

BAB II

MANAJEMEN SUPERVISI AKADEMIK UNTUK MENINGKATKAN KINERJA GURU MADRASAH ALIYAH

Penelitian ini dibangun sesuai kerangka kajian yang komprehensif yang meliputi landasan filosofis, landasan sistem nilai teologis, landasan teori, dan landasan kebijakan. Keempat landasan tersebut saling melengkapi dalam memberikan arah konseptual, normatif, dan operasional terhadap pelaksanaan manajemen supervisi akademik untuk meningkatkan kinerja guru Madrasah Aliyah. Landasan filosofis memberikan pemahaman mengenai hakikat pendidikan, manusia, dan pembinaan profesional guru; landasan sistem nilai teologis menjadi pedoman etik yang bersumber dari Al-Qur'an dan As-Sunnah dalam membangun budaya mutu, kepemimpinan, dan tanggung jawab profesional; landasan teori memberikan dasar ilmiah sebagai kerangka analisis penelitian; sedangkan landasan kebijakan menjadi pijakan normatif berdasarkan berbagai peraturan perundang-undangan yang mengatur penyelenggaraan pendidikan nasional dan pendidikan madrasah. Keseluruhan landasan tersebut menjadi fondasi dalam menganalisis temuan penelitian, serta merumuskan Model Manajemen Supervisi Akademik Berbasis *POAC* sebagai kebaruan (*novelty*) penelitian.

A. LANDASAN FILOSOFIS

Landasan filosofis dalam penelitian ini menjadi fondasi konseptual yang memberikan arah berpikir dalam memahami hakikat pendidikan, manusia, guru, serta manajemen supervisi akademik sebagai suatu sistem pembinaan profesional. Kajian filosofis diperlukan agar penelitian tidak hanya berorientasi pada aspek teknis pelaksanaan supervisi akademik, tetapi juga mampu menjelaskan makna, tujuan, dan nilai yang mendasari proses peningkatan kinerja guru. Konteks Madrasah Aliyah, supervisi akademik tidak semata-mata dipahami sebagai mekanisme pengawasan administratif, melainkan sebagai proses pembinaan yang memanusiakan manusia, mengembangkan potensi guru secara berkelanjutan, serta membangun budaya

Mutu pendidikan selaras dengan tujuan pendidikan nasional dan nilai-nilai pendidikan Islam. Landasan filosofis dalam penelitian ini menjadi pijakan utama dalam merumuskan kerangka konseptual Model Manajemen Supervisi Akademik Berbasis *POAC* yang dikembangkan sebagai kebaruan penelitian. Menurut John Dewey (1916) dalam Altun (2022) *Democracy and Education, progresivisme* menekankan pentingnya pendidikan yang responsif terhadap perubahan zaman dan kebutuhan komunitas. Konteks supervisi akademik, *progresivisme* mengarah kepada kepala madrasah untuk melaksanakan supervisi secara berkesinambungan dengan mengembangkan kompetensi guru, menciptakan lingkungan belajar yang kondusif dan melibatkan semua pemangku kepentingan dalam proses evaluasi dan perbaikan kualitas pendidikan. Filsafat progresivisme memberikan kerangka filosofis yang kuat bagi penelitian ini. Landasan ini memastikan penelitian tentang supervisi akademik untuk meningkatkan kinerja guru tidak hanya relevan dengan kebutuhan pendidikan saat ini, tetapi fleksibel dan adaptif terhadap perubahan yang terjadi di madrasah aliyah. Progresivisme yang dikembangkan oleh John Dewey (1916) dalam Altun (2022), juga menekankan pada pengalaman belajar yang relevan dengan kebutuhan masyarakat dan kolaborasi untuk mencapai pendidikan yang lebih baik. Dalam konteks supervisi akademik progresivisme memberikan arah, bahwa kepala madrasah harus responsif terhadap perubahan dan menciptakan lingkungan pembelajaran yang inovatif untuk mendukung kinerja profesional guru. Penelitian disertasi ini secara mendalam berakar pada filsafat *progresivisme* yang memandang pendidikan sebagai proses dinamis dan adaptif untuk melakukan transformasi sosial serta peningkatan kualitas individu secara berkelanjutan. Konteks manajemen supervisi akademik, paradigma *progresivisme* menempatkan supervisor bukan sebagai pengawas yang kaku, melainkan sebagai fasilitator yang mendorong guru Madrasah Aliyah untuk terus berinovasi dan berevolusi dalam praktik instruksional mereka. Landasan ini memberikan pijakan bahwa supervisi harus berorientasi pada kemajuan (*progress*) dan perubahan positif, di mana setiap aktivitas

