

BAB I

PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG MASALAH

Pendidikan dapat menjadi pilar utama dalam pembangunan Sumber Daya manusia yang berkualitas dan berdaya saing. Upaya peningkatan mutu pendidikan sebagai agenda strategis dalam pembangunan sumber daya manusia Indonesia yang unggul, berkarakter, dan berdaya saing global. Pendidikan berfungsi sebagai proses transfer pengetahuan, dan wahana pembentukan karakter, pengembangan kompetensi, dan peningkatan kualitas sumber daya manusia dalam menghadapi tantangan abad ke-21. Komitmen tersebut ditegaskan dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional bertujuan mengembangkan potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, demokratis, serta bertanggung jawab. Selanjutnya, Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen menempatkan guru sebagai tenaga profesional yang memiliki peran strategis dalam menentukan mutu proses dan hasil pembelajaran. Sesuai konteks pendidikan Islam, Madrasah Aliyah memiliki tanggung jawab untuk menghasilkan lulusan yang tidak hanya unggul dalam penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi, juga memiliki karakter religius sesuai dengan nilai-nilai Islam. Sejalan dengan implementasi Kurikulum Merdeka, penguatan Profil Pelajar Pancasila dan Profil Pelajar Rahmatan lil 'Alamin, serta perkembangan teknologi digital, guru Madrasah Aliyah dituntut untuk terus meningkatkan kompetensi pedagogik, profesional, sosial, dan kepribadiannya agar mampu menyelenggarakan pembelajaran yang berkualitas. Upaya peningkatan mutu pendidikan sangat bergantung pada kinerja guru yang didukung oleh manajemen supervisi akademik yang efektif, terencana, kolaboratif, dan berkelanjutan. Supervisi akademik tidak lagi dipahami sebagai kegiatan administratif yang berorientasi pada pengawasan

semata, melainkan sebagai proses pembinaan profesional yang mampu meningkatkan kompetensi dan kinerja guru secara berkesinambungan. Penelitian mengenai Manajemen Supervisi Akademik untuk Meningkatkan Kinerja Guru Madrasah Aliyah menjadi penting dilakukan sebagai upaya menghasilkan model supervisi akademik yang lebih adaptif, humanis, berbasis bukti (*evidence-based*), dan relevan dengan kebutuhan pengembangan mutu pendidikan di Madrasah Aliyah.

Salah satu persoalan mendasar dalam pelaksanaan supervisi akademik di Madrasah Aliyah adalah belum optimalnya proses pembinaan guru setelah kegiatan observasi pembelajaran dilakukan. Supervisi masih cenderung menempatkan kepala madrasah atau supervisor sebagai pihak yang menilai dan memberikan rekomendasi, sementara guru belum sepenuhnya dilibatkan sebagai subjek aktif dalam mengidentifikasi permasalahan pembelajaran, merefleksikan praktiknya, mengeksplorasi alternatif perbaikan, dan menetapkan komitmen tindak lanjut secara mandiri. Kondisi tersebut menunjukkan perlunya pendekatan supervisi yang lebih dialogis, kolaboratif, reflektif, dan berorientasi pada pengembangan profesional guru. Dalam konteks ini, *Coaching GROW* yang dikembangkan John Whitmore relevan untuk memperkuat proses supervisi melalui empat tahapan, yaitu *Goal* untuk menetapkan tujuan perbaikan, *Reality* untuk memahami kondisi nyata, *Options* untuk mengeksplorasi berbagai alternatif solusi, dan *Will/Way Forward* untuk menetapkan komitmen serta langkah tindak lanjut. Integrasi *GROW Coaching* dalam manajemen supervisi akademik diharapkan tidak hanya mengubah supervisi dari kegiatan evaluatif-administratif menjadi proses pembinaan yang memberdayakan guru, tetapi juga membangun siklus refleksi dan perbaikan berkelanjutan yang lebih dekat dengan kebutuhan nyata guru dalam pembelajaran. Penguatan manajemen supervisi akademik melalui integrasi fungsi *POAC* dengan pendekatan *GROW Coaching* menjadi penting untuk menghasilkan proses supervisi yang sistematis sekaligus humanis, kolaboratif, berbasis kebutuhan, dan berorientasi pada peningkatan kinerja guru Madrasah Aliyah.

Guru menjadi garda terdepan menentukan keberhasilan penyelenggaraan pendidikan berperan secara langsung dalam merancang, melaksanakan, mengevaluasi, dan mengembangkan proses pembelajaran di kelas. Kualitas pembelajaran yang diterima murid yang dipengaruhi oleh kompetensi dan kinerja guru dalam mengelola pembelajaran secara profesional. Sejalan dengan Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005, tentang Guru dan Dosen yang menegaskan bahwa guru merupakan tenaga profesional yang memiliki tugas mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada jalur pendidikan formal. Upaya peningkatan mutu pendidikan tidak dapat dipisahkan dari peningkatan kompetensi dan kinerja guru yang meliputi kompetensi pedagogik, profesional, kepribadian, dan sosial. Guru yang memiliki kinerja tinggi mampu merancang pembelajaran yang inovatif, menerapkan strategi pembelajaran yang berpusat pada peserta didik, memanfaatkan teknologi secara efektif, serta melaksanakan penilaian autentik yang berorientasi pada peningkatan hasil belajar. Sebaliknya, rendahnya kinerja guru berdampak pada kurang optimalnya kualitas proses pembelajaran, rendahnya ketercapaian kompetensi peserta didik, serta belum tercapainya tujuan pendidikan secara maksimal. Sesuai dengan konteks Madrasah Aliyah, tuntutan terhadap profesionalisme guru menjadi semakin kompleks, Tanggung jawab pengembangan kompetensi akademik peserta didik, guru memiliki tanggung jawab membentuk karakter, akhlak mulia, serta nilai-nilai keislaman sesuai dengan tujuan pendidikan Islam. Kondisi adanya peningkatan kinerja guru merupakan kebutuhan strategis yang harus dilakukan secara sistematis dan berkelanjutan melalui berbagai bentuk pembinaan profesional, salah satunya melalui manajemen supervisi akademik yang efektif, guru mampu mengembangkan kompetensinya secara berkesinambungan dan memberikan kontribusi nyata terhadap peningkatan mutu pendidikan di Madrasah Aliyah.

Supervisi akademik dapat menjadi salah satu strategi yang memiliki peran penting untuk meningkatkan profesionalisme dan kinerja guru sebagai bagian dari upaya penjaminan mutu pendidikan. Secara konseptual, supervisi

akademik tidak lagi dimaknai sebagai aktivitas pengawasan yang berorientasi pada penilaian administratif, melainkan sebagai proses pembinaan profesional yang dilakukan secara terencana, sistematis, kolaboratif, dan berkelanjutan untuk membantu guru mengembangkan kompetensinya dalam merencanakan, melaksanakan, mengevaluasi, dan merefleksikan proses pembelajaran.. Perspektif manajemen, efektivitas supervisi akademik sangat ditentukan oleh kemampuan kepala madrasah sebagai pendamping dalam mengelola fungsi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*) sesuai dengan teori G.R. Terry. Keempat fungsi tersebut menjadi satu kesatuan yang saling berkaitan dalam mewujudkan supervisi akademik yang efektif dan berorientasi pada peningkatan kinerja guru. Supervisi akademik tidak hanya menghasilkan informasi mengenai capaian kinerja guru, tetapi juga membangun budaya belajar, refleksi, kolaborasi, dan perbaikan berkelanjutan dalam organisasi pembelajaran. Manajemen supervisi akademik yang dilaksanakan secara efektif menjadi instrumen strategis untuk meningkatkan kompetensi profesional guru, memperkuat kualitas pembelajaran, serta mendukung tercapainya mutu pendidikan Madrasah Aliyah yang berkelanjutan.

Secara teoretis, manajemen supervisi akademik yang efektif adalah suatu sistem pembinaan profesional yang dilaksanakan secara terencana, sistematis, kolaboratif, dan berkelanjutan untuk meningkatkan kinerja guru serta mutu pembelajaran. Menurut G.R. Terry, keberhasilan suatu organisasi sangat ditentukan oleh kemampuan manajemen dalam mengimplementasikan fungsi *Planning*, *Organizing*, *Actuating*, dan *Controlling* (POAC) secara terpadu. Konteks supervisi akademik, fungsi *planning* diwujudkan melalui penyusunan program supervisi yang didasarkan pada analisis kebutuhan guru dan tujuan peningkatan mutu pembelajaran. Fungsi *organizing* menekankan pembagian peran dan tanggung jawab secara jelas antara kepala madrasah, pendamping, wakil kepala madrasah, dan guru agar tercipta budaya kerja yang kolaboratif. Selanjutnya, fungsi *actuating* diwujudkan melalui pelaksanaan supervisi yang tidak hanya berorientasi pada observasi kelas, tetapi juga

pembinaan profesional, pendampingan, dan pemberian umpan balik yang konstruktif, dan fungsi *controlling* dilakukan melalui monitoring, evaluasi, refleksi, serta tindak lanjut yang berkesinambungan sebagai dasar pengambilan keputusan untuk meningkatkan mutu pembelajaran. Kondisi ideal inilah menjadi tolok ukur untuk menganalisis implementasi manajemen supervisi akademik di MA Madinatunnajah dan MA Jam'iyah Islamiyah Kota Tangerang Selatan, untuk dapat mengidentifikasi adanya kesenjangan antara konsep ideal dengan praktik empiris di lapangan sebagai dasar penyusunan model supervisi akademik yang lebih efektif.

