



## **Supervisi Berbasis *Emergent Strategy*: Alternatif Membaca Sinyal**

### **Perubahan di Era Disrupsi**

**M. Ubaidillah Ridwanulloh<sup>1\*</sup>, Sutiah<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Universitas Islam Negeri (UIN) Syekh Wasil Kediri

<sup>2</sup>Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang

E-mail Correspondent: [ubaidhasankuu212@gmail.com](mailto:ubaidhasankuu212@gmail.com)

#### **Abstract:**

The disruption era is characterized by rapid and unpredictable technological, social, cultural, and educational policy changes. Such conditions require educational supervision practices that are not limited to administrative compliance but are also capable of detecting signals of change and responding adaptively to school needs. This study aims to examine the potential use of emergent strategy-based supervision as an alternative supervisory approach in addressing changes in the disruption era. This study employed a qualitative approach through a literature review by examining books, scholarly articles, research reports, and documents related to educational supervision, emergent strategy, organizational learning, and adaptive change. The data were analyzed using content and thematic analysis through source selection, coding, categorization, cross-literature synthesis, and conclusion drawing. The findings indicate that emergent strategy-based supervision has the potential to serve as a complementary approach to formal supervision. This approach enables supervisors to recognize patterns of change, facilitate teacher experimentation, promote collective reflection, document effective practices, and institutionalize proven innovations. The findings also suggest that an emergent approach should not completely replace planned supervision because it still requires strategic direction, clear authority, proper documentation, and systematic evaluation. The main contribution of this study lies in integrating educational supervision with emergent strategy theory and proposing a conceptual framework for developing adaptive, collaborative, and responsive supervision. Further research is needed to empirically examine the effectiveness of this framework across different school contexts.

**Keywords:** Educational Supervision, Emergent Strategy, Disruption Era, Adaptive Supervision, Organizational Change

#### **Abstrak:**

Era disrupsi ditandai oleh perubahan teknologi, sosial, budaya, dan kebijakan pendidikan yang berlangsung cepat serta sulit diprediksi. Kondisi tersebut menuntut inovasi supervisi pendidikan yang tidak hanya berorientasi pada kepatuhan administratif, tetapi juga mampu membaca sinyal perubahan dan merespons kebutuhan sekolah secara adaptif. Penelitian ini bertujuan menganalisis kemungkinan penggunaan supervisi berbasis emergent strategy sebagai alternatif supervisi dalam menghadapi perubahan di era disrupsi. Penelitian ini

menggunakan pendekatan kualitatif melalui studi pustaka dengan menelaah berbagai buku, artikel ilmiah, hasil penelitian, dan dokumen yang berkaitan dengan supervisi pendidikan, strategi emergent, pembelajaran organisasi, dan perubahan adaptif. Data dianalisis menggunakan analisis isi dan analisis tematik melalui tahap seleksi sumber, pengodean, pengelompokan kategori, sintesis antarliteratur, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa supervisi berbasis *emergent strategy* berpotensi digunakan sebagai pendekatan komplementer terhadap supervisi formal. Pendekatan ini memungkinkan supervisor mengenali pola perubahan, memfasilitasi eksperimen guru, mengembangkan refleksi kolektif, mendokumentasikan hasil inovasi, serta melembagakan inovasi yang terbukti efektif. Temuan juga menunjukkan bahwa pendekatan emergent tidak tepat digunakan sebagai pengganti total supervisi terencana karena tetap membutuhkan arah strategis, batas kewenangan, dokumentasi, dan evaluasi yang jelas. Kontribusi penelitian ini terletak pada integrasi kajian supervisi pendidikan dengan teori *emergent strategy*, sekaligus menawarkan kerangka konseptual bagi pengembangan supervisi yang adaptif, kolaboratif, dan responsif terhadap perubahan. Penelitian lanjutan diperlukan untuk menguji efektivitas kerangka tersebut melalui studi empiris pada berbagai konteks sekolah.

**Kata Kunci:** Supervisi Pendidikan, *Emergent Strategy*, Era Disrupsi, Supervisi Adaptif, Perubahan Organisasi

## PENDAHULUAN

Lembaga pendidikan di era disrupsi menghadapi tantangan signifikan yang memengaruhi kualitas pembelajaran dan pengembangan guru. Masyarakat menuntut anak didik tidak hanya cerdas secara akademik, tetapi juga memiliki karakter dan kompetensi sosial yang adaptif terhadap perubahan cepat. Transformasi teknologi, pergeseran sosial-budaya, dan ketidakpastian kebijakan pendidikan menuntut respons cepat dan inovatif dari institusi Pendidikan (Lubis, 2019; Reich, 2020; Sari et al., 2020). Penelitian mengenai supervisi menjadi penting karena praktik supervisi tradisional, yang bersifat mekanistik dan birokratis, kerap gagal membaca sinyal perubahan, sehingga mutu pembelajaran terhambat (Henderson, 2009). Bukti empiris menunjukkan banyak sekolah kehilangan relevansi strategi pengembangan guru, sementara supervisi yang kaku tidak mampu mengakomodasi inovasi local (F. W. Aprilia et al., 2025; Ridwan, 2026). Oleh karena itu, pendekatan supervisi yang adaptif dan berbasis *emergent strategy* menjadi relevan untuk masyarakat, karena dapat meningkatkan kualitas pendidikan secara berkelanjutan, mendorong inovasi guru, dan menciptakan komunitas belajar yang tanggap terhadap perubahan sosial dan

teknologi. Kesimpulannya, supervisi adaptif berpotensi memberikan dampak nyata terhadap mutu pendidikan di masyarakat modern.

Masyarakat menghadapi problem nyata ketika lembaga pendidikan tidak mampu menyesuaikan diri dengan perubahan era disrupsi. Kepala sekolah dan guru sering dihadapkan pada ketidakpastian kebijakan, fragmentasi organisasi, dan tantangan teknologi yang cepat berubah (Gonzales & Roberts, 2025; Yurkofsky & Peurach, 2023). Supervisi tradisional yang bersifat inspeksi dan birokratis membuat proses pendampingan guru tidak efektif, sementara kebutuhan pengembangan profesional guru semakin kompleks. Akibatnya, kualitas pembelajaran menurun, inovasi guru terhambat, dan tujuan pendidikan abad ke-21 sulit tercapai. Dalam praktik, supervisi sering dianggap sebagai beban administratif, bukan sebagai sarana pengembangan profesional, sehingga keterbukaan guru terhadap umpan balik menjadi rendah (Imron, 2022). Hal ini menimbulkan gap antara tuntutan masyarakat yang menginginkan mutu pendidikan tinggi dan kemampuan lembaga pendidikan untuk meresponsnya. Penelitian ini dilatarbelakangi oleh kebutuhan untuk mengidentifikasi alternatif supervisi yang mampu membaca sinyal perubahan, mendorong inovasi lokal, dan memastikan relevansi praktik supervisi dengan dinamika sosial, teknologi, dan budaya yang terus berkembang.

Di lapangan, fenomena menunjukkan supervisi pendidikan masih sering terjebak dalam pola mekanistik. Kepala sekolah merangkap supervisor dan manajer lembaga, sehingga fokus supervisi akademik terbatas. Guru mengalami tekanan psikologis, takut dinilai negatif, dan enggan bereksperimen dengan metode baru. Observasi kelas dilakukan seadanya, umpan balik kurang tepat sasaran, dan praktik baik jarang terdokumentasi (Amelia et al., 2022; Honig & Rainey, 2019). Budaya paternalistik dan mindset tradisional memperkuat posisi hierarkis, menghambat dialog reflektif, dan mengurangi kolaborasi. Akibatnya, inovasi lokal dan praktik kreatif guru sulit muncul, serta strategi peningkatan mutu menjadi statis. Kondisi ini mengindikasikan perlunya pendekatan baru yang mampu mengintegrasikan peran supervisor sebagai fasilitator, penghubung, dan pendukung inovasi. Fenomena nyata ini menjadi bukti bahwa supervisi tradisional tidak cukup adaptif untuk membaca sinyal perubahan di era disrupsi, sehingga alternatif berbasis *emergent strategy* relevan untuk menciptakan lingkungan pembelajaran yang responsif dan berkelanjutan (Wahidah, 2024; Wu & Xu, 2012).

Penelitian sebelumnya menekankan pergeseran paradigma supervisi dari mekanistik ke humanistik, seperti dikembangkan oleh Sergiovanni dan Starratt (Sergiovanni & Starratt,

2013). Mereka menekankan pentingnya otoritas moral dan profesional, hubungan kolaboratif antara supervisor dan guru, serta pengembangan komunitas belajar di sekolah. Studi Glickman, Gordon, dan Ross-Gordon (2018) menunjukkan supervisi yang efektif melibatkan keterampilan teknis, interpersonal, dan pengetahuan yang mendalam, namun masih menekankan perencanaan terpusat (Glickman, 2018). Kelemahan penelitian terdahulu adalah minimnya fokus pada emergensi strategi yang lahir dari praktik lokal, sehingga supervisi belum optimal dalam membaca sinyal perubahan yang terjadi spontan di lapangan. Dengan kata lain, gap riset terletak pada integrasi strategi emergent sebagai mekanisme adaptif untuk mendukung pengembangan profesional guru secara responsif terhadap konteks lokal yang dinamis.