pembinaan diarahkan untuk memecahkan masalah nyata di lapangan dan meningkatkan kinerja guru demi tercapainya mutu pendidikan yang relevan dengan tuntutan zaman. Landasan filosofis ini semakin diperkuat pemikiran Ki Hajar Dewantara (1977) dalam Kristini. dkk (2023), khususnya melalui Konsep Sistem Among dan Trilogi Kepemimpinan. Implementasi manajemen supervisi dalam penelitian ini mencerminkan semangat *Ing Ngarsa Sung Tuladha* (di depan memberi teladan), *Ing Madya Mangun Karsa* (di tengah membangun kemauan), dan *Tut Wuri Handayani* (di belakang memberi dorongan). Deskripsi supervisi akademik ini dimaknai sebagai tindakan "menuntun" kodrat profesional guru secara humanis tanpa adanya paksaan. Sinergi antara *progresivisme* yang menekankan efektivitas transformasi dengan kearifan lokal Sistem Among menciptakan sebuah model manajemen supervisi di Madrasah Aliyah yang tidak hanya mengejar target administratif, tetapi juga memuliakan martabat guru sebagai subjek utama dalam peningkatan kualitas pendidikan nasional. Selanjutnya pemikiran Paulo Freire akan memperkuat aspek pembinaan, dialog, refleksi, dan pemberdayaan guru. Hal ini sangat relevan dengan konsep supervisi akademik modern yang tidak lagi bersifat mengawasi (*supervision as inspection*), melainkan membimbing (*supervision as professional assistance*). Menurut Paulo Freire, pendidikan merupakan proses pembebasan (*liberating education*) yang bertujuan mengembangkan kesadaran kritis (*conscientization*) agar setiap individu mampu memahami realitas, merefleksikan pengalaman, dan melakukan perubahan secara sadar. Freire mengkritik model pendidikan yang bersifat *banking education*, yaitu pembelajaran yang hanya menempatkan peserta didik sebagai penerima informasi secara pasif. Sebaliknya, ia menekankan pentingnya pendidikan dialogis (*dialogical education*), di mana pendidik dan peserta didik sama-sama menjadi subjek yang belajar melalui komunikasi, refleksi, dan kerja sama untuk memecahkan berbagai persoalan yang dihadapi dalam proses pendidikan.

Menurut pemikiran John Dewey tentang *progresivisme* sebagaimana diulas Altun (2022) dan filosofi pendidikan Ki Hajar Dewantara mengenai

Sistem Among serta *Trilogi* Kepemimpinan sebagaimana dijelaskan oleh Kristini dkk. (2023) memiliki relevansi yang erat dengan penelitian ini. Dewey menekankan pendidikan sebagai proses pembelajaran yang berpusat pada pengalaman, kolaborasi, dan pemecahan masalah secara reflektif, sedangkan Ki Hajar Dewantara memandang pemimpin pendidikan berperan sebagai teladan, penggerak, dan pemberi dorongan dalam mengembangkan potensi peserta didik maupun guru. Kedua pandangan tersebut menunjukkan supervisi akademik tidak hanya berfungsi sebagai aktivitas pengawasan, tetapi juga sebagai proses pembinaan profesional yang humanis, partisipatif, dan berorientasi pada pengembangan kompetensi guru secara berkelanjutan. Landasan filosofis tersebut diimplementasikan melalui fungsi-fungsi manajemen yang dikemukakan G.R. Terry: *Planning, Organizing, Actuating, dan Controlling (POAC)*. Perencanaan supervisi disusun berdasarkan kebutuhan guru, pengorganisasian dilakukan melalui pembagian peran dan koordinasi yang jelas, pelaksanaan supervisi dilaksanakan dengan pendekatan *coaching GROW* pembinaan, kolaborasi, kontekstual, serta pemberian umpan balik yang konstruktif, sedangkan pengawasan diarahkan pada evaluasi dan perbaikan berkelanjutan. Teori manajemen G.R. Terry memberikan kerangka operasional, sementara pemikiran John Dewey dan Ki Hajar Dewantara menjadi landasan filosofis yang menjiwai pelaksanaan supervisi akademik sebagai proses pembinaan profesional untuk meningkatkan kinerja guru di Madrasah Aliyah.

B. LANDASAN SISTEM NILAI

Menurut Achmad Sanusi (1996) dalam Susilowati. dkk (2025) Konsep sistem tata nilai menegaskan penyelenggaraan pendidikan harus berlandaskan pada seperangkat nilai yang menjadi pedoman dalam berpikir, bersikap, mengambil keputusan, dan bertindak bagi seluruh warga lembaga pendidikan. Sistem nilai tersebut tidak hanya berfungsi sebagai landasan normatif, tetapi juga sebagai pengarah dalam membangun budaya organisasi yang mendukung pencapaian tujuan pendidikan. Pandangan ini diperkuat oleh Susilowati,

Gumilar, Masriah, dan Karmini (2025) yang menjelaskan keberhasilan manajemen mutu pendidikan sangat ditentukan oleh kemampuan lembaga dalam mengintegrasikan nilai-nilai organisasi ke dalam setiap fungsi manajemen, budaya kerja, dan praktik kepemimpinan. Relevansi kedua pandangan tersebut dengan penelitian ini terletak pada pelaksanaan manajemen supervisi akademik yang tidak hanya mengedepankan aspek teknis melalui fungsi *Planning, Organizing, Actuating, dan Controlling (POAC)*, tetapi juga menginternalisasikan nilai-nilai keislaman, profesionalisme, integritas, tanggung jawab, kolaborasi, dan budaya mutu dalam setiap tahapan supervisi. Dengan demikian, efektivitas supervisi akademik dalam meningkatkan kinerja guru tidak hanya ditentukan oleh prosedur manajerial yang sistematis, tetapi juga oleh kuatnya sistem tata nilai yang menjadi dasar perilaku pimpinan dan guru dalam melaksanakan tugas profesional. Integrasi antara sistem tata nilai dan fungsi manajemen tersebut diharapkan mampu menciptakan budaya supervisi akademik yang humanis, berorientasi pada pembinaan, serta mendukung peningkatan mutu pendidikan di Madrasah Aliyah secara berkelanjutan..