Kondisi ideal manajemen supervisi akademik dari sudut pandang landasan normatif yang kuat melalui kebijakan pendidikan nasional. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional tentang penyelenggaraan pendidikan harus menjamin peningkatan mutu secara berkelanjutan melalui pengelolaan yang efektif, efisien, akuntabel, dan berorientasi pada pencapaian tujuan pendidikan nasional. Amanat tersebut dipertegas dalam Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen yang menetapkan guru sebagai tenaga profesional yang wajib memiliki kompetensi pedagogik, profesional, sosial, dan kepribadian serta terus mengembangkan profesionalismenya melalui pembinaan yang berkelanjutan. Kompetensi kepala sekolah atau kepala madrasah sebagai supervisor akademik diatur dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang kepala sekolah berkewajiban merencanakan, melaksanakan, mengevaluasi, dan menindaklanjuti supervisi akademik sebagai bagian dari peningkatan mutu pembelajaran. Lingkungan madrasah, kebijakan tersebut diperkuat melalui berbagai regulasi Kementerian Agama, termasuk implementasi Kurikulum Merdeka, Keputusan Menteri Agama Nomor 347 Tahun 2022 tentang Pedoman Implementasi Kurikulum Merdeka pada Madrasah, Keputusan Menteri Agama Nomor 450 Tahun 2024 tentang Kurikulum pada Madrasah, serta transformasi jabatan fungsional pengawas menjadi pendamping sebagaimana diatur dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 21 Tahun

2024. Perubahan kebijakan tersebut menunjukkan adanya pergeseran paradigma dari supervisi yang berorientasi pada pengawasan administratif menuju pembinaan profesional yang bersifat kolaboratif, reflektif, adaptif, dan berkelanjutan. Secara empiris, berbagai penelitian terdahulu tentang supervisi akademik memiliki kontribusi positif terhadap peningkatan kompetensi dan kinerja guru. Disertasi Evi Faozia (2024) dan Herry Sanoto (2022) tentang manajemen supervisi akademik yang dilaksanakan secara sistematis mampu meningkatkan profesionalisme guru dan mutu pembelajaran melalui penguatan fungsi manajemen serta pemanfaatan teknologi dalam supervisi. Temuan tersebut diperkuat oleh berbagai penelitian lain yang secara konsisten disimpulkan supervisi akademik berpengaruh terhadap peningkatan kompetensi pedagogik, kompetensi profesional, budaya kerja, maupun kinerja guru. Sebagian besar penelitian tersebut masih berfokus pada pengaruh supervisi akademik terhadap kinerja guru, implementasi supervisi oleh kepala sekolah atau kepala madrasah, maupun pengembangan model supervisi pada jenjang dan karakteristik satuan pendidikan tertentu. Secara teoretis, manajemen supervisi akademik yang ideal merupakan suatu sistem pembinaan profesional guru yang dikelola secara sistematis melalui penerapan fungsi manajemen *Planning, Organizing, Actuating, dan Controlling (POAC)* sebagaimana dikemukakan oleh G.R. Terry. Penerapan keempat fungsi tersebut bertujuan menjamin supervisi akademik tidak hanya menjadi kegiatan administratif, tetapi menjadi proses manajerial yang terencana, terorganisasi, terlaksana secara efektif, serta dievaluasi secara berkelanjutan untuk meningkatkan kinerja guru dan mutu pembelajaran. Pada fungsi *Planning*, supervisi akademik ideal diawali dengan analisis kebutuhan guru, identifikasi permasalahan pembelajaran, penyusunan program supervisi, penetapan jadwal, penyusunan instrumen, serta penetapan indikator keberhasilan. Perencanaan yang baik menjadi dasar bagi pelaksanaan supervisi yang terarah, sesuai kebutuhan guru, dan selaras dengan tujuan peningkatan mutu pendidikan. Selanjutnya, fungsi *Organizing* diwujudkan melalui pengorganisasian seluruh sumber daya yang mendukung pelaksanaan supervisi akademik, meliputi pembagian tugas dan

tanggung jawab, pembentukan tim supervisi, koordinasi antar pemangku kepentingan, pengelolaan administrasi, serta penyediaan sarana dan prasarana. Pengorganisasian yang efektif akan menciptakan koordinasi yang baik sehingga setiap kegiatan supervisi dapat dilaksanakan secara efisien dan kolaboratif. Implementasi fungsi *Actuating* idealnya dilaksanakan melalui pertemuan awal, observasi pembelajaran, diskusi profesional, pemberian umpan balik yang konstruktif, serta pembinaan guru berdasarkan hasil observasi. Pada tahap ini supervisi diarahkan sebagai proses pendampingan profesional yang membantu guru meningkatkan kualitas perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pembelajaran, sehingga mampu meningkatkan kompetensi dan kinerja guru secara berkelanjutan. Idealnya fungsi *Controlling* dilakukan melalui kegiatan monitoring, evaluasi, refleksi, analisis hasil supervisi, dan penyusunan tindak lanjut sebagai bentuk pengendalian mutu. Hasil evaluasi digunakan sebagai dasar penyempurnaan program supervisi pada periode berikutnya sehingga terbentuk mekanisme continuous improvement. Fungsi pengendalian ini, supervisi akademik tidak berhenti pada penilaian kinerja guru, tetapi menjadi proses perbaikan yang berkesinambungan dalam meningkatkan kualitas pembelajaran. Kondisi ideal manajemen supervisi akademik berbasis *POAC* dapat ditunjukkan pada keberhasilan supervisi sangat ditentukan oleh keterpaduan fungsi *Planning*, *Organizing*, *Actuating*, dan *Controlling* yang dilaksanakan secara sistematis, terukur, dan berkelanjutan. Penerapan keempat fungsi tersebut diharapkan mampu menghasilkan peningkatan kompetensi dan kinerja guru, yang selanjutnya berdampak pada peningkatan kualitas pembelajaran dan mutu Madrasah Aliyah secara berkelanjutan, khususnya pada konteks Madrasah Aliyah yang memiliki karakteristik kelembagaan berbeda, yaitu madrasah reguler dan madrasah berbasis pesantren. Keterkaitan antara landasan teoretis, kebijakan nasional, dan hasil penelitian terdahulu tersebut, dapat dipahami secara konseptual maupun normatif supervisi akademik telah ditempatkan sebagai instrumen strategis dalam meningkatkan mutu pendidikan dan kinerja guru, sehingga implementasinya di lapangan masih adanya kesenjangan antara

kondisi ideal dengan praktik aktual, baik pada aspek perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan, maupun tindak lanjut supervisi akademik. Kesenjangan tersebut menjadi dasar perlunya penelitian ini diharapkan menghasilkan suatu model manajemen supervisi akademik yang lebih integratif, kolaboratif, humanis, berbasis bukti (*evidence-based*), dan berkelanjutan dalam pengembangan manajemen pendidikan Islam, khususnya pada Madrasah Aliyah.

Data hasil survei studi pendahuluan yang dilaksanakan peneliti melalui observasi, wawancara mendalam, dan telaah dokumen pada periode Juli sampai dengan Desember 2025, diperoleh gambaran kasus pertama pada Madrasah Aliyah swasta berbasis pondok pesantren yang memiliki karakteristik budaya organisasi religius, disiplin, dan berorientasi pada pengembangan karakter murid. Madrasah yang berdiri sejak Tahun Pelajaran 1999/2000 ini telah terakreditasi A (Amat Baik) dengan status tanah wakaf serta didukung oleh sarana dan prasarana yang relatif memadai, meliputi 12 ruang kelas, laboratorium IPA, dua laboratorium komputer, perpustakaan, ruang keterampilan, aula, ruang bimbingan konseling, ruang OSIS, UKS, mushala, serta akses internet yang mendukung implementasi pembelajaran berbasis teknologi. Secara kelembagaan, MA Madinatunnajah memiliki visi *"Terwujudnya siswa yang beriman dan bertakwa, berakhlak mulia, bernalar kritis dalam menyelesaikan masalah, terampil dalam P5RA, peduli lingkungan, dan berwawasan global."* Visi tersebut dijabarkan ke dalam misi dan tujuan madrasah yang menekankan penguatan nilai-nilai keislaman, pembelajaran kontekstual, pengembangan literasi, penguasaan teknologi, penguatan Profil Pelajar Pancasila dan Profil Pelajar Rahmatan lil 'Alamin, serta pembentukan kecakapan hidup (*life skills*). Hasil observasi terdapat temuan informasi tentang budaya organisasi di MA Madinatunnajah telah berkembang dengan baik melalui pembiasaan disiplin waktu, budaya ibadah, penerapan 5S (Senyum, Salam, Sapa, Sopan, dan Santun), serta budaya 5M (Mengenali, Memahami, Memotivasi, Menyayangi, dan Mendoakan) yang menjadi karakter khas madrasah berbasis pesantren. Sebagian guru menetap di lingkungan pondok

