

BAB II
KAJIAN PUSTAKA
MANAJEMEN STRATEGI SUPERVISI AKADEMIK BERBASIS
***COACHING* DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU**

A. Landasan Teoritis

1. Teori Manajemen

Manajemen memegang peranan krusial sebagai sistem pengelolaan menyeluruh bagi segala aspek yang dijalankan di dalam sebuah organisasi. Lingkup pengelolaannya sangat luas, mulai dari mengatur kinerja setiap pegawai, mengelola setiap kegiatan operasional yang akan dilaksanakan, hingga pengaturan aspek keuangan yang vital. Selain itu, manajemen juga berfungsi untuk mengatur penggunaan waktu dengan cermat agar seluruh program kerja yang telah direncanakan dapat terlaksana secara profesional dan efektif.

Tujuan akhir dari seluruh rangkaian tindakan tersebut adalah untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya. Pencapaian sasaran ini tidak terjadi secara kebetulan, melainkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia secara optimal serta pendayagunaan sumber-sumber daya lainnya yang dimiliki oleh organisasi untuk memastikan hasil yang maksimal.

Menurut GR. Terry (2012), manajemen merupakan sebuah proses yang khas, yang terdiri dari tindakan-tindakan: perencanaan, pengorganisasian, menggerakkan dan pengawasan yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia serta sumber-sumber lain. Dari definisi tersebut di dalam manajemen terdapat aktivitas-aktivitas khusus yang menjadi bagian dari proses manajemen yang dilakukan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan sebelumnya dan pelaksanaannya berlangsung dengan bantuan manusia dan sumber daya lainnya.

Fayol (1841 – 1925) membagi manajemen menjadi lima unsur yaitu: perencanaan, pengorganisasian, pemberian perintah, koordinasi dan pengawasan. Selanjutnya, membagi enam kegiatan manajemen yaitu: teknik produksi dan manufakturing produk, komersial, keuangan, keamanan, akuntansi dan manajerial. Manajemen sangat penting bagi setiap aktivitas individu atau kelompok dalam organisasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Mary Parker Follett (1995) sangat progresif karena menempatkan aspek manusia sebagai inti dari keberhasilan organisasi. Menyebut manajemen sebagai seni, bukan sekadar sains kaku. Mengelola manusia membutuhkan kepekaan perasaan, intuisi, dan kreativitas dalam menghadapi karakter individu yang berbeda-beda. Tidak seperti rumus matematika, memimpin orang tidak bisa menggunakan satu cara yang sama untuk semua situasi (*one size fits all*).

Secara lebih spesifik, Syamsudin (2010) mendefinisikan manajemen sebagai suatu proses yang khas dan terstruktur. Proses ini terdiri dari empat tindakan utama, yaitu perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pergerakan atau pelaksanaan (*actuating*), serta pengendalian (*controlling*). Keempat tahapan ini saling berkaitan dan membentuk siklus manajemen yang dinamis dalam menjalankan roda organisasi.

Manajer tidak hanya memberi perintah secara otoriter, tetapi memotivasi orang lain agar mau bekerja sama secara sukarela demi tujuan bersama. Keberhasilan menyelesaikan sesuatu bergantung pada seberapa baik manajer mampu mengoordinasikan keinginan dan bakat orang-orang di sekitarnya.

Stoner (1996) menekankan manajemen sebagai proses untuk mencapai tujuan organisasi yang spesifik. Proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian upaya dari anggota organisasi serta penggunaan sumber daya organisasi lainnya demi mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Hasibuan (2014), salah satu ahli manajemen terkemuka di Indonesia yang fokus pada manajemen sumber daya. Mendefinisikan bahwa manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Peneliti mencoba menghubungkan empat fungsi manajemen menurut G.R. Terry dengan pelaksanaan supervisi akademik kepala sekolah berbasis *coaching* sebagai berikut:

a) Perencanaan (*Planning*)

Menurut GR. Terry, perencanaan berarti tindakan mendeterminasi sasaran-sasaran dan arah tindakan yang akan diikuti. Perencanaan adalah langkah awal dalam manajemen yang berarti menentukan sasaran yang ingin dicapai serta menetapkan arah tindakan yang tepat untuk meraih sasaran tersebut.

Perencanaan dalam supervisi akademik berbasis *Coaching* merupakan proses awal yang sangat penting, karena menjadi dasar arah pelaksanaan supervisi yang terarah dan efektif. Dalam konteks ini, kepala sekolah merancang kegiatan supervisi akademik dengan menyusun tujuan, sasaran, strategi, serta waktu pelaksanaannya berdasarkan kebutuhan nyata guru. Dalam konteks supervisi akademik berbasis *coaching*, perencanaan dapat diwujudkan dengan kepala sekolah atau supervisor menyusun tujuan supervisi yang jelas, misalnya meningkatkan kualitas pembelajaran, memperkuat strategi mengajar, atau menumbuhkan disiplin guru dalam menyiapkan perangkat ajar. Perencanaan juga mencakup penyusunan jadwal supervisi, pemilihan metode *coaching* yang sesuai, serta identifikasi kebutuhan pengembangan guru. Dengan perencanaan yang matang, supervisi tidak sekadar menjadi kegiatan kontrol, melainkan proses pembimbingan yang terarah untuk meningkatkan kinerja guru di sekolah dasar.

Tujuan dari perencanaan ini adalah untuk memastikan bahwa seluruh proses *Coaching* memiliki arah yang jelas dan relevan dengan peningkatan

kualitas pembelajaran guru. Perencanaan juga mencakup analisis kebutuhan guru, identifikasi kekuatan dan kelemahan dalam praktik mengajar, serta pengembangan strategi *Coaching* yang adaptif dan partisipatif. Dengan perencanaan yang matang, supervisi tidak sekadar menjadi kegiatan formal, melainkan benar-benar menjadi sarana transformasi pembelajaran melalui relasi *Coaching* yang suportif dan terstruktur.

Berikut indikator perencanaan supervisi akademik berbasis *Coaching*, diantaranya:

- 1) Menyusun rencana supervisi akademik berbasis *Coaching*.
 - 2) Menentukan tujuan supervisi dan dirumuskan dengan jelas berbasis kebutuhan guru.
 - 3) Menyusun jadwal pelaksanaan supervisi secara sistematis.
 - 4) Melakukan asesmen awal (*need assessment*) terhadap kompetensi guru melalui observasi maupun diskusi persuasif bersama guru.
 - 5) Menerapkan teknik pendekatan *Coaching* sebagai strategi pengembangan kinerja sehingga berdampak juga pada peningkatan kompetensi profesionalnya sebagai guru.
- b) Pengorganisasian (*Organizing*)

Menurut GR. Terry (2012), pengorganisasian adalah tindakan mendistribusi pekerjaan (tugas) antara kelompok yang ada dan menetapkan dan memerinci hubungan-hubungan (kerja) yang diperlukan agar seluruh aktivitas dapat berjalan efektif. Pengorganisasian ialah penentuan, pengelompokkan, dan penyusunan macam-macam kegiatan yang diperlukan untuk mencapai tujuan, penempatan orang-orang (pegawai), terhadap kegiatan-kegiatan ini, penyediaan faktor-faktor fisik yang cocok bagi keperluan kerja dan penunjukkan hubungan wewenang, yang dilimpahkan terhadap setiap orang dalam hubungannya dengan pelaksanaan setiap kegiatan yang diharapkan.

Pengorganisasian dalam supervisi akademik berbasis *Coaching* mengacu pada penataan sumber daya manusia dan sumber daya yang

lain secara sistematis untuk mendukung tercapainya tujuan supervisi. Kepala sekolah sebagai pemimpin berperan sebagai *coach* bertugas mengatur struktur pelaksanaan *Coaching*, menentukan peran setiap pihak, serta menyiapkan perangkat yang diperlukan, seperti jadwal, alat observasi, dan dokumen refleksi. Tujuan dari pengorganisasian ini adalah untuk menciptakan sistem kerja yang efisien dan kolaboratif, di mana guru merasa didukung dan difasilitasi untuk berkembang. Selain itu, pengorganisasian juga mencakup penyusunan pola komunikasi antara kepala sekolah dan guru agar interaksi *Coaching* berjalan secara harmonis dan berkelanjutan. Biasanya komunikasi yang dibangun lebih kepada diskusi persuasif antara kepala sekolah sebagai *coach* dan guru sebagai *coachee*. Ketika pengorganisasian dilakukan dengan baik, proses *Coaching* menjadi lebih terarah, terukur, dan mudah dipantau secara berkelanjutan.

Berikut indikator dalam kegiatan pengorganisasian dalam supervisi akademik untuk mengatur peran, sumber daya, dan struktur, antara lain:

- 1) Membentuk tim supervisi atau kelompok belajar di sekolah berbasis *Coaching*.
- 2) Menentukan peran (*coach*, *coachee*, observer) dengan jelas sesuai tugasnya.
- 3) Menentukan dan menyiapkan alokasikan waktu, sarana, dan media *Coaching*.
- 4) Membuat kesepakatan dalam melakukan komunikasi antara *coach* dan *coachee* menggunakan pendekatan diskusi persuasif yang membangun.
- 5) Mendokumentasikan catatan yang digunakan selama supervisi berbasis coaching, diantaranya: (*Coaching log*), tujuan *Coaching* (*goal setting*), dan rencana aksi (*action plan*) dalam lembar observasi yang telah dipersiapkan untuk dilakukan analisis dan sebagai bahan refleksi maupun dasar dalam merencanakan pengembangan diri berkelanjutan.

c) Pelaksanaan (*Actuating*)

Berdasarkan pemikiran George R. Terry, pelaksanaan atau *Actuating* merupakan inti dari proses manajemen karena di sinilah seluruh rencana diubah menjadi tindakan nyata.