1. Nilai *Teologis*

Nilai *teologis* bersumber dari keyakinan manusia terhadap keberadaan Tuhan sebagai pencipta, pengatur, dan tujuan akhir kehidupan. Pemikiran Ahmad Sanusi, nilai *teologis* menempati posisi tertinggi dalam struktur nilai karena menjadi landasan bagi semua tindakan, pikiran, dan pilihan moral manusia. Nilai ini tidak sekadar menyangkut dimensi ibadah formal, tetapi menyentuh kesadaran terdalam manusia tentang eksistensi dirinya di hadapan Yang Maha Kuasa. Pada dasarnya, nilai teologis mengakar dari keimanan transendental, yang memberi orientasi hidup kepada manusia. Sanusi menekankan bahwa manusia yang memiliki nilai *teologis* akan selalu menjadikan Tuhan sebagai poros utama dalam berpikir, bersikap, dan bertindak. Segala amal perbuatan akan dipertimbangkan berdasarkan *rida Ilahi*, bukan semata-mata demi keuntungan duniawi atau pengakuan sosial. Nilai ini membimbing manusia untuk hidup dengan kesadaran spiritual, setiap

langkahnya dipantau, dinilai, dan akan dipertanggungjawabkan kelak. Nilai *teologis*, menurut Ahmad Sanusi dalam Muhammad Thohir (2020) bukanlah sesuatu yang statis, tetapi terinternalisasi melalui pendidikan, pengalaman religius, dan pembiasaan moral. Menjelma menjadi integritas pribadi yang kokoh, yang menjauhkan manusia dari perilaku destruktif seperti korupsi, kebohongan, ketidakadilan, dan ketidakpedulian sosial.

Pelaksanaan manajemen supervisi akademik dalam meningkatkan kinerja guru madrasah seyogianya tidak hanya berdasar pada pendekatan manajerial modern semata, melainkan juga harus ditopang oleh nilai-nilai spiritual dan keislaman. Manajemen supervisi akademik pendamping yang dilakukan di Madrasah Aliyah (MA), sebagai lembaga pendidikan berbasis nilai-nilai Islam, perlu berakar kuat pada landasan teologis yang bersumber dari Al-Qur'an dan Hadis.

1. Al-Qur'an

1) Berlaku Adil dan tidak Sewenang-wenang

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ

Artinya: “Sesungguhnya Allah menyuruh (kamu) berlaku adil dan berbuat kebajikan...”(QS. An-Nahl [16]: 90)

Supervisi akademik harus dilakukan dengan prinsip keadilan, memberikan penilaian yang objektif kepada semua guru. menegaskan bahwa keadilan adalah perintah Allah yang wajib ditegakkan dalam setiap urusan. Tugas sebagai supervisor madrasah, prinsip keadilan sangat penting saat membina dan menilai kinerja guru. Supervisi akademik harus dilaksanakan tanpa pilih kasih, tidak berat sebelah, serta berdasarkan fakta dan data objektif yang dapat dipertanggungjawabkan. Bersikap adil, hasil supervisi akan diterima dengan baik oleh guru karena mencerminkan kejujuran dan profesionalitas. Selain adil, ayat ini juga memerintahkan berbuat kebajikan, yang berarti supervisor tidak hanya menilai tetapi juga membantu guru untuk memperbaiki kekurangan dan mengembangkan potensinya. Supervisi yang dilakukan dengan cara yang

baik, penuh empati, dan membangun akan memotivasi guru untuk meningkatkan kualitas diri. Tugas supervisi bukan sekadar pengawasan tetapi juga sarana untuk menebar kebaikan dalam meningkatkan mutu pendidikan secara menyeluruh.

2) Membangun Komunikasi Terbuka dan Harmonis

Teks Al-Qur'an dalam QS. Ali-Imron (3: 159),

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ ۚ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ ۚ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ ۚ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ ۚ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ

Artinya: *Maka berkat rahmat Allah engkau (Muhammad) berlaku lemah¹ lembut terhadap mereka. Sekiranya engkau bersikap keras dan berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekitarmu. Karena itu maafk²anlah mereka dan mohonkanlah ampunan untuk mereka, dan bermusyawarahlah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian, apabila engkau telah membulatkan tekad, maka bertawakallah kepada Allah. Sungguh, Allah mencintai orang yang berta⁴wakal. Ayat tersebut di atas menunjukkan, bahwa secara spesifik membahas tentang kepemimpinan, kelembutan, dan musyawarah dalam konteks supervisi. Kerangka manajemen pendidikan, ayat ini memberikan landasan metodologis mengenai Pendekatan *Humanistik* dalam supervisi akademik. Seorang supervisor (Kepala Madrasah) dituntut untuk mengedepankan sifat *layyin* (lemah lembut) dan menghindari sikap *fadhlan ghalidhal qalb* (kasar dan keras hati). Teori supervisi modern, hal ini selaras dengan pendekatan kllinis yang persuasif; jika seorang supervisor bersikap otoriter dan mencari kesalahan, maka guru akan "menjauh" secara psikologis (resistensi), yang pada akhirnya menghambat proses transfer perbaikan kinerja. Supervisi yang dilakukan dengan rahmat dan kelembutan menciptakan iklim kerja yang kondusif, di mana guru merasa dihargai sebagai mitra profesional, bukan sebagai bawahan yang diintimidasi. Perintah *syawirhum fil amr* (bermusyawarahlah dengan mereka) merupakan basis teologis bagi penerapan Supervisi Demokratis dan Kolaboratif. Kinerja guru tidak dapat dipaksakan secara sepihak,*

melainkan harus dibangun melalui dialog, diskusi mengenai kendala di kelas, dan pengambilan keputusan bersama terkait strategi pembelajaran. Penutup ayat yang menekankan *tawakkal* menunjukkan bahwa dalam manajemen supervisi, setelah semua upaya pembinaan, evaluasi, dan musyawarah dilakukan secara maksimal, keberhasilan hasil didik diserahkan sepenuhnya kepada Allah SWT. Integrasi nilai-nilai ayat ini dalam manajemen supervisi di Madrasah Aliyah akan melahirkan guru-guru yang memiliki loyalitas tinggi dan komitmen untuk terus meningkatkan kualitas pengajarannya karena mereka dibina dengan prinsip pemuliaan manusia

