



## Quality Management of Academic Supervision in Improving Junior High School Teacher Performance in the Merdeka Curriculum Era

Rina Nuraeni <sup>1a\*</sup>, Deti Rostini <sup>2b</sup>

<sup>1,2</sup> Universitas Islam Nusantara, Indonesia

<sup>a</sup> [rinanuraeni155@gmail.com](mailto:rinanuraeni155@gmail.com), <sup>b</sup> [detirostini@uninus.ac.id](mailto:detirostini@uninus.ac.id)

### Article History:

Received:

01-01-2026

Revised:

22-02-2026

Accepted:

20-03-2026

### Keywords:

*Quality Management, Academic Supervision, Teacher Performance, Independent Curriculum.*

### \*Correspondence Address:

[rinanuraeni155@gmail.com](mailto:rinanuraeni155@gmail.com)

### Abstract:

This research is motivated by the demands of pedagogical transformation in the Merdeka Curriculum era, which requires teachers to adapt to differentiated and in-depth learning. This study aims to analyze the quality management of academic supervision in improving teacher performance in two schools with different socio-geographical characteristics, namely SMP Negeri 3 Baleendah and SMP Negeri 38 Kota Bandung. The study used a qualitative approach with a multi-site case study method, where data were collected through in-depth interviews, participant observation, and documentation studies. The research findings show that planning was carried out in a participatory manner through the MGMP forum and learning communities by adapting the Merdeka Mengajar (PMM) Platform instrument. The implementation transformed from an inspection model to a humanistic, technology-based coaching and peer supervision approach. Evaluation was carried out systematically using the Tabayyun principle and a digital analytics dashboard. Follow-up was implemented through ongoing coaching such as In-House Training (IHT) and pedagogical clinics. Despite facing digital infrastructure constraints, financing rigidities, and technostress, the adaptive instructional leadership of school principals has proven effective in improving teacher performance in designing innovative teaching and assessment modules.

This is an open-access article under the [CC-BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license.



### Introduction (مقدمة)

Pendidikan di abad ke-21 menuntut adanya transformasi substansial, tidak hanya pada tataran konseptual, tetapi juga pada tataran operasional di ruang-ruang kelas. Transformasi ini dimanifestasikan oleh pemerintah melalui pemberlakuan Kurikulum Merdeka, yang secara filosofis memberikan otonomi dan fleksibilitas bagi satuan pendidikan untuk merancang pembelajaran yang berpusat pada peserta didik (student-centered learning). Implementasi

kebijakan ini mensyaratkan perubahan paradigma dari metode pembelajaran konvensional menuju pendekatan berdiferensiasi dan pembelajaran mendalam (deep learning) yang mengakomodasi keberagaman gaya belajar siswa. Sebagai ujung tombak pendidikan, guru dituntut untuk memiliki kompetensi adaptif, analitis, dan reflektif dalam menyusun Modul Ajar, merancang asesmen diagnostik, serta mengintegrasikan nilai-nilai Proyek Penguatan Profil Pelajar Pancasila (P5).

Untuk menjamin eskalasi kompetensi tersebut, diperlukan sebuah instrumen penjaminan mutu yang andal, yakni manajemen mutu supervisi akademik yang dikelola secara sistematis dan berkesinambungan oleh kepala sekolah. Manajemen mutu supervisi akademik merupakan proses terencana yang mencakup perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, dan tindak lanjut untuk memberikan bimbingan profesional kepada pendidik. Namun demikian, realitas empiris atau kegelisahan akademik yang terjadi di lapangan menunjukkan adanya kesenjangan (gap analysis) antara idealita konseptual dengan praktik faktual. Masih banyak kegiatan supervisi akademik yang direduksi sekadar menjadi rutinitas administratif atau inspeksi klerikal untuk menggugurkan kewajiban birokratis. Supervisi kerap difokuskan secara sempit pada pemeriksaan kelengkapan perangkat Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP) atau Modul Ajar secara fisik, tanpa menyentuh aspek esensial dari pembinaan profesional guru di dalam kelas. Akibatnya, tindak lanjut hasil supervisi menjadi tumpul dan tidak berujung pada perbaikan mutu pengajaran. Kondisi ini menyebabkan banyak guru yang mengalami disorientasi, fobia teknologi (technostress), dan kesulitan dalam mengimplementasikan Kurikulum Merdeka secara bermakna, karena mereka tidak mendapatkan pendampingan klinis yang memadai dari pimpinan sekolah. Hal ini menunjukkan bahwa manajemen mutu supervisi akademik di berbagai institusi belum terkelola secara utuh dalam kerangka Total Quality Management (TQM) yang berorientasi pada perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*).