pesantren sehingga proses pembinaan, koordinasi, dan komunikasi berlangsung lebih intensif dibandingkan dengan satuan pendidikan reguler. Kehidupan akademik guru juga didukung oleh berbagai program kewirausahaan pesantren, seperti unit produksi roti, usaha *fried chicken*, keterampilan menjahit, serta produksi tempe yang dikelola sebagai media pembelajaran sekaligus penguatan kemandirian ekonomi pesantren. Karakteristik tersebut menciptakan lingkungan belajar yang kondusif, religius, serta membangun budaya kerja kolektif dalam mendukung penyelenggaraan pendidikan. Hasil telaah dokumen kurikulum dan administrasi akademik, madrasah telah memiliki program supervisi akademik yang dituangkan dalam dokumen perencanaan tahunan, jadwal supervisi, instrumen observasi pembelajaran, format penilaian kinerja guru, serta laporan hasil supervisi. Supervisi dilaksanakan oleh kepala madrasah dengan melibatkan unsur wakil kepala madrasah sesuai kebutuhan, melalui kegiatan observasi kelas, pemeriksaan perangkat pembelajaran, serta pemberian umpan balik kepada guru. Hasil wawancara dengan kepala madrasah dan guru program dan pelaksanaan supervisi akademik dipandang sebagai bagian dari upaya peningkatan mutu pembelajaran, namun implementasinya masih lebih dominan pada pemeriksaan administrasi pembelajaran dibandingkan pendampingan profesional secara berkelanjutan. Aspek sumber daya manusia, MA Madinatunnajah memiliki 31 orang guru, terdiri atas 1 guru Aparatur Sipil Negara (ASN) dan 30 guru tetap yayasan, dengan komposisi 17 guru laki-laki dan 14 guru perempuan. Sebanyak 24 guru telah berkualifikasi pendidikan S-1, 4 guru berkualifikasi S-2, sedangkan 3 guru masih dalam proses pemenuhan kualifikasi akademik. Perspektif sisi profesionalisme, terdapat 12 guru yang telah memiliki sertifikat pendidik dan 19 guru belum bersertifikat pendidik. Tenaga kependidikan berjumlah tiga orang dengan kualifikasi pendidikan yang relatif memadai. Hasil observasi memperlihatkan guru berperilaku memiliki kedisiplinan yang tinggi dalam kehadiran, pelaksanaan pembelajaran, dan aktivitas pembinaan peserta didik. Hasil wawancara masih terdapat kebutuhan penguatan kompetensi dalam penerapan pembelajaran berdiferensiasi, pemanfaatan teknologi digital,

penyusunan asesmen autentik, serta pengembangan pembelajaran berbasis proyek sesuai implementasi Kurikulum Merdeka Berbasis Cinta (KBC). Keseluruhan hasil observasi, wawancara, dan telaah dokumen tersebut, MA Madinatunnajah telah memiliki modal kelembagaan yang kuat berupa budaya organisasi religius, kepemimpinan yang kondusif, sarana dan prasarana yang memadai, serta komitmen tinggi terhadap peningkatan mutu pendidikan. Implementasi manajemen supervisi akademik masih memerlukan penguatan pada aspek perencanaan berbasis analisis kebutuhan guru, pemanfaatan data hasil supervisi sebagai dasar pengambilan keputusan, serta monitoring tindak lanjut secara berkelanjutan. Kondisi empiris tersebut masih ada kesenjangan antara praktik supervisi yang telah berjalan dengan kondisi ideal sebagaimana dikemukakan dalam teori manajemen G.R. Terry. Kesenjangan inilah yang menjadi salah satu dasar penting dilakukan dalam penelitian ini.

Data empirik kasus yang kedua dari hasil observasi, wawancara mendalam, dan telaah dokumen yang dilakukan peneliti pada bulan Juli sampai dengan Desember 2025, diperoleh gambaran bahwa MA Jam'iyah Islamiyah merupakan Madrasah Aliyah swasta yang telah berdiri sejak tahun 1989 dan berlokasi di Kecamatan Pondok Aren, Kota Tangerang Selatan. Madrasah ini telah memperoleh akreditasi A dan memiliki komitmen yang kuat dalam mengembangkan pendidikan Islam yang memadukan keunggulan akademik, pembentukan karakter Islami, serta penguatan kompetensi abad ke-21. Visi madrasah, yaitu *"Terwujudnya siswa yang unggul dalam prestasi dan seimbang dalam intelektual, emosional, spiritual yang Islami serta berwawasan global,"* diwujudkan melalui penyelenggaraan pembelajaran yang aktif, inovatif, religius, dan berorientasi pada peningkatan mutu secara berkelanjutan. Secara kelembagaan, MA Jam'iyah Islamiyah didukung oleh sarana dan prasarana yang memadai, meliputi ruang pembelajaran, laboratorium IPA dan komputer, perpustakaan, aula, ruang bimbingan konseling, fasilitas teknologi informasi, serta lingkungan belajar yang kondusif bagi pengembangan peserta didik. Hasil observasi tentang budaya akademik di MA Jam'iyah Islamiyah berkembang melalui penerapan disiplin kerja,

pembiasaan ibadah, budaya 5S (Senyum, Salam, Sapa, Sopan, dan Santun), serta penguatan nilai-nilai keislaman dalam setiap aktivitas pembelajaran. Berbeda dengan MA Madinatunnajah yang lebih menonjolkan karakter kepesantrenan dan kewirausahaan, MA Jam'iyah Islamiyah memiliki keunggulan pada aspek profesionalisme sumber daya manusia. Hasil wawancara dengan kepala madrasah, wakil kepala madrasah, dan guru pelaksanaan kepemimpinan akademik telah berjalan cukup baik, didukung oleh kepala madrasah yang telah menyelesaikan pendidikan doktor (S-3) dalam bidang Pendidikan Agama Islam, sehingga memiliki pemahaman yang memadai mengenai pengembangan mutu pendidikan, supervisi akademik, dan kepemimpinan pembelajaran. Kondisi tersebut memberikan pengaruh positif terhadap budaya organisasi, pengambilan keputusan, serta pembinaan profesional guru secara lebih terarah. Telaah dokumen madrasah ini telah memiliki dokumen perencanaan supervisi akademik, jadwal supervisi, instrumen observasi pembelajaran, perangkat evaluasi, serta laporan pelaksanaan supervisi yang disusun secara sistematis. Program supervisi diarahkan untuk meningkatkan kualitas proses pembelajaran melalui observasi kelas, pembinaan individual, evaluasi perangkat ajar, serta kegiatan pengembangan kompetensi guru. Madrasah secara rutin melaksanakan berbagai program unggulan, antara lain program beasiswa prestasi, pembinaan akademik dan nonakademik, persiapan masuk perguruan tinggi negeri, pembelajaran berbasis riset (*Jam'iyah by Research*), serta pelatihan guru secara berkelanjutan sebagai bagian dari budaya peningkatan mutu pendidikan. Aspek sumber daya manusia, MA Jam'iyah Islamiyah memiliki tenaga pendidik dengan tingkat pendidikan yang relatif tinggi. Hasil telaah dokumen kepegawaian, sebagian besar guru telah berkualifikasi sarjana, sementara sebelas guru telah menyelesaikan pendidikan magister (S-2). Kondisi ini madrasah memiliki modal intelektual yang cukup baik untuk mendukung peningkatan mutu pembelajaran. Hasil observasi memperlihatkan guru memiliki komitmen tinggi terhadap pelaksanaan tugas profesional, mampu memanfaatkan teknologi informasi dalam pembelajaran, serta aktif mengikuti

berbagai kegiatan pengembangan kompetensi. Hasil wawancara terdapat pelaksanaan supervisi akademik masih menghadapi beberapa kendala, antara lain padatnya agenda manajerial kepala madrasah, keterbatasan waktu pelaksanaan supervisi secara individual, belum optimalnya pemanfaatan hasil supervisi sebagai dasar penyusunan program pengembangan profesional guru, serta belum diterapkannya pendekatan *coaching* dan refleksi secara sistematis pada seluruh guru. Berdasarkan keseluruhan hasil observasi, wawancara, dan telaah dokumen tersebut, dapat disimpulkan MA Jam'iyah Islamiyah telah memiliki budaya mutu, kepemimpinan akademik yang kuat, tenaga pendidik yang profesional, serta sistem supervisi akademik yang relatif lebih tertata dibandingkan banyak madrasah lainnya. Kondisi empiris tersebut madrasah telah memiliki sumber daya yang memadai, efektivitas manajemen supervisi akademik masih dapat ditingkatkan, agar mampu memberikan dampak yang lebih signifikan terhadap peningkatan kompetensi profesional dan kinerja guru. Temuan empiris inilah yang memperkuat urgensi penelitian ini.

