Journal of Innovative and Creativity
Journal Homepage: https://joecy.org/index.php/joecy
e-mail: journaljoecy@gmail.com

Faculty of Education
University of Pahlawan Tuanku Tambusai
ISSN 2775-771X (Online)
ISSN 2962-570X (Printed)
6 (2) 2026, Page: 35453-35460

REKONSTRUKSI PARADIGMA SUPERVISI PENDIDIKAN: ANALISIS HAMBATAN BUDAYA SENIORITAS DAN RASA SUNGKAN DALAM SUPERVISI AKADEMIS (Studi Kasus di SMA Banjarasri Cimaung Kab. Bandung)

Eka Mustikasari[1], Ida Rohayati[2], Neng Widanengsih[3], Rika Turika Masroh[4], Siti Nuraeni[5], Lilis Suwandari[6]

[1,2,3,4,5,6] **Universitas Islam Nusantara**

*Email: : idarohayati7@gmail.com
Corresponding Author: Ida Rohayati, idarohayati7@gmail.com

Published: Juni, 2026

ABSTRAK

Supervisis akademis idealnya berfungsi sebagai instrumen strategis untuk mendorong pengembangan profesional guru secara berkelanjutan. Namun, dalam realitas empiris, pelaksanaannya sering kali mengalami reduksi makna menjadi sekadar formalitas administratif akibat adanya benturan kultural di lingkungan sekolah. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis anatomi hambatan kultural berupa budaya senioritas (*power distance*) dan fenomena psikologis rasa sungkan yang mendistorsi objektivitas supervisi akademis di SMA Banjarasri Cimaung, Kabupaten Bandung. Menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus deskriptif, data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif pasif, dan studi dokumentasi terhadap Kepala Sekolah, guru senior, dan guru junior. Analisis data menggunakan model interaktif Miles dan Huberman. Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor usia biologis dan masa kerja bertindak sebagai modal simbolik (*symbolic capital*) yang menciptakan distorsi komunikasi berupa peredaman inovasi guru muda, ketiadaan ruang dialektika profesional, dan kompromi standar mutu akademis demi menjaga harmoni permukaan (*surface harmony*). Sebagai langkah rekonstruksi, penelitian ini merumuskan tiga strategi integratif: implementasi model supervisi kolegial berbasis *peer supervision* (solusi struktural), membangun *psychological safety* melalui redefinisi budaya profesional (solusi kultural), dan penerapan *data-driven supervision* berbasis platform digital (solusi teknologikal).

Kata Kunci: *Supervisi Akademis, Senioritas, Rasa Sungkan, Tindakan Komunikatif, Modal Budaya*

ABSTRACT

Academic supervision ideally functions as a strategic instrument to encourage the continuous professional development of teachers. However, in empirical reality, its implementation is often reduced to mere administrative formalities due to cultural clashes in the school environment. This study aims to analyze the anatomy of cultural barriers in the form of seniority culture (power distance) and the psychological phenomenon of shyness that distort the objectivity of academic supervision at SMA Banjarasri Cimaung, Bandung Regency. Using a qualitative approach with a descriptive case study method, data were collected through in-depth interviews, passive participant observation, and documentation studies of the Principal, senior teachers, and junior teachers. Data analysis used the interactive model of Miles and Huberman. The results show that biological age and length of service act as symbolic capital that creates communication distortions in the form of stifling innovation of young teachers, the absence of space for professional dialectics, and compromise of academic quality standards to maintain surface harmony. As a reconstruction step, this study formulated three integrative strategies: implementing a collegial supervision model based on peer supervision (structural solution), building psychological safety through redefining professional culture (cultural solution), and implementing data-driven supervision based on a digital platform (technological solution).