Kajian literatur terdahulu telah berupaya membedah polemik supervisi akademik ini dari berbagai sudut pandang. Penelitian oleh Surtiah dan Haryati (2022) menyimpulkan bahwa supervisi yang terencana secara spesifik berbasis kebutuhan guru mampu meningkatkan kualitas perencanaan pembelajaran, meskipun masih terkendala oleh dukungan waktu eksternal. Sejalan dengan hal tersebut, studi Jenal Arifin (2022) membuktikan bahwa implementasi supervisi memiliki korelasi positif terhadap kompetensi profesional guru, di mana efektivitasnya sangat bergantung pada frekuensi dan kualitas umpan balik (feedback) yang diberikan pimpinan.

Lebih lanjut, Tampubolon (2023) menyoroti pentingnya pelatihan manajemen supervisi bagi kepala sekolah, sementara Nurakmal et al. (2022) menemukan bahwa supervisi yang sistematis membutuhkan dukungan kuat dari kepemimpinan kepala sekolah dan iklim budaya sekolah yang kolaboratif. Meskipun berbagai studi tersebut telah mengafirmasi signifikansi supervisi, sebagian besar riset masih berfokus secara eksklusif pada variabel kinerja teknis guru tanpa menganalisis secara komprehensif anatomi operasional manajerialnya melalui siklus utuh PDCA (Plan-Do-Check-Act) di tengah disrupsi Kurikulum Merdeka. Di sinilah letak kebaruan ilmiah (novelty) dari penelitian ini. Berbeda dengan penelitian sebelumnya, kajian ini menawarkan rekonstruksi model manajemen mutu supervisi akademik secara holistik dengan membedah tahapan operasional manajerial murni, dan secara radikal mengintegrasikannya dengan perspektif Enam Sistem Nilai yang digagas oleh Sanusi (2015), yakni Nilai Teologis, Fisik-Fisiologis, Logis-Rasional, Etik-Hukum, Estetik, dan Teleologis. Integrasi ini menempatkan supervisi tidak sekadar sebagai audit mutu, melainkan sebagai proses memanusiakan pendidik (humanisasi) untuk mencegah burnout, merawat martabat keilmuan, serta memastikan visi pendidikan sejalan dengan amanat spiritual dan konstitusional. Selain itu, keunikan penelitian ini terletak pada pemilihan komparasi lokus studi kasus multi-situs yang mewakili kontras sosiogeografis yang ekstrem: SMP Negeri 3 Baleendah yang berada di lingkungan sub-urban Kabupaten Bandung dengan pendekatan humanis-kultural, dan SMP Negeri 38 Kota Bandung

yang merepresentasikan ekosistem urban berkecepatan tinggi dengan kematangan infrastruktur digital (digital maturity).

Secara konseptual, penelitian ini berasumsi bahwa apabila manajemen mutu supervisi akademik dilaksanakan melalui perencanaan partisipatif yang mengakomodasi keberagaman, pelaksanaan klinis yang egaliter, evaluasi berbasis data empiris, dan tindak lanjut yang berkelanjutan, maka hal tersebut akan menstimulasi eskalasi kinerja guru secara signifikan dalam merespons tuntutan Kurikulum Merdeka.

Oleh karena itu, tujuan utama dari kajian ini adalah untuk mengeksplorasi, menganalisis, dan mendeskripsikan secara mendalam mengenai proses manajemen mutu supervisi akademik—mulai dari perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, hingga tindak lanjut—serta mendeteksi berbagai kendala sistemik operasional (seperti limitasi sarana, rigiditas pembiayaan, dan resistensi budaya) di SMP Negeri 3 Baleendah dan SMP Negeri 38 Kota Bandung. Pada bermuaranya, penelitian ini ditujukan untuk memformulasikan solusi taktis dan inovasi resolusi yang diterapkan oleh kepala sekolah dalam menetralisasi hambatan tersebut demi mengawal peningkatan mutu pendidikan yang terpadu dan berkelanjutan.