3) Introspeksi dan Perbaikan Diri

Teks Al-Qur'an: Q.S. Al-Hasyr Ayat 18

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ

Artinya: "Wahai orang-orang yang beriman! Bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap orang memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat), dan bertakwalah kepada Allah. Sungguh, Allah Maha Teliti terhadap apa yang kamu kerjakan." Perspektif manajemen supervisi akademik, ayat ini merupakan landasan teologis bagi fungsi evaluasi diri dan pemantauan berkelanjutan dalam tahap pelaksanaan supervisi. Frase *wal tandzhur nafsun ma qaddamat lighad* (hendaklah setiap orang memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok) secara teoretis selaras dengan prinsip *monitoring* dan *review* dalam kinerja guru. Pelaksanaan supervisi di Madrasah Aliyah bukan sekadar rutinitas formalitas, melainkan sebuah proses reflektif di mana supervisor membantu guru untuk melihat kembali (*look back*) kualitas pembelajaran yang telah dilaksanakan guna melakukan perbaikan di masa depan. Hal ini menekankan bahwa setiap tindakan pedagogik yang dilakukan guru saat ini harus diorientasikan pada dampak jangka panjang, yakni keberhasilan peserta didik dan kualitas lulusan yang unggul. Penekanan pada kalimat *Innallaha khabirum bima ta'malun* (Allah Maha Teliti terhadap apa yang kamu kerjakan) memberikan standar objektivitas dan

akurasi dalam pelaksanaan supervisi akademik. Teori manajemen merujuk pada pentingnya pengumpulan data yang valid, transparan, dan mendalam selama observasi kelas berlangsung. Seorang supervisor dituntut untuk memiliki ketelitian (keahlian teknis) dalam mengamati kinerja guru agar hasil supervisi benar-benar mencerminkan realitas kompetensi yang ada. Ketika guru menyadari kinerjanya dipantau dengan penuh ketelitian—baik secara manajerial oleh kepala madrasah maupun secara spiritual oleh Allah—maka akan tumbuh kesadaran untuk meningkatkan *profesionalisme* secara konsisten, yang pada akhirnya meningkatkan mutu pendidikan di Madrasah Aliyah secara keseluruhan.

4) Pencatatan, Kejelasan, dan Pertanggungjawaban

Teks Al-Qur'an: Q.S. Qāf (50:18)

مَا يَلْفِظُ مِنْ قَوْلٍ إِلَّا لَدَيْهِ رَقِيبٌ عَتِيدٌ

Artinya: "Tidak ada suatu kata pun yang terucap melainkan ada di sisinya malaikat pengawas yang selalu siap." Kerangka manajemen supervisi akademik, ayat ini merupakan landasan teologis fundamental bagi sistem Dokumentasi dan Pencatatan (Recording) yang akurat. Frasa *Raqībun 'Atīd* (pengawas yang selalu siap) mengisyaratkan bahwa setiap aktivitas, termasuk proses belajar mengajar oleh guru, tidak luput dari pengawasan. Praktiknya, pengawasan akademik di Madrasah Aliyah harus didasarkan pada instrumen pencatatan yang objektif dan *real-time*. Supervisi yang efektif mensyaratkan adanya catatan tertulis (seperti jurnal kelas, perangkat pembelajaran, dan lembar observasi) yang berfungsi sebagai bukti otentik. Pencatatan yang teliti memastikan bahwa evaluasi kinerja guru tidak didasarkan pada asumsi atau ingatan subjektif supervisor, melainkan pada fakta-fakta konkret yang terekam selama proses pengawasan berlangsung. Ayat ini menekankan prinsip Kejelasan dan Pertanggungjawaban (*Accountability*) dalam setiap tindakan. Kehadiran pengawas yang "selalu siap" memberikan pesan setiap tugas kependidikan memiliki konsekuensi logis yang harus dipertanggungjawabkan. Teori manajemen, pengawasan berfungsi untuk

menjamin kinerja guru selaras dengan standar nasional pendidikan. Adanya sistem pengawasan yang transparan dan terdokumentasi dengan baik, guru didorong untuk memiliki disiplin tinggi dan integritas dalam mengajar. Hal ini menciptakan budaya kerja yang sehat di Madrasah Aliyah, di mana setiap pencapaian diapresiasi dan setiap kekurangan diperbaiki berdasarkan data yang jelas, sehingga kinerja guru meningkat secara berkelanjutan demi tercapainya tujuan pendidikan Islam yang unggul

2. Al-Hadis

1. Pertanggungjawaban Pemimpin

Teks Hadis (Potongan Utama):

كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ

"Setiap kalian adalah pemimpin dan setiap kalian akan dimintai pertanggungjawaban atas yang dipimpinnya." Hadis ini diriwayatkan oleh Abdullah bin Umar r.a., memberikan landasan teologis yang kuat bagi konsep akuntabilitas (*mas'uliyah*) dalam manajemen supervisi akademik dalam kajian penelitian ini.

