

Gaya Supervisi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kepuasan Kerja Guru SMK (Studi Kasus di SMK Negeri 1 Gowa)

Andi Ratu Ayuashari Anwar^{1*}, Sriwidayani Syam², Andi Tenri Abeng³

^{1*,2,3}Program Studi Administrasi Pendidikan, Program Sarjana, Universitas Negeri Makassar, Makassar, Indonesia

Article Info

Article history:

Received Jan 12, 2026

Accepted Feb 20, 2026

Published Online Mar 25, 2026

Keywords:

Supervisi akademik
Kepemimpinan instruksional
Kepuasan kerja guru
Supervisi kolaboratif
Pengembangan profesional

ABSTRACT

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan gaya supervisi kepala sekolah dalam meningkatkan kepuasan kerja guru di sekolah menengah kejuruan, dengan fokus pada praktik supervisi, proses pelaksanaan, serta implikasi psikologis dan profesional yang ditimbulkan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan studi dokumentasi yang melibatkan 21 partisipan, terdiri atas kepala sekolah, wakil kepala sekolah, tim supervisi, dan guru. Analisis data dilakukan menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña melalui tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan, serta pengkodean terbuka, aksial, dan selektif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya supervisi kepala sekolah bersifat partisipatif, humanis, dan berorientasi pada pengembangan profesional. Supervisi yang melibatkan guru dalam perencanaan, dilaksanakan melalui dialog reflektif, serta didukung umpan balik konstruktif dan pendampingan berkelanjutan mampu membentuk pengalaman psikologis positif, seperti rasa dihargai, aman, percaya diri, dan komitmen kerja. Proses ini secara signifikan berkontribusi terhadap peningkatan kepuasan kerja guru. Penelitian ini terbatas pada satu konteks sekolah sehingga generalisasi temuan bersifat terbatas. Namun demikian, hasil penelitian memberikan implikasi teoretis dengan memperkuat konsep supervisi kolaboratif dan kepemimpinan instruksional melalui pendekatan berbasis pengalaman guru. Kepala sekolah disarankan mengembangkan supervisi yang dialogis, reflektif, dan berkelanjutan dengan menempatkan guru sebagai mitra profesional dalam proses pembinaan. Kebaruan penelitian ini terletak pada pengungkapan mekanisme bagaimana gaya supervisi membentuk kepuasan kerja guru melalui pengalaman psikologis dan interaksi profesional dalam konteks supervisi akademik.

This is an open access under the [CC-BY-SA](#) licence



Corresponding Author:

Andi Ratu Ayuashari Anwar,
Program Studi Administrasi Pendidikan,
Program Sarjana,
Universitas Negeri Makassar Makassar, Makassar, Indonesia,
Jalan Prof. Dr. H. Aminuddin Salle, Tidung, Kecamatan Rappocini Kota Makassar, Sulawesi Selatan
Email: ratu.ashari@unm.ac.id

How to cite: Anwar, A. R. A., Syam, S., & Abeng, A. T. (2026). Gaya Supervisi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kepuasan Kerja Guru SMK (Studi Kasus di SMK Negeri 1 Gowa). *Jurnal Riset Dan Inovasi Pembelajaran*, 6(1), 262–273. <https://doi.org/10.51574/jrip.v6i1.4684>

Gaya Supervisi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kepuasan Kerja Guru SMK (Studi Kasus di SMK Negeri 1 Gowa)

1. Pendahuluan

Kepuasan kerja guru merupakan salah satu determinan utama dalam meningkatkan kualitas pembelajaran dan efektivitas penyelenggaraan pendidikan di sekolah. Guru yang memiliki tingkat kepuasan kerja tinggi cenderung menunjukkan kinerja yang optimal, komitmen organisasi yang kuat, serta keterlibatan aktif dalam pengembangan profesional (Skaalvik & Skaalvik, 2017). Sebaliknya, rendahnya kepuasan kerja berpotensi menimbulkan kelelahan emosional, penurunan motivasi, serta rendahnya kualitas interaksi pembelajaran di kelas. Dalam konteks pendidikan modern, kepuasan kerja tidak hanya dipengaruhi oleh aspek material, tetapi juga oleh faktor psikologis dan sosial yang terbentuk dalam lingkungan kerja (Collie et al, 2012). Salah satu faktor kunci yang berperan dalam membentuk kondisi tersebut adalah kepemimpinan kepala sekolah melalui praktik supervisi akademik. Oleh karena itu, pemahaman terhadap bagaimana supervisi kepala sekolah berkontribusi terhadap kepuasan kerja guru menjadi isu strategis dalam kajian manajemen pendidikan. Hal ini mengarahkan perhatian pada peran supervisi sebagai instrumen penguatan kualitas pembelajaran yang berkelanjutan.