### Method (منهج)

Penelitian ini dirancang menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus multi-situs (multiple-case study). Pendekatan kualitatif (Creswell, 2014) dipilih karena relevansinya yang sangat kuat untuk mengeksplorasi secara holistik fenomena perilaku manusia dan pengambilan keputusan manajerial dalam konteks kehidupan nyata tanpa mengisolasi subjek ke dalam variabel kuantitatif yang kaku. Sasaran atau subjek penelitian difokuskan pada institusi SMP Negeri 3 Baleendah yang mewakili kawasan semi-urban, dan SMP Negeri 38 Kota Bandung yang merepresentasikan kawasan urban. Informan penelitian ditentukan melalui teknik purposive sampling, yang melibatkan Kepala Sekolah sebagai pembuat kebijakan utama (instructional leader), Wakil Kepala Sekolah Bidang Kurikulum, serta perwakilan Guru Mata Pelajaran.

Teknik pengumpulan data dilaksanakan secara integratif melalui tiga prosedur utama. Pertama, wawancara mendalam (in-depth interview) yang bersifat semi-terstruktur guna menggali motivasi, strategi, dan hambatan manajerial langsung dari para pelaku pendidikan. Kedua, observasi partisipatif di mana peneliti mengamati secara langsung eksekusi supervisi akademik di dalam ruang kelas, dinamika rapat perencanaan guru, serta penggunaan perangkat teknologi oleh pimpinan sekolah. Ketiga, studi dokumentasi untuk membedah validitas administratif melalui penelaahan Buku Program Supervisi Tahunan, instrumen rubrik penilaian Kurikulum Merdeka, dokumen Modul Ajar, hingga Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS). Data yang terkumpul kemudian dianalisis menggunakan model analitik interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña (2014) yang bergerak siklikal melalui tahap kondensasi data (data reduction), penyajian data naratif (data display), serta penarikan simpulan dan verifikasi (conclusion drawing). Guna menjamin keabsahan dan kepercayaan data kualitatif (trustworthiness), peneliti menerapkan pengujian berlapis yang mencakup uji kredibilitas (melalui triangulasi sumber dan teknik), dependabilitas (pemeriksaan rekam jejak riset), konfirmabilitas (objektivitas data logistik), serta transferabilitas (deskripsi tebal konteks lapangan).

## Result (نتائج)

### 1. Perencanaan Mutu Supervisi Akademik

Tahap perencanaan (*planning*) merupakan titik tolak fundamental dalam siklus manajemen pendidikan yang akan menentukan arah, efisiensi, dan efektivitas seluruh program pembinaan keprofesian (Terry, 2012). Di era Kurikulum Merdeka, perencanaan supervisi tidak lagi sekadar rutinitas administratif, melainkan proses rekayasa mutu yang membutuhkan pelibatan pemangku kepentingan secara holistik (Sallis, 2014). Berdasarkan hasil penelitian, terdapat variasi strategi manajerial yang kaya antara kedua lokus penelitian. Di SMPN 3 Baleendah, perencanaan dikembangkan melalui musyawarah di forum Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) dengan pendekatan *Tabayyun* (klarifikasi dialogis) guna mereduksi kecemasan psikologis guru terhadap perubahan format Modul Ajar dan asesmen diagnostik. Sebaliknya, SMPN 38 Kota Bandung merespons profil generasi Z di lingkungan urban dengan mengoptimalkan infrastruktur *Google Workspace for Education* untuk merancang supervisi berbasis *Technological Pedagogical Content Knowledge* (TPACK). Indikator keberhasilan secara transparan diturunkan dari Rapor Pendidikan nasional dan instrumen Platform Merdeka Mengajar (PMM), yang membidik kreativitas guru dalam mengkreasi media interaktif (Kemendikbudristek, 2022).