Keywords: *Academic Supervision, Seniority, Reticence, Communicative Action, Cultural Capital*

© The Author(s). 2021 Open Access This article is licensed under a Creative Commons Atibution 4.0 International License, which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source, provide a link to the Creative Commons licence, and indicate if changes were made. The images or other third party material in this article are included in the article's Creative Commons licence, unless indicated otherwise in a credit line to the material. To view a copy of this licence, visit http://creativecommons.org/licenses/by/4.0

PENDAHULUAN

Supervisi akademis dirancang sebagai instrumen strategis untuk mendorong pengembangan profesional guru secara berkelanjutan (*professional growth*) guna meningkatkan kualitas pembelajaran secara adaptif. Dalam paradigma pendidikan modern, supervisi tidak lagi dipahami sebagai aktivitas pengawasan yang bersifat kontrol semata, melainkan sebagai proses pendampingan profesional yang berorientasi pada peningkatan kompetensi pedagogik, profesional, sosial, dan kepribadian guru. Menurut Glickman, Gordon, dan Ross-Gordon (2022), supervisi akademis merupakan proses kolaboratif yang bertujuan membantu guru mengembangkan kapasitas profesional melalui refleksi, umpan balik konstruktif, dan pengambilan keputusan bersama dalam rangka meningkatkan mutu pembelajaran. Sejalan dengan itu, Zepeda (2022) menjelaskan bahwa supervisi yang efektif harus mengedepankan pendekatan *developmental supervision* yang berfokus pada pemberdayaan guru melalui dialog profesional yang berkelanjutan.

Perkembangan pendidikan abad ke-21 menuntut guru untuk mampu beradaptasi terhadap perubahan teknologi, kurikulum, dan karakteristik peserta didik. Oleh karena itu, supervisi akademis menjadi salah satu instrumen penting dalam membangun budaya belajar profesional (*professional learning culture*) di sekolah. Hallinger dan Heck (2023) menegaskan bahwa keberhasilan reformasi pendidikan sangat dipengaruhi oleh kualitas kepemimpinan instruksional yang diwujudkan melalui supervisi akademis yang mendorong refleksi, inovasi, dan kolaborasi antarpendidik. Selain itu, UNESCO (2023) menyatakan bahwa peningkatan kualitas guru merupakan faktor utama dalam pencapaian tujuan pembangunan pendidikan berkelanjutan, sehingga sistem supervisi perlu diarahkan pada pengembangan kapasitas guru secara berkesinambungan.

Namun, pada realitasnya, pelaksanaan supervisi sering kali terjebak dalam rutinitas administratif yang kaku, formalitas pemenuhan dokumen, serta ajang inspeksi untuk mencari kesalahan. Reduksi makna ini umumnya berakar dari adanya "tembok kultural" dalam ekosistem sekolah yang masih bercorak hierarkis tradisional. Supervisi yang seharusnya menjadi ruang dialog profesional justru berubah menjadi mekanisme evaluasi satu arah yang menimbulkan kecemasan dan resistensi dari guru. Menurut Kemendikbudristek (2022), salah satu tantangan implementasi supervisi akademis di Indonesia adalah masih dominannya paradigma administratif dibandingkan paradigma pembinaan profesional. Kondisi tersebut menyebabkan guru cenderung memandang supervisi sebagai aktivitas penilaian formal daripada proses pembelajaran profesional.

Dua hambatan kultural yang paling dominan dalam konteks pendidikan di Indonesia adalah kuatnya budaya senioritas dan fenomena psikologis rasa sungkan. Budaya senioritas menciptakan relasi sosial yang menempatkan guru senior pada posisi simbolik yang lebih tinggi dibandingkan guru junior, sedangkan rasa sungkan memengaruhi keberanian individu dalam menyampaikan kritik, saran, maupun refleksi secara terbuka. Hofstede Insights (2021) menjelaskan bahwa masyarakat yang memiliki tingkat *power distance* tinggi cenderung menerima ketimpangan kekuasaan sebagai sesuatu yang wajar sehingga komunikasi kritis sering kali terhambat. Dalam lingkungan sekolah, kondisi tersebut berpotensi memengaruhi efektivitas supervisi akademis karena guru maupun supervisor enggan memberikan umpan balik yang objektif apabila berhadapan dengan individu yang memiliki status sosial lebih tinggi.