Supervisi akademik pada dasarnya merupakan proses pembinaan profesional yang bertujuan membantu guru meningkatkan kualitas pembelajaran secara sistematis dan berkelanjutan. Dalam perspektif kontemporer, supervisi tidak lagi dipahami sebagai aktivitas pengawasan administratif semata, melainkan sebagai proses dialogis yang menekankan refleksi, umpan balik, dan pengembangan kapasitas profesional guru (Zepeda, 2017). Supervisi yang efektif mampu menciptakan lingkungan kerja yang suportif sehingga guru merasa dihargai dan didukung dalam menjalankan tugasnya. Namun demikian, dalam praktik di berbagai sekolah, supervisi masih sering dipersepsikan sebagai aktivitas evaluatif yang bersifat kontrol dan cenderung menimbulkan tekanan psikologis (Glickman et al, 2018). Kondisi ini menunjukkan adanya kesenjangan antara konsep ideal supervisi dan praktik di lapangan. Oleh karena itu, diperlukan kajian yang mampu mengungkap bagaimana supervisi dijalankan secara nyata dan bagaimana guru memaknai pengalaman tersebut. Dengan demikian, penting untuk meninjau praktik supervisi dalam kerangka yang lebih humanis dan kolaboratif.

Perkembangan teori supervisi pendidikan menunjukkan adanya pergeseran paradigma dari pendekatan tradisional menuju pendekatan yang lebih partisipatif dan reflektif. Konsep supervisi pengembangan (*developmental supervision*) menempatkan kepala sekolah sebagai fasilitator yang membantu guru berkembang sesuai kebutuhan profesionalnya (Glickman et al., 2018). Selain itu, pendekatan supervisi kolaboratif menekankan pentingnya kemitraan antara supervisor dan guru dalam merancang serta merefleksikan praktik pembelajaran (Hallinger, 2018). Dalam kerangka ini, supervisi tidak hanya berfungsi sebagai alat kontrol, tetapi juga sebagai sarana pemberdayaan guru. Pendekatan tersebut diyakini mampu meningkatkan rasa kepemilikan terhadap proses pembelajaran serta memperkuat hubungan interpersonal di lingkungan sekolah. Namun demikian, implementasi paradigma ini dalam praktik masih menghadapi berbagai tantangan, terutama terkait budaya organisasi dan gaya kepemimpinan yang belum sepenuhnya adaptif. Oleh karena itu, penting untuk mengkaji bagaimana paradigma supervisi modern diimplementasikan dalam konteks nyata sekolah.

Sejumlah penelitian terdahulu menunjukkan bahwa supervisi akademik kepala sekolah memiliki hubungan yang signifikan dengan kepuasan kerja guru. Studi empiris mengungkapkan bahwa kualitas kepemimpinan dan supervisi berkontribusi terhadap peningkatan motivasi kerja, komitmen organisasi, serta kesejahteraan psikologis guru (Leithwood et al, 2020). Selain itu, penelitian lain menunjukkan bahwa dukungan kepemimpinan sekolah berpengaruh terhadap persepsi guru terhadap lingkungan kerja yang positif (Collie et al., 2012). Meskipun demikian,

sebagian besar penelitian tersebut masih berfokus pada pengujian hubungan antarvariabel secara kuantitatif tanpa mengeksplorasi proses interaksi yang terjadi dalam praktik supervisi. Akibatnya, pemahaman mengenai bagaimana supervisi membentuk kepuasan kerja guru masih terbatas pada aspek korelasional. Padahal, dimensi pengalaman subjektif guru dalam menerima supervisi merupakan aspek penting yang perlu diungkap. Oleh karena itu, diperlukan pendekatan penelitian yang mampu menjelaskan proses, interaksi, dan makna dalam praktik supervisi secara lebih mendalam.

Kesenjangan penelitian tersebut menjadi semakin relevan ketika dikaitkan dengan konteks pendidikan vokasi, khususnya di sekolah menengah kejuruan (SMK). SMK memiliki karakteristik pembelajaran yang menuntut integrasi antara kompetensi teoretis dan keterampilan praktis, sehingga peran guru menjadi lebih kompleks dibandingkan pendidikan umum. Dalam konteks ini, supervisi kepala sekolah menjadi krusial untuk memastikan bahwa proses pembelajaran berjalan efektif dan relevan dengan kebutuhan dunia kerja. Namun, praktik supervisi di SMK masih sering berorientasi pada aspek administratif dan belum sepenuhnya mendukung pengembangan profesional guru secara optimal. Kondisi ini berpotensi mempengaruhi kepuasan kerja guru serta kualitas pembelajaran yang dihasilkan. Selain itu, dinamika hubungan antara kepala sekolah dan guru dalam konteks vokasi juga memiliki karakteristik yang unik dan belum banyak dikaji secara mendalam. Oleh karena itu, penelitian ini berupaya mengisi kesenjangan tersebut dengan mengeksplorasi praktik supervisi dalam konteks SMK.