Secara teoretis, data di lapangan mendeskripsikan implementasi dari teori *Quality Planning* oleh Joseph Juran, yang menegaskan bahwa mutu instruksional harus didesain sistematis di awal untuk memenuhi kebutuhan "pelanggan", yakni keberagaman profil murid (Juran, 1988). Diferensiasi dalam instrumen supervisi yang dicanangkan kedua institusi merupakan penjelasan valid atas doktrin *Differentiated Instruction* (Tomlinson, 2014), yang memprediksi bahwa ketika pimpinan mengakomodasi kesiapan pendidik dalam merencanakan observasi kelas, resistensi inovasi akan turun secara drastis

. Praktik penyusunan instrumen bersama di dalam Komunitas Belajar menjelaskan bekerjanya *Sociocultural Theory* dari Vygotsky (1978), di mana para pendidik saling mengkonstruksi pemahaman pedagogis melalui dialog kolegal yang bermakna. Ditinjau dari pendekatan sistem pendidikan (Hoy & Miskel, 2013), fase perencanaan ini berkedudukan sentral sebagai "Sistem Input" yang berfungsi mengkalibrasi ulang kesiapan operasional sekolah. Kebijakan sekolah yang mewajibkan penyusunan jadwal supervisi secara kolaboratif ini sejalan dengan penelitian Hariyanto dan 'Indi (2024), yang memprediksi bahwa sistem input yang partisipatif akan melahirkan kemandirian mental guru untuk mengeksekusi pembelajaran yang memerdekakan siswa. Integrasi Nilai Teologis dan Logis (Sanusi, 2015) tampak jelas saat kepala sekolah menggunakan pendekatan dialog nurani dalam merencanakan standar kinerja, menjadikan evaluasi di masa depan sebagai landasan moral untuk memberdayakan guru.

### 2. Pelaksanaan Mutu Supervisi Akademik

Tahap pelaksanaan (*actuating*) adalah arena aktualisasi di mana cetak biru manajerial diuji keandalannya dalam ruang kelas yang dinamis (Terry, 2012). Temuan empiris di SMPN 3 Baleendah mendeskripsikan pelaksanaan supervisi yang mengakar pada nilai humanis-klinis; kepala sekolah memposisikan diri sebagai *coach* (pelatih) yang mengobservasi kelas dengan fleksibilitas tinggi terhadap kendala darurat, sehingga guru merasa aman secara psikologis. Sementara itu, SMPN 38 Kota Bandung mendemonstrasikan pelaksanaan yang sangat berpresisi disiplin waktu menggunakan kalender digital dan sistem informasi sekolah, serta memperluas cakupan observasi melalui teknik *peer supervision* (supervisi teman sejawat) dan bedah portofolio video digital. Meskipun memiliki corak yang berbeda – Baleendah dengan sentuhan personal (*high-touch*) dan Bandung dengan sentuhan teknologi (*high-tech*) – keduanya secara konsisten

mengawal praktik guru dalam menerapkan inkuiri terbimbing, pemanfaatan P5, serta pengelolaan kelas yang interaktif.

Pelaksanaan mutu pembelajaran ini menjelaskan secara empiris tahapan siklus "Do" (Pelaksanaan) dalam konsepsi siklus mutu berkelanjutan PDCA dari Edwards Deming (1986). Kepemimpinan instruksional yang adaptif di kelas ini mendukung teori *Developmental Supervision* dari Glickman (2014), yang memprediksi bahwa efektivitas supervisi terjadi jika supervisor mampu menyesuaikan gaya pendampingan (direktif, kolaboratif, atau non-direktif) dengan tingkat maturitas profesional guru yang disupervisi. Pengakuan pengalaman guru dalam *peer supervision* di Bandung menjelaskan penerapan utuh dari teori andragogi (pendidikan orang dewasa) oleh Knowles (1984), yang mensyaratkan pemberian otonomi kepada individu dewasa untuk memecahkan masalah praktiknya sendiri. Dari perspektif sistem, kegiatan di kelas merepresentasikan "Sistem Proses", di mana interaksi dinamis antara pendidik dan murid dijaga kelangsungannya oleh kehadiran kepala sekolah (Baharuddin & Makin, 2010). Temuan ini membenarkan studi empiris Salsabilaa et al. (2025) yang memprediksi bahwa pelaksanaan supervisi yang bebas dari bias otoritarian akan berhasil membongkar belenggu inersia metode ceramah tradisional. Pelaksanaan observasi tanpa justifikasi ini juga sangat menjiwai prinsip Nilai Fisik-Fisiologis, di mana kenyamanan mental dan pencegahan *burnout* (kelelahan kerja) guru saat mengajar di era disrupsi tetap terlindungi oleh pendekatan kepemimpinan yang suportif.