Penelitian multisitus dilakukan pada dua Madrasah Aliyah ini untuk mendeskripsikan kondisi empiris di setiap lokasi penelitian sekaligus melakukan analisis lintas kasus melalui perbandingan karakteristik, pola, persamaan, dan perbedaan temuan pada masing-masing madrasah. Penelitian ini diharapkan menghasilkan pemahaman yang lebih mendalam, komprehensif, dan kontekstual mengenai fenomena manajemen supervisi akademik dalam meningkatkan kinerja guru. Hasil analisis data pada masing-masing lokasi, langkah berikutnya melakukan analisis lintas kasus (*cross-case analysis*) terhadap temuan di MA Madinatunnajah dan MA Jam'iyah Islamiyah.

Tabel 1.1. Perbandingan Kondisi Empiris Dua Madrasah Aliyah

	Aspek	MA Madinatunnajah	MA Jam'iyah Islamiyah	Analisis Peneliti
1	Karakter Madrasah	Madrasah Aliyah berbasis pondok pesantren	Madrasah Aliyah reguler	Memiliki kultur organisasi yang berbeda sehingga menjadi Lokasi multisitus yang representatif
2	Tahun berdiri	1999	1989	Sama-sama merupakan madrasah yang telah berkembang dan memiliki pengalaman panjang dalam

				penyelenggaraan pendidikan
3	Akreditasi	A (Amat Baik)	A (Amat Baik)	Kedua madrasah telah memenuhi standar mutu nasional
4	Kepemimpinan	Berorientasi pada kultur kepesantrenan dan pembinaan karakter	Berorientasi pada kepemimpinan akademik; kepala madrasah bergelar Doktor Pendidikan Agama Islam	Menunjukkan dua gaya kepemimpinan yang berbeda namun sama-sama mendukung peningkatan mutu
5	Budaya Organisasi	Disiplin tinggi, religius, 5S, 5M, pembiasaan ibadah, guru sebagian tinggal di pesantren	Disiplin, budaya akademik, pembiasaan ibadah, budaya mutu dan riset	Sama-sama memiliki budaya religius tetapi karakter organisasi berbeda
6	Pengembangan Guru	Pembinaan berbasis budaya pesantren	Pengembangan profesional melalui pelatihan dan budaya akademik	Keduanya telah melaksanakan pembinaan guru dengan pendekatan berbeda
7	Program Unggulan	Kewirausahaan (menjahit, roti, tempe, fried chicken), P5RA	Jam'iyah by Research, pembinaan PTN, beasiswa prestasi	Memiliki keunggulan yang berbeda sesuai karakter lembaga
8	Kompetensi Guru	Mayoritas S1, sebagian S2, disiplin tinggi	Banyak guru bergelar S2 dan memiliki kompetensi akademik yang baik	Kualitas guru cukup baik namun masih memerlukan pembinaan berkelanjutan
9	Supervisi Akademik	Dilaksanakan secara terjadwal tetapi masih dominan administratif	Dilaksanakan lebih sistematis namun belum sepenuhnya berbasis coaching	Kedua madrasah masih memerlukan penguatan supervisi akademik berbasis pembinaan profesional
10	Kendala Supervisi	Tindak lanjut belum optimal, <i>coaching</i> belum sistematis	Waktu kepala madrasah terbatas, tindak lanjut dan coaching belum optimal	Permasalahan berbeda tetapi bermuara pada efektivitas supervisi akademik
11	Peluang Pengembangan	Budaya pesantren mendukung pembinaan intensif	SDM profesional mendukung inovasi supervisi	Keduanya sangat potensial menjadi model pengembangan supervisi akademik.
12	Kontribusi terhadap Penelitian	Memberikan perspektif supervisi berbasis kultur pesantren	Memberikan perspektif supervisi berbasis profesionalisme akademik	Kedua situs saling melengkapi dalam membangun model supervisi akademik integratif.

Hasil observasi, wawancara, dan telaah dokumen dari kedua madrasah

memiliki kekuatan kelembagaan yang berbeda namun saling melengkapi. MA Madinatunnajah memiliki keunggulan pada budaya organisasi berbasis pesantren yang menanamkan kedisiplinan, pembinaan karakter, penguatan nilai-nilai religius, serta kemandirian melalui berbagai program kewirausahaan. Budaya tersebut menciptakan iklim kerja yang kondusif bagi pembentukan karakter guru dan peserta didik. Sebaliknya, MA Jam'iyah Islamiyah memiliki kekuatan pada profesionalisme sumber daya manusia, kepemimpinan akademik yang kuat, budaya mutu, serta komitmen terhadap pengembangan kompetensi guru melalui berbagai program akademik dan penelitian. Kepala madrasah yang telah menyelesaikan pendidikan doktor memberikan nilai tambah dalam penguatan budaya akademik dan pengelolaan mutu pendidikan. Kedua madrasah memiliki sejumlah karakteristik yang sama, yaitu telah terakreditasi A, menerapkan budaya religius dalam penyelenggaraan pendidikan, memiliki komitmen terhadap peningkatan mutu pembelajaran, melaksanakan program supervisi akademik secara terjadwal, serta didukung oleh sarana dan prasarana yang memadai. Selain itu, kedua madrasah sama-sama berupaya meningkatkan kompetensi guru melalui pembinaan profesional. Implementasinya masih menghadapi berbagai kendala. Persamaan tersebut menunjukkan keduanya memiliki fondasi kelembagaan yang cukup kuat untuk mengembangkan model supervisi akademik yang lebih efektif. Perbedaan utama terletak pada karakter organisasi, pola kepemimpinan, dan strategi pengembangan mutu. MA Madinatunnajah lebih menonjolkan pendekatan kepesantrenan yang berorientasi pada pembinaan karakter, kedisiplinan, dan kemandirian melalui aktivitas kewirausahaan. Sebaliknya, MA Jam'iyah Islamiyah lebih menonjolkan profesionalisme akademik, budaya riset, pengembangan kompetensi guru, serta kepemimpinan akademik yang diperkuat oleh kepala madrasah bergelar doktor. Walaupun memiliki karakteristik yang berbeda, kedua madrasah masih menghadapi persoalan yang sama, supervisi akademik belum sepenuhnya bertransformasi menjadi proses pembinaan profesional yang berorientasi pada peningkatan kinerja guru secara

berkelanjutan. Perbedaan karakteristik kedua madrasah justru menjadi kekuatan metodologis penelitian studi kasus multisitus. Temuan dari kedua konteks organisasi tersebut memperlihatkan efektivitas supervisi akademik tidak hanya ditentukan oleh karakter lembaga atau kualitas sumber daya manusia, tetapi juga oleh bagaimana fungsi *Planning*, *Organizing*, *Actuating*, dan *Controlling* (POAC). Atas dasar tersebut, kedua kasus menjadi landasan empiris yang kuat bagi lahirnya Model Manajemen Supervisi Akademik Berbasis POAC, yang dirancang agar adaptif diterapkan baik pada madrasah berbasis pesantren maupun madrasah reguler. Analisis perbandingan difokuskan pada implementasi fungsi manajemen supervisi akademik yang meliputi *Planning*, *Organizing*, *Actuating*, dan *Controlling* (POAC), serta keterkaitannya dengan peningkatan kinerja guru. Selain mengidentifikasi persamaan praktik supervisi akademik, analisis ini juga mengungkap berbagai variasi strategi, pendekatan, faktor pendukung, faktor penghambat, serta dampaknya terhadap peningkatan kompetensi profesional guru di masing-masing madrasah. Hasil analisis lintas kasus diharapkan mampu menunjukkan pola umum (*cross-case pattern*) maupun karakteristik khas (*unique pattern*) dari masing-masing madrasah. Temuan tersebut selanjutnya menjadi dasar dalam merumuskan model konseptual Manajemen Supervisi Akademik Berbasis POAC yang bersifat integratif, adaptif, dan kontekstual sehingga dapat diterapkan pada Madrasah Aliyah dengan karakteristik yang beragam. Analisis lintas kasus tidak sekadar membandingkan dua lokasi penelitian, tetapi menghasilkan sintesis konseptual yang memperkuat kontribusi teoretis dan praktis penelitian ini.