Beberapa studi mengenai emergent strategy, seperti Fisher dan Henderson (2009), menekankan bahwa perubahan berkelanjutan lebih efektif jika muncul dari partisipan di tingkat bawah, bukan sekadar instruksi pimpinan (Henderson, 2009). Pendekatan ini menciptakan visi bersama, motivasi intrinsik, momentum organik, dan pelembagaan perubahan yang adaptif. Namun, literatur ini sebagian besar diterapkan pada manajemen institusi tinggi, belum spesifik pada supervisi pendidikan sekolah menengah (Hashim et al., 2022; Soliman et al., 2019). Penelitian ini menempati posisi penting untuk menutup gap tersebut, yaitu mengadaptasi kerangka kerja *emergent strategy* untuk praktik supervisi pendidikan, sehingga supervisor dapat membaca sinyal perubahan, memfasilitasi inovasi guru, dan meningkatkan mutu pembelajaran secara berkelanjutan.

Kebaruan penelitian ini terletak pada integrasi supervisi berbasis *emergent strategy* dengan praktik pendidikan di era disrupsi. Pendekatan ini menawarkan siklus manajemen supervisi yang berkelanjutan: kesiapsiagaan, respons, dan penguatan. Supervisor bertransformasi menjadi arsitek peluang, pattern recognizer, fasilitator, konektor, critical friend, dan advocate. Model ini memungkinkan praktik inovatif guru terdokumentasi, diseminasi pengetahuan terjadi, serta praktik baik diintegrasikan ke kebijakan sekolah. State of the art ini penting karena menggeser supervisi dari prosedural dan mekanistik menjadi adaptif, kolaboratif, dan responsif terhadap perubahan sosial, teknologi, dan kebijakan pendidikan. Kontribusi praktisnya adalah menciptakan lingkungan belajar yang resilient, agile, dan berkelanjutan, sehingga supervisi dapat menjadi motor penggerak peningkatan mutu pembelajaran, sekaligus relevan dengan tuntutan masyarakat modern (Jørgensen & Mintzberg, 1987; Zhao et al., 2017).

Pertanyaan penelitian ini adalah: Apakah supervisi berbasis emergent strategy dapat menjadi alternatif untuk membaca sinyal perubahan di era disrupsi? Argumen awalnya menyatakan bahwa dengan pendekatan emergent, supervisor mampu mengidentifikasi praktik baik, memfasilitasi inovasi lokal, membangun momentum organik, serta melembagakan perubahan secara berkelanjutan. Kontribusi riset ini diharapkan memberikan kerangka operasional bagi kepala sekolah dan supervisor untuk meningkatkan kualitas pengajaran, memperkuat kolaborasi guru, serta menumbuhkan komunitas profesional yang adaptif dan inovatif. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya memberikan perspektif teoritis, tetapi juga solusi praktis yang dapat langsung diterapkan untuk memperkuat mutu pendidikan di era disrupsi

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian bertujuan memahami secara mendalam gagasan supervisi berbasis emergent strategy sebagai alternatif supervisi dalam membaca sinyal perubahan pada era disrupsi. Fenomena tersebut berkaitan dengan proses, makna, pola interaksi, perubahan perilaku organisasi, dan respons pelaku pendidikan yang tidak dapat dijelaskan hanya melalui data numerik (Yin, 2004). Melalui pendekatan kualitatif, peneliti dapat mengkaji bagaimana konsep emergent strategy dipahami, diterjemahkan, dan dikaitkan dengan pelaksanaan supervisi pendidikan.

Studi pustaka dipilih atas beberapa pertimbangan. Pertama, studi pustaka membantu peneliti menelusuri perkembangan pemikiran supervisi dari pendekatan mekanistik, klinis, humanistik, hingga kolaboratif. Kedua, studi pustaka memungkinkan peneliti mengidentifikasi konsep utama emergent strategy, seperti munculnya strategi dari praktik, eksperimen lokal, pembelajaran kolektif, keberhasilan kecil, dan pelembagaan perubahan. Ketiga, studi pustaka digunakan untuk menemukan kesenjangan penelitian, terutama belum adanya kerangka yang secara khusus menjelaskan bagaimana supervisi dapat membaca sinyal perubahan dan mengubahnya menjadi strategi peningkatan mutu. Keempat, hasil kajian pustaka menjadi dasar dalam menyusun kategori analisis dan menafsirkan data penelitian. Dengan demikian, studi pustaka tidak hanya berfungsi sebagai pelengkap teori, tetapi juga sebagai dasar argumentasi dalam merumuskan model supervisi yang adaptif.

Pengumpulan data dilakukan melalui teknik dokumentasi dan penelusuran sumber pustaka secara sistematis. Data yang dikumpulkan berupa buku ilmiah, artikel jurnal

nasional dan internasional, laporan penelitian, prosiding, disertasi atau tesis yang relevan, serta dokumen kebijakan pendidikan yang berkaitan dengan supervisi, perubahan organisasi, strategi adaptif, dan disrupsi pendidikan. Penelusuran sumber dilakukan menggunakan kata kunci seperti “supervisi pendidikan”, “supervisi adaptif”, “emergent strategy”, “emergent change”, “instructional supervision”, “educational disruption”, dan “organizational learning”.

Pemilihan sumber dilakukan berdasarkan beberapa kriteria, yaitu relevansi dengan fokus penelitian, kredibilitas penerbit atau jurnal, kejelasan metode penelitian, keterkaitan dengan konteks pendidikan, dan kemutakhiran publikasi. Literatur klasik tetap digunakan apabila menjadi dasar teori, sedangkan literatur terbaru digunakan untuk menjelaskan perkembangan kondisi pendidikan pada era disrupsi. Setiap sumber yang dipilih kemudian dicatat dalam lembar dokumentasi yang memuat identitas sumber, tujuan penelitian, konsep utama, metode, hasil penelitian, kelemahan, serta relevansinya dengan penelitian ini.

Data dianalisis menggunakan analisis isi kualitatif dan analisis tematik. Analisis isi digunakan untuk mengidentifikasi gagasan, konsep, argumentasi, dan temuan penelitian yang terdapat dalam sumber-sumber pustaka. Sementara itu, analisis tematik digunakan untuk menemukan pola-pola yang berulang dan mengelompokkannya ke dalam tema yang relevan dengan fokus penelitian. Proses analisis dilakukan melalui beberapa tahapan. Pertama, peneliti melakukan seleksi dan pengorganisasian sumber berdasarkan tema supervisi pendidikan, era disrupsi, strategi emergent, pembelajaran organisasi, dan perubahan adaptif. Kedua, peneliti membaca sumber secara mendalam dan memberikan kode pada bagian-bagian yang berkaitan dengan kelemahan supervisi tradisional, sinyal perubahan, inovasi lokal, refleksi kolektif, serta institusionalisasi perubahan. Ketiga, kode-kode yang memiliki kesamaan dikelompokkan menjadi kategori yang lebih luas. Keempat, kategori tersebut dikembangkan menjadi tema utama, seperti supervisi sebagai mekanisme pemindaian perubahan, peran supervisor sebagai pengenalan pola, fasilitasi eksperimen guru, dan penguatan praktik yang terbukti efektif (Creswell & Inoue, 2025; Sugiyono, 2013).

Tahap berikutnya adalah melakukan sintesis antarsumber dengan cara membandingkan persamaan, perbedaan, kekuatan, dan keterbatasan setiap pandangan. Hasil sintesis kemudian digunakan untuk menjawab pertanyaan penelitian mengenai kelayakan supervisi berbasis emergent strategy. Penarikan kesimpulan dilakukan secara interpretatif dengan memperhatikan bukti yang mendukung maupun yang menentang. Pendekatan ini penting agar penelitian tidak langsung menganggap emergent strategy sebagai solusi, tetapi

juga menilai risiko seperti kehilangan arah, lemahnya akuntabilitas, dan ketergantungan pada kompetensi supervisor.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Supervisi pendidikan secara etimologis berasal dari kata "super" yang berarti atas dan "visi" yang berarti penglihatan, sehingga secara harfiah diartikan sebagai pengawasan dari atasan terhadap bawahan. Namun, dalam perkembangannya, definisi supervisi telah mengalami perluasan makna yang sangat signifikan. Glickman, Gordon, dan Ross-Gordon mendefinisikan supervisi sebagai fungsi yang bertanggung jawab untuk secara langsung mempengaruhi pengajaran dan pembelajaran dengan tujuan akhir meningkatkan kemampuan guru dalam memberikan dampak positif pada pembelajaran siswa (Glickman et al., 2001). Sergiovanni dan Starratt menambahkan supervisi merupakan proses yang dirancang untuk membantu guru dan supervisor belajar bersama dalam meningkatkan kemampuan rasional mereka guna memperbaiki kualitas pembelajaran di sekolah (Sergiovanni & Starratt, 2013). Dalam konteks yang lebih aplikatif, supervisi pendidikan dimaknai sebagai serangkaian usaha pemberian bantuan kepada guru dalam mengembangkan kemampuannya mengelola proses pembelajaran demi pencapaian tujuan pengajaran, yang menekankan pada bantuan profesional, bukan sekadar penilaian kinerja. Definisi ini menegaskan bahwa supervisi bukanlah aktivitas inspeksi yang bersifat mencari-cari kesalahan, melainkan sebuah proses pendampingan profesional yang berorientasi pada pertumbuhan dan pengembangan kapasitas guru secara berkelanjutan. Dengan demikian, supervisi pendidikan pada hakikatnya merupakan upaya sistematis untuk menciptakan lingkungan yang kondusif bagi guru dalam mengembangkan diri yang pada nantinya akan berdampak langsung pada peningkatan kualitas pengalaman belajar siswa (Raharjo, 2023; Sitorus & Kholipah, 2018; Yulianto, 2024).