Kepuasan kerja guru juga sangat dipengaruhi oleh kualitas hubungan interpersonal dan iklim organisasi yang terbentuk di sekolah. Gaya kepemimpinan kepala sekolah berperan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan suportif bagi guru (Hoy & Miskel, 2016). Supervisi yang dilakukan secara dialogis dan reflektif dapat memperkuat hubungan profesional serta meningkatkan kepercayaan diri guru dalam menjalankan tugasnya. Sebaliknya, supervisi yang bersifat otoriter dan berorientasi kontrol dapat menimbulkan resistensi serta menurunkan motivasi kerja (Skaalvik & Skaalvik, 2017). Dalam konteks ini, supervisi tidak hanya berfungsi sebagai alat manajerial, tetapi juga sebagai mekanisme pembentukan pengalaman psikologis dan emosional guru di tempat kerja. Oleh karena itu, pemahaman tentang bagaimana gaya supervisi mempengaruhi persepsi dan pengalaman guru menjadi sangat penting. Hal ini mengarahkan penelitian pada eksplorasi hubungan antara gaya supervisi dan kepuasan kerja guru secara lebih komprehensif.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan gaya supervisi kepala sekolah dalam meningkatkan kepuasan kerja guru di SMK Negeri 1 Gowa. Penelitian ini tidak hanya berfokus pada hasil supervisi, tetapi juga pada proses, interaksi, dan makna yang terbentuk dalam praktik supervisi. Dengan menggunakan pendekatan kualitatif studi kasus, penelitian ini diharapkan mampu memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai mekanisme supervisi dalam membentuk kepuasan kerja guru. Temuan penelitian ini diharapkan dapat memperkaya kajian tentang supervisi pendidikan, khususnya dalam perspektif kepemimpinan instruksional dan pengembangan profesional guru. Selain itu, hasil penelitian ini juga diharapkan memberikan implikasi praktis bagi kepala sekolah dalam mengembangkan supervisi yang lebih humanis, reflektif, dan kolaboratif. Dengan demikian, penelitian ini berkontribusi pada penguatan praktik supervisi sebagai strategi peningkatan mutu pendidikan secara berkelanjutan.

2. Metode Penelitian

Jenis dan Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Pendekatan ini dipilih karena penelitian bertujuan untuk memahami secara mendalam fenomena gaya supervisi kepala sekolah serta implikasinya terhadap kepuasan kerja guru dalam

konteks nyata sekolah. Secara spesifik, desain studi kasus memungkinkan peneliti mengeksplorasi proses, interaksi, serta makna yang dibangun oleh partisipan secara kontekstual dan holistik.

Adapun keterkaitan jenis penelitian dengan rumusan masalah adalah sebagai berikut:

1. Rumusan masalah pertama yang berfokus pada identifikasi gaya supervisi kepala sekolah menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif, karena bertujuan menggambarkan fenomena secara faktual berdasarkan pengalaman partisipan;
2. Rumusan masalah kedua yang berkaitan dengan proses pelaksanaan supervisi akademik menggunakan pendekatan eksploratif, karena menekankan pada dinamika interaksi dan praktik supervisi di lapangan;
3. Rumusan masalah ketiga yang berfokus pada implikasi supervisi terhadap kepuasan kerja guru menggunakan pendekatan interpretatif, karena bertujuan memahami makna subjektif yang dibangun oleh guru terhadap pengalaman supervisi.

Pemilihan ketiga pendekatan ini secara terintegrasi memberikan landasan rasional bahwa fenomena supervisi tidak hanya bersifat struktural, tetapi juga bersifat prosesual dan konstruktif secara sosial. Dengan demikian, desain studi kasus dianggap paling tepat untuk menjawab keseluruhan rumusan masalah secara komprehensif.

Partisipan

Penelitian ini dilaksanakan di SMK Negeri 1 Gowa, Sulawesi Selatan, yang dipilih secara purposif karena memiliki program supervisi akademik yang terstruktur dan berlangsung secara berkelanjutan. Pemilihan lokasi didasarkan pada kesesuaian konteks penelitian, khususnya dalam mengkaji praktik supervisi kepala sekolah dalam situasi nyata sekolah vokasi. Partisipan penelitian ditentukan menggunakan teknik *purposive sampling* dengan kriteria utama memiliki keterlibatan langsung dalam pelaksanaan supervisi akademik, baik sebagai pelaksana maupun sebagai pihak yang disupervisi. Jumlah partisipan sebanyak 21 orang, yang terdiri atas satu kepala sekolah, enam wakil kepala sekolah, empat guru senior yang tergabung dalam tim supervisi, serta sepuluh guru mata pelajaran.

Secara demografis, kepala sekolah dan wakil kepala sekolah memiliki kualifikasi pendidikan minimal magister (S2) di bidang manajemen atau administrasi pendidikan, dengan pengalaman kepemimpinan berkisar antara 5 hingga 15 tahun. Sementara itu, guru senior dan guru mata pelajaran umumnya memiliki kualifikasi sarjana (S1) pendidikan sesuai bidang keahlian, dengan pengalaman mengajar antara 3 hingga 20 tahun. Variasi latar belakang partisipan, baik dari segi pengalaman profesional, bidang keahlian, maupun peran dalam supervisi akademik, memberikan perspektif yang kaya dan komprehensif terhadap fenomena yang diteliti. Dengan demikian, karakteristik partisipan ini dinilai memadai untuk mendukung kedalaman analisis dan kredibilitas temuan dalam penelitian studi kasus ini.

Instrumen Penelitian, Validitas, dan Reliabilitas

Instrumen utama dalam penelitian ini adalah peneliti sebagai human instrument yang berperan secara langsung dalam mengumpulkan, menafsirkan, dan menganalisis data di lapangan. Peran peneliti tidak hanya sebagai pengumpul data, tetapi juga sebagai instrumen kunci dalam memahami makna yang dibangun oleh partisipan terkait praktik supervisi akademik. Untuk mendukung proses tersebut, penelitian ini menggunakan beberapa instrumen bantu berupa pedoman wawancara semi-terstruktur, lembar observasi kegiatan supervisi, serta format dokumentasi yang mencakup perangkat pembelajaran, jadwal supervisi, dan laporan tindak lanjut. Pedoman wawancara disusun secara sistematis berdasarkan indikator utama penelitian, yaitu gaya supervisi kepala sekolah, proses supervisi akademik, serta kepuasan kerja guru yang meliputi aspek kenyamanan, penghargaan, motivasi, dan hubungan interpersonal. Penyusunan indikator ini bertujuan agar data yang diperoleh bersifat fokus, mendalam, dan relevan dengan tujuan penelitian.