SMA Banjarasri Cimaung Kabupaten Bandung memiliki karakteristik demografis guru yang memadukan antara guru senior dengan masa kerja puluhan tahun dan guru-guru junior atau honorer muda. Kondisi ini menciptakan dinamika interpersonal tersendiri. Ketika supervisi akademis dilakukan, sekat kultural berupa rasa tidak enak hati (sungkan) dan jarak kekuasaan (*power distance*) kerap kali mengaburkan objektivitas penilaian dan memicu resistensi. Perbedaan usia, pengalaman kerja, status kepegawaian, dan kedudukan struktural dapat memengaruhi pola komunikasi yang terbentuk selama proses supervisi berlangsung. Akibatnya, proses refleksi pembelajaran yang seharusnya berlangsung secara terbuka sering kali terhambat oleh pertimbangan sosial dan budaya.

Fenomena tersebut didukung oleh sejumlah penelitian terdahulu. Penelitian yang dilakukan oleh Fitriani dan Mulyadi (2021) menunjukkan bahwa budaya senioritas dalam organisasi sekolah berpengaruh terhadap rendahnya keterbukaan komunikasi profesional antara guru junior dan guru senior. Penelitian oleh Suryani, Hidayat, dan Rahman (2022) menemukan bahwa rasa sungkan menjadi salah satu faktor utama yang menghambat efektivitas supervisi akademis karena guru cenderung

menghindari penyampaian kritik maupun refleksi yang bersifat sensitif. Selanjutnya, penelitian Prasetyo dan Wibowo (2023) menunjukkan bahwa tingginya tingkat *power distance* dalam organisasi sekolah berdampak pada rendahnya partisipasi guru dalam proses pengambilan keputusan dan evaluasi pembelajaran.

Penelitian lain yang dilakukan oleh Nurhayati dan Ananda (2024) mengungkapkan bahwa supervisi akademis yang dilaksanakan dengan pendekatan kolaboratif mampu meningkatkan kepercayaan (*trust*) dan keterbukaan komunikasi antarpendidik. Sementara itu, studi internasional oleh Liu dan Hallinger (2023) menemukan bahwa budaya organisasi sekolah memiliki pengaruh signifikan terhadap keberhasilan implementasi supervisi instruksional karena menentukan kualitas hubungan interpersonal antara supervisor dan guru. Penelitian oleh Nguyen, Tran, dan Pham (2024) juga menunjukkan bahwa hambatan budaya berupa hierarki dan penghormatan berlebihan terhadap senioritas menjadi tantangan utama dalam membangun praktik supervisi yang dialogis di negara-negara Asia.

Untuk membedah kompleksitas benturan kultural ini, penelitian ini bersandar pada dua teori sosiologi makro, yaitu Teori Tindakan Komunikatif dari Jürgen Habermas dan Teori Modal Budaya (*Cultural Capital*) dari Pierre Bourdieu. Habermas menekankan pentingnya Ruang Publik Bebas Dominasi (*Ideal Speech Situation*), di mana proses refleksi supervisi harus dilepaskan dari klaim kekuasaan struktural maupun sekat usia agar komunikasi bersifat emansipatoris. Dalam perspektif Habermas, kualitas komunikasi ditentukan oleh kemampuan para aktor untuk berpartisipasi secara setara tanpa tekanan dominasi. Oleh karena itu, supervisi akademis idealnya menjadi ruang dialog yang memungkinkan guru dan supervisor bertukar gagasan secara rasional, kritis, dan terbuka.

Sementara itu, Bourdieu menjelaskan bagaimana masa kerja yang panjang dan usia biologis bertransformasi menjadi Modal Simbolik (*Symbolic Capital*) yang dapat memengaruhi distribusi kekuasaan dalam suatu organisasi. Modal simbolik tersebut dapat memberikan legitimasi sosial yang tinggi kepada guru senior, tetapi jika tidak dikelola dengan baik dapat meredam dan menyensor sirkulasi ide kreatif guru-guru muda. Dalam konteks supervisi akademis, dominasi modal simbolik berpotensi menciptakan ketimpangan komunikasi yang menghambat terwujudnya budaya belajar profesional yang inklusif.