Salah satu ahli Ali Imron secara tegas mendefinisikan supervisi akademik sebagai serangkaian kegiatan membantu guru mengembangkan kemampuan mengelola proses pembelajaran demi pencapaian tujuan pembelajaran (Imron, 2022). Definisi ini sangat relevan untuk konteks SMP/MTs atau SMA/MA karena menekankan pada aspek pengembangan, bukan sekadar penilaian. Ini mengimplikasikan bahwa supervisi di tingkat menengah harus berfokus pada pendampingan guru dalam merancang pembelajaran yang sesuai dengan karakteristik siswa remaja, mengelola kelas yang dinamis, serta mengevaluasi hasil belajar secara bermakna. Ali Imron juga menguraikan tahapan supervisi yang

sistematis, meliputi tahap perencanaan, observasi kelas, dan pertemuan balik (umpan balik). Kerangka ini memberikan panduan operasional yang jelas bagi kepala sekolah atau pengawas di SMP/MTs atau SMA/MA dalam menjalankan peran supervisinya secara profesional (Imron, 2022).

Praktik supervisi mendapatkan perhatian khusus, yang diwarnai dengan pendekatan humanis dan dialogis. Dalam praktiknya, supervisi difokuskan pada fungsi pembinaan pedagogik, pengawasan, evaluasi, motivasi, koordinasi, dan diagnostik. Pendekatan dialogis yang diterapkan membuat guru merasa dihargai dan didengarkan sehingga mereka termotivasi untuk merefleksikan praktik pembelajarannya dan menerima masukan untuk diterapkan langsung di kelas (Ma'ruf & Sonia, 2025). Hal ini menunjukkan bahwa di tingkat MTs, supervisi yang efektif adalah yang mampu membangun hubungan kolaboratif dan suportif antara pengawas dan guru, yang pada akhirnya bertujuan untuk memperbaiki proses Kegiatan Belajar Mengajar (KBM) agar lebih efektif, interaktif, dan sesuai dengan kebutuhan peserta didik (Soleha et al., 2026; Steere, 2002).

### **Beberapa Masalah dalam Pelaksanaan Supervisi Pendidikan pada Era Disrupsi**

Era disrupsi telah menjadi sebuah keniscayaan yang mengubah secara fundamental berbagai sendi kehidupan manusia, termasuk dunia pendidikan. Istilah disrupsi sendiri dipopulerkan oleh Clayton Christensen melalui teori *disruptive innovation* yang menjelaskan fenomena dimana sebuah inovasi mampu mengubah pasar atau sektor yang ada dengan memperkenalkan inovasi baru, kemudahan, aksesibilitas, dan keterjangkauan di tengah kondisi yang rumit dan berbiaya tinggi (C. Christensen et al., 2017; C. M. Christensen et al., 2018). Dalam konteks pendidikan, era ini ditandai dengan transformasi digital yang masif, dimana penggunaan kecerdasan buatan (*artificial intelligence*) dan jaringan internet yang luas (*internet of things*) menjadi ciri utama yang mengubah tatanan pembelajaran (Gitakarma & Tjahyanti, 2022; Savitri, 2019).

Memahami hakikat era disrupsi menjadi fondasi penting bagi praktik supervisi pendidikan. Lasmawan menegaskan bahwa era disrupsi terjadi karena perkembangan teknologi komunikasi, munculnya generasi milenial, kebutuhan pola pikir eksponensial, serta menjamurnya model bisnis disruptif (Lasmawan, 2019). Dampaknya terhadap pendidikan sangatlah luas, mencakup aspek sosio-demografis, struktur organisasi sosial, hingga aspek psikokultural warga sekolah. Dalam potret kehidupan yang berubah cepat ini, Sebagian dari bagian sistem pendidikan yang masih terperangkap dalam paradigma lama yang akan semakin tertinggal karena tidak mampu membekali peserta didik dengan

keterampilan abad ke-21 (A. Aprilia & Subiyantoro, 2022; Ekasari et al., 2021). Oleh karena itu, supervisi pendidikan sebagai fungsi pembinaan profesional guru mau tidak mau harus beradaptasi dengan realitas baru ini.

Salah satu implikasi paling nyata dari era disrupsi terhadap supervisi pendidikan adalah meningkatnya kompleksitas tugas kepala sekolah sebagai supervisor. Namun, realitas di lapangan menunjukkan bahwa praktik supervisi masih dihadapkan pada berbagai tantangan klasik yang justru diperparah oleh derasnya arus disrupsi (Walid et al., 2024). Irfan memaparkan bahwa program supervisi di banyak sekolah masih bersifat formalitas belaka, dengan analisis kebutuhan guru yang dangkal (Irfan, 2025). Saat pelaksanaan, observasi kelas kerap tidak objektif karena rasa sungkan, dan pendekatan yang digunakan masih tradisional atau inspektif. Padahal, model supervisi tradisional yang bersifat hierarkis dan inspektif ini terbukti tidak memadai untuk merespons dinamika kelas yang berubah cepat dan kebutuhan guru yang beragam di era digital. Akibatnya, supervisi kehilangan efektivitasnya sebagai motor penggerak peningkatan mutu pembelajaran (Irfan, 2025).

Lebih jauh lagi, era disrupsi menuntut adanya perubahan mindset pendidik dan supervisor secara fundamental. Lasmawan menegaskan bahwa implikasi disrupsi terhadap praktik pendidikan mengarah pada kebutuhan akan perubahan pola pikir pendidik, inovasi ruang kelas, revolusi model pembelajaran, dan pengubahan kebijakan pendidikan secara masif (Lasmawan, 2019). Pemahaman yang mendalam tentang berbagai persoalan supervisi menjadi penting dilakukan sebagai upaya perbaikan dan pengembangan implementasi supervisi yang lebih berkualitas di masa depan. Persoalan-persoalan ini tidak hanya bersumber dari internal supervisor dan guru, tetapi juga dipengaruhi oleh faktor struktural, kultural, dan sistemik yang saling terkait satu sama lain (Kholidi, 2025; Nasution, 2024). Berikut beberapa persoalan supervisi yang ditemukan:

### **1. Persoalan Kompetensi dan Kesiapan Supervisor**

Salah satu persoalan mendasar yang sering diidentifikasi dalam pelaksanaan supervisi adalah terbatasnya kompetensi dan kesiapan supervisor dalam menjalankan perannya secara profesional. Banyak supervisor yang masih memiliki pemahaman sempit tentang supervisi, yaitu sekadar kegiatan inspeksi untuk mencari kesalahan guru, bukan sebagai proses pendampingan profesional yang berorientasi pada pengembangan. Pemahaman yang keliru ini berdampak pada pendekatan supervisi yang cenderung otoriter, evaluatif, dan kurang membangun hubungan kolaboratif dengan guru (Al-Muallem et al., 2016;

Mufadila, 2024). Akibatnya, supervisi lebih dirasakan sebagai beban dan ancaman, bukan sebagai kebutuhan untuk berkembang.

## **2. Persoalan Pendekatan dan Metode Supervisi**

Pendekatan dan metode supervisi yang digunakan masih didominasi oleh model tradisional yang bersifat direktif dan birokratis. Supervisi seringkali dijalankan sebagai rutinitas administratif tahunan yang kaku, seperti kunjungan kelas terjadwal yang lebih berfokus pada pemeriksaan kelengkapan administrasi mengajar dari pada kualitas proses pembelajaran itu sendiri. Pendekatan seperti ini tidak mampu merespon dinamika kelas yang cepat berubah dan kebutuhan guru yang beragam (Posangi & Labaso, 2025; Suheri, 2025). Model supervisi yang semestinya menjadi pendekatan ideal karena menekankan pada siklus perencanaan, observasi, dan umpan balik yang reflektif akan tetapi dalam praktiknya jarang dijalankan secara konsisten dan sistematis. Banyak supervisor yang melewati tahap pertemuan awal yang krusial untuk membangun kesepahaman dengan guru, sehingga observasi yang dilakukan tidak fokus dan umpan balik yang diberikan tidak tepat sasaran (Anas, 2025; Glatthorn, 1984; Marshall, 2005). Akibatnya, supervisi tidak memberikan dampak yang signifikan terhadap perbaikan praktik pembelajaran.