Hasil kajian terhadap teori, kebijakan, penelitian terdahulu, serta temuan empiris di MA Madinatunnajah dan MA Jam'iyah Islamiyah masih terdapat sejumlah kesenjangan penelitian (*research gap*). yang memerlukan pengkajian lebih mendalam. Teori manajemen pendidikan, fungsi manajemen G.R. Terry (*Planning*, *Organizing*, *Actuating*, dan *Controlling*), selama ini lebih banyak dikembangkan secara parsial. Belum banyak

penelitian yang mengintegrasikan keempat pendekatan tersebut ke dalam satu model manajemen supervisi akademik yang komprehensif untuk meningkatkan kinerja guru Madrasah Aliyah. Padahal, peningkatan kinerja guru memerlukan pendekatan yang tidak hanya berorientasi pada fungsi manajemen, tetapi juga menekankan aspek pembinaan profesional, refleksi, pemberdayaan, dan pengembangan kompetensi secara berkelanjutan. Kedua, hasil observasi, wawancara, dan telaah dokumen pada MA Madinatunnajah dan MA Jam'iyyah Islamiyah adanya pelaksanaan supervisi akademik telah dilaksanakan secara rutin, namun implementasinya masih didominasi oleh pemeriksaan administrasi pembelajaran, observasi kelas yang bersifat formal, serta tindak lanjut yang belum sepenuhnya berbasis analisis kebutuhan guru. Kedua madrasah memiliki karakteristik yang berbeda MA Madinatunnajah berbasis pondok pesantren dengan budaya disiplin yang kuat dan MA Jam'iyyah Islamiyah sebagai madrasah reguler dengan tenaga pendidik yang relatif lebih profesional, keduanya masih menghadapi persoalan yang sama, belum optimalnya supervisi akademik sebagai instrumen pembinaan profesional yang mampu meningkatkan kinerja guru secara berkelanjutan. Adanya kesenjangan antara praktik supervisi yang berlangsung di lapangan dengan konsep supervisi akademik ideal sebagaimana dikemukakan dalam beberapa teori tersebut di atas. Penelitian terdahulu pada umumnya lebih memfokuskan pembahasan pada pengaruh supervisi akademik terhadap kompetensi atau kinerja guru, efektivitas kepemimpinan kepala sekolah, maupun implementasi supervisi pada satu satuan pendidikan tertentu. Implementasi kebijakan tersebut di tingkat madrasah belum sepenuhnya diikuti dengan perubahan sistem supervisi akademik, baik dalam aspek perencanaan, pelaksanaan, maupun evaluasi dan tindak lanjut. Terdapat kesenjangan antara arah kebijakan nasional dan praktik supervisi akademik di lapangan. Guru memerlukan pendampingan profesional yang berkelanjutan, agar mampu merancang pembelajaran yang inovatif, menerapkan pembelajaran berdiferensiasi, memanfaatkan teknologi digital, melaksanakan asesmen autentik, dan

melakukan refleksi terhadap praktik pembelajaran. Fakta di lapangan supervisi akademik masih lebih berorientasi pada pemenuhan administrasi daripada proses pembelajaran itu sendiri. Akibatnya, hasil supervisi belum sepenuhnya mampu mendorong perubahan perilaku profesional guru maupun peningkatan mutu pembelajaran secara berkelanjutan.

Urgensi penelitian ini dapat terlihat secara teoretis, praktis, maupun strategis. Secara teoretis, perubahan paradigma supervisi akademik dari aktivitas administratif menuju pembinaan profesional menuntut adanya pengembangan model supervisi fungsi manajemen, pendampingan profesional, penguatan kompetensi guru, dan budaya reflektif dalam satu sistem yang utuh. Berbagai penelitian terdahulu menunjukkan bahwa supervisi akademik berpengaruh terhadap peningkatan kompetensi dan kinerja guru, namun sebagian besar masih mengkaji hubungan antarvariabel secara parsial sehingga belum menghasilkan model manajemen supervisi yang komprehensif sesuai dengan karakteristik Madrasah Aliyah. Secara praktis, hasil observasi, wawancara, dan telaah dokumen pada MA Madinatunnajah dan MA Jam'iyyah Islamiyah supervisi akademik telah dilaksanakan secara rutin, tetapi masih menghadapi berbagai kendala, antara lain dominannya orientasi administratif, belum optimalnya tindak lanjut hasil supervisi, belum meratanya kompetensi supervisor, serta belum berkembangnya budaya *coaching* dan refleksi sebagai bagian dari pembinaan profesional guru. Kondisi tersebut berdampak pada belum optimalnya peningkatan kinerja guru dalam merancang, melaksanakan, mengevaluasi, dan mengembangkan pembelajaran yang bermutu. Secara strategis, penelitian ini menjadi semakin penting karena bertepatan dengan perubahan kebijakan nasional melalui Permen PANRB Nomor 21 Tahun 2024 yang mentransformasikan paradigma pengawasan menjadi pendampingan profesional. Perubahan tersebut menuntut adanya model supervisi akademik yang lebih kolaboratif, adaptif, berbasis bukti (*evidence-based*), dan berorientasi pada peningkatan mutu pembelajaran. Berbeda dengan penelitian sebelumnya yang umumnya hanya menelaah pengaruh

supervisi akademik, efektivitas kepemimpinan kepala madrasah, atau implementasi supervisi pada satu aspek tertentu, penelitian ini menghasilkan suatu model konseptual sekaligus operasional yang mengintegrasikan fungsi manajemen, coaching, refleksi profesional, monitoring, evaluasi, dan tindak lanjut supervisi sebagai satu siklus pembinaan berkelanjutan. Kontribusi penelitian ini dapat memperkaya khazanah ilmu manajemen pendidikan Islam, juga menghasilkan model supervisi akademik dapat diimplementasikan pada Madrasah Aliyah dengan karakteristik yang beragam

Perbedaan karakteristik kedua madrasah tersebut memberikan peluang untuk melakukan analisis lintas kasus (*cross-case analysis*) mengenai implementasi manajemen supervisi akademik dalam konteks organisasi yang berbeda, sehingga dapat diidentifikasi pola umum, praktik baik, serta faktor kontekstual yang memengaruhi efektivitas supervisi. Pendekatan multisitus juga memungkinkan penelitian menghasilkan model manajemen supervisi akademik yang memiliki tingkat keterterapan lebih luas, baik pada Madrasah Aliyah reguler maupun Madrasah Aliyah berbasis pesantren. Berdasarkan kondisi empiris tersebut, diperlukan penguatan manajemen supervisi akademik yang tidak hanya sistematis melalui fungsi *Planning, Organizing, Actuating, dan Controlling (POAC)*, tetapi juga mampu menempatkan guru sebagai subjek aktif dalam proses refleksi dan pengembangan profesional. Pendekatan *GROW Coaching* menjadi relevan karena menyediakan mekanisme dialogis melalui penetapan tujuan (*Goal*), pengkajian kondisi nyata (*Reality*), eksplorasi alternatif (*Options*), serta penetapan komitmen dan langkah tindak lanjut (*Will/Way Forward*). Integrasi *POAC* dengan *GROW Coaching* diharapkan mampu menggeser praktik supervisi dari orientasi administratif dan evaluatif menuju proses pembinaan yang kolaboratif, reflektif, memberdayakan, dan berkelanjutan. Dengan demikian, penelitian ini diarahkan untuk menghasilkan Model Integratif Manajemen Supervisi Akademik Berbasis *POAC–GROW* untuk Meningkatkan Kinerja Guru Madrasah Aliyah, yang memadukan fungsi

manajemen, supervisi pengembangan, *coaching*, refleksi profesional, dan tindak lanjut dalam satu siklus pembinaan guru yang berorientasi pada *continuous improvement*. Model tersebut diharapkan memberikan kontribusi konseptual bagi pengembangan ilmu Manajemen Pendidikan Islam sekaligus kontribusi praktis bagi Kementerian Agama, pengawas madrasah, kepala madrasah, dan guru dalam membangun sistem supervisi akademik yang lebih efektif, humanis, kolaboratif, dan berkelanjutan.

B. PERUMUSAN DAN PEMBATASAN MASALAH

1. Perumusan Masalah

Penelitian ini berfokus pada permasalahan manajemen supervisi akademik untuk meningkatkan kinerja guru di MA Madinatunnajah dan MA Jam'iyah Islamiyyah Kota Tangerang Selatan. Permasalahan tersebut mencakup beberapa aspek sebagai berikut:

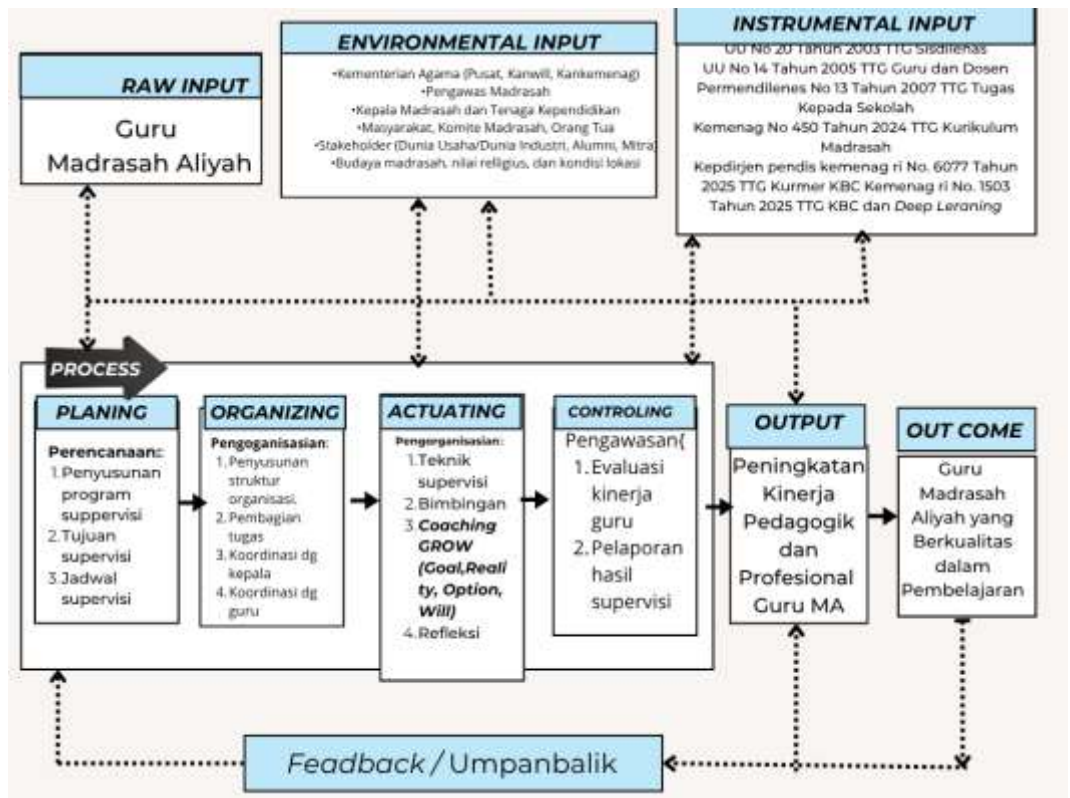
- a. Permasalahan perencanaan supervisi akademik belum tergambarkannya secara komprehensif proses penyusunan program supervisi akademik yang meliputi analisis kebutuhan, penetapan tujuan, penyusunan jadwal, penentuan sasaran, strategi, serta instrumen supervisi yang diarahkan untuk meningkatkan kinerja guru Madrasah Aliyah.
- b. Permasalahan pengorganisasian supervisi akademik, belum teridentifikasinya secara mendalam pembagian tugas, peran, tanggung jawab, koordinasi, komunikasi, serta keterlibatan kepala madrasah, wakil kepala madrasah, tim supervisi, dan guru dalam penyelenggaraan supervisi akademik yang efektif.
- c. Permasalahan pelaksanaan supervisi akademik, belum terungkapnya secara menyeluruh proses implementasi supervisi akademik, termasuk teknik supervisi, pendekatan pembinaan, pendampingan, pemberian umpan balik, *coaching GROW*, serta tindak lanjut yang dilakukan dalam rangka meningkatkan kinerja guru.
- d. Permasalahan pengawasan supervisi akademik, belum optimalnya informasi mengenai mekanisme monitoring, evaluasi, pengendalian, penilaian ketercapaian program supervisi akademik, serta pemanfaatan

hasil evaluasi sebagai dasar perbaikan berkelanjutan terhadap kinerja guru.

- e. Permasalahan kendala supervisi akademik, belum terpetakannya secara komprehensif berbagai hambatan yang dihadapi dalam pelaksanaan supervisi akademik, baik yang bersumber dari aspek sumber daya manusia, waktu, kebijakan, budaya organisasi, sarana dan prasarana, maupun komitmen para pelaksana supervisi.
- f. Permasalahan solusi supervisi akademik, belum teridentifikasinya strategi dan upaya yang efektif dalam mengatasi berbagai kendala supervisi akademik sehingga pelaksanaan supervisi mampu berlangsung secara berkelanjutan, kolaboratif, adaptif, dan berdampak pada peningkatan kinerja guru.
- g. Seluruh permasalahan tersebut dianalisis secara mendalam melalui studi multisitus di MA Madinatunnajah dan MA Jam'iyah Islamiyah Kota Tangerang Selatan dengan menggunakan perspektif fungsi manajemen *Planning, Organizing, Actuating, dan Controlling (POAC)*, serta pendekatan *Coaching GROW* yang meliputi *Goal, Reality, Options, dan Will/Way Forward*. Integrasi kedua pendekatan tersebut diharapkan menghasilkan sintesis empiris mengenai praktik manajemen supervisi akademik yang sistematis, kolaboratif, reflektif, dan berorientasi pada pengembangan profesional guru. Hasil sintesis tersebut diharapkan menjadi dasar pengembangan Model Integratif Manajemen Supervisi Akademik Berbasis *POAC-GROW*, yang mampu menghubungkan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan, coaching, refleksi, dan tindak lanjut dalam satu siklus pembinaan profesional yang berkelanjutan, sehingga dapat mendukung peningkatan kinerja guru Madrasah Aliyah serta memberikan kontribusi bagi pengembangan manajemen pendidikan Islam..

Perumusan masalah penelitian tersebut dapat lebih mudah dipahami dengan gambar visualisasi berikut mulai dari *raw input, process, out put, out come*, serta *feedback*, sehingga pembaca lebih mudah menerima segala

informasi yang disampaikan peneliti terkait pada gambar rumusan masalah penelitian berikut ini.



Gambar:1.1. Perumusan Masalah Penelitian

Penjabaran visualisasi perumusan masalah penelitian ini menggambarkan hubungan sistemik antara kondisi awal, proses manajemen, hasil yang diharapkan, serta faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas manajemen supervisi akademik berbasis *coahcing GROW* untuk meningkatkan kinerja guru Madrasah Aliyah. Titik awal penelitian ini di mulai dari guru menjadi *raw input* utama karena kinerja guru merupakan sasaran perubahan yang hendak ditingkatkan. Kondisi awal guru tidak hanya dilihat dari hasil penilaian kinerja, tetapi juga dari kebutuhan pengembangan profesional, kemampuan merencanakan dan melaksanakan pembelajaran, kemampuan melakukan asesmen, kemampuan melakukan refleksi, serta kesiapan menerima dan memanfaatkan umpan balik supervisi. *Raw input* tidak diposisikan sebagai objek yang hanya dinilai, tetapi sebagai sumber daya manusia yang dikembangkan melalui proses supervisi akademik yang kolaboratif dan

berkelanjutan.

Instrumental input adalah seperangkat instrumen, teori, kebijakan, prosedur, sumber daya, dan perangkat manajerial yang digunakan untuk mengolah *raw input* melalui proses supervisi akademik. *Instrumental input* meliputi: (1) landasan teori : teori manajemen G.R. Terry khususnya fungsi *POAC*, teori supervisi pengembangan Carl D. Glickman, terutama pendekatan supervisi yang disesuaikan dengan tingkat perkembangan dan kebutuhan profesional guru, model *Coaching GROW* John Whitmore, dan teori kompetensi Spencer dan Spencer, yang digunakan untuk memahami kompetensi sebagai karakteristik mendasar yang berkaitan dengan kinerja. (2) instrumen supervisi, dan (3) kebijakan pendidikan, menjadi landasan normatif agar supervisi akademik berjalan sesuai regulasi pendidikan dan madrasah, termasuk kebijakan tentang guru, pengelolaan madrasah, supervisi, pengembangan profesional, kurikulum, dan peningkatan mutu pembelajaran. *instrumental input* berfungsi sebagai perangkat yang memungkinkan *POAC* dan *GROW* diterapkan secara sistematis.

Environmental input merupakan lingkungan internal dan eksternal yang memengaruhi pelaksanaan manajemen supervisi akademik. Lingkungan internal meliputi: budaya madrasah; kepemimpinan kepala madrasah; iklim kerja; hubungan kepala madrasah dengan guru; budaya kolaborasi; kesiapan guru; komunikasi organisasi; ketersediaan waktu supervisi; fasilitas pembelajaran; dukungan teknologi digital; dan sistem koordinasi dan dokumentasi. Sedangkan lingkungan eksternal meliputi: kebijakan Kementerian Agama; kebijakan pendidikan nasional; tuntutan peningkatan mutu madrasah; perkembangan kurikulum; perkembangan teknologi pendidikan; tuntutan kompetensi guru; dukungan pengawas madrasah; karakteristik masyarakat sekitar madrasah; dan karakteristik kelembagaan Madrasah Aliyah. *Environmental input* menjadi penting karena model supervisi yang sama tidak selalu bekerja dengan cara yang sama pada setiap madrasah. Penelitian ini menggunakan studi *multisitus*, perbedaan karakteristik MA Madinatunnajah dan MA Jam'iyyah Islamiyah justru menjadi sumber

informasi untuk menemukan pola umum dan kekhasan masing-masing lokasi.