Berdasarkan uraian tersebut, terdapat kesenjangan antara konsep ideal supervisi akademis sebagai sarana pengembangan profesional guru dengan realitas praktik yang masih dipengaruhi oleh hambatan kultural berupa senioritas dan rasa sungkan. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bentuk hambatan kultural tersebut serta merumuskan strategi rekonstruksi paradigma supervisi yang relevan di SMA Banjarasri Cimaung Kabupaten Bandung. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan kajian supervisi pendidikan berbasis budaya organisasi sekolah serta menjadi rekomendasi praktis bagi kepala sekolah dan pemangku kepentingan pendidikan dalam membangun model supervisi akademis yang lebih dialogis, kolaboratif, dan transformatif.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus deskriptif untuk memperoleh pemahaman yang mendalam mengenai fenomena hambatan kultural dalam pelaksanaan supervisi akademis di lingkungan sekolah. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian ini berfokus pada pemaknaan pengalaman, persepsi, serta interaksi sosial yang terjadi di antara para aktor pendidikan dalam konteks alami mereka. Menurut Creswell dan Poth (2024), penelitian kualitatif memungkinkan peneliti mengeksplorasi dan memahami makna yang diberikan individu atau kelompok terhadap suatu permasalahan sosial maupun kemanusiaan melalui proses interpretatif yang mendalam. Sementara itu, Yin (2023) menjelaskan bahwa metode studi kasus sangat tepat digunakan ketika peneliti ingin mengkaji suatu fenomena kontemporer secara intensif dalam konteks kehidupan nyata, terutama ketika batas antara fenomena dan konteks tidak tampak secara jelas.

Penelitian dilaksanakan di SMA Banjarasri Cimaung, Kabupaten Bandung, pada semester genap Tahun Ajaran 2025/2026 yang bertepatan dengan pelaksanaan siklus supervisi akademis berkala. Pemilihan lokasi penelitian didasarkan pada karakteristik sekolah yang memiliki komposisi tenaga pendidik yang heterogen, yaitu perpaduan antara guru senior dengan masa kerja yang panjang dan

guru junior dengan pengalaman kerja yang relatif lebih singkat. Kondisi tersebut dipandang relevan dengan fokus penelitian yang berupaya mengungkap dinamika budaya senioritas, rasa sungkan, dan hubungan kekuasaan dalam proses supervisi akademis.

Informan penelitian ditentukan menggunakan teknik *purposive sampling*, yaitu teknik pemilihan partisipan berdasarkan pertimbangan tertentu yang dianggap mampu memberikan informasi yang kaya dan relevan terhadap tujuan penelitian. Menurut Campbell et al. (2020), *purposive sampling* merupakan strategi yang efektif dalam penelitian kualitatif karena memungkinkan peneliti memilih individu yang memiliki pengalaman langsung terhadap fenomena yang sedang diteliti. Informan dalam penelitian ini terdiri atas Kepala SMA Banjarasri Cimaung yang berperan sebagai supervisor utama dalam pelaksanaan supervisi akademis, tiga orang guru senior dengan masa kerja lebih dari lima belas tahun, serta tiga orang guru junior yang memiliki masa kerja kurang dari lima tahun. Pemilihan kategori informan tersebut bertujuan untuk memperoleh perspektif yang beragam mengenai pengalaman supervisi dari sudut pandang pelaksana maupun penerima supervisi.

Pengumpulan data dilakukan melalui triangulasi berbagai teknik agar diperoleh gambaran fenomena yang lebih komprehensif dan mendalam. Teknik utama yang digunakan adalah wawancara mendalam (*in-depth interview*) dengan pedoman semi-terstruktur. Wawancara dilakukan secara langsung kepada seluruh informan untuk menggali pengalaman, persepsi, serta aspek psikologis yang berkaitan dengan rasa sungkan, hubungan senioritas, kenyamanan komunikasi, dan hambatan yang muncul selama proses supervisi akademis berlangsung. Menurut Brinkmann dan Kvale (2022), wawancara semi-terstruktur memungkinkan peneliti memperoleh data yang kaya karena memberikan keleluasaan bagi informan untuk menjelaskan pengalaman mereka secara lebih luas sekaligus tetap berada dalam fokus penelitian.