2. Agama itu Nasehat

Hadist yang diriwayatkan oleh sahabat Tamim ad-dari r.a. salah satu pilar ajaran Islam mencakup seluruh aspek hubungan hamba dengan Sang Pencipta dan sesama manusia. Secara *teologis*, hadist *Ad-dīnu an-naṣīḥah* (Agama adalah nasihat) menempatkan aktivitas supervisi bukan sekadar tugas administratif, melainkan sebuah manifestasi keberagamaan yang mendalam. Konteks manajemen supervisi akademik, istilah *naṣīḥah* yang secara etimologis berarti "murni" atau "bersih dari campuran" mengisyaratkan bahwa seorang supervisor (Kepala Madrasah) harus memiliki ketulusan niat dalam membina guru. Supervisi yang dilakukan "untuk Allah dan Rasul-Nya" berarti proses bimbingan tersebut didasari oleh semangat mencari keridaan Tuhan, sementara nasihat "untuk para pemimpin dan rakyatnya" dalam konteks madrasah diterjemahkan sebagai dukungan profesional yang jujur demi kemaslahatan umat

melalui jalur pendidikan. Supervisi akademik menjadi jembatan teologis untuk memastikan bahwa setiap proses pembelajaran di Madrasah Aliyah dijalankan dengan integritas tinggi dan tujuan yang murni. Kaitan hadis ini dengan peningkatan kinerja guru terletak pada transformasi paradigma supervisi dari model inspeksi yang menakutkan menjadi model pendampingan yang persuasif dan edukatif. Dalam kerangka teori manajemen, *naṣīḥah* mencerminkan fungsi *feedback* (umpan balik) yang konstruktif; seorang supervisor memberikan arahan bukan untuk menjatuhkan, melainkan untuk memurnikan kualitas pengajaran guru agar mencapai standar *ihsan* (keunggulan). Ketika guru merasakan bahwa supervisi adalah bentuk kepedulian dan "nasihat" yang tulus untuk pengembangan diri, maka motivasi intrinsik dan loyalitas profesional akan meningkat. Hal ini secara langsung berdampak pada kinerja guru yang lebih optimal, karena mereka memandang perbaikan kualitas mengajar sebagai bagian dari pemenuhan kewajiban agama untuk memberikan yang terbaik bagi para siswa di Madrasah Aliyah.

3. Kejujuran Membawa Kebajikan

Hadist Sohih Muslim artinya: “Hendaklah kalian jujur! Karena kejujuran membawa kepada kebajikan, dan kebajikan membawa ke surga.” (HR Muslim No. 2607). Secara *teologis*, hadis “Hendaklah kalian jujur karena kejujuran membawa kepada kebajikan dan kebajikan membawa ke surga.” merupakan fondasi dari teori Integritas Profesional dalam manajemen pendidikan. Konteks supervisi akademik, kejujuran (*shidiq*) menjadi ruh utama yang menghubungkan antara niat, proses, dan hasil pembinaan. Seorang supervisor yang mengamalkan hadis ini akan menjalankan fungsi supervisi secara objektif, memberikan data penilaian yang akurat tanpa manipulasi, serta menyampaikan umpan balik yang jujur mengenai kekuatan dan kelemahan guru. Kejujuran teologis ini menciptakan lingkungan kerja yang transparan, di mana setiap kebijakan manajerial didasari oleh realitas di lapangan, sehingga proses "kebajikan" (perbaikan kualitas pembelajaran) dapat tercipta secara organik dan

sistematis.

Kaitan antara kejujuran dengan peningkatan kinerja guru terletak pada terciptanya budaya kepercayaan (*culture of trust*) di lingkungan Madrasah. Manajemen supervisi ditegakkan di atas pilar kejujuran, guru akan merasa aman untuk bersikap terbuka mengenai kendala instruksional yang mereka hadapi di kelas tanpa rasa takut akan penghakiman yang subjektif. Kejujuran dalam pelaporan kinerja dan evaluasi diri (*self-evaluation*) mendorong guru untuk melakukan perbaikan berkelanjutan yang nyata, bukan sekadar pemenuhan administrasi formalitas. Pada akhirnya, perilaku jujur ini membawa pada "kebajikan" profesional berupa peningkatan kompetensi pedagogik dan profesionalisme, yang secara kolektif meningkatkan mutu lulusan Madrasah Aliyah sebagai bentuk pertanggungjawaban tertinggi (eskatologis) seorang pendidik.

4. Prinsip Kebaikan Berkelanjutan

Prinsip perbaikan berkelanjutan yang menjadi ruh dari manajemen supervisi berakar pada hadits Rasulullah SAW yang diriwayatkan oleh Imam Thabrani: *"Sesungguhnya Allah mencintai seseorang yang apabila ia mengerjakan suatu pekerjaan, ia melakukannya secara itqan (profesional/bersungguh-sungguh)."* Supervisi akademik hadir untuk memastikan proses pendidikan di Madrasah Aliyah mencapai standar *itqan* tersebut. Adanya pengawasan dan pembinaan, kinerja guru tidak hanya dilihat sebagai tugas kedinasan, tetapi sebagai bentuk ibadah yang harus dijaga kualitasnya. Landasan teologis ini memberikan motivasi spiritual bahwa peningkatan mutu pendidikan adalah bagian dari risalah dakwah untuk mencetak generasi yang unggul secara intelektual maupun moral.