George R. Terry mendefinisikan *actuating* sebagai upaya untuk menggerakkan seluruh anggota kelompok agar mereka memiliki kemauan dan berusaha keras mencapai tujuan organisasi secara sukarela dan penuh kesadaran. Dalam pandangan Terry, pelaksanaan bukan sekadar memberi perintah, melainkan menciptakan dorongan internal bagi setiap individu agar rencana yang telah disusun (*Planning*) dan struktur yang telah dibentuk (*Organizing*) dapat berjalan secara efektif. Hal ini menempatkan faktor manusia sebagai penggerak utama dalam operasionalisasi organisasi. Terry menekankan bahwa keberhasilan *actuating* sangat bergantung pada kemampuan manajerial dalam menerapkan aspek kepemimpinan (*leadership*), komunikasi yang jelas, serta pemberian motivasi yang tepat. Melalui fungsi penggerakkan ini, manajer berperan sebagai katalisator yang menyelaraskan kepentingan pribadi pegawai dengan tujuan organisasi. Dengan demikian, *actuating* menjadi fase yang paling krusial karena langsung bersentuhan dengan perilaku manusia, dinamika kelompok, dan upaya mempertahankan semangat kerja demi tercapainya target yang telah ditetapkan.

Dalam kerangka manajemen strategis, *actuating* atau penggerakkan merupakan fase di mana kepala sekolah berperan aktif dalam mentransformasi kompetensi guru menjadi kinerja nyata. Implementasi coaching dalam fungsi penggerakkan ini mengubah pola instruksi yang bersifat top-down menjadi dialog partisipatif. Melalui coaching, kepala sekolah tidak sekadar memerintah, tetapi membangun kesadaran internal (*awareness*) dan tanggung jawab mandiri (*responsibility*) guru. Hal ini selaras dengan prinsip Terry yang menekankan bahwa penggerakkan harus membuat anggota kelompok berkehendak untuk mencapai tujuan secara ikhlas.

Coaching memperkuat aspek kepemimpinan dan komunikasi yang menjadi pilar utama *actuating* menurut Terry. Jika dalam supervisi tradisional penggerakkan sering kali terbatas pada pemberian instruksi, supervisi berbasis coaching menekankan pada kemitraan dan penggalian potensi. Pendekatan ini berfungsi sebagai katalisator yang memotivasi guru untuk terus berinovasi dalam pembelajaran. Dengan demikian, coaching menjadi instrumen manajemen strategis yang efektif dalam memastikan bahwa setiap aktivitas pendidik di lapangan tetap serasi dengan visi dan rencana mutu pendidikan yang telah ditetapkan.

Melalui fungsi penggerakkan (*actuating*), Kepala Sekolah mentransformasi supervisi menjadi proses pemberdayaan yang inspiratif dengan menguasai keterampilan inti *coaching* seperti kehadiran penuh, mendengarkan aktif, dan mengajukan pertanyaan berbobot. Hal ini diwujudkan dengan memberikan ruang bagi guru untuk berefleksi dan menetapkan tujuan pribadi secara mandiri, membangun dialog terbuka berbasis rasa saling percaya, serta menstimulus inisiatif guru dalam merancang pembelajaran kreatif sejak sesi pra-observasi. Dengan menerapkan kepemimpinan yang transformatif dan inspiratif, Kepala Sekolah mampu menggerakkan kesadaran profesional guru sehingga peningkatan kinerja terjadi secara organik dan berkelanjutan.

Dalam pelaksanaan supervisi akademik dibagi ke dalam tiga tahap utama: pra-observasi, observasi, dan pasca observasi.

d) Evaluasi (*Controlling*)

Berdasarkan buku George R. Terry yang berjudul *Principles of Management*, pengawasan atau pengendalian (*controlling*) didefinisikan sebagai proses untuk menentukan apa yang sedang dicapai, yaitu dengan menilai pelaksanaan dan jika perlu, menerapkan tindakan-tindakan korektif sedemikian rupa sehingga pelaksanaan sesuai dengan rencana-rencana yang telah ditetapkan.

Menetapkan tolok ukur atau rencana yang menjadi dasar penilaian. Mengukur apa yang sebenarnya terjadi atau sedang dikerjakan di

lapangan (misalnya: observasi mengajar guru). Membandingkan hasil kerja nyata dengan standar atau rencana yang sudah dibuat sebelumnya. Melakukan perbaikan jika ditemukan penyimpangan agar tujuan tetap tercapai sesuai rencana awal. Adalah hakikat dari pengawasan (*Controlling*). Namun, melalui pendekatan *Coaching*, tindakan korektif tidak dilakukan secara otoriter, melainkan melalui dialog yang membantu guru menyadari sendiri kekurangannya dan menemukan solusi perbaikan secara mandiri.

Proses evaluasi merupakan fondasi utama dalam menciptakan sistem bimbingan yang efektif. Secara mendalam, evaluasi dipahami sebagai tindakan pengujian terhadap berbagai aspek, mulai dari manfaat (*worth*), kualitas, kebermaknaan, hingga kadar atau kondisi suatu objek. Tindakan ini dilakukan dengan membandingkan situasi yang ada dengan standar perbandingan yang kualitasnya telah diketahui dengan baik, sehingga diperoleh gambaran yang jelas mengenai tingkat keberhasilan suatu program atau kegiatan.

Dalam konteks pendidikan, Pidarta (2009) menjelaskan bahwa evaluasi supervisi yang dilakukan oleh kepala sekolah bertujuan untuk memperbaiki segala kekurangan pada kinerja guru, baik dari sisi akademis maupun perilaku keaktifan. Pelaksanaannya dilakukan secara fleksibel tergantung pada kebutuhan: jika evaluasi ditujukan untuk banyak guru, maka dilakukan secara berkelompok melalui rapat rutin di akhir bulan atau semester. Namun, jika evaluasi hanya menyangkut guru tertentu, maka prosesnya dilakukan secara perorangan agar lebih fokus dan personal.

Senada dengan hal tersebut, Karwati (2013) menekankan bahwa evaluasi supervisi pada dasarnya adalah upaya menganalisis guru untuk memperbaiki kinerja dan memecahkan masalah pembelajaran. Kepala sekolah harus memandang guru sebagai individu yang berpotensi untuk berkembang, sehingga evaluasi tidak terkesan mencari kesalahan melainkan sebagai pembinaan berkelanjutan. Melalui evaluasi ini,

penggunaan norma atau kriteria penilaian yang tepat menjadi sangat penting guna menafsirkan hasil penilaian dan merumuskan langkah-langkah perbaikan di masa depan.

Dalam supervisi akademik berbasis coaching, pengawasan dilakukan dengan cara memantau perkembangan guru setelah proses *coaching* berlangsung, mengevaluasi perubahan strategi pembelajaran yang digunakan, dan memastikan hasilnya berdampak pada peningkatan kualitas pembelajaran siswa. Misalnya, supervisor melakukan observasi ulang di kelas untuk melihat apakah guru sudah menerapkan pendekatan pembelajaran mendalam atau metode yang telah disepakati dalam sesi coaching. Dengan pengawasan yang berkelanjutan, guru mendapatkan kepastian arah, dan upaya peningkatan kinerja menjadi konsisten serta terukur.

Menurut George R. Terry (2012), pengawasan adalah proses menentukan apa yang telah dicapai, menilai pelaksanaan kerja, dan apabila diperlukan, menerapkan tindakan korektif agar pelaksanaan tersebut sesuai dengan rencana yang ditetapkan. Dalam konteks supervisi akademik, fungsi pengawasan ini merupakan instrumen penjaminan mutu untuk memastikan bahwa proses pembelajaran di kelas tetap selaras dengan standar nasional pendidikan. Namun, tindakan korektif dalam manajemen strategis berbasis coaching tidak lagi bersifat menghakimi, melainkan bergeser menjadi proses evaluasi diri yang konstruktif melalui dialog umpan balik yang setara antara Kepala Sekolah dan guru.

Implementasi pengawasan melalui teknik umpan balik coaching memungkinkan Kepala Sekolah untuk melakukan koreksi tanpa merusak motivasi guru. Alih-alih memberikan sanksi atas ketidaksesuaian rencana, Kepala Sekolah menggunakan data hasil observasi sebagai bahan refleksi bersama agar guru mampu mengenali celah kinerjanya sendiri. Dengan demikian, pengawasan menurut Terry bertransformasi menjadi sarana pertumbuhan profesional; di mana tindakan korektif lahir

dari kesadaran guru sendiri untuk melakukan perbaikan berkelanjutan demi meningkatkan kualitas pendidikan di sekolah.

Manajemen strategis adalah tingkat tertinggi dari aktivitas manajemen yang dilakukan oleh pemimpin organisasi untuk mencapai tujuan jangka panjang. Secara sederhana, manajemen strategis adalah proses penetapan tujuan organisasi, pengembangan kebijakan dan perencanaan untuk mencapai sasaran tersebut, serta pengalokasian sumber daya untuk menerapkannya.

Melakukan analisis situasi (seperti analisis SWOT), menetapkan visi dan misi, serta memilih strategi terbaik. Menjalankan strategi yang telah dipilih dengan menggerakkan sumber daya manusia dan anggaran. Memantau hasil pelaksanaan dan melakukan penyesuaian jika terjadi perubahan lingkungan atau target tidak tercapai.

Dalam dunia yang terus berubah, manajemen strategis berfungsi sebagai pemberi arah yang jelas bagi seluruh anggota organisasi. Membantu organisasi mengantisipasi perubahan pasar, teknologi, atau regulasi. Menciptakan nilai unik yang membedakan organisasi dari pesaingnya. Manajemen strategis dilakukan oleh kepala sekolah untuk meningkatkan akreditasi dengan cara merancang program peningkatan mutu guru, pengadaan fasilitas modern, dan menjalin kemitraan dengan industri dalam jangka panjang.