## **3. Persoalan Relasional dan Psikologis**

Hubungan antara supervisor dan guru seringkali diwarnai oleh ketegangan psikologis yang menghambat efektivitas supervisi. Guru sering merasa cemas, takut, dan terintimidasi ketika akan disupervisi karena mempersepsikan supervisi sebagai ajang penilaian yang dapat berdampak pada karier mereka. Persepsi ini diperkuat oleh pengalaman supervisi di masa lalu yang kurang menyenangkan, dimana supervisor datang dengan sikap menggurui, mencari-cari kesalahan, dan memberikan kritik tanpa solusi. Kurangnya rasa saling percaya antara supervisor dan guru menjadi penghalang utama bagi terciptanya dialog reflektif yang terbuka dan jujur. Guru cenderung menutup diri, tidak mau mengakui kelemahan, dan enggan mendiskusikan tantangan yang dihadapinya karena khawatir dinilai negative (Shalihin et al., 2023; Sunaengsih, 2017). Padahal, keterbukaan dan kejujuran adalah prasyarat bagi supervisi yang efektif. Di sisi lain, supervisor juga seringkali tidak memiliki keterampilan interpersonal yang memadai untuk membangun hubungan yang positif dan suportif dengan guru.

## **4. Persoalan Beban Kerja dan Manajemen Waktu**

Beban kerja supervisor, terutama kepala sekolah yang merangkap sebagai manajer lembaga sekaligus supervisor, sangatlah berat dan kompleks. Kepala sekolah dihadapkan

pada berbagai tanggung jawab administratif, manajerial, dan kewirausahaan yang menyita waktu dan energi, sehingga porsi waktu untuk supervisi akademik menjadi sangat terbatas. Supervisi seringkali menjadi prioritas kesekian setelah urusan-urusan administratif yang dianggap lebih mendesak. Akibatnya, frekuensi dan kualitas supervisi menjadi rendah. Kunjungan kelas dilakukan seadanya, terburu-buru, dan tidak cukup waktu untuk melakukan observasi yang mendalam serta umpan balik yang reflektif. Guru pun merasa tidak mendapat perhatian dan pendampingan yang memadai (Hanafiah, 2018; Prastiawan et al., 2020). Dalam jangka panjang, kondisi ini menyebabkan supervisi kehilangan fungsinya sebagai instrumen pengembangan profesional.

##### **5. Persoalan Budaya dan Mindset**

Tidak kalah pentingnya, persoalan budaya dan mindset juga menjadi penghambat utama efektivitas supervisi. Budaya paternalistik dan hierarkis yang kuat dalam masyarakat Indonesia masih mewarnai hubungan supervisor dan guru, dimana supervisor ditempatkan sebagai "atasan" yang harus dihormati dan tidak boleh dikritik, sementara guru sebagai "bawahan" yang harus patuh. Budaya ini menghambat terciptanya dialog yang setara dan reflektif. Di sisi lain, mindset guru yang memandang supervisi sebagai beban dan ancaman juga sulit diubah jika tidak ada pengalaman supervisi positif yang konsisten. Guru yang sudah terbiasa dengan supervisi yang bersifat inspektif akan sulit diajak berkolaborasi secara terbuka. Dibutuhkan upaya yang konsisten dan berkelanjutan untuk mengubah budaya dan mindset ini, yang tidak bisa dilakukan dalam waktu singkat. Perubahan ini membutuhkan komitmen dari semua pihak, termasuk pimpinan sekolah, pengawas, dan guru itu sendiri (Ridwan, 2026; Solong, 2020; Tahalele et al., 2026).

Dengan memahami berbagai persoalan ini secara komprehensif, diharapkan para pemangku kepentingan pendidikan dapat merancang strategi perbaikan yang lebih tepat sasaran. Supervisi yang efektif tidak hanya membutuhkan peningkatan kompetensi individu supervisor, tetapi juga perbaikan sistem, dukungan kebijakan, penguatan budaya kolaboratif, dan adaptasi terhadap tantangan era disrupsi. Bahkan paradigma supervisi yang setelah sekian lama berjalan perlu diperbaiki atau bergeser ke paradigma baru yang lebih sesuai dengan dinamika perkembangan zaman seperti paradigma supervise humanistic yang dicetuskan oleh Thomas J. Sergiovanni dan Robert J. Starratt yang kemudian dapat dikembangkan dengan konsep integrasi pendekatan Emergent (Sergiovanni & Starratt, 2013).

### Pergeseran dari Supervisi Mekanistik ke Humanistik

Pergeseran paradigma supervisi dari pendekatan mekanistik ke humanistik merupakan salah satu kontribusi paling signifikan dari Thomas J. Sergiovanni dan Robert J. Starratt dalam literatur supervisi pendidikan. Pemikiran tersebut berkembang sejak tahun 1971 dan selanjutnya termanifestasi dalam karya monumental mereka *Supervision: A Redefinition* (1993, 1998, 2002, 2007). Pergeseran ini tidak hanya bersifat teknis, melainkan fundamental dalam cara memandang hakikat sekolah, peran supervisor, dan hubungan dengan guru (Sergiovanni & Starratt, 1971, 2013).

Pada paradigma mekanistik yang mendominasi implementasi supervisi klasik hingga pertengahan abad ke-20, sekolah dipandang sebagai organisasi birokratis yang beroperasi layaknya mesin. Pendekatan ini berakar pada pemikiran manajemen Frederick Taylor dan birokrasi Weberian, dimana efisiensi, prosedur standar, dan kepatuhan menjadi nilai utama (Taylor, 2004). Sergiovanni dan Starratt mengkritik bahwa dalam pandangan ini, supervisor berperan sebagai inspektur yang mencari kesalahan, guru diposisikan sebagai objek yang perlu dikendalikan, dan keberhasilan diukur dari kepatuhan terhadap aturan administratif, bukan dari kualitas pembelajaran yang sesungguhnya. Mereka menyebut pendekatan ini sebagai "*three former images of supervision*" yang perlu ditinggalkan karena gagal menghargai kompleksitas dan dimensi manusiawi dalam Pendidikan (Sergiovanni & Starratt, 2013).

Sebagai alternatif, Sergiovanni dan Starratt mengembangkan paradigma supervisi humanistik yang berfokus pada sumber daya manusia (*human resources supervision*). Pergeseran ini membawa perubahan mendasar dalam cara memandang sekolah yang tidak lagi dilihat sebagai organisasi birokratis melainkan sebagai komunitas (*school as a community*) dengan ikatan moral dan hubungan interpersonal yang menjadi pengikat utamanya. Dalam kerangka ini, pembelajaran dan pengajaran ditempatkan sebagai aspek terpenting dari komunitas sekolah, menggeser fokus dari fungsi-fungsi administratif ke inti proses pendidikan itu sendiri (Dollarhide & Granello, 2012; Faridah et al., 2026; Nurdianti et al., 2021).

Perubahan paling radikal terjadi pada sumber otoritas supervisor. Sergiovanni dan Starratt mengidentifikasi lima sumber otoritas dalam kepemimpinan supervisi, yaitu otoritas birokratis, personal, teknis-rasional, profesional, dan moral. Paradigma mekanistik bertumpu pada otoritas birokratis dan teknis-rasional, dimana supervisor memiliki wewenang karena posisi hierarkisnya dan keahlian teknisnya (Sergiovanni & Starratt,

2013). Sebaliknya, paradigma humanistik menekankan otoritas moral dan otoritas profesional sebagai fondasi utama. Otoritas moral bersumber dari nilai-nilai bersama, komitmen terhadap kebaikan bersama, dan kewajiban etis terhadap peserta didik. Sementara itu otoritas profesional berasal dari pengetahuan dan keahlian yang diakui oleh komunitas. Pergeseran ini mengubah hubungan supervisor-guru dari hubungan atasan-bawahan menjadi kemitraan profesional yang setara (Sergiovanni & Starratt, 1971).

Dalam praktiknya, paradigma humanistik membawa konsekuensi signifikan terhadap cara supervisi dijalankan. Sergiovanni dan Starratt memperkenalkan konsep "*supervisor's educational platform*" atau landasan pendidikan supervisor, yang mencakup keyakinan, nilai, dan asumsi yang mendasari praktik supervisi seseorang (Sergiovanni & Starratt, 1971). Supervisor didorong untuk mengidentifikasi dan mengklarifikasi pola pendidikannya dan menghargai keberagaman pola pembelajaran di kalangan guru. Supervisi tidak lagi bersifat seragam dan direktif, melainkan pengembangan yang mana disesuaikan dengan tahap perkembangan, kebutuhan, dan karakteristik masing-masing guru. Pendekatan ini mengintegrasikan teori motivasi manusia dari Maslow, Herzberg, dan McGregor, yang menekankan pentingnya otonomi, kompetensi, dan aktualisasi diri dalam memotivasi guru (Pardee, 1990).