Proses *POAC* berbasis *coaching GROW* dalam manajemen supervisi akademik merupakan suatu siklus pembinaan profesional guru yang mengintegrasikan fungsi *Planning*, *Organizing*, *Actuating*, dan *Controlling* dengan tahapan *Goal*, *Reality*, *Options*, dan *Will/Way Forward*. Pada tahap *Planning*, supervisi dirancang berdasarkan analisis kebutuhan guru dan penetapan tujuan pengembangan (*Goal*); tahap *Organizing* mengatur pembagian peran, koordinasi, sumber daya, dan kesiapan pelaksanaan supervisi; tahap *Actuating* menjadi inti penerapan *GROW Coaching* melalui identifikasi kondisi nyata pembelajaran (*Reality*), eksplorasi alternatif perbaikan (*Options*), serta penetapan komitmen dan rencana tindak lanjut (*Will/Way Forward*) melalui dialog, observasi, umpan balik, dan refleksi profesional; sedangkan tahap *Controlling* dilakukan melalui evaluasi, monitoring, refleksi, dokumentasi, dan tindak lanjut terhadap komitmen perbaikan yang telah disepakati. Integrasi tersebut membentuk siklus supervisi yang sistematis, kolaboratif, reflektif, dan berkelanjutan, sehingga supervisi tidak berhenti pada penilaian administratif, tetapi menjadi proses pemberdayaan guru yang mendorong perbaikan praktik pembelajaran dan peningkatan kinerja secara *continuous improvement*.

Outcome dari penerapan manajemen supervisi akademik berbasis *Coaching GROW* adalah terwujudnya peningkatan kinerja dan pengembangan profesional guru Madrasah Aliyah secara berkelanjutan. Integrasi fungsi *POAC* dengan tahapan *Goal*, *Reality*, *Options*, dan *Will/Way Forward* mendorong guru untuk memiliki tujuan pengembangan yang jelas, mampu merefleksikan kondisi dan praktik pembelajarannya, mengeksplorasi alternatif perbaikan, serta memiliki komitmen terhadap tindak lanjut yang telah disepakati. Proses tersebut berdampak pada meningkatnya kemampuan guru dalam merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi pembelajaran, melakukan refleksi profesional, memanfaatkan umpan balik, serta memperbaiki praktik pembelajaran secara berkelanjutan. Pada tingkat organisasi, *outcome* yang diharapkan adalah terbentuknya budaya supervisi yang kolaboratif, dialogis,

reflektif, dan berorientasi pada *continuous improvement*, sehingga supervisi akademik tidak lagi dipandang sebagai kegiatan administratif dan evaluatif semata, tetapi menjadi sistem pembinaan profesional yang memberdayakan guru dan berkontribusi terhadap peningkatan mutu pembelajaran di Madrasah Aliyah.

Outcome dari manajemen supervisi akademik berbasis *Coaching GROW* merupakan perubahan berkelanjutan yang terjadi pada guru dan madrasah setelah proses supervisi, *coaching*, *feedback*, refleksi, dan tindak lanjut dilaksanakan secara sistematis. Pada tingkat guru, *outcome* ditandai dengan meningkatnya kesadaran profesional, kemampuan refleksi, kemandirian dalam mengidentifikasi dan menyelesaikan masalah pembelajaran, serta peningkatan kompetensi dalam merencanakan, melaksanakan, menilai, dan memperbaiki proses pembelajaran. Pada tingkat madrasah, *outcome* terlihat melalui terbentuknya budaya supervisi yang kolaboratif, dialogis, terbuka terhadap *feedback*, dan berorientasi pada pengembangan profesional serta *continuous improvement*. Integrasi *POAC* dengan *GROW Coaching* menjadikan supervisi sebagai siklus pembinaan yang berkelanjutan, mulai dari penetapan tujuan (*Goal*), pemahaman kondisi nyata (*Reality*), eksplorasi alternatif (*Options*), penetapan komitmen tindakan (*Will/Way Forward*), pemberian *feedback*, monitoring, hingga tindak lanjut. Dengan demikian, *outcome* akhirnya adalah meningkatnya kinerja guru Madrasah Aliyah dan terbangunnya sistem supervisi akademik yang tidak sekadar memenuhi tuntutan administratif, tetapi mampu menghasilkan perubahan nyata dalam kualitas praktik pembelajaran dan pengembangan profesional guru.

Feedback dalam manajemen supervisi akademik berbasis *Coaching GROW* merupakan proses pemberian umpan balik yang dialogis, konstruktif, spesifik, dan berorientasi pada pengembangan profesional guru berdasarkan hasil observasi, refleksi, dan bukti kinerja pembelajaran. *Feedback* tidak ditempatkan sebagai penilaian sepihak, tetapi sebagai bagian dari proses *coaching* yang membantu guru memahami kesenjangan antara kondisi aktual (*Reality*) dan tujuan yang ingin dicapai (*Goal*), mengeksplorasi alternatif

perbaikan (*Options*), serta menetapkan komitmen dan langkah tindak lanjut (*Will/Way Forward*). Melalui dialog reflektif, supervisor memberikan apresiasi terhadap praktik yang telah baik sekaligus menyampaikan area yang perlu diperbaiki berdasarkan data dan bukti, sehingga guru terdorong menemukan solusi dan mengambil tanggung jawab terhadap pengembangan dirinya. *Feedback* selanjutnya didokumentasikan dan ditindaklanjuti melalui monitoring serta supervisi berikutnya, sehingga membentuk siklus umpan balik berkelanjutan yang memperkuat refleksi profesional, peningkatan kompetensi, dan kinerja guru Madrasah Aliyah.

2. Pembatasan Masalah

Pembatasan masalah dalam penelitian ini dilakukan untuk menjaga fokus, kedalaman, dan keterarahan penelitian agar sesuai dengan tujuan penelitian, khususnya dalam mengkaji manajemen supervisi akademik berbasis *coaching GROW* untuk meningkatkan kinerja guru Madrasah Aliyah. Penelitian tidak dimaksudkan untuk mengkaji seluruh aspek manajemen madrasah maupun seluruh bentuk supervisi pendidikan, tetapi difokuskan pada proses manajemen supervisi akademik yang dilaksanakan secara sistematis melalui fungsi *Planning, Organizing, Actuating, dan Controlling (POAC)*, dengan penguatan *coaching GROW* pada tahap *actuating* sebagai proses pembinaan, pendampingan, refleksi, dan pengembangan profesional guru.

Ojek penelitian dikaji melalui empat fungsi manajemen, yaitu:

- a. Perencanaan (*Planning*) supervisi akademik: penyusunan program supervisi, tujuan supervisi, dan jadwal supervisi untuk meningkatkan kinerja guru Madrasah Aliyah,
- b. Pengorganisasian (*Organizing*) supervisi akademik: penyusunan struktur organisasi, pembagian tugas yang jelas, koordinasi dengan kepala, dan koordinasi dengan guru untuk meningkatkan kinerja guru Madrasah Aliyah.
- c. Pelaksanaan (*Actuating*) supervisi akademik: teknik observasi, bimbingan, *coaching*, dan refleksi untuk meningkatkan kinerja guru Madrasah Aliyah. yang menjadi fokus penguatan penelitian melalui penerapan *coaching GROW (Goal, Reality, Options, Will)* dalam proses pendampingan, dialog reflektif, pemberian

umpan balik, dan pengembangan profesional guru

- d. Pengawasan (*Controlling*) supervisi akademik: evaluasi Penilaian Kinerja Guru (PKG) dan pelaporan hasil supervisi akademik untuk meningkatkan kinerja guru Madrasah Aliyah.
- e. Faktor-faktor penghambat pelaksanaan supervisi akademik untuk meningkatkan kinerja guru: hambatan teknis, waktu supervisi, partisipasi guru, dan keterbatasan SDM sebagai supervisor.
- f. Solusi mengatasi hambatan dalam pelaksanaan supervisi akademik untuk meningkatkan kinerja guru MA: solusi hambatan teknis, solusi waktu supervisi, solusi partisipasi guru dan solusi SDM sebagai supervisor.

Objek penelitian juga dibatasi pada kinerja guru sebagai hasil yang diharapkan dari proses supervisi akademik, terutama yang berkaitan dengan kompetensi dan pelaksanaan tugas profesional guru dalam proses pembelajaran. Dengan demikian, penelitian tidak diarahkan untuk menilai seluruh aspek kehidupan profesional maupun pribadi guru, tetapi pada perubahan dan penguatan kinerja guru yang relevan dengan pelaksanaan pembelajaran dan pengembangan profesional. Selanjutnya subjek penelitian dibatasi pada pihak-pihak yang terlibat langsung maupun memiliki informasi relevan mengenai penyelenggaraan supervisi akademik dan kinerja guru, yaitu kepala madrasah, wakil kepala madrasah bidang kurikulum, guru Madrasah Aliyah, pengawas madrasah, dan tenaga kependidikan yang relevan dengan pelaksanaan supervisi akademik. Guru menjadi subjek utama karena kinerja guru merupakan sasaran utama dari proses supervisi akademik, sedangkan kepala madrasah, wakil kepala madrasah, pengawas, dan tenaga kependidikan menjadi informan pendukung dalam memperoleh data mengenai perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan, serta faktor pendukung dan penghambat supervisi akademi.