Menurut Fred R. David (2022), manajemen strategis adalah seni dan ilmu penyusunan, penerapan, dan pengevaluasian keputusan-keputusan lintas fungsional yang dapat memungkinkan suatu organisasi mencapai sasarannya. Ia menekankan pada integrasi antara manajemen, pemasaran, keuangan, produksi, serta penelitian dan pengembangan.

Manajemen stratejik dalam supervisi akademik memegang peranan vital dalam memastikan standar mutu pendidikan terjaga melalui peningkatan profesionalisme pendidik secara sistematis. Sejalan dengan hal tersebut, Prasojo (2021) dalam penelitiannya mengenai efektivitas manajemen supervisi di sekolah dasar negeri menemukan bahwa

koordinasi stratejik yang terjalin erat antara kepala sekolah dan pengawas pembina mampu meningkatkan akuntabilitas kinerja guru secara signifikan dalam upaya mencapai standar nasional pendidikan. Penguatan aspek manajerial ini kemudian dipertegas oleh temuan Sari et al. (2023) yang menunjukkan bahwa manajemen stratejik yang mencakup pengawasan berkala dan berkelanjutan memiliki korelasi positif yang kuat terhadap kedisiplinan guru serta kualitas penyusunan perangkat pembelajaran di sekolah dasar.

Lebih lanjut, untuk menyentuh aspek teknis di dalam kelas, Mulyani (2022) menekankan pentingnya penerapan strategi supervisi klinis melalui pendekatan tatap muka dan siklus yang terstruktur; strategi ini terbukti efektif dalam membantu guru mengidentifikasi serta mengatasi kelemahan spesifik pada metode pengajaran mereka. Secara kolektif, literatur-literatur ini menegaskan bahwa kombinasi antara koordinasi manajerial yang kuat, pengawasan yang berkelanjutan, dan pendekatan klinis yang tepat sasaran merupakan pilar utama dalam mengoptimalkan kinerja guru di tingkat sekolah dasar.

2. Teori Supervisi Akademik

Secara etimologis, kata supervisi berasal dari bahasa Inggris, yaitu *supervision*. Istilah ini terbentuk dari dua kata dasar, yakni *super* dan *vision*. Penggabungan kedua kata tersebut mengandung pengertian yang mendalam mengenai aktivitas melihat atau meninjau suatu pekerjaan secara menyeluruh dengan tingkat ketelitian yang sangat tinggi (Suryani, 2015).

Dalam konteks pendidikan, Willes (1987) memberikan perspektif yang lebih spesifik dengan menyatakan bahwa "*Supervision is assistance in the development of better teaching learning situation*". Hal ini menegaskan bahwa inti dari aktivitas supervisi bukan sekadar pengawasan administratif, melainkan sebuah upaya pemberian bantuan nyata dalam proses pengembangan organisasi atau institusi.

Secara operasional, supervisi dipahami sebagai bantuan profesional yang ditujukan untuk menciptakan situasi pembelajaran yang lebih baik.

Melalui pengamatan yang teliti dan bimbingan yang tepat, supervisi berperan memastikan bahwa seluruh elemen dalam proses belajar-mengajar dapat berkembang secara optimal demi mencapai tujuan pendidikan yang diharapkan.

Glickman, dkk (2017), mereka memandang supervisi sebagai jembatan antara kebutuhan organisasi dan kebutuhan individu. Supervisi akademik adalah serangkaian kegiatan untuk membantu guru mengembangkan kemampuannya mengelola proses pembelajaran demi mencapai tujuan pembelajaran. Fokusnya adalah pada pengembangan profesional guru secara berkelanjutan (*developmental supervision*). *Supervision and Instructional Leadership: A Developmental Approach*.

Alfonso, dkk (1981) menekankan pada pengaruh supervisi terhadap perilaku guru yang berdampak langsung pada siswa. Supervisi akademik adalah perilaku yang secara resmi dijalankan oleh organisasi dengan tujuan mempengaruhi langsung perilaku guru dalam cara yang dapat menunjang proses belajar siswa demi mencapai tujuan sekolah.

Sementara Piet A. Sahertian ((2000) salah satu tokoh supervisi terkemuka di Indonesia yang memberikan pendekatan humanis. Supervisi akademik adalah usaha memberi layanan kepada guru-guru baik secara individual maupun kelompok dalam memperbaiki pengajaran. Inti dari supervisi adalah bantuan atau bimbingan (*assistance*) yang diberikan kepada guru untuk meningkatkan situasi belajar-mengajar.

Kurniawan (2018) obyek supervisi, terdapat tiga jenis supervisi pendidikan, yaitu (1) supervisi akademik, yang berkaitan langsung dengan kegiatan belajar-mengajar dan berfungsi untuk memperbaiki dan meningkatkan kualitas pengajaran, (2) supervisi administrasi—dilakukan terhadap administrasi yang mendukung kegiatan KBM, dan (3) supervisi kelembagaan atau institusi, dengan lingkup sekolah secara lembaga yang lebih luas, termasuk kurikulum, personel atau ketenagakerjaan, ketatausahaan atau administrasi sekolah, sarana prasarana, humas sekolah, dan kerja sama lainnya untuk pengembangan sekolah dan pada penelitian

ini lebih berfokus pada supervisi akademik dikarenakan ingin meningkatkan kinerja guru.

Glickman memperkenalkan pendekatan *collaborative* dan *non-directive*, yang merupakan jiwa dari *coaching*. Supervisi tidak lagi dipandang sebagai penilaian (inspeksi) seperti teori tradisional, tetapi sebagai pendampingan profesional.

Supervisi menurut Nana Sudjana (2010) menyatakan bahwa supervisi adalah upaya yang dilakukan oleh para petugas pendidikan agar pendidik atau sumber belajar yang disupervisi dapat meningkatkan proses kegiatan belajar mengajar, mengembangkan profesi pendidikan, memilih dan merevisi tujuan dan komponen-komponen pendidikan. Sedangkan akademik sendiri artinya pembelajaran atau mata pelajaran.

Dalam spektrum tradisional-modern, instrumen dan kerangka kerja observasi juga berevolusi. Kerangka *Framework for Teaching* (FFT) yang dikembangkan dan diperbarui oleh Danielson Group, misalnya, menyediakan deskriptor praktik mengajar yang rinci dan dapat digunakan sebagai bahasa bersama untuk dialog pembelajaran, bukan semata alat penilaian. Evolusi FFT menegaskan bahwa observasi yang bermakna harus diikuti percakapan reflektif dan dukungan perbaikan terarah, selaras dengan prinsip supervisi modern yang bersifat formatif dan pengembangan berkelanjutan. Dengan demikian, peran supervisor bergeser dari “inspektur” menjadi mitra belajar yang memfasilitasi pertumbuhan profesional guru berdasarkan bukti praktik di kelas.

Selain instrumen, orientasi kebijakan dan ekosistem pengembangan profesional juga turut menentukan. Bukti internasional, misalnya melalui survei TALIS OECD (2018) menunjukkan pentingnya program pengembangan profesional yang berdampak langsung pada praktik di kelas, terutama ketika diikuti dukungan lanjutan (*coaching*, *peer learning*, dan komunitas belajar). Hal ini menguatkan tesis bahwa supervisi modern yang menautkan observasi, umpan balik, dan pembinaan berkelanjutan lebih

efektif mendorong perubahan praktik dibanding pendekatan sesaat yang berorientasi kepatuhan administratif.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas terkait supervisi akademik merupakan kegiatan yang dilakukan oleh supervisor sebagai atasan/rekan sejawat yang dipercaya untuk dapat memberikan bantuan/bekerja sama untuk meningkatkan kualitas pembelajaran.

Menurut Sergiovanni (Kemdikbud, 2019), ada tiga tujuan supervisi akademik, yaitu:

- a. Supervisi akademik dilakukan untuk membantu guru mengembangkan kemampuan profesionalnya dalam memahami kehidupan kelas, mengembangkan keterampilan mengajarnya dan menggunakan kemampuannya melalui teknik-teknik tertentu.
- b. Supervisi akademik dilakukan untuk memonitor kegiatan proses belajar mengajar di sekolah. Kegiatan memonitor ini bisa dilakukan melalui kunjungan kepala sekolah ke kelas-kelas di saat guru sedang mengajar, percakapan pribadi dengan guru, teman sejawatnya, maupun dengan sebagian peserta didik.
- c. Supervisi akademik dilakukan untuk mendorong guru menerapkan kemampuannya dalam melaksanakan tugas-tugas mengajar, mendorong guru mengembangkan kemampuannya sendiri, serta mendorong guru agar ia memiliki perhatian yang sungguh-sungguh terhadap tugas dan tanggung jawabnya.

Sesuai dengan Kemdikbud (2019), teknik supervisi yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik supervisi individual melalui pertemuan individual. Pertemuan individual adalah suatu pertemuan, percakapan, dialog, dan tukar pikiran antara supervisor dan guru, yang ditujukan untuk (1) mengembangkan perangkat pembelajaran yang lebih baik, (2) meningkatkan kemampuan guru dalam pembelajaran, dan (3) memperbaiki segala kelemahan dan kekurangan diri guru. Hal yang dilakukan supervisor dalam pertemuan individu: (1) berusaha mengembangkan segi-segi positif guru, (2) mendorong guru

mengungkapkan masalah yang dihadapinya dan cara-cara yang telah dilakukan untuk mengatasi kesulitan-kesulitannya, dan (3) menyepakati berbagai solusi permasalahan dan menindaklanjutinya. Model yang digunakan dalam pelaksanaan supervisi akademik kepala sekolah dari 4 model. Dalam praktiknya mengkombinasikan 3 model yaitu Pra-Observasi, Observasi dan Pasca Observasi melalui pendekatan langsung (*direct contact*) yaitu cara pendekatan terhadap masalah yang bersifat langsung. Dalam hal ini peran supervisor lebih dominan.