Validitas instrumen dijamin melalui proses *expert judgment* yang melibatkan dua ahli

di bidang manajemen pendidikan dan supervisi akademik. Proses validasi ini mencakup penilaian terhadap kesesuaian isi (*content validity*), kejelasan redaksi pertanyaan, kedalaman eksplorasi, serta potensi bias dalam setiap butir instrumen. Berdasarkan masukan dari para ahli, dilakukan revisi dan penyempurnaan instrumen agar mampu menggali data secara lebih komprehensif dan akurat. Sementara itu, reliabilitas instrumen dalam penelitian kualitatif dijaga melalui beberapa strategi, antara lain uji coba terbatas (*pilot interview*) kepada dua guru di luar sampel penelitian untuk memastikan kejelasan alur pertanyaan dan konsistensi respons yang dihasilkan. Selain itu, reliabilitas juga diperkuat melalui triangulasi teknik yang meliputi wawancara, observasi, dan dokumentasi, serta triangulasi sumber dengan melibatkan berbagai partisipan yang memiliki peran berbeda dalam supervisi akademik. Proses audit trail juga dilakukan untuk mendokumentasikan seluruh tahapan penelitian secara sistematis. Hasil uji menunjukkan bahwa instrumen yang digunakan mampu menghasilkan data yang konsisten, mendalam, dan kredibel, sehingga mendukung keabsahan temuan penelitian.

Prosedur Penelitian

Prosedur penelitian ini dilaksanakan melalui empat tahap utama yang saling terintegrasi, yaitu tahap perencanaan, pengumpulan data, analisis data, serta verifikasi dan pelaporan. Pada tahap perencanaan, peneliti terlebih dahulu melakukan identifikasi masalah secara mendalam dan merumuskan fokus penelitian yang sesuai dengan tujuan kajian. Selanjutnya, peneliti mengembangkan instrumen penelitian yang meliputi pedoman wawancara, lembar observasi, dan format dokumentasi, yang kemudian divalidasi melalui proses expert judgment untuk memastikan kesesuaian dan kejelasan instrumen. Tahap berikutnya adalah pengumpulan data, yang dilakukan melalui wawancara mendalam dengan partisipan, observasi partisipatif terhadap kegiatan supervisi akademik, serta pengumpulan dokumen pendukung yang relevan dengan fokus penelitian.

Tahap analisis data dilakukan secara simultan bersamaan dengan proses pengumpulan data, sehingga memungkinkan peneliti melakukan refleksi dan penyesuaian terhadap data yang diperoleh di lapangan. Pada tahap ini, data dianalisis melalui proses pengkodean dan kategorisasi untuk mengidentifikasi pola, tema, dan hubungan antar konsep yang muncul. Selanjutnya, pada tahap verifikasi dan pelaporan, peneliti melakukan triangulasi data untuk memastikan keabsahan temuan, serta menyusun hasil penelitian dalam bentuk temuan yang terstruktur dan interpretatif. Proses ini diakhiri dengan penarikan kesimpulan yang didasarkan pada hasil analisis yang telah diverifikasi. Secara keseluruhan, prosedur penelitian ini dirancang untuk memastikan bahwa data yang diperoleh bersifat valid, sistematis, dan mampu memberikan pemahaman yang mendalam terhadap fenomena yang diteliti.

Analisis data

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan model interaktif yang dikembangkan oleh Miles, Huberman, dan Saldaña (2018), yang berlangsung secara siklus dan simultan selama proses pengumpulan data. Tahap pertama adalah reduksi data, yaitu proses seleksi, penyederhanaan, dan pengkodean data mentah yang diperoleh dari wawancara, observasi, dan dokumentasi. Pada tahap ini, peneliti melakukan open coding untuk mengidentifikasi konsep dan tema awal yang muncul dari data secara induktif. Tahap berikutnya adalah penyajian data (*data display*), di mana data yang telah direduksi disusun dalam bentuk matriks, tabel tematik, dan narasi deskriptif agar memudahkan proses interpretasi. Penyajian data ini dilakukan dengan mengelompokkan informasi berdasarkan kategori utama, yaitu gaya supervisi, proses supervisi akademik, serta kepuasan kerja guru.

Selanjutnya, tahap penarikan kesimpulan dan verifikasi dilakukan dengan mengembangkan tema-tema utama yang telah teridentifikasi serta menguji keabsahan temuan melalui triangulasi dan member checking. Proses analisis data juga melibatkan tahapan pengkodean lanjutan yang meliputi *axial coding*, yaitu menghubungkan kategori-kategori yang telah terbentuk untuk menemukan pola relasi antar konsep, serta *selective coding*, yaitu proses

pemaknaan yang lebih mendalam untuk membangun tema inti penelitian. Pendekatan analisis ini memungkinkan peneliti mengungkap pola, makna, dan hubungan antar fenomena secara komprehensif dan kontekstual. Dengan demikian, analisis berbasis studi kasus ini tidak hanya menggambarkan data secara deskriptif, tetapi juga menekankan interpretasi mendalam terhadap pengalaman partisipan dalam praktik supervisi akademik.