Lokasi penelitian dibatasi pada Madrasah Aliyah yang menjadi situs penelitian multisitus, yaitu MA Madinatunnajah dan MA Jam'iyah Islamiyah. Pemilihan kedua lokasi tersebut dimaksudkan untuk memperoleh pemahaman

yang mendalam mengenai praktik manajemen supervisi akademik pada karakteristik madrasah yang berbeda, sekaligus memungkinkan dilakukan analisis lintas situs untuk menemukan pola, persamaan, perbedaan, serta konstruksi model integratif manajemen supervisi akademik berbasis *coaching GROW*. Penelitian ini dilaksanakan selama 12 bulan, mulai dari bulan Oktober Tahun 2025 sampai dengan bulan September Tahun 2026, sesuai dengan tabel berikut.

Tabel 1.2. Jadwal Kegiatan Penelitian

No	Kegiatan Penelitian	Bulan...Tahun 2025 s/d 2026											
		Okt	Nop	Des	Jan	Feb	Mar	Apr	Mei	Juni	Juli	Agst	Sep
1	Penyusunan dan penyempurnaan proposal penelitian	✓											
2	Pengurusan izin penelitian dan koordinasi dengan lokasi penelitian	✓											
3	Penyusunan instrumen penelitian (pedoman observasi, wawancara, dan studi dokumentasi)	✓											
4	Studi pendahuluan (observasi awal)	✓											
5	Pengumpulan data melalui observasi		✓	✓	✓								
6	Pengumpulan data melalui wawancara mendalam		✓	✓	✓								
7	Pengumpulan data melalui studi dokumentasi		✓	✓	✓								
8	Analisis data sementara selama proses penelitian					✓							
9	Triangulasi dan pengecekan keabsahan data (member check)						✓						
10	Analisis data akhir dan sintesis hasil penelitian						✓						
11	Penyusunan laporan hasil penelitian (BAB IV dan BAB V)						✓	✓					
12	Penyempurnaan laporan penelitian/disertasi								✓	✓	✓		

1 3	Sidang tertutup											✓	
1 4	Sidang terbuka												✓

Sumber: Diolah oleh Peneliti (2026).

C. TUJUAN DAN MANFAAT PENELITIAN

1. Tujuan Penelitian

a. Tujuan Umum

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan, menganalisis, dan mengembangkan manajemen supervisi akademik untuk meningkatkan kinerja guru Madrasah Aliyah melalui implementasi fungsi manajemen *Planning, Organizing, Actuating, dan Controlling (POAC)*, sebagai kontribusi konseptual maupun praktis bagi peningkatan mutu pembelajaran di Madrasah Aliyah.

b. Tujuan Khusus

Secara khusus penelitian ini bertujuan untuk mengetahui, mendeskripsikan, dan menganalisis tentang:

- 1) Perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan supervisi akademik untuk meningkatkan kinerja guru di MA Madinatunnajah dan MA Jam'iyah Islamiyyah Kota Tangerang Selatan.
- 2) Kendala yang menjadi hambatan kepala sekolah melaksanakan manajemen supervisi akademik untuk meningkatkan untuk meningkatkan kinerja guru Madrasah Aliyah.
- 3) Solusi yang dilakukan kepala madrasah untuk mengatasi kendala untuk meningkatkan kinerja guru Madrasah Aliyah.
- 4) Hasil penelitian ini diharapkan menghasilkan *Model Integratif Manajemen Supervisi Akademik Berbasis POAC coahcing GROW* yang mampu membangun budaya pembelajaran profesional berkelanjutan (*continuous professional learning*) dan budaya mutu pembelajaran berbasis bukti (*evidence-based quality culture*) sebagai dasar peningkatan profesionalisme dan kinerja guru Madrasah

Aliyah.

2. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat yang bersifat teoretis maupun praktis dalam pengembangan ilmu manajemen pendidikan, khususnya pada bidang manajemen supervisi akademik untuk meningkatkan kinerja guru Madrasah Aliyah, untuk mendukung peningkatan mutu pembelajaran dan mutu pendidikan madrasah.

a. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu manajemen pendidikan Islam, khususnya dalam bidang manajemen supervisi akademik pada Madrasah Aliyah, melalui pengayaan kajian mengenai implementasi fungsi-fungsi manajemen *Planning, Organizing, Actuating, dan Controlling (POAC)* khususnya pada fungsi *Actuating* melalui pendekatan *coaching GROW* dalam meningkatkan kinerja guru. Hasil penelitian ini diharapkan memperkuat dan mengembangkan konsep supervisi akademik dengan mengintegrasikan teori manajemen G.R. Terry dengan *Applied Theory* John Whitmore *GROW Coaching*, berdasarkan temuan empiris di MA Madinatunnajah dan MA Jam'iyyah Islamiyyah Kota Tangerang Selatan. Penelitian ini diharapkan menghasilkan model konseptual manajemen supervisi akademik berbasis *POAC* dengan pendekatan *coaching GROW* yang bersifat integratif, adaptif, kontekstual, dan berkelanjutan untuk meningkatkan kinerja guru Madrasah Aliyah.

b. Manfaat Praktis

Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan memberikan manfaat bagi berbagai pihak:

- 1) Bagi Pengawas Madrasah, dapat dijadikan acuan dalam merancang, melaksanakan, mengevaluasi, dan menindaklanjuti supervisi akademik secara kolaboratif, humanis, dan berbasis bukti (*evidence-based*).

- 2) Bagi Kepala Madrasah menjadi referensi bagi pengawas madrasah dalam mengembangkan supervisi akademik yang lebih kolaboratif, humanis, dan berbasis kebutuhan guru. Model Manajemen Supervisi Akademik Berbasis *POAC* dengan pendekatan *coaching GROW* diharapkan dapat menjadi alternatif dalam meningkatkan efektivitas pendampingan, pembinaan profesional, monitoring, dan evaluasi supervisi akademik pada Madrasah Aliyah.
- 3) Bagi Guru dapat memberikan manfaat bagi guru untuk meningkatkan kompetensi pedagogik dan profesional melalui pelaksanaan supervisi akademik yang bersifat partisipatif, reflektif, dan berorientasi pada pengembangan profesional berkelanjutan, serta mendorong tumbuhnya budaya kolaborasi, refleksi diri, dan pembelajaran sepanjang hayat dalam meningkatkan kualitas pembelajaran
- 4) Bagi Yayasan MA Madinatunnajah dan MA Jam'iyah Islamiyah, madrasah. Hasil penelitian ini diharapkan menjadi bahan pertimbangan bagi Yayasan MA Madinatunnajah dan MA Jam'iyah Islamiyah dalam merumuskan kebijakan, program, serta dukungan kelembagaan untuk memperkuat pelaksanaan supervisi akademik di madrasah.
- 5) Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Tangerang Selatan dalam merumuskan kebijakan terkait pembinaan dan pengembangan kompetensi kepala madrasah, pengawas, serta guru. Selain itu, temuan penelitian dapat dimanfaatkan sebagai referensi dalam penguatan mutu Madrasah Aliyah dan pengembangan sistem supervisi akademik berbasis data yang terarah, efektif, dan berkelanjutan untuk mendukung peningkatan kualitas pembelajaran
- 6) Bagi peneliti selanjutnya, diharapkan menjadi referensi ilmiah bagi peneliti selanjutnya dalam mengembangkan kajian mengenai manajemen supervisi akademik, khususnya yang berkaitan dengan implementasi Model Manajemen Supervisi Akademik Berbasis

POAC dengan pendekatan *coaching GROW* pada berbagai jenjang dan karakteristik satuan pendidikan. Penelitian ini juga diharapkan menjadi dasar pengembangan model, instrumen, maupun inovasi supervisi akademik yang lebih adaptif terhadap perkembangan ilmu pengetahuan, kebijakan pendidikan, dan transformasi teknologi.

D. PERTANYAAN PENELITIAN

Penelitian ini dirumuskan melalui sejumlah pertanyaan penelitian yang menjadi pedoman dalam proses pengumpulan, analisis, dan interpretasi data untuk memperoleh temuan ilmiah sekaligus merumuskan model manajemen supervisi akademik yang sesuai dengan kebutuhan Madrasah Aliyah, yaitu:

1. Bagaimana perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan supervisi akademik dalam meningkatkan kinerja guru di MA Madinatunnajah dan MA Jam'iyah Islamiyah Kota Tangerang Selatan Banten?
2. Apa saja kendala yang dihadapi dalam pengelolaan supervisi akademik untuk meningkatkan kinerja guru di MA Madinatunnajah dan MA Jam'iyah Islamiyah Kota Tangerang Selatan Banten?
3. Bagaimana upaya mengatasi kendala dalam manajemen supervisi akademik untuk meningkatkan kinerja guru di MA Madinatunnajah dan MA Jam'iyah Islamiyah Kota Tangerang Selatan Banten?
4. Bagaimana implementasi model integratif manajemen supervisi akademik berbasis POAC, dengan penguatan fungsi *Actuating* melalui pendekatan *Coaching GROW*, dapat membangun budaya pembelajaran profesional yang berkelanjutan dan budaya mutu pembelajaran berbasis bukti (*evidence-based*) di MA Madinatunnajah dan MA Jam'iyah Islamiyah Kota Tangerang Selatan.