### 3. Evaluasi Mutu Supervisi Akademik

Fase evaluasi (*controlling/evaluating*) berfungsi sebagai instrumen diagnostik berkelanjutan untuk mengukur deviasi antara standar yang direncanakan dengan capaian empiris di lapangan (Terry, 2012). Di SMPN 3 Baleendah, evaluasi dilakukan menggunakan prinsip "Tabayyun", yaitu diskusi klarifikasi komunal dalam rapat dewan guru untuk memetakan keberhasilan guru merancang pembelajaran berdiferensiasi tanpa menimbulkan stigma negatif bagi mereka yang belum tuntas. Evaluasi ini menilai produk konkret berupa revisi Modul Ajar pasca-observasi. Transformasi tata kelola evaluasi yang lebih modern terjadi di SMPN 38 Kota Bandung, di mana pimpinan menggunakan *dashboard* analitik digital berbasis *Learning Management System* (LMS) untuk mengukur *Key Performance Indicators* (KPI) guru secara *real-time*, seperti indeks pemanfaatan *EdTech* interaktif dan inovasi diseminasi karya melalui kanal PMM. Kedua pimpinan sekolah menjadikan data evaluasi tidak sebagai vonis hukuman, melainkan sebagai fondasi pengambilan keputusan strategis (*evidence-based decision making*).

Dalam diskursus ilmu evaluasi, fenomena di lapangan mendeskripsikan secara utuh implementasi dari Model Evaluasi CIPP (*Context, Input, Process, Product*) gagasan Stufflebeam (2003), di mana kepala sekolah memusatkan perhatian pada dimensi *Product*, yakni efektivitas perubahan perilaku instruksional guru yang terukur. Praktik penyampaian nilai evaluasi ini menjelaskan aplikasi prinsip *Assessment for Learning* dari Black dan Wiliam (1998), yang memprediksi bahwa penilaian yang berfungsi sebagai instrumen navigasi perbaikan – bukan audit penghukuman – akan melonjakkan komitmen intrinsik guru.

Melalui perspektif Teori 6 Sistem, evaluasi menempati posisi hibrida sebagai Sistem Output sekaligus Sistem *Feedback* (Umpan Balik) sirkular, yang memompa data kesenjangan kompetensi kembali ke dalam organisasi untuk memperbaiki sistem input di masa mendatang (Sagala, 2010). Praktik evaluasi analitik ini memvalidasi temuan penelitian Hidayat et al. (2025), yang memprediksi bahwa keberadaan instrumen evaluasi yang valid dan disepakati secara kolektif akan mencegah fenomena degradasi kinerja mengajar pasca-sertifikasi. Penerapan Nilai Estetik dan Etik-Hukum (Sanusi, 2015) terefleksi kuat ketika sekolah merayakan pencapaian guru dengan integritas tinggi dan menghargai "seni" pedagogis (*the art of teaching*) yang bervariasi dari setiap pendidik.

#### 4. Tindak Lanjut, Kendala, dan Solusi

Tindak lanjut (*follow-up*) adalah mata rantai penentu yang mengonversi diagnosis kelemahan menjadi perbaikan nyata, sehingga siklus mutu tidak terputus di tengah jalan (Sallis, 2014). Tindak lanjut di SMPN 3 Baleendah diwujudkan lewat penyelenggaraan *In-House Training* (IHT), pengaktifan sistem "Tutor Sebaya", serta penerapan *Sandwich Feedback*—teknik mengapit masukan korektif di antara dua apresiasi tulus. Di sisi lain, SMPN 38 Kota Bandung melaksanakan tindak lanjut dengan pendekatan meritokrasi dan percepatan digital berupa "Klinik Pedagogik" serta pelibatan sistem "Mentoring Digital". Proses manajemen mutu ini tidak kebal dari kendala struktural (Sistem Lingkungan). Tabel 1 merangkum anatomi kendala dan solusi di lapangan.

