itu, SBC membantu institusi pendidikan mengintegrasikan fungsi supervisi, pembinaan, dan pengembangan karir guru ke dalam kerangka MSDM yang lebih strategis yang berfokus pada peningkatan kapasitas dalam jangka panjang (Abdullah, A., 2025).

Berdasarkan penjelasan latar belakang di atas, topik utama yang dibahas dalam artikel ini adalah bagaimana Pendekatan Behavioral Supervisory Continuum dapat digunakan sebagai alat untuk meningkatkan kapasitas guru melalui penggunaan Pendekatan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Studi literatur ini dilakukan dengan meninjau berbagai buku, jurnal, dan laporan penelitian tentang supervisi pendidikan dan pengembangan sumber daya manusia guru (Putra, J.A., 2025).

Metode

Penelitian ini menggunakan metode studi kasus yang bertujuan mengkaji secara mendalam penerapan Pendekatan *Supervisory Behavior Continuum* (SBC) sebagai instrumen Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dalam pengembangan kapasitas guru di satuan pendidikan tertentu, (Sonia, N.R., 2022) Melalui studi kasus, peneliti dapat memotret secara rinci konteks sekolah, karakteristik guru, serta pola supervisi yang dilakukan kepala sekolah atau pengawas dalam keseharian. (Muhsin, M., 2023) Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam dengan kepala sekolah, pengawas, dan guru, observasi pelaksanaan supervisi, serta telaah dokumen seperti program supervisi, instrumen observasi, dan laporan tindak lanjut (ResearchHub ID, 2024).

Metode ini dipilih karena mampu memberikan gambaran yang komprehensif tentang bagaimana SBC dioperasionalkan dalam praktik (Lestari et al., 2022). sekaligus mengungkap faktor pendukung, hambatan, dan bentuk perubahan kapasitas guru yang terjadi sebagai hasil dari penerapan pendekatan tersebut (Nuryati, S., 2022).

Hasil dan Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pendekatan SBC memberi supervisor (kepala sekolah atau pengawas) kesempatan untuk memilih sekaligus memadukan empat pola utama perilaku supervisi: nondirective, collaborative, informational, dan directive control. Pendekatan nondirective dan collaborative lebih cocok untuk guru yang sudah memiliki kemampuan refleksi yang baik dan kinerja yang cukup stabil (McGhee, M. W., & Nelson, S. W., 2020).

Sebaliknya, pendekatan arahan informasi dan arahan pengendalian lebih cocok untuk guru yang mengalami kesulitan dalam menyusun perencanaan, menyampaikan materi, atau mengelola kelas (Nsubuga, Y. K., 2022). Pendekatan ini membutuhkan supervisor untuk memberikan arahan yang jelas, contoh nyata, dan tindak lanjut yang terorganisir untuk memastikan bahwa guru mencapai tingkat kompetensi minimal yang diharapkan. Secara bertahap, penggunaan SBC meningkatkan keterampilan pedagogis, memudahkan perencanaan pembelajaran, meningkatkan pelaksanaan pembelajaran, dan mempersiapkan guru untuk mencapai tingkat kemandirian yang lebih tinggi (Glickman, C. D., Gordon, S. P., & Ross-Gordon, J. M., 2014).

Temuan tersebut menunjukkan bahwa SBC efektif sebagai alat untuk mengembangkan kapasitas guru karena bekerja berdasarkan perbedaan kebutuhan masing-masing guru, bukan dengan pendekatan "satu model untuk semua". Sebelum melakukan pembinaan, supervisor memetakan terlebih dahulu kapasitas guru, mulai dari aspek komitmen, kemampuan berpikir, hingga kualitas praktik mengajarnya, kemudian menyesuaikan gaya supervisi yang paling sesuai dengan profil tersebut. Dengan cara ini, proses supervisi terasa lebih humanis dan memberdayakan karena guru diposisikan sebagai subjek yang dibantu berkembang, bukan sekadar objek kontrol atau penilaian formal. Pendekatan seperti ini menjadikan supervisi bagian penting dari strategi MSDM sekolah yang berfokus pada pengembangan talenta guru secara berkelanjutan (McGhee, M. W., & Nelson, S. W., 2021).

Selain itu, penerapan SBC mendorong terbentuknya siklus pembelajaran profesional yang berkelanjutan, mulai dari observasi, dialog reflektif,

perencanaan perbaikan, pendampingan, hingga evaluasi (JRIIE, 2023). Siklus ini membantu menumbuhkan budaya belajar di kalangan guru dan meningkatkan kapasitas sekolah sebagai komunitas pembelajaran dalam jangka panjang, pendekatan tersebut tidak hanya berpengaruh pada peningkatan kinerja masing-masing guru, tetapi juga memperkuat kapasitas kelembagaan sekolah dalam mengelola pengembangan sumber daya manusia secara lebih sistematis, konsisten, dan berfokus pada mutu pembelajaran (Murtadhlo, M., 2025).

Kesimpulan

Berdasarkan hasil dan pembahasan melalui pendekatan studi kasus, dapat disimpulkan bahwa Pendekatan Supervisory Behavior Continuum (SBC) terbukti efektif sebagai instrumen MSDM dalam pengembangan kapasitas guru karena mampu menyesuaikan pola supervisi dengan kebutuhan nyata guru di konteks sekolah masing-masing. Dengan memetakan tingkat komitmen, kemampuan berpikir, dan kualitas praktik mengajar, supervisor dapat memilih dan menerapkan variasi perilaku supervise dari yang bersifat directive hingga nondirective secara lebih tepat sasaran, sehingga proses pembinaan menjadi lebih relevan, humanis, dan benar-benar memberdayakan guru.