3. Hasil dan Pembahasan

Hasil penelitian ini disajikan melalui pendekatan tematik yang dikembangkan berdasarkan proses analisis data kualitatif menggunakan tahapan pengkodean terbuka (*open coding*), aksial (*axial coding*), dan selektif (*selective coding*). Proses analisis ini memungkinkan peneliti mengidentifikasi pola, kategori, serta hubungan antar konsep yang muncul dari data lapangan secara sistematis dan mendalam. Berdasarkan hasil pengkodean tersebut, temuan penelitian dikelompokkan ke dalam tiga kategori utama, yaitu gaya supervisi kepala sekolah, proses supervisi akademik, dan kepuasan kerja guru. Setiap kategori kemudian diuraikan ke dalam subtema dan indikator temuan yang mencerminkan praktik nyata supervisi serta pengalaman subjektif guru dalam konteks sekolah.

Penyajian temuan dalam bentuk tabel tematik bertujuan untuk memberikan gambaran yang terstruktur mengenai keterkaitan antara praktik supervisi, proses yang terjadi, serta implikasinya terhadap kepuasan kerja guru. Tabel ini tidak hanya menyajikan deskripsi fenomena, tetapi juga menunjukkan hubungan antara kategori utama, subtema, indikator temuan, serta dampaknya terhadap aspek psikologis dan profesional guru. Dengan demikian, penyajian ini memudahkan pembaca dalam memahami mekanisme bagaimana gaya supervisi kepala sekolah berkontribusi terhadap pembentukan kepuasan kerja guru. Adapun ringkasan temuan tematik tersebut disajikan pada Tabel 1 berikut.

Tabel 1. Temuan Tematik Gaya Supervisi Kepala Sekolah dan Implikasinya terhadap Kepuasan Kerja Guru

Kategori Utama (<i>Selective Coding</i>)	Subtema (<i>Axial Coding</i>)	Indikator/Temuan (<i>Open Coding</i>)	Deskripsi Temuan	Implikasi terhadap Kepuasan Kerja
Gaya Supervisi Kepala Sekolah	Supervisi Partisipatif	Pelibatan guru dalam perencanaan	Guru dilibatkan dalam penyusunan program supervisi	Meningkatkan rasa dihargai
		Kolaborasi tim supervisi	Supervisi dilakukan bersama tim, tidak individual	Memperkuat hubungan profesional
	Supervisi Humanis	Pendekatan komunikatif	Supervisi dilakukan melalui dialog terbuka	Meningkatkan rasa aman
		Tidak menghakimi	Supervisi tidak berorientasi mencari kesalahan	Mengurangi tekanan psikologis
	Supervisi Pengembangan	Pendampingan pedagogis	Guru dibimbing dalam praktik pembelajaran	Meningkatkan kompetensi dan

Kategori Utama (<i>Selective Coding</i>)	Subtema (<i>Axial Coding</i>)	Indikator/Temuan (<i>Open Coding</i>)	Deskripsi Temuan	Implikasi terhadap Kepuasan Kerja
Proses Supervisi Akademik	Perencanaan Supervisi	Coaching dan mentoring	Supervisi berorientasi pembinaan berkelanjutan	kepercayaan diri Meningkatkan motivasi kerja
		Penyusunan program berbasis kebutuhan	Program disesuaikan dengan kondisi guru	Supervisi lebih relevan dan diterima
		Penjadwalan sistematis	Supervisi dilakukan secara terstruktur	Meningkatkan keteraturan kerja
		Observasi kelas	Kepala sekolah mengamati pembelajaran secara langsung	Memberikan umpan balik berbasis fakta
	Pelaksanaan Supervisi	Dialog reflektif	Diskusi setelah observasi dilakukan secara terbuka	Mendorong refleksi profesional
		Feedback konstruktif	Masukan diberikan secara solutif	Meningkatkan motivasi dan perbaikan diri
		Diskusi dua arah	Guru diberi ruang menyampaikan pendapat	Meningkatkan keterlibatan
	Umpan Balik	Pendampingan berkelanjutan	Supervisi tidak berhenti pada observasi	Meningkatkan kepuasan kerja
		Monitoring perkembangan	Ada evaluasi lanjutan	Meningkatkan komitmen kerja
		Lingkungan suportif	Hubungan kerja harmonis	Guru merasa nyaman bekerja
Kepuasan Kerja Guru	Kenyamanan Kerja	Rasa aman psikologis	Guru tidak takut disupervisi	Mengurangi stres kerja
	Penghargaan	Pengakuan profesional	Guru merasa dihargai atas kinerjanya	Meningkatkan loyalitas
	Motivasi Kerja	Apresiasi kepala sekolah	Umpan balik positif diberikan	Meningkatkan semangat kerja
		Peningkatan semangat mengajar	Guru lebih antusias dalam pembelajaran	Meningkatkan kinerja

Kategori Utama (<i>Selective Coding</i>)	Subtema (<i>Axial Coding</i>)	Indikator/Temuan (<i>Open Coding</i>)	Deskripsi Temuan	Implikasi terhadap Kepuasan Kerja
		Komitmen profesional	Guru menunjukkan tanggung jawab tinggi	Meningkatkan kualitas pembelajaran
	Hubungan Interpersonal	Relasi positif	Hubungan kepala sekolah dan guru harmonis	Meningkatkan kepuasan kerja
		Kepercayaan profesional	Guru merasa dipercaya	Meningkatkan keterlibatan kerja