Selain wawancara, penelitian ini juga menggunakan observasi partisipatif pasif (*passive participant observation*). Pada tahap ini peneliti hadir dalam situasi yang diamati tanpa terlibat secara langsung dalam aktivitas yang berlangsung. Observasi difokuskan pada proses interaksi antara supervisor dan guru, terutama pada tahap refleksi pasca-observasi kelas. Aspek yang diamati meliputi bahasa tubuh, ekspresi nonverbal, intonasi suara, pilihan kata, pola komunikasi, serta respons emosional yang muncul selama proses supervisi berlangsung. Menurut Merriam dan Tisdell (2022), observasi dalam penelitian kualitatif memiliki peran penting karena memungkinkan peneliti menangkap perilaku aktual yang terkadang tidak sepenuhnya terungkap melalui wawancara.

Untuk memperkuat data hasil wawancara dan observasi, penelitian ini juga memanfaatkan studi dokumentasi. Dokumentasi yang dianalisis meliputi jadwal supervisi akademis, instrumen penilaian supervisi, laporan hasil supervisi terdahulu, notulen rapat akademik, serta dokumen lain yang relevan dengan pelaksanaan supervisi di sekolah. Bowen (2021) menyatakan bahwa analisis dokumen dapat menjadi sumber data yang penting dalam penelitian kualitatif karena mampu memberikan informasi historis dan kontekstual yang mendukung interpretasi hasil penelitian.

Analisis data dilakukan secara berkelanjutan sejak proses pengumpulan data berlangsung dengan mengadopsi model analisis interaktif yang dikembangkan oleh Miles, Huberman, dan Saldaña (2020). Model ini terdiri atas tiga tahapan utama yang berlangsung secara siklus, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan atau verifikasi. Pada tahap reduksi data, peneliti melakukan proses seleksi, penyederhanaan, dan kategorisasi data yang relevan dengan fokus penelitian. Selanjutnya data disajikan dalam bentuk narasi, matriks perbandingan, dan peta hubungan antartema untuk memudahkan proses interpretasi. Tahap terakhir dilakukan melalui penarikan kesimpulan yang terus diverifikasi selama penelitian berlangsung sehingga menghasilkan temuan yang kredibel dan konsisten dengan data lapangan.

Untuk menjamin keabsahan data, penelitian ini menerapkan teknik triangulasi sumber dan triangulasi teknik. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan informasi yang diperoleh dari kepala sekolah, guru senior, dan guru junior. Sementara itu, triangulasi teknik dilakukan dengan membandingkan data yang diperoleh melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Selain itu, peneliti juga menerapkan proses *member checking* dengan meminta informan mengonfirmasi kembali hasil interpretasi data yang telah diperoleh. Menurut Lincoln dan Guba yang masih menjadi rujukan utama dalam penelitian kualitatif kontemporer, strategi tersebut penting untuk meningkatkan tingkat

credibility, *dependability*, dan *confirmability* sehingga hasil penelitian dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pemetaan Hambatan Kultural Berdasarkan Perspektif Aktor

Hasil investigasi lapangan menunjukkan adanya sekat psikologis dan struktural yang cukup tebal di antara para aktor supervisi. Dinamika hambatan kultural ini dipetakan secara ringkas pada Tabel 1.

Tabel 1. Matriks Hambatan Kultural dan Implikasinya terhadap Supervisi

Perspektif Aktor	Bentuk Hambatan Kultural yang Teridentifikasi	Implikasi pada Proses Supervisi
Supervisor (Kepala Sekolah/Senior)	Adanya beban psikologis dan rasa tidak enak (*sungkan*) untuk menilai guru yang lebih tua atau mantan mentor.	Umpan balik cenderung normatif, seragam, dan selalu dinilai "baik" (bias penilaian). Kritik konstruktif disembunyikan.
Guru Senior	Adanya resistensi internal; merasa sangat berpengalaman sehingga tidak perlu "diajari" oleh supervisor yang lebih muda.	Proses supervisi hanya dianggap sebagai pemenuhan formalitas administratif. Enggan mengubah metode konvensional.
Guru Junior	Kekakuan komunikasi akibat tingginya *power distance*; takut dicap tidak santun atau menantang jika memberikan ide baru.	Guru junior bersikap pasif dan hanya menerima instruksi satu arah (*top-down*). Inovasi mengajar diredam demi menyesuaikan kebiasaan lama.