**Table 1:** Matriks Kendala dan Solusi Manajemen Mutu Supervisi Akademik

| No | Detail 1 (Dimensi Kendala) | Detail 2 (Manifestasi Hambatan)                                                                                              | Description (Solusi Manajerial)                                                                                |
|----|----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | Sarana dan Infrastruktur   | Defisit proyektor, <i>blank spot</i> Wi-Fi (Baleendah) & <i>downtime server</i> , limitasi spesifikasi gawai guru (Bandung). | Penjadwalan ulang fleksibel, penggunaan aset lingkungan, dan dukungan teknis IT <i>real-time</i> .             |
| 2  | Pembiayaan Pendidikan      | Rigiditas Juknis BOS, mahalnya lisensi ekosistem digital premium (Zoom, Canva, Bandwidth).                                   | Efisiensi & prioritas subsidi silang taktis, maksimalisasi layanan LMS gratis pemerintah (PMM).                |
| 3  | Budaya Kerja (Culture)     | Resistensi guru senior ( <i>status quo</i> ), Administrative shock, Technostress, dan individualisme ekstrem.                | Pendampingan dialogis (Tabayyun), revitalisasi Komunitas Belajar (Kombel), serta debirokratisasi administrasi. |

**Sumber data:** Olahan deskripsi temuan peneliti (2026).

Teoretisasi dari dinamika di atas mendeskripsikan secara nyata model *Change Management* dari Kotter (2012), yang menjelaskan bahwa transisi kurikulum secara alamiah akan memicu resistensi (*culture shock*), yang hanya bisa dicairkan melalui kepemimpinan berdaya empati. Kendala fasilitas fisik yang menggagalkan observasi kelas mendukung postulat *Resource-Based View* (Barney, 1991), yang memprediksi bahwa keunggulan strategi manajerial tidak akan berjalan jika tidak didukung oleh kapital aset penunjang yang tangguh. Melalui perspektif Teori 6 Sistem, tindak lanjut ini adalah representasi dari Sistem *Outcome* (dampak jangka panjang) (Engkoswara & Komariah, 2010), di mana inovasi pendidik dijamin keberlanjutannya melalui mekanisme pantauan *walkthrough* rutin kepala sekolah. Solusi berbasis komunitas (Kombel) merepresentasikan aktualisasi dari *Learning Organization* (Senge, 1990), yang memprediksi bahwa fobia teknologi dan *burnout* guru hanya dapat disembuhkan bila pendidik dilibatkan

dalam kolaborasi komunal untuk memecahkan masalahnya. Keseluruhan program tindak lanjut ini dituntun oleh spirit Nilai Teleologis (Sanusi, 2015), di mana peningkatan kinerja guru difokuskan semata-mata untuk mewujudkan *outcome* hakiki: profil pelajar yang unggul, beradab, dan siap menghadapi tantangan abad 21



## Conclusion (خاتمة)

Implementasi manajemen mutu supervisi akademik di SMP Negeri 3 Baleendah dan SMP Negeri 38 Kota Bandung membuktikan efektivitas kepemimpinan instruksional dalam memacu kinerja pedagogis pendidik di era Kurikulum Merdeka. Perencanaan dikelola secara kolaboratif-inklusif guna menyelaraskan persepsi dan mereduksi resistensi guru, baik lewat musyawarah langsung maupun integrasi analitik Rapor Pendidikan digital. Pelaksanaan supervisi bertransformasi total dari instrumen inspeksi otoritatif menjadi pendampingan *coaching* yang humanis, didukung metode *peer supervision* untuk mengawal penerapan asesmen diagnostik dan diferensiasi kelas secara nyata.

Evaluasi mutu beroperasi secara transparan sebagai sistem umpan balik positif, berbasis pembuktian portofolio autentik, untuk melahirkan Rencana Kerja Tindak Lanjut (RKTL) yang presisi. Pada akhirnya, eksekusi tindak lanjut yang sistemik melalui fasilitasi *In-House Training* dan Klinik Pedagogik berhasil merekonstruksi budaya mengajar konvensional menjadi kultur pendidik sepanjang hayat. Meskipun dibayangi kendala limitasi sarana digital, defisit ruang gerak anggaran (BOS), dan *technostress* akibat turbulensi kebijakan, pimpinan satuan pendidikan menunjukkan resiliensi manajerial tingkat tinggi untuk menjaga kesinambungan ekosistem sekolah agar mutu capaian lulusan berkarakter Pancasila tetap terjaga. Disarankan kepada pemangku kebijakan untuk memberikan ruang fleksibilitas anggaran operasional agar sekolah memiliki otonomi taktis dalam membiayai pemerataan fasilitas digital pendidikan di masa depan.