Berikut penjelasan model yang digunakan dalam supervisi:

- a. Pra-Observasi, sebelum observasi kelas, supervisor seharusnya melakukan wawancara serta diskusi dengan guru yang akan diamati. Isi diskusi dan wawancara tersebut mencakup kurikulum, pendekatan, metode dan strategi pembelajaran, media pengajaran, evaluasi dan analisis.
- b. Observasi, setelah wawancara dan diskusi mengenai apa yang akan dilaksanakan guru dalam kegiatan belajar mengajar, kemudian supervisor mengadakan observasi kelas. Observasi kelas meliputi keseluruhan jalannya pembelajaran, yaitu pendahuluan (apersepsi), pengembangan, penerapan dan penutup.
- c. Post-Observasi, setelah observasi kelas selesai, mengadakan wawancara dan diskusi tentang: kesan guru terhadap penampilannya, identifikasi keberhasilan dan kelemahan guru, identifikasi ketrampilan-ketrampilan mengajar yang perlu ditingkatkan, gagasan-gagasan baru yang akan dilakukan.

Pada tahap perencanaan/pra-observasi, supervisor merumuskan tujuan, melihat fokus pengembangan guru, memilih pendekatan, teknik, dan model, menetapkan jadwal, dan mempersiapkan ragam instrumen.

Tahap pelaksanaan diisi dengan kegiatan berdasarkan teknik dan model yang dipersiapkan. Kegiatan bervariasi dari kegiatan individu

dan/atau berkelompok. Salah satu bagian dalam tahapan pelaksanaan supervisi akademik adalah observasi pembelajaran di kelas atau yang biasanya kita sebut sebagai supervisi klinis.

Supervisi akademik bertujuan untuk pengembangan kompetensi diri dalam setiap pendidik di sekolah sebagaimana tercantum dalam Undang-undang Sisdiknas melalui salinan Peraturan Pemerintah Nomor 57 Tahun 2021 tentang Standar Nasional Pendidikan bahwa kriteria minimal kompetensi pendidik sebagaimana dimaksud pada ayat (1) meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional.

Sehingga dalam rangkaian supervisi akademik ditujukan untuk mendorong ruang perbaikan, peningkatan dan pengembangan diri guru sekolah dalam praktik pembelajarannya bersama peserta didik.

3. Teori *Coaching*

Teori *coaching* modern berakar pada pergeseran paradigma dari instruksi menjadi fasilitasi. Salah satu pionir utama, Sir John Whitmore, (1992), mendefinisikan *coaching* sebagai upaya membuka potensi seseorang untuk memaksimalkan kinerja mereka sendiri. Menurut Whitmore, *coaching* bukanlah tentang mengajar, melainkan membantu individu untuk belajar secara mandiri. Pandangan ini menggeser peran pendamping dari seorang ahli yang mendikte menjadi mitra yang mendorong kemandirian berpikir klien.

Sejalan dengan hal tersebut, Timothy Gallwey (1974) merumuskan bahwa kinerja merupakan hasil dari potensi dikurangi hambatan mental ($Performance = Potential - Interference$). Teori Gallwey menekankan bahwa musuh terbesar dalam pencapaian prestasi bukanlah kurangnya keterampilan teknis, melainkan gangguan internal seperti keraguan diri dan ketakutan. Oleh karena itu, tugas utama seorang *coach* adalah membantu individu membungkam gangguan mental tersebut agar potensi alami mereka dapat muncul ke permukaan secara optimal.

Secara institusional, International Coach Federation (ICF) memandang *coaching* sebagai bentuk kemitraan strategis melalui proses yang memprovokasi pemikiran kreatif. Berbeda dengan pendekatan konsultasi atau terapi, standar yang ditetapkan ICF menekankan bahwa klien adalah ahli dalam hidupnya sendiri. Proses ini dirancang untuk memperluas perspektif sehingga individu mampu menemukan solusi unik yang paling relevan dengan tantangan spesifik yang mereka hadapi di lingkungan profesional maupun personal.

Penerapan praktis dari teori-teori ini sering kali diwujudkan melalui Model GROW yang dipopulerkan oleh Whitmore, Graham Alexander, dan Alan Fine pada tahun 1980-an. Model ini mencakup empat tahapan: *Goal* (Tujuan), *Reality* (Realitas), *Options* (Ops), dan *Will* (Tindakan). Melalui kerangka kerja sistematis ini, *coaching* bertransformasi menjadi proses yang terukur dan berorientasi pada hasil. Model ini memastikan bahwa setiap sesi percakapan memiliki arah yang jelas dan berakhir dengan komitmen tindakan nyata dari pihak coachee.

Eric Parsloe dkk (2009) menekankan bahwa inti dari proses ini adalah bagaimana individu mampu mengelola pembelajaran dan pengembangan dirinya sendiri. Dalam hal ini, *coach* berfungsi sebagai cermin yang memantulkan pemikiran klien kembali kepada mereka, memungkinkan klien untuk mengidentifikasi "titik buta" (*blind spots*). Fokus utamanya bukan pada transfer pengetahuan dari sang ahli, melainkan pada pengembangan kesadaran diri (*self-awareness*) dan tanggung jawab pribadi (*personal responsibility*) yang berkelanjutan.

Pakar psikologi *coaching* Anthony Grant dalam penelitiannya *Solution-Focused Coaching* (2003) menjelaskan bahwa *coaching* merupakan proses sistematis untuk memfasilitasi peningkatan performa dan pertumbuhan pribadi. Teori Grant menekankan pentingnya pendekatan yang berorientasi pada solusi ketimbang berfokus pada masalah masa lalu. Keseluruhan teori ini berpijak pada satu keyakinan fundamental: bahwa setiap individu memiliki sumber daya internal yang cukup untuk

berkembang, dan *coaching* adalah kunci untuk mengaktivasi sumber daya tersebut.

Langkah-langkah dalam melaksanakan *coaching* menurut Salim (2014) diawali dengan tahapan krusial berupa *building trust* atau membangun kepercayaan, yang dapat dicapai secara efektif melalui optimalisasi tiga perangkat komunikasi utama. Dalam proses ini, seorang *coach* harus menyelaraskan *content* atau kata-kata yang dipilih agar relevan dan bermakna, serta didukung oleh *body posture and facial expression* (bahasa tubuh dan ekspresi wajah) yang menunjukkan keterbukaan serta empati guna menciptakan rasa aman bagi *coachee*. Selain itu, pengaturan *voice pitch and volume* (intonasi dan volume suara) memegang peranan penting dalam membangun ritme percakapan yang nyaman, sehingga sinergi antara pesan verbal dan non-verbal tersebut mampu mempercepat terbentuknya hubungan yang harmonis dan kredibel antara *coach* dan klien.

a. Fokus pada *coachee*

Dalam melakukan *Coaching*, seorang *coach* harus fokus pada indikator yang akan dikembangkan *coachee*. Sebagai *coach* harus fokus memusatkan perhatiannya pada hal yang akan dikembangkan yang dapat membawa kemajuan pada diri *coachee*.

b. Bersikap Terbuka dan Ingin Tahu

Sebagai *coach* harus mampu berpikir terbuka terhadap pikiran-pikiran rekan sejawat yang akan dikembangkan. Ciri-ciri sikap terbuka dan rasa ingin tahu, diantaranya: 1). berusaha untuk tidak menghakimi, melabel, berasumsi, atau menganalisis pemikiran orang lain; 2). mampu menerima pemikiran orang lain dengan tenang, dan tidak menjadi emosional; dan 3). tetap menunjukkan rasa ingin tahu (*curiosity*) yang besar terhadap apa yang membuat orang lain memiliki pemikiran tertentu.

Sebagai seorang *coach* harus mampu menempatkan diri untuk berpikir netral terhadap pemikiran *coachee* dalam hal ini rekan yang akan kita kembangkan. Jika kita menghakimi, melabeli, memberikan asumsi atau menganalisis pikiran *coachee* maka tujuan *Coaching* untuk mengembangkan diri rekan sejawat berdasarkan kekuatan/potensinya tidak akan berjalan maksimal sesuai yang diharapkan. Karena akan membatasi inisiatif diri *coach* untuk berpikir sendiri menyelesaikan masalahnya.

Dalam praktik *Coaching* kita harus mampu mengembangkan rasa ingin tahu yang mendalam. Untuk itu kita perlu mengembangkan keterampilan cara-cara bertanya untuk dapat menggali lebih dalam situasi pada diri rekan.

c. Memiliki Kesadaran Diri yang Kuat

Sebagai seorang *coach* harus memiliki kesadaran diri yang kuat untuk bisa menangkap adanya perubahan emosi/energi yang mempengaruhi jalannya percakapan. Perubahan-perubahan itu muncul dari dalam diri kita sebagai *coach* maupun rekan kita.

d. Mampu Melihat Peluang Baru dan Masa Depan

Dalam percakapan yang dilakukan seorang *coach* harus mampu melihat peluang baru untuk berkembangnya rekan kita sehingga mampu melihat masa depannya.

Irayati, et al, menuliskan bahwa *coaching* mendorong seseorang untuk fokus pada masa depan, karena apapun situasinya saat ini, yang masih bisa diubah adalah masa depan. Dengan itu diharapkan *coaching* yang dilakukan mampu mendorong rekan kita untuk fokus pada solusi bukan pada masalah.

Proses *coaching* juga harus berjalan dengan kreatif melalui percakapan dua arah yang mampu memicu proses berpikir rekan sebagai coachee untuk membangun pemikirannya sendiri serta mampu memetakan dan menggali situasi coachee untuk menghasilkan idenya sendiri. Irayati, et al, menuliskan percakapan dalam *coaching* berlangsung adalah dua arah. Yang kita lakukan adalah mendengarkan rekan kita dan kemudian melontarkan pertanyaan untuk membantu rekan kita untuk lebih memahami situasi dirinya, situasi ideal yang dia inginkan, serta langkah-langkah untuk membawa dia dari situasi dia saat ini ke situasi ideal yang dia inginkan.