Hasil kajian Al-qur'an dan Hadist dapat menjadi lebih mendukung penelitian tentang manajemen supervisi akademik untuk meningkatkan kinerja guru Madrasah Aliyah memiliki landasan teologis yang kuat dalam ajaran Islam. Nilai-nilai yang terkandung dalam Al-Qur'an dan As-

Sunnah tentang supervisi akademik bukan sekadar aktivitas manajerial yang berorientasi pada pemenuhan administrasi, tetapi merupakan bagian dari amanah kepemimpinan, proses pembinaan, dan ikhtiar mewujudkan kemaslahatan pendidikan. Prinsip keadilan (QS. An-Nahl: 90), kelembutan dan musyawarah (QS. Ali 'Imran: 159), introspeksi berkelanjutan (QS. Al-Hasyr: 18), serta akuntabilitas melalui pencatatan yang objektif (QS. Qaf: 18) memberikan dasar normatif bahwa setiap proses supervisi harus dilaksanakan secara profesional, transparan, humanis, dan berorientasi pada perbaikan mutu pembelajaran. Nilai-nilai tersebut semakin dipertegas oleh hadis-hadis Rasulullah SAW yang menempatkan kepala madrasah atau supervisor sebagai pemimpin yang akan dimintai pertanggungjawaban atas pembinaan guru yang dipimpinnya (HR. Bukhari dan Muslim). Supervisi akademik juga merupakan implementasi dari prinsip *ad-dīn an-naṣīḥah* (agama adalah nasihat), sehingga proses pembinaan guru harus dilakukan melalui dialog, pendampingan, pemberian umpan balik yang konstruktif, serta penguatan profesionalisme, bukan melalui pendekatan yang bersifat menghakimi atau mencari kesalahan. Di sisi lain, nilai kejujuran (*ṣidq*) dalam pelaksanaan supervisi menjadi fondasi terciptanya budaya organisasi yang dilandasi integritas, objektivitas, dan kepercayaan, sedangkan prinsip *itqān* menegaskan setiap pekerjaan, termasuk pembelajaran dan supervisi akademik, harus dilaksanakan secara sungguh-sungguh, berkualitas, dan terus mengalami penyempurnaan. Dalam perspektif penelitian ini, seluruh nilai teologis tersebut memiliki keterkaitan yang sangat erat dengan teori manajemen G.R. Terry. Nilai keadilan, musyawarah, tanggung jawab, refleksi, akuntabilitas, kejujuran, dan profesionalisme menjadi fondasi moral yang memperkuat implementasi fungsi *Planning, Organizing, Actuating, dan Controlling (POAC)* dalam manajemen supervisi akademik. yang dikembangkan dalam penelitian ini merupakan integrasi antara teori manajemen modern dan sistem nilai Islam, sehingga mampu menghasilkan model supervisi

akademik yang tidak hanya efektif dalam meningkatkan kinerja guru Madrasah Aliyah, tetapi juga selaras dengan nilai-nilai keislaman sebagai fondasi etik, moral, dan spiritual dalam penyelenggaraan pendidikan Islam.

2. Nilai *Teleologis*

Landasan *teleologis* ini memandang suatu kegiatan berdasarkan tujuan akhir (*ultimate purpose*) yang hendak dicapai. Konteks manajemen pendidikan, setiap proses pengelolaan pendidikan, termasuk supervisi akademik, tidak hanya dipahami sebagai serangkaian aktivitas administratif, tetapi sebagai ikhtiar sistematis untuk mewujudkan tujuan pendidikan yang bermutu. Penelitian ini tidak hanya berorientasi pada efektivitas pelaksanaan supervisi, melainkan juga diarahkan pada tercapainya peningkatan kompetensi guru, mutu pembelajaran, kualitas lulusan, serta terwujudnya pendidikan Islam yang berdaya saing. Landasan teleologis memberikan arah seluruh fungsi manajemen supervisi akademik harus menghasilkan perubahan yang nyata, berkelanjutan, dan memberikan manfaat bagi guru, murid, madrasah, maupun masyarakat. Setiap tindakan memiliki tujuan yang hendak diwujudkan melalui proses pembinaan yang mampu menghasilkan perubahan perilaku, peningkatan kompetensi, dan berkembangnya kualitas sumber daya manusia. Supervisi akademik tidak cukup dipahami sebagai kegiatan mengawasi pelaksanaan pembelajaran, tetapi harus menjadi instrumen strategis yang mengarahkan guru menuju profesionalisme yang berkelanjutan. Seluruh fungsi manajemen, mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, hingga pengawasan, harus diarahkan untuk mencapai tujuan peningkatan kinerja guru secara nyata. Penelitian ini, nilai *teleologis* diwujudkan melalui orientasi supervisi akademik yang berfokus pada pencapaian tujuan pendidikan Madrasah Aliyah, yaitu meningkatnya kompetensi pedagogik, profesional, sosial, dan kepribadian guru sehingga mampu melaksanakan pembelajaran yang efektif, inovatif, reflektif, dan berpusat pada murid. Keberhasilan supervisi akademik tidak hanya diukur dari terlaksananya program supervisi, tetapi

terutama dari perubahan perilaku profesional guru, meningkatnya kualitas proses pembelajaran, berkembangnya budaya refleksi, terbentuknya komunitas belajar guru, serta meningkatnya hasil belajar peserta didik.