Temuan studi kasus juga menunjukkan bahwa penerapan SBC dalam praktik supervisi di sekolah mendorong lahirnya siklus pembelajaran profesional yang berlangsung terus-menerus, mulai dari observasi, dialog reflektif, penyusunan rencana perbaikan, pendampingan, hingga evaluasi. Siklus ini berkontribusi pada meningkatnya kompetensi pedagogik dan profesional guru, sekaligus memperkuat motivasi mereka untuk terus belajar dan memperbaiki cara mengajar.

Pendekatan tersebut tidak hanya membantu memperbaiki kinerja guru secara individu, tetapi juga memperkuat kapasitas sekolah sebagai sebuah organisasi pembelajar yang mampu mengelola pengembangan SDM secara lebih sistematis, kolaboratif, dan berfokus pada peningkatan mutu pembelajaran.

Ucapan Terimakasih

Ucapan terima kasih yang tulus penulis sampaikan kepada pimpinan lembaga pendidikan beserta seluruh jajaran manajemen sumber daya manusia atas dukungan, penyediaan data, dan kesempatan yang diberikan sehingga penelitian mengenai "Pendekatan Supervisory Behavior Continuum sebagai Instrumen MSDM dalam Pengembangan Kapasitas Guru" dapat terlaksana dengan baik; kepada para kepala sekolah, pengawas, dan guru yang telah bersedia menjadi subjek sekaligus mitra dialog sehingga pembahasan mengenai

supervisi pembelajaran dan pengembangan kapasitas guru menjadi lebih utuh; kepada rekan sejawat dan para reviewer atas masukan yang konstruktif bagi perbaikan artikel ini; serta kepada semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu atas setiap bantuan, doa, dan dorongan yang telah diberikan selama proses penyusunan karya ilmiah ini.

Daftar Pustaka

- Abdullah, A. (2025). Pengaruh Supervisi Berbasis Refleksi dan Coaching terhadap Kompetensi Pedagogik Guru. *International Research Journal of Education*, 45-62.
- Ahmad Hambali. (2025). Upaya Peningkatan Sumber Daya Manusia (SDM) Guru di SMK Negeri 7 Palangka Raya. *vocational. Jurnal Inovasi Pendidikan Kejuruan*, 1-6.
- Ahmad Ramadhan. (2027). Pengaruh Pelaksanaan supervisi akademik Pengawas Sekolah Dan Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru SMK Negeri di Kabupaten Majene. *Journal of Educational Science and Technology*, 136- 144.
- Da Silva, A. (2025). Penerapan Coaching dan Mentoring dalam Supervisi Akademik untuk Peningkatan Kompetensi Guru. *Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 20-35.
- Glickman, C. D., Gordon, S. P., & Ross-Gordon, J. M. (2014). *Supervision and Instructional Leadership: A Developmental Approach*. boston: pearson.
- JRIIE . (2023). Signs that Differentiated Supervision is Implemented to Improve Teacher Performance. *Journal of Research, Innovation and Inclusive Education*, 1-18.
- Lestari, et al. (2022). Supervisi Akademik dan Dampaknya terhadap Kinerja Guru: Studi Literatur. *jurnal Manajemen Pendidikan*, 72-80.
- McGhee, M. W., & Nelson, S. W. (2020). Empowering Teachers Through Instructional Supervision. *Journal of Educational Supervision*, 25-33.
- McGhee, M. W., & Nelson, S. W. (2021). Empowering Teachers Through Instructional Supervision. *Journal of Educational Supervision*, 20-36.
- Muhsin, M. (2023). Supervisi Akademik untuk Meningkatkan Mutu Pembelajaran.". *journal Education Research*, 22-28.
- Murtadhlo, M. (2025). Development of the Academic Supervision Model Based on Differentiated Learning. *international Journal of Research and Review in Education*, 45-60.
- Nawas, A. (2023). Coaching-Based Academic Supervision to Improve Teacher Performance in Differentiated Learning.". *Jurnal Perspektif*, 82-87.
- Nsubuga, Y. K. (2022). Contribution of Instructional Supervision on Teachers' Professional

- Development. *Journal of Research, Innovation and Inclusive Education*, 61–68.
- Nuryati, S. (2022). Studi Literatur: Supervisi Akademik oleh Kepala Sekolah Guna Meningkatkan Profesionalisme Guru. *Jurnal Pendidikan Dasar dan Keguruan*, 12–16.
- Peneliti Tim. (2024). Penerapan Supervisi Akademik Berbasis Coaching Pada Guru Pendidikan Agama Kristen di SMP Negeri 1 Lolak. *Jurnal Ilmiah Wawasan Pendidikan*, 112-128.
- Putra, J.A. (2025). Peran Supervisi Berbasis Coaching dan Refleksi dalam Mendorong Inovasi Pengajaran di SMA Negeri 3 Pekanbaru. *Jurnal Pendidikan Inovatif*, 1-15.
- ResearchHub ID. (2024). Supervisi Akademik dalam Bingkai Filsafat Pendidikan. *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*, 54–58.
- Sonia, N.R. (2022). Tinjauan Konsep Developmental Supervision Glickman. *Southeast Asia Journal of Islamic Education Management (SAJIEM)*, 1–15.
- Ulfah, M., & Noviansah, A. (2020). Supervisi Coaching : Peningkatan Kinerja Mengajar Guru. *Jurnal Pendidikan*, 119–128.