Jadi peran *coach* bukan sebagai mentor atau konsultan melainkan menstimulus *coachee* untuk menjadi otonom untuk berpikir ke dalam dirinya menumbuhkan kesadaran diri akan situasinya kemudian mampu membuat rencana langkah-langkah dalam mengembangkan kompetensi dirinya.

Dalam pengembangan diri guru, proses *coaching* dilakukan secara berkesinambungan dan berkelanjutan melalui refleksi dan umpan balik yang diberikan di akhir praktik observasi. Proses terus berlanjut dengan merencanakan tindak lanjut berupa perbaikan-perbaikan atau pengembangan diri guru sehingga maksimalnya potensi dan tercapai kompetensi profesionalnya.

Dari penjelasan tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa *coaching* dalam supervisi akademik merupakan alat untuk membantu guru menumbuhkan kesadaran dirinya dalam mengembangkan potensi serta kesadaran untuk meningkatkan kinerjanya sebagai guru.

Dalam konteks supervisi modern, *coaching* menjadi pendekatan kunci yang menempatkan guru sebagai pembelajar dewasa yang otonom. Federasi pelatihan profesional seperti ICF (dalam Laksmana, 2024), mendefinisikan *coaching* sebagai kemitraan yang memantik proses berpikir kreatif untuk memaksimalkan potensi pribadi dan profesional klien. Definisi ini sejalan dengan kebutuhan pengembangan guru yang menuntut kepemilikan (*ownership*) atas tujuan, refleksi diri, dan komitmen untuk bertindak tiga fondasi yang sering absen dalam pendekatan pengawasan tradisional. Dengan demikian, integrasi *coaching* ke dalam supervisi akademik bukan sekadar teknik percakapan, melainkan perubahan paradigma relasi kekuasaan menjadi relasi kemitraan.

Salah satu model *coaching* yang populer adalah model GROW (*Goal, Reality, Options, Will/Way Forward*) yang dipopulerkan oleh John Whitmore (Yayat, 2019). Model GROW yang dipopulerkan John Whitmore adalah kerangka *coaching* yang paling luas diadopsi karena sederhana namun sistematis. GROW terdiri atas empat tahap: *Goal* (menetapkan tujuan spesifik yang bermakna dan terukur), *Reality* (menggali realitas/kondisi saat ini melalui bukti dan data), *Options* (menghasilkan opsi/strategi alternatif), dan *Will/Way Forward* (merumuskan komitmen, rencana aksi, dan akuntabilitas). Dalam pendidikan, siklus ini membantu guru mengonversi hasil observasi dan data belajar siswa menjadi tujuan instruksional yang jelas, mendiagnosis hambatan riil di kelas, mengeksplorasi strategi pedagogis berbasis bukti, lalu menyepakati rencana tindak lanjut beserta indikator keberhasilan. Literatur terbaru menegaskan bahwa kualitas pertanyaan (*powerful questions*) dan penahan diri *coach* untuk tidak memberi jawaban terlalu cepat menjadi penentu keberhasilan proses GROW, karena esensinya adalah memantik kesadaran dan tanggung jawab internal guru terhadap perubahan praktiknya.

Menurut John (dalam Yayat, 2019), model GROW terdiri dari empat langkah sederhana, yaitu:

1. *Goal* (Tujuan): Menentukan apa yang ingin dicapai. Misalnya, “Saya ingin anak-anak lebih berani bertanya di kelas.”
2. *Reality* (Kenyataan): Melihat kondisi sekarang. Misalnya, “Saat ini hanya 2–3 siswa yang aktif bertanya, lainnya diam.”
3. *Options* (Pilihan): Mengeksplorasi berbagai cara untuk mencapai tujuan. Misalnya, menggunakan metode think-pair-share, memberi reward sederhana, atau mengatur tempat duduk.
4. *Will/Way Forward* (Rencana & Komitmen): Memutuskan apa yang akan dilakukan dan kapan. Misalnya, “Minggu depan saya akan coba metode *think-pair-share* minimal dua kali dalam pembelajaran.”

Dengan model GROW, percakapan supervisi menjadi lebih terarah dan sistematis. Guru merasa memiliki kendali terhadap pengembangan dirinya, karena solusi lahir dari pikirannya sendiri, bukan sekadar perintah.

Secara internasional, kebangkitan peran kepala sekolah sebagai *instructional leader* ditopang kerangka konseptual Hallinger, et. al. (2025), menegaskan tiga dimensi utama: (1) mendefinisikan misi sekolah, (2) mengelola program instruksional, dan (3) memupuk iklim belajar yang positif. Telaah mutakhir atas riset *instructional leadership* menunjukkan bahwa kerangka ini tetap relevan saat ini, namun penerjemahannya kian menekankan praktik pembinaan (*coaching*) dan kolaborasi profesional, bukan sekadar pengawasan untuk memastikan kurikulum, pedagogi, dan asesmen berjalan konsisten di seluruh kelas. Integrasi *coaching* di level kepemimpinan sekolah menjembatani visi dan praktik: kepala sekolah tidak hanya menetapkan arah, tetapi juga membangun kapasitas guru melalui percakapan instruksional yang terstruktur, observasi formatif, dan umpan balik berbasis bukti.

Riset tentang *instructional coaching* di antaranya dihimpun oleh Knight, dkk. (2021) yang menyediakan bukti bahwa dukungan *coach* yang terlatih meningkatkan kemungkinan guru mengadopsi dan mempertahankan strategi mengajar berkualitas tinggi pasca pelatihan. Di banyak distrik/sekolah, kepala sekolah berperan sebagai *lead learner* yang menyinergikan kerja *coach*, komunitas belajar profesional, dan sistem observasi formatif, sehingga coaching bukan intervensi individu terpisah melainkan bagian dari strategi kepemimpinan pembelajaran. Ketika kepemimpinan sekolah menempatkan coaching sebagai praktik organisasi (bukan proyek sesaat), dampak pada kualitas pengajaran dan hasil belajar siswa cenderung lebih berkelanjutan (Hickey, A. M. (2024).

Implikasinya bagi pengembangan supervisi akademik di sekolah-sekolah adalah perlunya arsitektur yang menyatukan tiga unsur (Yayat: 2019), yaitu: (a) kerangka praktik instruksional yang menjadi *shared language* (misalnya FFT) untuk mengamati dan memberi umpan balik; (b) proses coaching berbasis GROW yang menegaskan tujuan, bukti realitas, opsi strategi, dan komitmen tindak lanjut; serta (c) kepemimpinan instruksional yang memayungi kultur kolaboratif dan akuntabilitas berbasis data. Dengan arsitektur ini, supervisi akademik modern berfungsi sebagai sistem pembelajaran profesional yang berulang (iteratif), bukan sekadar kewajiban administratif tahunan.

Berdasarkan paradigma dan prinsip *coaching* yang memberdayakan guru sebagai rekan sejawat yang setara dalam mengembangkan kompetensi dirinya secara otonom maka *coaching* efektif digunakan dalam melakukan supervisi akademik. Tujuan dari supervisi akademik sendiri adalah untuk mengembangkan kompetensi mengajar guru sehingga meningkatnya kualitas proses pembelajaran yang dilakukannya bersama peserta didik sejalan dengan paradigma dan prinsip *coaching*.

Coaching dalam supervisi akademik bertujuan untuk mengevaluasi kompetensi mengajar guru dan proses belajar peserta didik di kelas dan memberdayakannya. Costa dan Garmston dalam Irayati, et al (2022), menyampaikan bahwa kita bisa memberdayakan guru melalui *coaching*, kolaborasi, konsultasi, dan evaluasi, yang interaksinya bergantung kepada tujuan dan hasil yang diharapkan. Namun, posisi awal yang kita ambil adalah posisi sebagai seorang *coach*, sebelum kita mengetahui tujuan dan hasil yang diharapkan oleh guru yang akan kita berdayakan. Oleh sebab itu, prinsip dan paradigma berpikir *coaching* ini perlu selalu ada sebelum kita memberdayakan seseorang.

Dalam melakukan percakapan *coaching*, ada kompetensi inti yang perlu dipahami oleh seorang *coach* dalam hal ini observer untuk dikembangkan. Berdasarkan ICF (*International Coaching Federation*) ada 8 kompetensi inti dalam melakukan *Coaching*. Untuk kebutuhan Pendidikan *coach* cukup mempelajari 3 kompetensi inti yang penting dipahami, diterapkan, dan dilatih secara terus menerus saat melakukan percakapan *Coaching* kepada teman sejawat di sekolah, yaitu: kehadiran penuh/*presence*, mendengarkan aktif dan mengajukan pertanyaan berbobot.

Kehadiran penuh/*presence* merupakan kemampuan *coach* untuk dapat hadir sepenuhnya melalui badan, pikiran dan hati yang selaras. *Coach* harus sadar diri bahwa proses yang dilakukan untuk membantu munculnya mindset baru dan kompetensi lainnya pada diri rekan. Untuk itu sebagai *coach* harus bersikap terbuka dan sabar serta bersikap ingin tahu lebih banyak situasi pada diri rekan yang dikembangkan. Masih dalam Irayati, et al, menyatakan bahwa kehadiran penuh/*presence* adalah kemampuan untuk bisa hadir utuh bagi *coachee*, atau di dalam *coaching* disebut sebagai *coaching presence* sehingga badan, pikiran, hati selaras saat sedang melakukan percakapan *coaching*. Kehadiran penuh ini adalah

bagian dari kesadaran diri yang akan membantu munculnya paradigma berpikir dan kompetensi lain saat kita melakukan percakapan *coaching*".