Berdasarkan temuan tematik yang disajikan pada Tabel 1, analisis lebih lanjut menunjukkan adanya pola keterkaitan yang sistematis antara gaya supervisi kepala sekolah, tahapan pelaksanaan supervisi, serta implikasinya terhadap kepuasan kerja guru. Melalui proses pengkodean lanjutan (*axial dan selective coding*), data tidak hanya mengungkap kategori dan subtema, tetapi juga menunjukkan mekanisme bagaimana praktik supervisi membentuk pengalaman psikologis guru. Setiap tahapan supervisi, mulai dari perencanaan hingga tindak lanjut, memperlihatkan karakteristik gaya supervisi tertentu yang berkontribusi terhadap munculnya respon emosional dan profesional guru. Respon tersebut kemudian berperan sebagai mediator dalam membentuk kepuasan kerja, seperti rasa dihargai, aman, percaya diri, dan komitmen terhadap pekerjaan. Dengan demikian, supervisi tidak hanya dipahami sebagai proses administratif, tetapi sebagai mekanisme interaksi yang membentuk pengalaman kerja guru secara holistik. Untuk memperjelas hubungan tersebut secara terstruktur dan integratif, hasil analisis disajikan dalam bentuk tabel mekanisme supervisi dan implikasinya terhadap kepuasan kerja guru pada Tabel 2 berikut.

Tabel 2. Mekanisme Gaya Supervisi Kepala Sekolah dalam Membentuk Kepuasan Kerja Guru

Gaya Supervisi	Tahapan Supervisi	Praktik Utama	Mekanisme yang Terjadi	Dampak Psikologis Guru	Implikasi terhadap Kepuasan Kerja
Partisipatif	Perencanaan	Pelibatan guru	Partisipasi aktif dan rasa memiliki	Rasa dihargai	Kepuasan kerja meningkat
Humanis	Pelaksanaan	Observasi + dialog reflektif	Interaksi terbuka dan tidak menghakimi	Rasa aman	Motivasi kerja meningkat
Pengembangan	Umpan balik	<i>Feedback</i> konstruktif	Pembinaan profesional	Percaya diri meningkat	Kinerja meningkat
Kolaboratif Berkelanjutan	Tindak lanjut	Pendampingan berkelanjutan	Dukungan profesional kontinu	Komitmen meningkat	Loyalitas meningkat

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya supervisi kepala sekolah di SMK Negeri 1

Gowa bersifat partisipatif, humanis, dan berorientasi pada pengembangan profesional guru. Temuan ini diperoleh melalui analisis tematik berbasis pengkodean yang mengidentifikasi pola praktik supervisi mulai dari perencanaan hingga tindak lanjut. Pada aspek supervisi partisipatif, keterlibatan guru dalam perencanaan program supervisi menjadi indikator utama yang memperkuat rasa memiliki terhadap proses supervisi. Guru tidak hanya menjadi objek supervisi, tetapi juga berperan sebagai subjek yang aktif dalam merancang kegiatan pembinaan. Hal ini tercermin dari pernyataan salah satu guru yang menyatakan, *"Kami dilibatkan sejak awal dalam menyusun program supervisi, sehingga kami merasa ini bukan sekadar penilaian, tetapi proses bersama untuk berkembang."* Temuan ini menunjukkan bahwa partisipasi guru dalam supervisi berkontribusi terhadap peningkatan rasa dihargai dan keterlibatan profesional. Dengan demikian, gaya supervisi partisipatif terbukti mampu membangun hubungan kerja yang lebih egaliter dan kolaboratif.

Temuan tersebut sejalan dengan konsep supervisi kolaboratif yang menekankan pentingnya kemitraan profesional antara kepala sekolah dan guru (Glickman et al., 2018). Selain itu, hasil ini juga mendukung penelitian Leithwood et al. (2020) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan sekolah yang melibatkan guru dalam pengambilan keputusan dapat meningkatkan komitmen dan kepuasan kerja. Namun demikian, penelitian ini memberikan kontribusi lebih lanjut dengan menunjukkan bahwa partisipasi tidak hanya berdampak pada aspek struktural, tetapi juga membentuk pengalaman psikologis guru dalam memaknai supervisi sebagai proses pembinaan. Dengan demikian, kebaruan penelitian ini terletak pada pengungkapan dimensi pengalaman subjektif guru dalam praktik supervisi partisipatif yang sebelumnya belum banyak dieksplorasi dalam penelitian kuantitatif.

Pada dimensi supervisi humanis, hasil penelitian menunjukkan bahwa pendekatan komunikatif dan tidak menghakimi menjadi faktor penting dalam membentuk persepsi positif guru terhadap supervisi. Supervisi dilakukan melalui dialog terbuka yang memungkinkan guru menyampaikan refleksi terhadap praktik pembelajaran tanpa tekanan. Salah satu guru mengungkapkan, *"Supervisi sekarang tidak lagi menegangkan, karena kepala sekolah lebih banyak berdiskusi daripada menilai."* Pernyataan ini menunjukkan bahwa pendekatan humanis mampu mengurangi tekanan psikologis yang selama ini melekat pada praktik supervisi tradisional. Selain itu, suasana supervisi yang suportif juga menciptakan rasa aman bagi guru untuk mengevaluasi diri secara terbuka. Hal ini menunjukkan bahwa dimensi emosional dalam supervisi memiliki peran penting dalam meningkatkan kepuasan kerja guru.