## Bibliography (مراجع)

- Anderson, L. W., & Krathwohl, D. R. (2001). A taxonomy for learning, teaching, and assessing: A revision of Bloom's taxonomy of educational objectives. Longman.
- Arifin, J. (2022). Implementasi manajemen supervisi akademik kepala sekolah dalam meningkatkan mutu kompetensi profesional guru. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 14(2), 112-125.
- Baharuddin, & Makin. (2010). *Manajemen Pendidikan: Analisis Substantif dan Aplikatif dalam Institusi Pendidikan*. Ar-Ruzz Media.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Black, P., & Wiliam, D. (1998). Assessment and classroom learning. *Assessment in Education: Principles, Policy & Practice*, 5(1), 7-74.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). Sage Publications.
- Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis*. MIT Center for Advanced Engineering Study.
- Engkoswara, & Komariah, A. (2010). *Administrasi Pendidikan*. Alfabeta.
- Fullan, M. (2015). *The new meaning of educational change* (5th ed.). Teachers College Press.
- Glickman, C. D., Gordon, S. P., & Ross-Gordon, J. M. (2014). *Supervision and instructional leadership: A developmental approach* (9th ed.). Allyn & Bacon.
- Hariyanto, W., & 'Indi, A. (2024). Sistem manajemen supervisi akademik sebagai kontrol mutu kompetensi pedagogik guru di lembaga pendidikan madrasah. *Southeast Asian Journal of Islamic Education Management*, 5(1), 91-106.
- Hidayat, A. S., Hasanudin, & Kholisoh, L. (2025). Pengembangan supervisi akademik kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru. *Jurnal Pendidikan*, 8(2), 45-56.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2013). *Educational administration: Theory, research, and practice* (9th ed.). McGraw-Hill.
- Juran, J. M. (1988). *Juran on planning for quality*. Free Press.
- Kemendikbudristek. (2022). *Panduan pembelajaran dan asesmen kurikulum merdeka*. Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi.
- Knowles, M. S. (1984). *The adult learner: A neglected species* (3rd ed.). Gulf Publishing.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Harvard Business Review Press.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). Sage Publications.
- Mulyasa, E. (2013). *Manajemen dan kepemimpinan kepala sekolah*. Bumi Aksara.
- Nafis, D. A. (2024). Pengaruh supervisi kolaboratif terhadap kinerja guru. *Jurnal Didaktika*, 6(1), 34-45.
- Nugroho, M. S., Sumardjoko, B., & Fathoni, A. (2025). Kendala manajemen supervisi manajerial dan akademik di era kurikulum merdeka. *Journal of Education Research*, 5(1), 78-89.
- Nurakmal, G., Syaodih, C., & Muchtar, H. S. (2022). Manajemen supervisi akademik kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi guru di kota Bandung. *Jurnal Inovasi Pendidikan*, 11(3), 210-221.
- Sagala, S. (2010). *Manajemen strategis dalam peningkatan mutu pendidikan*. Alfabeta.
- Sallis, E. (2014). *Total quality management in education* (3rd ed.). Routledge.
- Salsabila, J., Naryawati, A., & Wildanahd, F. (2025). Peran supervisi akademik dalam meningkatkan kualitas pembelajaran: Studi literatur. *Jurnal Ilmu Manajemen dan Pendidikan*, 2(1), 236-244.
- Sanusi, A. (2015). *Sistem nilai: Alternatif wajah-wajah pendidikan*. Nuansa Cendekia.
- Sari, L. M., Ayani, M., Ambiyar, A., Rizal, F., & Verawardina, U. (2023). Implementasi supervisi akademik untuk meningkatkan mutu guru di SMK. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 7(2), 7255-7259.

- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday/Currency.
- Stufflebeam, D. L., & Shinkfield, A. J. (2003). *Systematic evaluation: A self-instructional guide to theory and practice*. Kluwer-Nijhoff.
- Surtiah, I., & Haryati, R. (2022). Manajemen supervisi akademik oleh kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pelajaran Bahasa Indonesia. *JAGADDHITA*, 1(1), 12-25.
- Tampubolon, K. (2023). Pelatihan manajemen supervisi akademik untuk meningkatkan kompetensi pedagogik guru. *Jurnal Pengabdian Masyarakat*, 4(2), 67-75.
- Terry, G. R. (2012). *Prinsip-prinsip manajemen*. Bumi Aksara.
- Tomlinson, C. A. (2014). *The differentiated classroom: Responding to the needs of all learners* (2nd ed.). ASCD.
- Vygotsky, L. S. (1978). *Mind in society: The development of higher psychological processes*. Harvard University Press.
-