Evaluasi guru tidak lagi berfokus pada kepatuhan administratif, tetapi pada pertumbuhan profesional dan dampaknya terhadap pembelajaran siswa. Integrasi konsep kepemimpinan oleh guru di kelas dan komunitas pembelajaran profesional sebagai perwujudan lebih lanjut dari paradigma humanistik, dimana guru tidak hanya menjadi objek supervisi tetapi juga subjek yang memimpin pengembangan profesional rekannya. Dengan demikian, pergeseran dari supervisi mekanistik ke humanistik menurut Sergiovanni dan Starratt merupakan transformasi filosofis yang mendalam, dari memandang sekolah sebagai mesin birokratis menuju komunitas moral, dari supervisor sebagai inspektur menjadi pemimpin pembelajaran, dari guru sebagai objek menjadi subjek pengembangan, dan dari kepatuhan sebagai tujuan menjadi pertumbuhan profesional sebagai orientasi utama. Paradigma ini menjadi fondasi bagi perkembangan supervisi kontemporer yang menekankan kolaborasi, refleksi, pemberdayaan, dan komunitas profesional sebagai kunci peningkatan mutu pendidikan.

### **Integrasi Supervisi Emergent Strategi sebagai Solusi Alternatif**

Sistem kerja supervisi merupakan sistem operasional yang mengatur bagaimana supervisi dijalankan secara sistematis, terencana, dan berkelanjutan untuk mencapai tujuan

yang diharapkan (Bahri, 2014; Basuki, 2020; Carayon, 2009; Ma'sum et al., 2022). Glickman dkk mengembangkan system kerja supervisi yang komprehensif yang terdiri dari tiga komponen yang saling terkait, yaitu pengetahuan (*knowledge*), keterampilan interpersonal (*interpersonal skills*), dan keterampilan teknis (*technical skills*) (Glickman, 2018). Sistem kerja supervisi berbasis *emergent strategy* berangkat dari pemahaman bahwa strategi peningkatan mutu yang efektif tidak selalu lahir dari perencanaan yang matang, melainkan seringkali muncul dari persoalan pembelajaran yang baru muncul, inisiatif spontan dari guru, dan inovasi proses pendidikan yang berlangsung di lingkungan sekolah. Sviridenko & Kuznetsova menjelaskan bahwa ketergantungan pada konsep organisasi pembelajaran memastikan keberlanjutan dan adaptabilitas manajemen strategis yang lebih besar daripada pendekatan tradisional. Peran pemimpin harus berubah ke arah transformasi dari kepemimpinan administratif menjadi kepemimpinan transformasi dan visioner secara langsung relevan dengan transformasi peran supervisor dalam pendekatan emergent (Sviridenko & Kuznetsova, 2025).

Fisher & Henderson mengidentifikasi empat tujuan inti perubahan struktural yang menjadi fondasi kerangka kerja emergent, yaitu menciptakan visi, memotivasi bawahan, membangun momentum, dan melembagakan perubahan. Dalam pendekatan emergent, visi tidak ditentukan di awal oleh pimpinan namun muncul melalui pengembangan inovasi selama proses perubahan berlangsung, dan bawahan diberikan motivasi serta dorongan untuk menciptakan inovasi ide-ide baru yang mengarah pada visi tersebut (Fisher & Henderson, 2018).

Sistem kerja perubahan emergent sebagai alternatif terhadap pendekatan perubahan sistem yang terencana yang selama ini mendominasi upaya transformasi pendidikan tinggi. Argumentasinya bahwa perubahan yang berkelanjutan dan adaptif lebih mungkin terjadi ketika inisiatif muncul dari anggota di tingkat bawah, bukan hanya muncul dari gagasan pimpinan saja (Prihatin & Sutangsa, 2025; Sumarta et al., 2025). Dalam kerangka emergent, keempat tujuan inti perubahan struktural dikembangkan dengan karakteristik yang berbeda secara. Berikut penjelasan pengembangan masing-masing tujuan:

a) Menciptakan Visi (*Creating Vision*)

Dalam kerangka ini, visi diciptakan oleh pimpinan di awal proses perubahan dan dikomunikasikan kepada anggota/bawahan sebagai tujuan yang harus dicapai. Pimpinan bertanggung jawab untuk mengartikulasikan masa depan yang diinginkan dan meyakinkan orang lain atau bawahan untuk mengikutinya (Dewi et al., 2025).

Sebaliknya, dalam *emergent strategy* yang dikembangkan Fisher dan Henderson, visi tidak ditentukan di awal oleh pimpinan, melainkan muncul melalui proses pengembangan inovasi selama perubahan berlangsung. Visi bersifat cair dan berkembang seiring dengan perkembangan pembelajaran kolektif bawahan. Semua anggota organisasi didorong untuk berkontribusi dalam membentuk visi berdasarkan pemahamannya potensi lokal tentang apa yang mungkin dan dibutuhkan. Dengan demikian, visi menjadi milik bersama (*shared vision*) yang lahir dari bawah, bukan cetak biru dari atas/pemimpin (Napisah et al., 2024).

b) Memotivasi Partisipan (*Motivating Participants*)

Pada pendekatan motivasi partisipan biasanya dibangkitkan melalui insentif eksternal, penghargaan, atau konsekuensi. Pimpinan menggunakan berbagai strategi untuk "menjual" perubahan dan meyakinkan anggota agar mau mengadopsi inovasi yang telah dirancang. Fisher dan Henderson mengembangkan konsep motivasi yang berbeda dalam kerangka emergent. Disini, partisipan diberikan motivasi dan dorongan untuk menciptakan ide-ide baru yang pada akhirnya mengarah pada visi. Motivasi bersifat intrinsik, muncul dari rasa kepemilikan atas proses perubahan dan kebebasan untuk bereksperimen. Bawahan atau anggota merasa dihargai karena kontribusi kreatif mereka, bukan sekadar karena kepatuhan terhadap instruksi. Dengan kata lain, motivasi tumbuh dari keterlibatan aktif dalam penciptaan, bukan dari iming-iming eksternal (Fisher & Henderson, 2018).

c) Membangun Momentum (*Building Momentum*)

Momentum sering diukur dari seberapa cepat dan luas adopsi terhadap inovasi yang telah ditentukan. Pimpinan berupaya mempercepat implementasi melalui berbagai mekanisme kontrol dan komunikasi. Dalam kerangka *emergent*, Fisher dan Henderson menekankan bahwa ide-ide baru dikembangkan selama proses perubahan berlangsung. Momentum dibangun ketika bawahan mulai saling berbagi ide, berkolaborasi dalam eksperimen, dan melihat hasil positif dari inisiatif lokal mereka. Momentum bersifat organik, tumbuh dari interaksi sosial dan keberhasilan kecil (*small wins*) yang menginspirasi orang lain untuk ikut serta. Peran pimpinan bukan mengendalikan arah, tetapi memfasilitasi koneksi dan menyediakan sumber daya yang diperlukan agar partisipan dapat terus bergerak maju (Imroah et al., 2025).

d) Melembagakan Perubahan (*Institutionalizing Change*)

Pelembagaan perubahan biasanya dilakukan dengan mengintegrasikan inovasi ke dalam kebijakan formal, prosedur operasi standar, atau sistem penghargaan. Ini adalah langkah terakhir setelah perubahan dianggap berhasil diadopsi. Fisher dan Henderson mengembangkan konsep pelembagaan dalam kerangka emergent sebagai proses yang lebih halus dan berkelanjutan. Perubahan dilembagakan ketika temuan inovasi baru yang terbukti efektif mulai menjadi bagian dari budaya organisasi, diterima secara luas sebagai "cara kita bekerja di sini." Pelembagaan ini terjadi karena implementasi inovasi tersebut telah terbukti bermanfaat melalui pengalaman bersama, bukan karena dipaksakan melalui kebijakan. Namun demikian, dukungan struktural seperti alokasi sumber daya dan penyesuaian kebijakan tetap diperlukan untuk memastikan keberlanjutan (Fisher & Henderson, 2018).