Landasan *teleologis* penelitian ini berangkat dari pemikiran dari setiap aktivitas pendidikan memiliki tujuan akhir (*ultimate purpose*) yang menjadi arah seluruh proses pengelolaan pendidikan. Gagasan ini sejalan dengan pemikiran Aristoteles setiap tindakan manusia selalu diarahkan pada suatu *telos* atau tujuan akhir yang hendak dicapai. Tujuan akhir manajemen supervisi akademik bukan sekadar terlaksananya program supervisi sebagai rutinitas administratif, melainkan terwujudnya guru Madrasah Aliyah yang profesional, kompeten, adaptif, dan mampu meningkatkan mutu pembelajaran secara berkelanjutan. Seluruh fungsi manajemen supervisi akademik harus dirancang secara sistematis agar menghasilkan perubahan nyata terhadap peningkatan kinerja guru. Pandangan tersebut diperkuat oleh pemikiran John Dewey yang menempatkan pendidikan sebagai proses pertumbuhan (*growth*) yang berlangsung terus-menerus melalui pengalaman, refleksi, dan perbaikan berkelanjutan. Supervisi akademik dipahami sebagai proses pembelajaran profesional (*professional learning*) yang memungkinkan guru melakukan refleksi terhadap praktik pembelajaran, memperoleh umpan balik yang konstruktif, serta mengembangkan kompetensinya secara berkesinambungan. Keberhasilan supervisi tidak hanya diukur dari terlaksananya observasi kelas, tetapi dari perubahan kualitas pembelajaran yang terjadi setelah proses pembinaan dilaksanakan. Pemikiran Ki Hajar Dewantara memberikan landasan pendidikan pada hakikatnya merupakan proses memanusiakan manusia melalui pembinaan yang menghargai kodrat, potensi, dan perkembangan setiap individu. Prinsip *ing ngarso sung tulodo, ing madya mangun karso, tut wuri handayani* memberikan makna bahwa seorang pemimpin pendidikan, termasuk kepala madrasah sebagai supervisor akademik, tidak hanya berfungsi sebagai pengendali, tetapi juga sebagai teladan, motivator, fasilitator, dan pendamping bagi guru dalam meningkatkan

profesionalismenya. Supervisi akademik harus dilaksanakan dengan pendekatan yang humanis, kolaboratif, dan memberdayakan agar mampu membangun budaya belajar yang positif di lingkungan madrasah. Supervisi akademik, pendekatan tersebut menempatkan guru sebagai mitra profesional yang bersama-sama dengan supervisor menganalisis permasalahan pembelajaran, merumuskan solusi, serta melakukan refleksi untuk meningkatkan kualitas pembelajaran.

Hasil sintesis berbagai pemikiran filosofis tersebut, menempatkan manajemen supervisi akademik sebagai suatu sistem pembinaan yang berorientasi pada pencapaian tujuan pendidikan secara menyeluruh, agar terwujud menjadi guru Madrasah Aliyah yang profesional, meningkatnya mutu pembelajaran, berkembangnya budaya refleksi dan kolaborasi, serta terciptanya budaya mutu yang berkelanjutan. Dalam sistem tata nilai yang dikemukakan Achmad Sanusi (1996), nilai teleologis menekankan bahwa setiap aktivitas pendidikan harus diarahkan pada pencapaian tujuan yang memberikan manfaat nyata, dilaksanakan secara efektif, efisien, produktif, inovatif, teratur, dan akuntabel. Nilai ini menjadi tolok ukur keberhasilan suatu proses pendidikan karena tidak hanya menilai bagaimana suatu kegiatan dilaksanakan, tetapi juga sejauh mana kegiatan tersebut mampu menghasilkan perubahan dan peningkatan mutu pendidikan. Konsep tersebut memiliki relevansi yang sangat kuat dengan penelitian ini karena manajemen supervisi akademik pada hakikatnya merupakan proses pembinaan yang berorientasi pada tercapainya tujuan peningkatan kinerja guru. Keberhasilan supervisi akademik tidak hanya diukur dari terlaksananya program supervisi sesuai prosedur, tetapi juga dari dampaknya terhadap peningkatan kompetensi pedagogik, profesional, sosial, dan kepribadian guru, serta meningkatnya kualitas pembelajaran di Madrasah Aliyah. Pandangan ini sejalan dengan kajian Susilowati, Gumilar, Masriah, dan Karmini (2025) yang menegaskan keberhasilan manajemen mutu pendidikan sangat dipengaruhi oleh integrasi sistem nilai ke dalam setiap fungsi manajemen dan budaya kerja organisasi. Implementasi fungsi

Planning, Organizing, Actuating, dan Controlling (POAC) dalam supervisi akademik tidak hanya dipahami sebagai mekanisme administratif, tetapi sebagai instrumen strategis untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif melalui penguatan budaya mutu, profesionalisme guru, akuntabilitas, dan perbaikan berkelanjutan. Nilai teleologis menjadi landasan aksiologis yang memperkuat seluruh proses manajemen supervisi akademik dalam penelitian ini diarahkan pada pencapaian tujuan akhir, meningkatnya kinerja guru dan mutu pendidikan Madrasah Aliyah secara berkelanjutan.

Konsep sistem tata nilai *teleologis* yang dikemukakan Achmad Sanusi (1996) dalam Muhammad Thohir (2020) memiliki relevansi yang sangat erat dengan penelitian Manajemen Supervisi Akademik untuk Meningkatkan Kinerja Guru Madrasah Aliyah. Nilai teleologis menempatkan setiap proses manajemen pendidikan pada orientasi pencapaian tujuan (*goal-oriented*), sehingga keberhasilan suatu program tidak hanya diukur dari terlaksananya prosedur administrasi, tetapi juga dari hasil, manfaat, dan dampak yang dihasilkan terhadap peningkatan mutu pendidikan. Supervisi akademik dipandang sebagai proses manajerial yang dirancang secara sistematis melalui fungsi *Planning, Organizing, Actuating, dan Controlling (POAC)* untuk mencapai tujuan utama, meningkatkan kinerja guru dalam merencanakan, melaksanakan, mengevaluasi, dan mengembangkan pembelajaran. Pandangan tersebut sejalan dengan kajian Susilowati, Gumilar, Masriah, dan Karmini (2025) yang menegaskan keberhasilan pengelolaan lembaga pendidikan sangat ditentukan oleh kemampuan mengintegrasikan sistem nilai ke dalam setiap fungsi manajemen, kepemimpinan, dan budaya kerja organisasi. Implementasi supervisi akademik dalam penelitian ini tidak hanya berorientasi pada pemenuhan program supervisi, tetapi juga pada pencapaian hasil yang terukur berupa meningkatnya *profesionalisme* guru, berkembangnya budaya mutu, menguatnya kolaborasi antara kepala madrasah dan guru, serta meningkatnya kualitas pembelajaran di Madrasah Aliyah. Sistem tata nilai *teleologis* menjadi landasan *aksiologis* yang memberikan arah, makna, dan

tujuan terhadap pelaksanaan manajemen supervisi akademik, seluruh proses supervisi berorientasi pada kemanfaatan, efektivitas, keberlanjutan, dan peningkatan mutu pendidikan sebagai tujuan akhir penyelenggaraan pendidikan Islam.