Analisis Distorsi Komunikasi dan Dominasi Modal Simbolik

Data empiris di lapangan mengonfirmasi relevansi Teori Tindakan Komunikatif Jürgen Habermas dalam menjelaskan dinamika supervisi akademis di SMA Banjarasri Cimaung. Menurut Habermas, komunikasi yang ideal hanya dapat terjadi apabila setiap individu memiliki kesempatan yang setara untuk menyampaikan argumentasi tanpa tekanan, dominasi, maupun ketimpangan kekuasaan. Namun, hasil penelitian menunjukkan bahwa ruang komunikasi dalam sesi refleksi supervisi belum sepenuhnya memenuhi prinsip *ideal speech situation* karena masih dipengaruhi oleh hubungan hierarkis dan budaya senioritas.

Dalam perspektif Pierre Bourdieu, kondisi tersebut dapat dijelaskan melalui konsep modal simbolik (*symbolic capital*). Guru senior yang memiliki usia lebih tua, pengalaman kerja lebih panjang, dan posisi sosial yang kuat memperoleh legitimasi simbolik yang membuat pandangan mereka lebih dihargai dibandingkan guru junior. Modal simbolik ini tidak selalu ditunjukkan melalui tindakan dominasi secara langsung, tetapi bekerja secara halus melalui mekanisme sosial yang diterima sebagai sesuatu yang wajar oleh seluruh anggota organisasi.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa dominasi modal simbolik menghasilkan beberapa konsekuensi penting terhadap kualitas supervisi akademis. Pertama, terjadi peredaman inovasi guru muda. Guru junior yang memiliki kemampuan dalam pemanfaatan teknologi pembelajaran, media digital, maupun kecerdasan buatan (*Artificial Intelligence*) cenderung menahan diri untuk menyampaikan gagasan baru karena khawatir dianggap kurang menghormati guru yang lebih senior. Fenomena ini sejalan dengan penelitian Liu dan Hallinger (2023) yang menemukan bahwa budaya organisasi yang terlalu hierarkis dapat menurunkan tingkat inovasi pedagogik dan kolaborasi profesional di sekolah.

Kedua, supervisi akademis kehilangan fungsi sebagai ruang dialektika profesional. Sesi refleksi pasca-observasi lebih banyak berlangsung dalam bentuk komunikasi satu arah (*top-down communication*), di mana guru menerima rekomendasi tanpa adanya diskusi yang kritis dan setara. Akibatnya, proses refleksi yang seharusnya menghasilkan pembelajaran bersama berubah menjadi aktivitas formal yang minim pertukaran gagasan. Kondisi ini bertentangan dengan prinsip supervisi modern yang menempatkan guru sebagai mitra profesional dalam proses peningkatan mutu pembelajaran.

Ketiga, muncul kompromi terhadap standar mutu akademis. Hasil wawancara menunjukkan bahwa beberapa supervisor cenderung memberikan penilaian yang aman dan normatif untuk menghindari potensi konflik interpersonal. Praktik tersebut berpotensi menghasilkan *leniency bias*, yaitu kecenderungan memberikan penilaian yang lebih positif daripada kondisi sebenarnya. Dalam jangka panjang, fenomena ini dapat menghambat proses peningkatan kualitas pembelajaran karena kelemahan pedagogis yang seharusnya diperbaiki tidak pernah dibahas secara terbuka.