**Siklus Manajemen Supervisi Emergent**

Adopsi siklus manajemen dengan supervisi emergent terdiri dari tiga fase yang berkelanjutan dan saling terkait, sebagaimana dikembangkan dalam penelitian (Tarricone et al., 2025) untuk pendidikan dalam keadaan darurat:

a) Fase 1: Persiapan

Pada fase ini, supervisor dan sekolah mempersiapkan diri untuk mampu merespons perubahan dan tantangan secara adaptif. Kegiatan yang dilakukan meliputi:

- Membangun budaya organisasi pembelajaran yang mendorong eksperimentasi dan refleksi
- Mengembangkan kapasitas guru dan supervisor dalam membaca sinyal perubahan
- Menciptakan jaringan dan komunitas belajar yang siap berkolaborasi
- Menyiapkan infrastruktur pendukung untuk mendukung berbagai strategi yang diterapkan

b) Fase 2: Respons terhadap Perubahan

Fase respons adalah saat supervisor dan sekolah merespons secara cepat terhadap perubahan, tantangan, atau peluang yang muncul. Kegiatan yang dilakukan meliputi:

- Mengidentifikasi praktik-praktik baik yang muncul secara spontan dari guru
- Memberikan dukungan dan pengakuan terhadap inisiatif lokal yang menjanjikan
- Memfasilitasi dialog reflektif antar guru untuk membahas hasil eksperimen
- Melakukan penyesuaian cepat terhadap strategi berdasarkan umpan balik

Fisher dan Henderson menekankan bahwa dalam pendekatan emergent, ide-ide baru dikembangkan selama proses perubahan berlangsung, bukan ditentukan di awal, dan anggota diberikan motivasi untuk menciptakan ide-ide baru yang mengarah pada visi (Fisher & Henderson, 2018).

c) Fase 3: Pemulihan dan Penguatan

Fase ini berfokus pada pembelajaran dari pengalaman dan penguatan implementasi strategi yang terbukti efektif untuk keberlanjutan jangka panjang. Kegiatan yang dilakukan meliputi:

- Mendokumentasikan strategi yang terbukti efektif
- Menyebarluaskan strategi efektif ke seluruh organisasi sekolah
- Mengintegrasikan strategi ke dalam kebijakan dan program sekolah
- Membangun sistem yang memastikan keberlanjutan inovasi

**Model Kerangka Kerja Supervisi Emergent**

Berdasarkan sintesis dari berbagai sumber, berikut adalah model operasional supervisi berbasis *emergent strategy* dalam lima tahapan:

Tahap	Nama Tahapan	Aktivitas Supervisor	Output yang Diharapkan
1	Eksplorasi dan Pemetaan	Melakukan identifikasi dan analisa terhadap strategi baru yang muncul secara spontan; mengidentifikasi inisiatif anggota yang potensial diterapkan; memetakan potensi dan sumber daya yang ada	Data autentik tentang strategi yang cocok; peta inisiatif potensial anggota organisasi
2	Dukungan dan Penguatan	Memberikan dukungan, pengakuan, dan sumber daya; menciptakan ruang aman untuk bereksperimen; mendorong pengambilan risiko terukur melalui langkah-langkah yang direncanakan	Inovasi pembelajaran yang teruji; kompetensi dan inovasi guru menjadi kekuatan baru
3	Refleksi Kolektif	Memfasilitasi dialog reflektif antar guru; menganalisis apa yang berhasil dan perlu diperbaiki; membangun pemahaman bersama tentang faktor keberhasilan	Pemahaman kolektif; pembelajaran membangun organisasi
4	Dokumentasi dan Diseminasi	Membantu guru mendokumentasikan strategi yang terbukti; menyebarluaskan ke seluruh anggota sekolah; membangun pengetahuan dan inovasi bersama	Pengetahuan baru tentang strategi yang cocok; pembelajaran kolektif
5	Institusionalisasi	Mengintegrasikan streategi yang teruji ke dalam kebijakan sekolah; menjadikan bagian dari program unggulan	Keberlanjutan; budaya mutu

## Peran Supervisor dalam Kerangka Kerja Emergent

Transformasi peran supervisor dalam kerangka kerja ini sangat signifikan. Berdasarkan penelitian di sekolah-sekolah yang menerapkan pendekatan emergent, pemimpin (kepala sekolah/supervisor) bertransformasi dari "pelaksana administratif" menjadi "arsitek peluang" (*architect of opportunities*) (Mundzir & Laventia, 2025). Peran baru ini mencakup:

1. Mengenal pola strategi: Mampu melihat pola-pola keberhasilan dari strategi guru dan memahami bagaimana kekuatan eksternal dapat mempengaruhi arah pengembangan sekolah.
2. Fasilitator: Menciptakan ruang aman untuk eksperimen dan kolaborasi, serta mendorong pengambilan risiko terukur melalui langkah-langkah terencana.
3. Konektor: Menghubungkan guru dengan implementasi strategi, sumber daya, dan jaringan belajar, baik internal maupun eksternal.
4. Komunitas kritis: Memberikan umpan balik reflektif bagi antar guru dan kepala sekolah yang membangun melalui dialog yang setara dan terbuka.
5. Pengakuan: Memberikan pengakuan dan sumber daya untuk inovasi baru yang dihasilkan ke tingkat kebijakan yang lebih tinggi.

## F. Indikator Keberhasilan Implementasi

Kerangka kerja ini dapat diukur keberhasilannya melalui indikator-indikator berikut:

Aspek	Indikator Keberhasilan
Proses	Meningkatnya frekuensi dan kualitas diskusi reflektif antar guru; meningkatnya jumlah eksperimen pembelajaran; meningkatnya jumlah strategi yang terdokumentasi; menguatnya rasa percaya dan kebersamaan
Hasil	Meningkatnya kualitas pembelajaran; meningkatnya kepuasan guru dan siswa; lahirnya inovasi-inovasi baru secara berkelanjutan; terintegrasinya strategi baru yang cocok ke dalam kebijakan sekolah

## KESIMPULAN

Temuan terpenting dari penelitian ini menunjukkan bahwa supervisi berbasis *emergent strategy* memiliki potensi untuk digunakan sebagai pendekatan alternatif dalam membaca sinyal perubahan di era disrupsi. Hikmah utama yang diperoleh ialah bahwa supervisi pendidikan tidak cukup hanya mengandalkan program yang disusun secara formal, linear, dan periodik. Perubahan teknologi, perilaku peserta didik, kebutuhan guru, serta kebijakan pendidikan sering muncul di luar rencana yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, supervisor

perlu memiliki kemampuan mengenali pola perubahan, memfasilitasi refleksi, mendukung eksperimen pembelajaran, dan mengembangkan inovasi baru yang muncul dari pengalaman nyata guru. Meskipun demikian, supervisi berbasis *emergent strategy* tidak seharusnya menggantikan seluruh bentuk supervisi terencana. Pendekatan ini lebih tepat diposisikan sebagai pelengkap yang memberikan ruang adaptasi terhadap situasi baru, sementara supervisi formal tetap diperlukan untuk menjaga arah, standar mutu, akuntabilitas, dan konsistensi pengembangan sekolah.

Kekuatan tulisan ini terletak pada upayanya mempertemukan dua bidang kajian yang selama ini lebih sering dibahas secara terpisah, yaitu supervisi pendidikan dan *emergent strategy*. Secara keilmuan, penelitian ini memperluas pemahaman bahwa supervisi tidak hanya berfungsi sebagai kegiatan pembinaan dan evaluasi guru, tetapi juga dapat menjadi mekanisme pembelajaran organisasi untuk mengenali serta merespons perubahan. Penelitian ini juga menawarkan perubahan posisi supervisor dari pemeriksa administratif menjadi pengenal pola, fasilitator, penghubung sumber daya, mitra reflektif, dan pendukung inovasi. Kontribusi lainnya ialah tersusunnya gagasan operasional berupa pemetaan sinyal perubahan, penguatan inisiatif lokal, refleksi kolektif, dokumentasi praktik baik, serta pelembagaan perubahan yang terbukti efektif. Dengan demikian, penelitian ini memberikan dasar konseptual bagi pengembangan model supervisi yang lebih adaptif, kolaboratif, kontekstual, dan sesuai dengan karakter perubahan pendidikan pada era disrupsi.

Penelitian ini tetap memiliki keterbatasan karena sebagian besar analisis didasarkan pada studi pustaka dan sintesis konseptual, sehingga belum memberikan bukti empiris yang cukup mengenai efektivitas supervisi berbasis *emergent strategy* dalam berbagai jenis sekolah. Konsep sinyal perubahan juga masih memerlukan indikator yang lebih terukur agar tidak bergantung sepenuhnya pada penafsiran subjektif supervisor. Selain itu, keberhasilan pendekatan ini kemungkinan dipengaruhi oleh budaya sekolah, kompetensi kepala sekolah, hubungan profesional dengan guru, dukungan organisasi, dan ketersediaan waktu serta sumber daya. Penelitian selanjutnya perlu menguji kerangka ini melalui studi kasus lapangan, penelitian tindakan sekolah, atau studi komparatif pada sekolah dengan karakteristik yang berbeda. Riset berikutnya juga dapat mengembangkan instrumen untuk mengidentifikasi sinyal perubahan, mengukur kesiapan supervisor, serta menilai pengaruh pendekatan ini terhadap inovasi guru, budaya kolaboratif, mutu pembelajaran, dan hasil belajar peserta didik.