Kompetensi kehadiran penuh ada berbagai cara dan masing-masing individu memiliki cara yang efektif untuk dapat menghadirkan *presence*. Kompetensi ini perlu dilatih pada diri *coach* sebelum melakukan percakapan *coaching* bersama rekan yang akan dikembangkan.

Kompetensi *coaching* yang kedua yaitu mampu menjadi pendengar yang aktif atau menyimak untuk fokus pada apa yang dikatakan oleh rekan sebagai *coachee* dan memahami semua makna bahkan pada hal-hal yang tidak diucapkannya. Irayati menyebutkan ada 3 hal yang biasanya menghambat kita mendengarkan aktif, yaitu: 1). Asumsi, sudah mempunyai anggapan tertentu tentang suatu situasi yang belum tentu benar; 2). Melabel/*Judgment*, memberi label/penilaian pada seseorang dalam situasi tertentu; dan 3). Asosiasi: mengaitkan dengan pengalaman pribadi *coach*.

Kompetensi yang ke-3 adalah mampu mengajukan pertanyaan berbobot yang diharapkan mampu menggugah rekan untuk berpikir dan menstimulasi pemikirannya sehingga mampu memunculkan hal-hal yang mungkin belum terpikirkan sebelumnya untuk menjadi solusi. Berikut ciri-ciri dalam mengajukan pertanyaan berbobot menurut Irayati, et al (2022):

- a. Hasil mendengarkan aktif: Menggunakan kata kunci yang didapat dari mendengarkan
- b. Membantu *coachee*: Membuat *coachee* mengingat, merenung, dan merangkai fakta sehingga dapat memahami apa yang terjadi pada dirinya
- c. Bersifat terbuka dan eksploratif: Struktur kalimat terbuka, membuat *coachee* harus menjawab sambil berpikir.

- d. Diajukan di momen yang tepat: Tidak terburu-buru dalam mengajukan pertanyaan dan ditanyakan di waktu yang *coachee* sudah siap memprosesnya

4. Teori Kinerja Guru

Barnawi & Arifin (2012) menyebutkan kinerja mengajar guru dapat diartikan sebagai tingkat keberhasilan guru dalam melaksanakan tugas pendidikan sesuai dengan tanggung jawab dan wewenangnya berdasarkan standar kinerja yang telah ditetapkan selama periode tertentu dalam kerangka mencapai tujuan pendidikan.

Menurut Sanjaya (2005) kinerja guru berkaitan dengan tugas perencanaan, pengelolaan pembelajaran, dan penilaian hasil belajar siswa. Sebagai perencana, guru harus mampu mendesain pembelajaran dengan baik, sesuai dengan kebutuhan peserta didik. Sebagai pengelola, guru harus mampu menciptakan pembelajaran yang bermakna, aktif dan menyenangkan, dan sebagai evaluator, guru harus mampu melaksanakan penilaian proses dan hasil belajar peserta didik. Kinerja guru dapat didefinisikan sebagai sejauh mana seorang guru bekerja secara maksimal sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya dalam upaya mencapai tujuan institusional. Kemampuan seorang guru akan terlihat pada saat mengajar yang dapat diukur dari kompetensi mengajarnya

Menurut Said & Akmaludin (2021), kinerja guru adalah evaluasi terhadap perilaku, prestasi kerja, dan potensi pengembangan yang telah dilakukan oleh guru. Sebagai guru, penilaian lebih kepada proses selama periode penilaian yang telah ditetapkan dan disepakati bersama atasan sebagai penilai biasanya oleh Kepala Sekolah. Penilaian guru bersifat berkelanjutan sehingga dapat diukur perkembangannya.

Menurut Mustika dalam Said & Akmaludin (2021), menguraikan indikator kinerja guru antara lain:

- a. menyusun rencana pembelajaran yaitu persiapan mengajar guru untuk tiap pertemuan,

- b. melaksanakan pembelajaran yaitu kegiatan pembelajaran yang dilakukan melalui tatap muka yang alokasi waktunya telah ditentukan dalam susunan program dan diperdalam melalui tugas-tugas,
- c. menilai hasil belajar siswa yaitu serangkaian kegiatan untuk memperoleh, menganalisis, dan menafsirkan data tentang proses dan hasil belajar siswa yang dilakukan secara sistematis dan berkesinambungan, sehingga menjadi informasi yang bermakna dalam pengambilan keputusan dan melaksanakan tindak lanjut hasil penilaian prestasi belajar peserta didik.

Dari indikator kinerja guru secara umum diartikan sebagai hasil kerja atau capaian yang diperoleh guru dalam melaksanakan tugas-tugas meliputi aspek perencanaan, pelaksanaan, maupun evaluasi pembelajaran, serta dalam membina peserta didik secara menyeluruh. Berdasarkan Peraturan Dirjen GTK (2023), kinerja guru merupakan capaian atas hasil kerja dan perilaku kerja sesuai indikator kinerja individu dan target yang disepakati bersama Penjabat Penilai Kerja. Berikut indikator kinerja yang harus dilaksanakan oleh guru, meliputi:

- a. Merencanakan pembelajaran
- b. Melaksanakan pembelajaran
- c. Menilai hasil pembelajaran
- d. Membimbing dan melatih peserta didik, dan
- e. Melaksanakan tugas tambahan

Berdasarkan Perdirjen GTK tersebut, pengelolaan kinerja guru berorientasi pada peningkatan kinerja guru untuk mewujudkan pembelajaran yang berpusat pada murid dalam memenuhi ekspektasi kepala sekolah sebagai pejabat penilai. Dalam prosesnya diawali dengan dialog kinerja secara intens antara Guru dan Kepala Sekolah sebagai target yang akan dipenuhi selama periode penilaian.

Berdasarkan uraian diatas, pengelolaan kinerja guru dirancang secara objektif, sistematis dan menyeluruh untuk dijadikan alat pengawasan dan evaluasi untuk pengembangan diri guru. Kinerja guru adalah hasil

ekpektasi sesuai kesepakatan yang telah dibuat bersama kepala sekolah sebagai pejabat penilai, meliputi kegiatan: perencanaan, pelaksanaan, evaluasi pembelajaran, maupun pengembangan peserta didik. Sedangkan, supervisi akademik merupakan proses pembinaan yang dilakukan oleh kepala sekolah atau pengawas untuk membantu guru meningkatkan kualitas pembelajaran dan upaya peningkatan kinerjanya melalui pendampingan, umpan balik, dan refleksi kolaboratif salah satunya menggunakan pendekatan yang dikemas dalam teknik *coaching* ini.

Maria Ulfah dan Ahmad Noviansah (2020) menjelaskan bahwa metode *coaching* secara terstruktur oleh kepala madrasah terbukti mampu meningkatkan kinerja mengajar guru secara signifikan, bahkan bagi mereka yang awalnya memiliki nilai kinerja rendah. Melalui pembinaan yang rutin dan berkesinambungan, kepala madrasah tidak hanya menjadi lebih terampil dalam memfasilitasi pertumbuhan guru, tetapi juga berhasil membangun rasa aman melalui hubungan personal yang semakin kuat. Hubungan yang harmonis ini pada gilirannya menumbuhkan kepercayaan diri guru terhadap potensi internal mereka untuk terus memberikan kinerja terbaik. Sebagai bagian dari kompetensi supervisi, kepala madrasah harus memandang proses ini melampaui sekadar angka penilaian, yakni dengan memberikan bimbingan yang membuat guru merasa dihargai atas setiap upaya perbaikannya.

Dengan demikian, semakin efektif pelaksanaan supervisi akademik di sekolah dasar, maka semakin besar pula peluang peningkatan kinerja guru dalam menjalankan tugas profesionalnya sebagai tujuan.

B. Landasan Enam Sistem Nilai

Dalam praktik pendidikan, terutama pada jenjang sekolah dasar, supervisi akademik memainkan peranan penting dalam membina dan meningkatkan kinerja guru. Supervisi akademik yang efektif tidak hanya menekankan evaluasi administratif, tetapi juga pada pendampingan dan pengembangan guru secara holistik. Salah satu pendekatan yang kini banyak digunakan adalah supervisi

akademik berbasis *coaching*. Teknik *coaching* dalam supervisi menekankan hubungan kolaboratif antara supervisor (*coach*) dan guru (*coachee*) yang bertujuan untuk menggali potensi, memperkuat refleksi, serta mendorong peningkatan kinerja mengajar. Menurut Sudjana (2010), *coaching* dalam supervisi merupakan pendekatan yang memberikan ruang dialogis dan mendorong guru untuk menemukan solusi secara mandiri melalui bimbingan yang terstruktur dan suportif.

Untuk itu, landasan sistem nilai menjadi penting dalam pelaksanaan supervisi akademik berbasis *coaching*. Sistem nilai menjadi pondasi moral, spiritual, rasional, dan estetis yang menjiwai proses supervisi. Mulyasa (2013) menyatakan bahwa keberhasilan pembinaan guru sangat bergantung pada penghayatan terhadap sistem nilai yang meliputi nilai teologik, fisiologik, etik, logik, estetika, dan sosiologik.

Nilai-nilai tersebut saling terkait sebagai fondasi penting untuk membimbing guru agar kinerjanya meningkat, bukan hanya dalam aspek teknis mengajar, tetapi juga dalam dimensi kepribadian, moral, dan sosial. Berikut hubungan keterkaitan 6 landasan sistem nilai dalam manajemen supervisi akademik berbasis *coaching* dalam meningkatkan kinerja guru di sekolah dasar:

1. Nilai Teologik

Nilai teologik menekankan kesadaran spiritual dan tanggung jawab moral terhadap Allah SWT. Dalam perspektif pendidikan Islam, penguatan nilai teologik membentuk karakter guru sebagai pendidik sekaligus panutan moral (Zamroni, 2007). Dalam pandangan Islam, setiap manusia memiliki amanah sebagai khalifah di bumi, termasuk dalam tugas pendidikan. Penting untuk membentuk guru yang ikhlas dan berdedikasi. Guru dipandang sebagai pelaksana amanah Ilahiyah yang bertanggung jawab mendidik generasi penerus bangsa dengan nilai-nilai tauhid. Oleh karena itu kepala sekolah perlu melakukan pengawasan atau supervisi akademik sehingga guru akan melaksanakan tugas sesuai dengan tupoksinya.