Temuan ini mendukung teori kepemimpinan instruksional yang menekankan pentingnya hubungan interpersonal dalam meningkatkan kualitas pembelajaran (Hallinger, 2018). Selain itu, hasil penelitian ini juga konsisten dengan temuan Skaalvik dan Skaalvik (2017) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja yang suportif berkontribusi terhadap kesejahteraan psikologis dan kepuasan kerja guru. Namun demikian, penelitian ini memperluas temuan tersebut dengan menunjukkan bahwa pendekatan humanis dalam supervisi tidak hanya berdampak pada kesejahteraan psikologis, tetapi juga membentuk persepsi guru terhadap supervisi sebagai ruang refleksi profesional. Dengan demikian, kebaruan penelitian ini terletak pada integrasi antara dimensi emosional dan profesional dalam praktik supervisi akademik.

Selanjutnya, pada aspek supervisi pengembangan, hasil penelitian menunjukkan bahwa pendampingan pedagogis serta praktik coaching dan mentoring menjadi strategi utama dalam meningkatkan kompetensi dan motivasi guru. Supervisi tidak berhenti pada observasi, tetapi dilanjutkan dengan pembinaan berkelanjutan yang bersifat konstruktif. Hal ini diperkuat oleh pernyataan guru yang menyatakan, *"Setelah supervisi, kami tidak dibiarkan begitu saja, tetapi didampingi untuk memperbaiki pembelajaran."* Temuan ini menunjukkan bahwa keberlanjutan supervisi menjadi faktor kunci dalam meningkatkan efektivitas pembinaan profesional guru. Selain itu, pendekatan ini juga mendorong guru untuk lebih reflektif dalam mengevaluasi praktik pembelajaran mereka. Dengan demikian, supervisi pengembangan berkontribusi

langsung terhadap peningkatan kompetensi dan motivasi kerja guru.

Hasil ini sejalan dengan konsep supervisi pengembangan yang menekankan pentingnya pembinaan berkelanjutan dalam meningkatkan kualitas pembelajaran (Zepeda, 2017). Selain itu, temuan ini juga mendukung penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa supervisi yang berorientasi pada coaching dan mentoring dapat meningkatkan profesionalisme guru (Fauziah et al., 2023). Namun, penelitian ini memberikan kontribusi baru dengan menunjukkan bahwa keberlanjutan supervisi tidak hanya berdampak pada peningkatan kompetensi, tetapi juga pada pembentukan kepuasan kerja melalui pengalaman didampingi secara profesional. Dengan demikian, penelitian ini memperkaya literatur dengan menghubungkan supervisi pengembangan dengan dimensi kepuasan kerja secara lebih eksplisit.

Pada aspek proses supervisi akademik, hasil penelitian menunjukkan bahwa supervisi dilaksanakan secara sistematis melalui tahapan perencanaan, pelaksanaan, umpan balik, dan tindak lanjut. Setiap tahapan memiliki peran penting dalam membentuk pengalaman supervisi yang positif bagi guru. Perencanaan yang melibatkan guru meningkatkan relevansi supervisi, sementara pelaksanaan melalui observasi dan dialog reflektif memungkinkan guru memperoleh umpan balik yang berbasis praktik nyata. Umpan balik yang konstruktif serta tindak lanjut yang berkelanjutan memperkuat proses pembinaan profesional. Temuan ini menunjukkan bahwa efektivitas supervisi tidak hanya ditentukan oleh gaya kepemimpinan, tetapi juga oleh kualitas proses yang dijalankan secara sistematis. Dengan demikian, proses supervisi yang terstruktur menjadi faktor penting dalam meningkatkan kepuasan kerja guru.

Temuan ini memperkuat hasil penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa supervisi akademik yang dilaksanakan secara sistematis dan kolaboratif berpengaruh terhadap kepuasan kerja guru (Winaliyah et al., 2024). Namun demikian, penelitian ini memberikan kontribusi tambahan dengan menjelaskan mekanisme prosedural bagaimana setiap tahapan supervisi berkontribusi terhadap pembentukan kepuasan kerja. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya menjelaskan hubungan antarvariabel, tetapi juga mengungkap proses dan dinamika yang mendasarinya. Secara keseluruhan, kebaruan penelitian ini terletak pada integrasi antara gaya supervisi, proses supervisi, dan pengalaman subjektif guru dalam membentuk kepuasan kerja secara komprehensif dan kontekstual.

4. Kesimpulan

Penelitian ini menyimpulkan bahwa gaya supervisi kepala sekolah di SMK Negeri 1 Gowa berperan signifikan dalam meningkatkan kepuasan kerja guru melalui pendekatan yang partisipatif, humanis, dan berorientasi pada pengembangan profesional. Supervisi yang melibatkan guru dalam perencanaan, dilaksanakan melalui dialog reflektif, serta diikuti dengan umpan balik konstruktif dan pendampingan berkelanjutan terbukti mampu membentuk pengalaman psikologis positif, seperti rasa dihargai, aman, percaya diri, dan komitmen kerja. Temuan ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja guru tidak hanya dipengaruhi oleh hasil supervisi, tetapi juga oleh proses dan kualitas interaksi yang terjadi selama supervisi berlangsung. Dengan demikian, supervisi kepala sekolah berfungsi sebagai mekanisme strategis yang menghubungkan praktik kepemimpinan dengan peningkatan kesejahteraan profesional guru.