## DAFTAR PUSTAKA

- Al-Muallem, A., Elzubeir, M., Roberts, C., & Magzoub, M. (2016). Development and Initial Testing of an Instrument for Evaluating Needs and Inferring Readiness of Research Supervisors: A Mixed Methods Approach. *Health Professions Education, 2*(2), 138–147. <https://doi.org/10.1016/j.hpe.2016.03.001>
- Amelia, C., Aprilianto, A., Supriatna, D., Rusydi, I., & Zahari, N. E. (2022). The Principal's Role as Education Supervisor in Improving Teacher Professionalism. *Nidhomul Haq: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam, 7*(1), 144–155. <https://doi.org/10.31538/ndh.v7i1.2075>
- Anas, A. (2025). *Administrasi Dan Supervisi Pendidikan*. Penerbit Adab.
- Aprilia, A., & Subiyantoro, S. (2022). Peluang dan Tantangan: Bisnis di era disrupsi industri. *JURNAL EDUSCIENCE, 9*(2), 377–387. <https://doi.org/10.36987/jes.v9i2.2820>
- Aprilia, F. W., Fitria, N., Arrahmah, N. H. F., & Arwani, M. M. U. (2025). SINERGI PENDEKATAN DAN TEKNIK SUPERVISI PENDIDIKAN: KAJIAN KOMPARATIF EFEKTIVITAS SUPERVISI KLINIS DAN KOLABORATIF DALAM PENINGKATAN MUTU GURU. *Jurnal DIALOGIKA: Manajemen Dan Administrasi, 6*(2), 166–174. <https://doi.org/10.31949/dialogika.v6i2.16959>
- Bahri, S. (2014). SUPERVISI AKADEMIK DALAM PENINGKATAN PROFESIONALISME GURU. *Visipena, 5*(1), 100–112. <https://doi.org/10.46244/visipena.v5i1.236>
- Basuki, B. (2020). Evaluasi dan Supervisi Standar Kepala Sekolah dalam Peningkatan Proses Pembelajaran. *Jurnal Pendidikan Guru, 1*(2). <https://doi.org/10.47783/jurpendigu.v1i2.166>
- Carayon, P. (2009). The Balance Theory and the Work System Model ... Twenty Years Later. *International Journal of Human-Computer Interaction, 25*(5), 313–327. <https://doi.org/10.1080/10447310902864928>
- Christensen, C. M., McDonald, R., Altman, E. J., & Palmer, J. E. (2018). Disruptive Innovation: An Intellectual History and Directions for Future Research. *Journal of Management Studies, 55*(7), 1043–1078. <https://doi.org/10.1111/joms.12349>
- Christensen, C., McDonald, R. M., Altman, E. J., & Palmer, J. (2017). Disruptive Innovation: Intellectual History and Future Paths. *Academy of Management Proceedings, 2017*(1), 14218. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2017.14218abstract>

- Creswell, J. W., & Inoue, M. (2025). A process for conducting mixed methods data analysis. *Journal of General and Family Medicine*, 26(1), 4–11. <https://doi.org/10.1002/jgf2.736>
- Dewi, C., Bendriyanti, R. P., & Sukirdi. (2025). *KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN YANG BERDAMPAK: Menuntun Perubahan untuk Masa Depan*. Cv Get Press Indonesia.
- Dollarhide, C. T., & Granello, D. H. (2012). Humanistic Perspectives on Counselor Education and Supervision. In *Humanistic Perspectives on Contemporary Counseling Issues*. Routledge.
- Ekasari, R., Denitri, F. D., Rodli, A. F., & Pramudipta, A. R. (2021). ANALISIS DAMPAK DISRUPSI PENDIDIKAN ERA REVOLUSI INDSUTRI 4.0. *Ecopreneur*.12, 4(1), 110–121. <https://doi.org/10.51804/econ12.v4i1.924>
- Faridah, E. S., Hafiyah, Y. N., Umainah, S., & Rahma, S. A. (2026). SUPERVISI PENDIDIKAN: STRATEGI, PENDEKATAN DAN TEKNIK PENINGKATAN MUTU PEMBELAJARAN. *Jurnal Media Akademik (JMA)*, 4(3). <https://doi.org/10.62281/syewv611>
- Fisher, K. Q., & Henderson, C. (2018). Department-Level Instructional Change: Comparing Prescribed versus Emergent Strategies. *CBE—Life Sciences Education*, 17(4), ar56. <https://doi.org/10.1187/cbe.17-02-0031>
- Gitakarma, M. S., & Tjahyanti, L. P. A. S. (2022). Peranan Internet of Things dan Kecerdasan Buatan Dalam Teknologi Saat Ini. *KOMTEKS*, 1(1), 1–8. <https://doi.org/10.37637/komteks.v1i1.1060>
- Glatthorn, A. A. (1984). *Differentiated Supervision*. Publications, Association for Supervision and Curriculum Development, 225 North Washington Street, Alexandria, VA 22314 (ASCD Stock No. <https://eric.ed.gov/?id=ED245401>)
- Glickman, C. D. (2018). *Supervision and instructional leadership: A developmental approach* (Tenth Edition.). Pearson,.
- Glickman, C. D., Gordon, S. P., & Ross-Gordon, J. M. (2001). *SuperVision and Instructional Leadership: A Developmental Approach. Sixth Edition*. Allyn & Bacon/Longman Publishing, a Pearson Education Company, 1760 Gould Street, Needham Heights, MA 02494.
- Gonzales, M. M., & Roberts, M. B. (2025). Realities of Leading Change: Challenges and Successes of an Innovation Faced by Principals. *International Journal of Educational Reform*, 34(1), 3–20. <https://doi.org/10.1177/10567879221106713>

- Hanafiah, M. A. (2018). Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin dan Supervisor. *Hikmah*, 15(1), 86–92.
- Hashim, M. A. M., Tlemsani, I., Matthews, R., Mason-Jones, R., & Ndrecaj, V. (2022). Emergent Strategy in Higher Education: Postmodern Digital and the Future? *Administrative Sciences*, 12(4), 196. <https://doi.org/10.3390/admsci12040196>
- Henderson, P. (2009). *A Different Wisdom: Reflections on Supervision Practice* (pp. 101–129). Karnac. <https://doi.org/10.1002/9781119128304.ch5>
- Honig, M. I., & Rainey, L. R. (2019). Supporting principal supervisors: What really matters? *Journal of Educational Administration*, 57(5), 445–462. <https://doi.org/10.1108/JEA-05-2019-0089>
- Imroah, S., Rofi'ah, A. U., & Royani, I. (2025). *TEORI INOVASI DALAM PENDIDIKAN*. PT Arr Rad Pratama.
- Imron, A. (2022). *Supervisi Pembelajaran Tingkat Satuan Pendidikan*. Bumi Aksara.
- Irfan, A. (2025). *Kepala Sekolah sebagai Agen Perubahan: Dosen Praktisi SI MP UNESA Bongkar Titik Lemah Supervisi dan Tawarkan Solusi Teknologi*. Departemen Manajemen Pendidikan | Fakultas Ilmu Pendidikan. <https://mp.fip.unesa.ac.id/post/kepala-sekolah-sebagai-agen-perubahan-dosen-praktisi-s1-mp-unesa-bongkar-titik-lemah-supervisi-dan-tawarkan-solusi-teknologi>
- Jørgensen, J., & Mintzberg, H. (1987). Emergent strategy for public policy. *Canadian Public Administration*, 30(2), 214–229. <https://doi.org/10.1111/j.1754-7121.1987.tb00079.x>
- Kholidi, A. K. (2025). Implementasi Supervisi Pendidikan Untuk Peningkatan Kualitas Pendidik dalam Sistem Pembelajaran di Sekolah. *Ta'dib: Jurnal Pendidikan Islam Dan Isu-Isu Sosial*, 23(1), 57–68. <https://doi.org/10.37216/tadib.v23i1.2240>
- Lasmawan, I. W. (2019). ERA DISRUPSI DAN IMPLIKASINYA BAGI REPOSISI MAKNA DAN PRAKTEK PENDIDIKAN (KAJI PETIK DALAM PERSPEKTIF ELEKTIK SOSIAL ANALISIS). *Jurnal Media Komunikasi Pendidikan Pancasila Dan Kewarganegaraan*, 1(1), 54–65. <https://doi.org/10.23887/jmpppkn.v1i1.13>
- Lubis, F. (2019). Education in the Disruption Era. *Britain International of Linguistics Arts and Education (BioLAE) Journal*, 1(2), 183–188. <https://doi.org/10.33258/biolae.v1i2.85>
- Marshall, K. (2005). It's Time to Rethink Teacher Supervision and Evaluation. *Phi Delta Kappan*, 86(10), 727–735. <https://doi.org/10.1177/003172170508601004>