Kesadaran teologis ini melahirkan sikap ikhlas, tanggung jawab, dan dedikasi tinggi dalam menjalankan tugas. Seorang guru yang memiliki nilai

teologik akan menjadikan aktivitas mengajar sebagai ibadah, bukan sekadar pekerjaan, sebagaimana dalam Al-Qur'an surah Al-Mujadalah ayat 11: "Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman di antara kamu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat".

2. Nilai Fisiologik

Nilai Fisiologik berarti fisik maksudnya memaksimalkan fungsi fisik dalam menjalani kehidupan ini. Dalam fisik kita sebagai ciptaan Allah disadari atau tidak sangat berguna, namun ternyata kita telah lupa akan fungsinya akibatnya kita tertinggal jauh oleh orang di luar Islam terutama dalam Sains dan teknologi, kita hanya bisa mengekor kepada mereka. Nilai fisiologik mengajarkan pentingnya memanfaatkan potensi fisik yang dianugerahkan Allah SWT, seperti pendengaran, penglihatan, dan hati, untuk mendukung proses belajar dan mengajar.

Dalam konteks supervisi berbasis *coaching*, kepala sekolah dapat mendorong guru untuk menggunakan potensi fisiknya secara optimal, misalnya menjaga stamina agar tetap bugar saat mengajar, memanfaatkan indera untuk mengamati kebutuhan siswa, serta melatih kepekaan hati dalam memahami kondisi emosional murid. Hal ini mendukung terciptanya pembelajaran yang lebih menyenangkan, bersemangat, dan penuh energi positif.

3. Nilai Etik

Nilai etik ini berkaitan dengan perilaku dan perbuatan manusia, perilaku seseorang yang nampak ke permukaan itu dapat dilihat, dinilai badan dirasakan oleh orang lain di sekitarnya. Mencakup integritas, kejujuran, dan tanggung jawab profesional. Guru adalah figur teladan yang perlu dibina secara etis dalam kerangka supervisi. Menurut Supardi (2013), etika profesi guru sangat menentukan kualitas interaksi pendidikan di kelas. Tuntutannya adalah agar setiap orang berperilaku santun, sopan, hormat, dan mulia dalam pergaulan baik dengan sesama maupun dengan alam sekitarnya. Dilingkungan pendidikan nilai etik atau nilai perilaku ini menjadi hal yang sangat penting sebab kegiatan mendidik identik dengan keteladanan, perbaikan terus menerus

dan memberi contoh kebaikan. Guru dan kepala sekolah adalah pelaku utama yang memberi contoh nilai-nilai etik kepada siswa dan sesama guru.

Supervisi berbasis *coaching* menekankan komunikasi empatik, keteladanan, serta refleksi perilaku profesional. Dengan *coaching*, kepala sekolah membantu guru menyadari perannya sebagai model integritas dan akhlak mulia bagi siswa. Umpan balik konstruktif yang diberikan dalam *coaching* mampu menumbuhkan kesadaran guru untuk menjaga etika profesinya, sehingga interaksi pendidikan di kelas berjalan dengan penuh keteladanan dan nilai moral. *Coaching* menjadi sarana untuk membina nilai etik guru melalui keteladanan, komunikasi empatik, dan umpan balik konstruktif yang membangun kesadaran moral guru.

4. Nilai Logik

Nilai logik berkaitan dengan kemampuan berpikir kritis, reflektif, dan rasional. Dalam supervisi akademik berbasis *coaching*, guru didorong untuk menganalisis praktik pembelajarannya secara logis melalui refleksi berbasis data. Proses *coaching* yang penuh tanya jawab memantik guru untuk menemukan solusi kreatif terhadap masalah pembelajaran. Dengan demikian, guru tidak sekadar mengikuti pola lama, tetapi mampu menggunakan akalnnya untuk mengembangkan strategi pembelajaran inovatif sesuai kebutuhan siswa.

Dalam *coaching*, guru distimulus atau diarahkan untuk tidak hanya melaksanakan pembelajaran secara rutin, tetapi juga menganalisis data hasil belajar, merefleksikan strategi mengajar, dan mencari solusi secara rasional. Kepala Sekolah juga berperan sebagai fasilitator yang menstimulasi guru dengan pertanyaan reflektif, sehingga guru dapat menemukan cara kreatif dalam memecahkan masalah pembelajaran di kelas.

Berpikir menjadi dasar nilai logis haruslah semakin meningkat dari mulai berpikir insting untuk bayi kemudian berpikir imitatif untuk anak, bagi kita yang sudah katanya dewasa haruslah berpikir kreatif atau inovatif dengan menjauhkan dari berpikir egosentris. *Coaching* mendorong guru untuk memecahkan masalah pembelajaran berdasarkan analisis data dan observasi

(Sumarsono, 2017). *Coaching* yang berbasis pada refleksi logis akan membantu guru menganalisis praktik pembelajaran secara rasional dan menemukan solusi melalui proses tanya jawab yang menggugah pikiran.

5. Nilai Estetika

Nilai estetika menekankan pentingnya keindahan, kenyamanan, dan kreativitas dalam proses pembelajaran. Guru perlu dibimbing untuk menciptakan pembelajaran yang menyenangkan dan bermakna (Mulyasa, 2013). Guru perlu didorong untuk menciptakan suasana kelas yang menyenangkan, indah secara visual maupun emosional.

Coaching berperan dalam membimbing guru untuk merancang pembelajaran yang kreatif dan menginspirasi. *Coaching* membantu guru menyadari bahwa kelas yang menarik, suasana belajar yang menyenangkan, serta kreativitas dalam menyusun media pembelajaran akan meningkatkan minat belajar siswa. Supervisi berbasis *coaching* mendorong guru untuk tidak hanya menyampaikan materi, tetapi juga menghadirkan pembelajaran yang inspiratif, indah secara emosional, dan bermakna bagi siswa.

6. Nilai Sosiologik

Nilai sosiologik menekankan kesadaran guru terhadap tanggung jawab sosialnya dalam membangun masyarakat yang adil, berakhlak, dan berkarakter. Dalam supervisi berbasis *coaching*, kepala sekolah membantu guru untuk lebih peka terhadap dinamika sosial, baik di lingkungan sekolah maupun masyarakat sekitar. Guru didorong untuk berkontribusi dalam membentuk budaya sekolah yang inklusif, kolaboratif, dan peduli. *Coaching* menjadi sarana untuk menumbuhkan empati sosial, sehingga guru tidak hanya mengajar di kelas, tetapi juga berperan sebagai agen perubahan sosial.

Supervisi berbasis *coaching* dapat mengarahkan guru untuk lebih responsif terhadap dinamika sosial masyarakat sekolah (Zamroni, 2007). Guru harus memiliki kepekaan terhadap lingkungan sosial sekolah dan masyarakat. *Coaching* menjadi sarana untuk menumbuhkan empati sosial guru dan memperkuat kontribusinya terhadap pembangunan karakter bangsa.

Dengan mengintegrasikan keenam nilai ini dalam praktik manajemen strategi supervisi akademik berbasis coaching, supervisi tidak lagi dipandang semata sebagai proses evaluasi, tetapi lebih sebagai sarana transformasi menyeluruh bagi guru. Keenam nilai ini saling melengkapi dalam membentuk guru yang sehat jasmani, beretika, berpikir kritis, kreatif, berjiwa sosial, dan berakhlak mulia. Pada akhirnya, kinerja guru meningkat secara berkelanjutan dan berdampak langsung terhadap kualitas pembelajaran serta pembentukan karakter siswa di sekolah dasar.

C. Landasan Kebijakan

Kebijakan pemerintah terkait supervisi kepada guru tertuang dalam Permeneg PAN dan RB Nomor 16 Tahun 2009 bahwa penilaian kinerja guru adalah penilaian dari tiap butir kegiatan tugas utama guru dalam rangka pembinaan karier kepangkatan dan jabatannya. Pelaksanaan supervisi dilaksanakan secara simultan di sekolah diharapkan berdampak pada peningkatan motivasi dan profesionalisme guru dalam bentuk peningkatan kinerja guru yang diukur dengan mekanisme penilaian kinerja guru.

Dalam Kemdikbud (2017), menjelaskan supervisi akademik intinya adalah serangkaian kegiatan membantu guru dalam rangka meningkatkan mutu proses dan hasil pembelajaran. Karena bantuan ini bersifat profesional, maka seorang kepala sekolah dituntut menguasai supervisi akademik, baik secara konsep, maupun keterampilan menilai pelaksanaan pembelajaran dan mengkomunikasikan hasil penilaian (*technical skill*) sesuai dengan prinsip supervisi. Pelaksanaan supervisi merupakan tugas Kepala Sekolah sebagaimana dinyatakan dalam Permendikbud Nomor 22 Tahun 2016, tentang Standar Proses untuk Pendidikan Dasar dan Menengah.

Menurut Glickman dalam Kemdikbud (2019), supervisi akademik merupakan serangkaian kegiatan membantu guru mengembangkan kemampuannya dalam mengelola proses pembelajaran sehingga dapat meningkatkan kompetensi paedagogik dan profesional, yang muaranya kepada peningkatan mutu lulusan peserta didik. Sedangkan Daresh (Kemdikbud,

2019), menyebutkan bahwa supervisi akademik merupakan upaya membantu guru mengembangkan kemampuannya mencapai tujuan pengajaran. Kegiatan supervisi akademik yang dilakukan oleh kepala sekolah yang ditujukan kepada guru dengan tujuan memberikan bantuan profesional, selain itu supervisi akademik juga bertujuan untuk meningkatkan kompetensi profesional maupun kompetensi paedagogik yang akan berdampak pada peningkatan kinerja guru-guru di sekolah.