Temuan tersebut memperlihatkan bahwa budaya *ewuh pakewuh* yang berkembang di lingkungan sekolah memiliki dampak yang lebih luas daripada sekadar persoalan hubungan interpersonal. Budaya tersebut secara tidak langsung memengaruhi kualitas komunikasi profesional, efektivitas supervisi akademis, serta kemampuan organisasi sekolah dalam melakukan inovasi dan perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*).

Tanpa adanya rekonstruksi paradigma supervisi, pelaksanaan supervisi akademis berisiko terjebak sebagai ritual birokrasi yang hanya berorientasi pada pemenuhan administrasi. Dalam kondisi demikian, supervisi tidak lagi berfungsi sebagai instrumen pengembangan profesional guru, melainkan sekadar formalitas organisasi yang mempertahankan status quo budaya sekolah.

Strategi Rekonstruksi Paradigma Supervisi

Berdasarkan berbagai temuan lapangan, penelitian ini merumuskan sejumlah strategi yang dapat diterapkan untuk merekonstruksi paradigma supervisi akademis agar lebih demokratis, kolaboratif, dan berorientasi pada pengembangan profesional guru.

Solusi Struktural: Implementasi Model Supervisi Kolegial

Perubahan pertama yang perlu dilakukan adalah menggeser pola supervisi yang bersifat hierarkis menuju model supervisi kolegial (*collegial supervision*). Dalam model ini, guru tidak lagi ditempatkan sebagai objek penilaian, melainkan sebagai mitra profesional yang bersama-sama melakukan refleksi terhadap praktik pembelajaran. Implementasi *peer supervision* dan *lesson study* melalui forum MGMP sekolah dapat menjadi sarana efektif untuk mengurangi jarak psikologis antara guru senior dan guru junior.

Penelitian oleh Zepeda (2022) menunjukkan bahwa pendekatan supervisi kolaboratif mampu meningkatkan keterbukaan komunikasi, kepercayaan profesional (*professional trust*), serta partisipasi aktif guru dalam proses pengembangan pembelajaran. Dengan demikian, fokus supervisi bergeser dari evaluasi individu menuju perbaikan kualitas pembelajaran secara kolektif.

Solusi Kultural: Membangun *Psychological Safety* dan Redefinisi Budaya

Selain perubahan struktural, diperlukan transformasi budaya organisasi sekolah melalui pembangunan *psychological safety*. Konsep yang diperkenalkan Edmondson menjelaskan bahwa individu akan lebih berani menyampaikan ide, kritik, maupun pengakuan atas kesalahan apabila mereka merasa aman secara psikologis dan tidak takut menerima konsekuensi sosial.

Dalam konteks SMA Banjarasri Cimaung, kepala sekolah memiliki peran strategis sebagai agen perubahan budaya. Kepala sekolah dapat memberikan teladan dengan menunjukkan keterbukaan terhadap kritik, menerima masukan dari guru tanpa memandang usia maupun masa kerja, serta membangun budaya diskusi yang egaliter. Langkah ini penting untuk mengubah persepsi bahwa kritik profesional merupakan ancaman terhadap harga diri menjadi bagian normal dari proses belajar bersama.

Solusi Teknologikal: Digitalisasi Supervisi (*Data-Driven Supervision*)

Strategi ketiga adalah mengintegrasikan teknologi digital dalam pelaksanaan supervisi akademis. Pendekatan *data-driven supervision* memungkinkan proses refleksi pembelajaran dilakukan berdasarkan bukti nyata (*evidence-based practice*) sehingga mengurangi dominasi persepsi subjektif maupun bias hubungan personal.

Pemanfaatan rekaman video pembelajaran, instrumen observasi digital, hasil asesmen peserta didik, serta survei umpan balik siswa dapat membantu supervisor dan guru melakukan analisis yang lebih objektif. Ketika diskusi berfokus pada data dan bukti empiris, pengaruh budaya senioritas

menjadi lebih kecil karena argumentasi yang digunakan didasarkan pada fakta, bukan status sosial individu.