Secara teoretis, penelitian ini memperkuat konsep supervisi kolaboratif dan kepemimpinan instruksional dengan menambahkan dimensi mekanisme psikologis guru sebagai faktor kunci dalam membentuk kepuasan kerja. Secara praktis, hasil penelitian ini merekomendasikan agar kepala sekolah mengembangkan model supervisi yang dialogis, reflektif, dan berkelanjutan, serta menempatkan guru sebagai mitra profesional dalam proses pembinaan. Implikasi ini diharapkan dapat menjadi acuan dalam merancang kebijakan supervisi yang lebih humanis dan efektif untuk meningkatkan mutu pembelajaran di sekolah.

5. Ucapan Terima Kasih

Penulis menyampaikan apresiasi yang sebesar-besarnya kepada Kepala Sekolah, wakil kepala sekolah, tim supervisi, serta seluruh guru SMK Negeri 1 Gowa atas dukungan, keterbukaan, dan partisipasi aktif selama proses penelitian berlangsung. Ucapan terima kasih juga disampaikan kepada pimpinan dan rekan dosen di lingkungan institusi penulis atas kontribusi berupa masukan akademik dan dukungan selama penyusunan artikel ini. Penulis berharap hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi yang bermakna bagi pengembangan praktik supervisi pendidikan serta peningkatan kepuasan kerja guru di lingkungan sekolah.

6. Konflik Kepentingan

Penulis menyatakan tidak ada konflik kepentingan.

7. Kontribusi Penulis

Semua penulis berkontribusi secara signifikan terhadap penelitian ini. Penulis pertama berperan dalam konseptualisasi penelitian, pengumpulan data, analisis data, dan penulisan draf awal. Penulis kedua dan ketiga berkontribusi dalam pengembangan metodologi, validasi data, serta peninjauan dan penyuntingan naskah. Seluruh penulis telah membaca dan menyetujui versi akhir manuskrip serta bertanggung jawab atas isi artikel ini.

8. Pernyataan Ketersediaan Data

Penulis menyatakan data yang mendukung hasil penelitian ini akan disediakan oleh penulis koresponden, A.R.A.A, atas permintaan yang wajar.

DAFTAR PUSTAKA

- Collie, R. J., Shapka, J. D., & Perry, N. E. (2012). School climate and social–emotional learning: Predicting teacher stress, job satisfaction, and teaching efficacy. *Journal of Educational Psychology*, 104(4), 1189–1204. <https://doi.org/10.1037/a0029356>
- Fauziah, P., Kusuma, W. Y., & Subandi. (2023). Supervisi pendidikan dalam meningkatkan profesionalisme guru. *Jurnal Media Akademik*, 2(6), 1–10. <https://doi.org/10.62281/v2i6.371>
- Glickman, C. D., Gordon, S. P., & Ross-Gordon, J. M. (2018). *SuperVision and instructional leadership: A developmental approach* (10th ed.). Pearson.
- Hallinger, P. (2018). Bringing context out of the shadows of leadership. *Educational Management Administration & Leadership*, 46(1), 5–24. <https://doi.org/10.1177/1741143216670652>
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2016). *Educational administration: Theory, research, and practice* (9th ed.). McGraw-Hill Education.
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management*, 40(1), 5–22. <https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1596077>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2018). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (4th ed.). SAGE Publications.
- Skaalvik, E. M., & Skaalvik, S. (2017). Teacher stress and teacher self-efficacy: Relations and consequences. *Teaching and Teacher Education*, 67, 152–160. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2017.06.006>
- Winaliyah, W., Harapan, E., & Kesumawati, N. (2024). Pengaruh supervisi akademik kepala sekolah dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja guru. *Jurnal Penelitian Tambusai*, 8(1), 1703–1712.
- Zepeda, S. J. (2017). *Instructional supervision: Applying tools and concepts* (4th ed.). Routledge.

Biografi Penulis

	Andi Ratu Ayuashari Anwar, S.Pd., M.Pd. merupakan Dosen Administrasi Pendidikan Fakultas Ilmu Pendidikan, Universitas Negeri Makassar. Lahir pada tanggal 27 Agustus 1999 di Makassar, Sulawesi Selatan, Indonesia. Saat ini melakukan riset yang berkaitan erat kepemimpinan dalam bidang pendidikan dan manajemen pendidikan. Email: ratu.ashari@unm.ac.id
	Sriwidayani Syam, S.Pd., M.Ed merupakan dosen Fakultas Ilmu Pendidikan, Jurusan Administrasi Pendidikan Universitas Negeri Makassar. Lahir pada tanggal 08 september 1994. Saat ini melakukan riset di bidang kebijakan pendidikan. Email: sriwidayani.syam@unm.ac.id
	Andi Tenri Abeng, M.Pd. merupakan Dosen Administrasi Pendidikan Fakultas Ilmu Pendidikan, Universitas Negeri Makassar. Lahir pada tanggal 19 April 1998 di Watampone, Sulawesi Selatan, Indonesia. Saat ini melakukan riset yang berkaitan erat kepemimpinan dalam bidang pendidikan dan manajemen pendidikan. Email: anditenriabeng@unm.ac.id