Program Merdeka Belajar yang dicanangkan oleh Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi (Kemendikbudristek) bertujuan memberi ruang yang lebih luas bagi guru dan sekolah untuk berinovasi. Melalui Kurikulum Merdeka, guru tidak lagi terlalu terikat pada dokumen administratif yang rumit, tetapi diarahkan agar lebih fokus pada kebutuhan belajar siswa. Dalam kebijakan ini, guru diberi keleluasaan memilih strategi mengajar yang sesuai dengan karakter murid, serta lebih menekankan pada pembelajaran yang bermakna dan berpusat pada peserta didik (Kemendikbudristek, 2020).

Beberapa regulasi penting yang mengatur tentang supervisi dan kinerja guru antara lain:

1. Undang-Undang No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, yang menegaskan bahwa guru adalah tenaga profesional yang wajib merencanakan, melaksanakan, dan menilai pembelajaran secara profesional.
2. Permendiknas No. 13 Tahun 2007 tentang Standar Kompetensi Kepala Sekolah, yang menyebutkan bahwa salah satu kompetensi utama kepala sekolah adalah melakukan supervisi akademik.
3. Permendikbud No. 22 Tahun 2016 tentang Standar Proses Pendidikan Dasar dan Menengah, yang menekankan bahwa pembelajaran harus interaktif, inspiratif, menyenangkan, menantang, dan memotivasi peserta didik. Untuk menjamin itu, supervisi akademik perlu dilakukan secara berkala.
4. Perdirjen GTK No. 7607 Tahun 2023 tentang Petunjuk Teknis Pengelolaan Kinerja Guru dan Kepala Sekolah, yang memberikan acuan bagaimana

guru dan kepala sekolah menyiapkan rencana kinerja, melaksanakan, sampai mengevaluasi kinerjanya.

Dari regulasi ini, jelas bahwa supervisi bukan hanya kewajiban kepala sekolah, tetapi juga menjadi sarana pembinaan profesional guru agar kinerjanya meningkat (Mulyasa, 2017).

Jika dilihat dari kebijakan besar seperti *Merdeka Belajar* dan Kurikulum Merdeka, sebenarnya arah pemerintah sudah sangat mendukung praktik supervisi berbasis coaching. Guru diberi ruang untuk berefleksi, mengembangkan strategi, dan lebih fokus pada kualitas pembelajaran daripada sekadar administrasi. Kepala sekolah pun diposisikan sebagai pembina yang mendampingi guru, bukan hanya sebagai pengawas yang mencari kekurangan.

Namun dalam praktik di lapangan, masih banyak supervisi yang berjalan secara administratif. Misalnya, kepala sekolah hanya meminta guru menyiapkan perangkat pembelajaran atau mengisi instrumen supervisi tanpa ada tindak lanjut berupa diskusi reflektif. Hal ini terjadi karena dua hal: pertama, kepala sekolah belum semuanya mendapatkan pelatihan coaching yang memadai; kedua, regulasi teknis seperti juknis pengelolaan kinerja masih menuntut laporan yang rinci, sehingga fokus kepala sekolah sering terjebak pada penyelesaian dokumen.

Dengan kata lain, kebijakan nasional sudah mendukung supervisi yang bersifat pembinaan, tetapi implementasinya di sekolah sering masih dominan administratif. Oleh karena itu, penting bagi kepala sekolah untuk memanfaatkan kerangka coaching sebagai strategi dalam melaksanakan supervisi, agar sesuai dengan semangat *Merdeka Belajar* sekaligus memenuhi tuntutan regulasi (Mulyasa, 2017).

Landasan kebijakan di Indonesia sebenarnya sudah memberikan peluang besar bagi penerapan supervisi akademik berbasis coaching. Namun, masih ada kesenjangan antara regulasi dan praktik di lapangan. Agar supervisi lebih bermakna, kepala sekolah perlu menyeimbangkan antara tuntutan administratif dengan pendekatan coaching yang memberdayakan guru.

D. Penelitian Terdahulu yang Relevan

Setianingsih E, dkk. (2024), menuliskan dalam studi pendahulunya dengan penerapan *Coaching* model TIRTA dalam supervisi akademik merupakan upaya mendukung budaya belajar, memberikan motivasi dan mendorong pertumbuhan profesionalitas bagi guru. Kesimpulan dalam penelitian supervisi akademik dengan menerapkan *Coaching* model TIRTA mampu menumbuhkan motivasi untuk melakukan perbaikan berkelanjutan sehingga berdampak positif terhadap kualitas pembelajaran di kelas. Tantangan yang masih terjadi dalam penerapannya yaitu manajemen waktu, dimana kegiatan memerlukan waktu yang tidak cukup sedikit menyebabkan kepala sekolah masih mendapatkan kesulitan dalam pelaksanaan dan penerapan *Coaching* model TIRTA.

Berdasarkan temuan penelitian Hanik, dkk (2024), menyimpulkan penerapan supervisi akademik dengan teknik *Coaching* bisa menaikkan mutu pembelajaran di kelas dan kinerja guru. Penerapan *Coaching* membuka peluang bagi guru guna melakukan pengembangan keterampilan serta kreativitas mereka yang pada akhirnya bisa menaikkan mutu pembelajaran di sekolah.

Penelitian Alindawati, dkk. (2024), implementasi supervisi berbasis *Coaching* di SD Negeri 21 SKP.G Sp. 2 Emparu menunjukkan potensi perbaikan dalam hal perencanaan pembelajaran, penggunaan teknologi, dan relevansi pembelajaran terhadap kebutuhan siswa. Dari hasil penelitiannya disimpulkan bahwa supervisi berbasis *Coaching* berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja guru dan dapat dijadikan model dalam upaya peningkatan mutu pendidikan yang lebih luas. Tantangan yang terjadi dalam penelitiannya antara lain masih terdapat pola pikir guru yang menganggap kegiatan supervisi sebatas proses administrasi untuk Penilaian Kinerja Pegawai (SKP). Pandangan ini menyebabkan guru tidak nyaman dalam proses observasi sehingga mengurangi efektivitas supervisi. Tantangan lainnya adalah keterbatasan waktu, dimana guru harus mempersiapkan pembelajaran dan administrasi lainnya yang menyulitkan guru dalam proses refleksi dan tindak lanjut. Kemampuan kepala sekolah dalam supervisi akademik menggunakan *Coaching* menjadi faktor pendukung

kelancaran pelaksanaan kegiatan. Kesadaran guru untuk terus meningkatkan kompetensinya juga turut membantu kelancaran proses.

Kajian pustaka yang dilakukan oleh Mabruroh, dkk. (2024) dalam penelitiannya menunjukkan penerapan *Coaching* dalam supervisi akademik menawarkan pendekatan yang lebih kolaboratif, memberdayakan, dan berfokus pada pengembangan profesional guru. Dengan mengubah paradigma dari evaluasi menjadi pengembangan, *Coaching* menciptakan lingkungan yang kondusif bagi guru untuk: Bertumbuh secara profesional, Guru didorong untuk merefleksikan praktik mereka, mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan, dan menetapkan tujuan pembelajaran yang jelas. Meningkatkan kualitas pembelajaran, Melalui *Coaching*, guru dapat mengembangkan strategi pembelajaran yang lebih efektif, inovatif, dan berpusat pada siswa. Meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja, proses *Coaching* yang positif dapat meningkatkan rasa percaya diri dan motivasi guru, serta menciptakan iklim kerja yang lebih positif. Membangun hubungan yang lebih kuat: *Coaching* memfasilitasi hubungan yang lebih kolaboratif antara supervisor dan guru, sehingga tercipta iklim saling mendukung dan terbuka. Penerapan *Coaching* dalam supervisi akademik merupakan langkah maju dalam upaya meningkatkan kualitas pendidikan. Dengan memberikan dukungan dan bimbingan yang tepat, *Coaching* dapat memberdayakan guru untuk menjadi agen perubahan yang positif di dalam kelas.

Wahyudi dan Said (2024), menambahkan dari hasil penelitiannya terdapat perubahan positif terhadap kinerja guru dan kualitas pembelajaran di kelas. Harapan dari peneliti bagi penelitian selanjutnya diharapkan menggunakan pendekatan kuantitatif agar diketahui tingkat kemaknaan *coaching* terhadap peningkatan kinerja guru di sekolah.

Dalam penelitian Khanifah, dkk. (2024), menunjukkan bahwa kepala sekolah secara konsisten menerapkan *coaching* model TIRTA dalam supervisi akademik sehingga mampu menciptakan suasana yang lebih terbuka dan nyaman bagi guru serta meningkatkan kerjasama antara guru dan kepala sekolah. Penerapan *coaching* juga berkontribusi pada peningkatan keterampilan

pedagogis guru yang semakin kreatif dan inovatif dalam mengimplementasikan pembelajaran berdiferensiasi, sesuai gaya belajar dan kebutuhan siswa. Hal itu merimplikasi positif pada kualitas pembelajaran yang lebih efektif dan responsif di kelas.

Berdasarkan hasil dari beberapa penelitian terdahulu yang telah dilakukan, peneliti memiliki harapan pelaksanaan supervisi akademik melalui *coaching* mampu memberikan dampak yang lebih baik dalam praktik pembelajaran yang dilakukan oleh guru sehingga tercapainya tujuan pendidikan yang berkualitas melalui dampak baik dari kinerja guru yang meningkat. Praktik *coaching* dalam supervisi akademik dapat dijadikan alat untuk membantu guru mengembangkan potensi dalam dirinya serta dapat membantu dalam meningkatkan kinerjanya.