- Ma'ruf, L. E., & Sonia, N. R. (2025). Supervisi Humanistik sebagai Pendekatan Inovatif dalam Pengembangan Kompetensi Guru di Era Digital. *Edumanagerial*, 4(2), 181–198. <https://doi.org/10.21154/edumanagerial.v4i2.5583>
- Ma'sum, T., Ristianah, N., & In'am, A. (2022). Supervisi Pendidikan Islam. *Jurnal Kependidikan Islam*, 12(1), 100–114. <https://doi.org/10.15642/jkpi.2022.12.1.100-114>
- Mufadila, R. (2024). Pelaksanaan Supervisi Klinis Dalam Mengurangi Kesenjangan Pengetahuan Dan Keterampilan Guru Dalam Menerapkan Kurikulum Merdeka. *Proceedings Series of Educational Studies*, (2), 387–393.
- Mundzir, M., & Laventia, F. (2025). Transformasi Administrasi Pendidikan di Era Digital: Tantangan dan Peluang. *Jurnal Manajemen dan Ilmu Administrasi*, 1(1), 56–62. <https://doi.org/10.58472/jmia.v1i1.90>
- Napisah, S., Judijanto, L., Apriyanto, A., & Sepriano, S. (2024). *Kepemimpinan Visioner: Membangun Masa Depan Organisasi*. PT. Green Pustaka Indonesia.
- Nasution, E. K. (2024). *Budaya Sekolah, Komunikasi, Pengawasan, dan Motivasi terhadap Kinerja Guru*. umsu press.
- Nurdiyanti, Y. N., Arifin, Z., Ridwan, W., Suhada, D., & Erihadiana, M. (2021). Humanistic Approach in Supervision and Evaluation of Islamic Religious Education. *Nidhomul Haq: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 6(3), 660–671. <https://doi.org/10.31538/ndh.v6i3.1753>
- Pardee, R. L. (1990). *Motivation Theories of Maslow, Herzberg, McGregor & McClelland. A Literature Review of Selected Theories Dealing with Job Satisfaction and Motivation*. <https://eric.ed.gov/?id=ed316767>
- Posangi, S. S., & Labaso, S. (2025). *TRANSFORMASI PENDIDIKAN MELALUI SUPERVISI DAN PROFESIONALITAS GURU*. PT Arr Rad Pratama.
- Prastiawan, A., Gunawan, I., Putra, A. P., Dewantoro, D. A., Cholifah, P. S., Nuraini, N. L. S., Rini, T. A., Pradipta, R. F., Raharjo, K. M., Prestiadi, D., & Surahman, E. (2020). School Leadership Skills in Educational Institutions: *Proceedings of the 6th International Conference on Education and Technology (ICET 2020)*. 6th International Conference on Education and Technology (ICET 2020). <https://doi.org/10.2991/assehr.k.201204.085>
- Prihatin, E., & Sutangsa. (2025). *Transformasi Kebijakan Pendidikan: Dari Konsep hingga Pelaksanaan di Era Digital*. Indonesia Emas Group.

- Raharjo, A. B. (2023). *SUPERVISI PENDIDIKAN Fungsi Kepemimpinan Pembelajaran dan Penjaminan Mutu*. Samudra Biru.
- Reich, J. (2020). *Failure to Disrupt: Why Technology Alone Can't Transform Education*. Harvard University Press.
- Ridwan. (2026). *MODEL PEMBINAAN DAN SUPERVISI PENDIDIKAN: Strategi Sistematis Meningkatkan Kinerja Guru dan Mutu Sekolah*. Goresan Pena.
- Sari, D. I., Rejekiingsih, T., & Muchtarom, M. (2020). *The Concept of Human Literacy as Civics Education Strategy to Reinforce Students' Character in the Era of Disruption*. 1132–1141. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.200129.140>
- Savitri, A. (2019). *Revolusi Industri 4.0: Mengubah Tantangan Menjadi Peluang di Era Disrupsi 4.0*. Penerbit Genesis.
- Sergiovanni, T. J., & Starratt, R. J. (1971). Emerging patterns of supervision: Human perspectives. In (No Title). McGraw-Hill. <https://cir.nii.ac.jp/crid/1970867909905120158>
- Sergiovanni, T. J., & Starratt, R. J. (2013). *Supervision: A Redefinition*. McGraw-Hill Education. <https://bookwire.bowker.com/book/AUS/Supervision-a-Redefinition-9780073378664-Thomas-J-Sergiovanni-42505017>
- SHALIHIN, L. O. M., Deluma, R. Y., & Iasha, V. (2023). *SUPERVISI PENDIDIKAN*. Bramianto Setiawan.
- SITORUS, A., & KHOLIPAH, S. (2018). *SUPERVISI PENDIDIKAN: Teori dan Pengaplikasian*. Swalova Publishing.
- Soleha, A., Listiyani, N., Madihah, H., & Husin, M. I. (2026). *Rekonstruksi Supervisi Menuju Madrasah Unggul*. PT Penerbit Qriset Indonesia.
- Soliman, S., Anchor, J., & Taylor, D. (2019). The international strategies of universities: Deliberate or emergent? *Studies in Higher Education*, 44(8), 1413–1424. <https://doi.org/10.1080/03075079.2018.1445985>
- Solong, A. (2020). *Budaya & Birokrasi*. Deepublish.
- Steere, D. A. (2002). *The Supervision of Pastoral Care*. Wipf and Stock Publishers.
- Sugiyono. (2013). *Metode penelitian pendidikan pendekatan kuantitatif, kualitatif dan R&D*. Alfabeta. [https://digilib.unigres.ac.id/index.php?p=show\\_detail&id=43](https://digilib.unigres.ac.id/index.php?p=show_detail&id=43)
- Suheri, E. (2025). *Transformasi Kepala Sekolah: Pelatihan untuk Kepemimpinan yang Efektif dan Inovatif*. PT. Revormasi Jangkar Philosophia.

- Sumarta, Edy, S., Rosidin, & Firmansyah, D. (2025). Shifting, Not Changing: Adaptive Continuity in Indonesia's Educational Policy Innovation Toward Quality Learning. *Lentera Pendidikan: Jurnal Ilmu Pendidikan Dan Keguruan Islam*, 1(2), 85–97. <https://doi.org/10.61166/lpki.v1i2.11>
- Sunaengsih, C. (2017). *Buku Ajar Pengelolaan Pendidikan*. UPI Sumedang Press.
- Sviridenko, S. A., & Kuznetsova, A. G. (2025). *Управление школой, работающей в сложных социальных условиях: От директивного планирования к эмерджентной стратегии*. <https://doi.org/10.24412/2304-120X-2025-11166>
- Tahalele, O., Baihaky, R., Masfuah, W., Febriana, K. A., Ibrahim, A. H. H., Rahman, H., Adona, F., & Putri, R. N. I. (2026). *Komunikasi Organisasi: Konsep, Teori, dan Praktik dalam Organisasi Modern*. Star Digital Publishing.
- Tarricone, P., Mestan, K., & Teo, I. (2025). A policy monitoring framework to prepare for, respond to, and recover from education in emergencies. *Education Inquiry*, 16(3), 459–486. <https://doi.org/10.1080/20004508.2023.2260105>
- Taylor, F. W. (2004). *Scientific management*. Routledge.
- Wahidah, S. (2024). PERBEDAAN SUPERVISI TRADISIONAL DAN SUPERVISI KOLABORATIF DI LINGKUNGAN SEKOLAH. *Jurnal Kepengawasan, Supervisi Dan Manajerial (JKSM)*, 2(3), 80–85. <https://doi.org/10.61116/jksm.v2i3.443>
- Walid, A., Sutiah, S., & Shodiq, J. (2024). The EFFECT OF EFFECTIVE SUPERVISION ON IMPROVING THE QUALITY OF EDUCATION IN THE ERA OF DISRUPTION. *International Journal Multidisciplinary*. <https://doi.org/https://doi.org/10.61796/ijmi.v1i2.138>
- Wu, M., & Xu, E. (2012). *Chapter 24: Paternalistic Leadership: From Here to Where?* <https://www.elgaronline.com/edcollchap/edcoll/9780857933393/9780857933393.0032.xml>
- Yin, R. K. (2004). *The Case Study Anthology*. SAGE.
- Yulianto, E. (2024). Supervisi dalam Pendidikan Islam: Menyempurnakan Proses Pembelajaran Menuju Kualitas Pendidikan yang Unggul. *Kharisma: Jurnal Administrasi Dan Manajemen Pendidikan*, 3(1), 25–40. <https://doi.org/10.59373/kharisma.v3i1.35>

- Yurkofsky, M. M., & Peurach, D. J. (2023). The paradox of leading amidst uncertainty: Maintaining balance on an unstable beam. *Journal of Educational Administration*, *61*(3), 185–204. <https://doi.org/10.1108/JEA-09-2022-0168>
- Zhao, J., Wang, M., & Zhu, L. (2017). How emergent strategy influences institution: A qualitative study of a private firm in China. *Chinese Management Studies*, *11*(2), 303–321. <https://doi.org/10.1108/CMS-11-2016-0227>