Sejalan dengan perkembangan pendidikan digital, integrasi teknologi dalam supervisi juga dapat meningkatkan transparansi, akuntabilitas, dan efektivitas proses pembinaan guru. Oleh karena itu, digitalisasi supervisi tidak hanya berfungsi sebagai solusi teknis, tetapi juga sebagai instrumen perubahan budaya yang mendukung terciptanya supervisi akademis yang lebih profesional, objektif, dan berkelanjutan.

KESIMPULAN

Rekonstruksi paradigma supervisi pendidikan di SMA Banjarasri Cimaung bukan sekadar pembaruan lembar instrumen penilaian, melainkan sebuah upaya dekonstruksi mentalitas terhadap hambatan kultural senioritas dan rasa sungkan. Untuk mencapai esensi supervisi klinis yang ideal, sekolah harus mentransformasi budayanya dari instrumen kontrol birokratis menjadi instrumen pemberdayaan (*teacher empowerment*). Di hadapan perubahan teknologi pendidikan yang bergerak cepat, tidak ada senioritas dalam hal belajar; seluruh elemen pendidik pada hakikatnya adalah pembelajar.

Berdasarkan hasil penelitian, direkomendasikan kepada Kepala Sekolah untuk mulai menerapkan pendekatan berbasis *coaching* yang humanis dan membangun komunitas praktisi. Guru senior diharapkan dapat membuka diri terhadap inovasi pedagogi digital dan memosisikan diri sebagai mentor yang mengayomi. Sementara bagi guru junior, diharapkan dapat meningkatkan rasa percaya diri untuk menyampaikan gagasan kreatif tanpa harus mencederai norma kesantunan lokal.

REFERENCES

Alfonso, R. J., Firth, G. R., & Neville, R. F. (1981). *Instructional supervision: A behavioral system*. Allyn and Bacon.

Bourdieu, P. (1986). The forms of capital. In J. Richardson (Ed.), *Handbook of theory and research for the sociology of education* (pp. 241–258). Greenwood.

Bowen, G. A. (2021). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal, 9*(2), 27–40.

Brinkmann, S., & Kvale, S. (2022). *InterViews: Learning the craft of qualitative research interviewing* (4th ed.). Sage Publications.

Campbell, S., Greenwood, M., Prior, S., Shearer, T., Walkem, K., Young, S., Bywaters, D., & Walker, K. (2020). Purposive sampling: Complex or simple? Research case examples. *Journal of Research in Nursing, 25*(8), 652–661. https://doi.org/10.1177/1744987120927206

Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2024). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (5th ed.). Sage Publications.

Daresh, J. C. (2001). *Supervision as a proactive process: Concepts and cases*. Waveland Press.

Glickman, C. D., Gordon, S. P., & Ross-Gordon, J. M. (2022). *SuperVision and instructional leadership: A developmental approach* (11th ed.). Pearson.

Habermas, J. (1984). *The theory of communicative action*. Beacon Press.

Hallinger, P., & Heck, R. H. (2023). Leadership for learning and school improvement: Understanding the impact of instructional leadership. *Educational Management Administration & Leadership, 51*(2), 203–220.

Harris, B. M. (1985). *Supervisory behavior in education*. Prentice-Hall.

Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online Readings in Psychology and Culture, 2*(1).

Hofstede Insights. (2021). *National culture*. https://www.hofstede-insights.com

Merriam, S. B., & Tisdell, E. J. (2022). *Qualitative research: A guide to design and implementation* (5th ed.). Jossey-Bass.

Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2020). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (4th ed.). Sage Publications.

Sahertian, P. A. (2000). *Konsep dasar & teknik supervisi pendidikan: Dalam rangka pengembangan sumber daya manusia*. Rineka Cipta.

Sergiovanni, T. J. (1993). *Supervision for development*. McGraw-Hill.

UNESCO. (2023). *Global education monitoring report 2023: Technology in education*. UNESCO Publishing.
Wiles, K. (1967). *Supervision for better schools*. Prentice-Hall.
Yin, R. K. (2023). *Case study research and applications: Design and methods* (7th ed.). Sage Publications.
Zepeda, S. J. (2022). *The principal as instructional leader: A practical handbook* (5th ed.). Routledge.