Sistem tata nilai Achmad Sanusi menjadi landasan *aksiologis* yang penting dalam penelitian ini, khususnya melalui nilai *teologis* dan nilai *teleologis* yang saling melengkapi dalam penyelenggaraan pendidikan. Nilai *teologis* memberikan dasar etik, moral, dan spiritual bahwa manajemen supervisi akademik merupakan amanah yang harus dilaksanakan secara adil, jujur, objektif, humanis, dan bertanggung jawab sesuai dengan nilai-nilai Al-Qur'an dan Hadis. Sementara itu, nilai *teleologis* mengarahkan seluruh proses supervisi akademik pada pencapaian tujuan, efektivitas, kebermanfaatan, dan peningkatan mutu pendidikan melalui peningkatan kinerja guru. Integrasi kedua sistem nilai tersebut memiliki relevansi yang kuat dengan judul penelitian, yaitu Manajemen Supervisi Akademik untuk Meningkatkan Kinerja Guru Madrasah Aliyah, karena pelaksanaan supervisi akademik di MA Madinatunnajah dan MA Jam'iyah Islamiyyah Kota Tangerang Selatan tidak hanya ditujukan untuk memenuhi aspek administratif, tetapi juga sebagai proses pembinaan profesional yang berlandaskan nilai-nilai keislaman dan berorientasi pada peningkatan kompetensi serta kinerja guru secara berkelanjutan. Kedua sistem nilai tersebut dioperasionalkan melalui fungsi *Planning*, *Organizing*, *Actuating*, dan *Controlling (POAC)* sebagai kerangka analisis, serta diperkuat oleh teori Supervisi Pengembangan Carl D. Glickman, *Coaching Model GROW* John Whitmore, dan teori kompetensi Spencer dan Spencer. Dengan demikian, sintesis nilai *teologis* dan nilai *teleologis* menjadi fondasi konseptual dalam mengembangkan model manajemen supervisi akademik yang integratif, kontekstual, dan berorientasi pada peningkatan mutu pendidikan Madrasah Aliyah. Hasil sintesis dari dua sistem nilai yang dipilih kaitannya dengan penelitian ini dapat melihat persamaan dan perbedaan, sesuai tabel berikut.

Tabel 2.1. Sintesis Nilai *Teologis* dan Nilai *Teleologis* dalam Penelitian Manajemen Supervisi Akademik

No	Sistem Nilai	Persamaan	Perbedaan	Persamaan
1	<i>Teologis</i>	Sama-sama menjadi landasan dalam penyelenggaraan pendidikan yang berorientasi pada peningkatan mutu dan pengembangan sumber daya manusia	Berorientasi pada nilai spiritual, keimanan, amanah, kejujuran, keadilan, tanggung jawab, dan akuntabilitas sebagai bentuk pengabdian kepada Allah Swt	Supervisi akademik dipahami sebagai amanah kepemimpinan yang dilaksanakan berdasarkan nilai-nilai Al-Qur'an dan Hadis sehingga pembinaan guru dilakukan secara adil, humanis, objektif, dan profesional.
	Kaitannya:	Relevan dengan penelitian di MA Madinatunnajah dan MA Jam'iyah Islamiyyah karena kedua madrasah merupakan lembaga pendidikan Islam yang menjadikan nilai-nilai keislaman sebagai dasar kepemimpinan, budaya organisasi, dan pelaksanaan supervisi akademik dalam meningkatkan kinerja guru.		
2	<i>Teleologis</i>	Sama-sama mendukung terciptanya pendidikan yang berkualitas melalui pengelolaan yang sistematis dan berkelanjutan.	Berorientasi pada pencapaian tujuan, efektivitas, efisiensi, kebermanfaatan, produktivitas, inovasi, dan peningkatan mutu pendidikan.	Supervisi akademik dipahami sebagai proses manajemen yang diarahkan untuk mencapai tujuan peningkatan kompetensi dan kinerja guru melalui pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen secara efektif.

	Kaitannya:	Relevan dengan penelitian karena seluruh proses manajemen supervisi akademik di MA Madinatunnajah dan MA Jam'iyyah Islamiyyah diarahkan untuk meningkatkan kinerja guru melalui implementasi fungsi <i>Planning</i> , <i>Organizing</i> , <i>Actuating</i> , dan <i>Controlling</i> (POAC), sehingga berdampak pada peningkatan kualitas pembelajaran dan mutu madrasah.
Sintesis Nilai <i>Teologis</i> dan <i>Teleologis</i>		Kedua sistem nilai sama-sama menjadi fondasi dalam penyelenggaraan pendidikan yang bermutu, berkarakter, dan berorientasi pada pengembangan manusia secara utuh.

C. LANDASAN TEORI

Landasan teori menjadi pijakan konseptual yang digunakan untuk menjelaskan, menganalisis, dan menginterpretasikan fenomena yang menjadi fokus penelitian agar ada kesesuaian dengan karakteristik masalah, tujuan penelitian, serta kebutuhan untuk membangun kerangka konseptual yang komprehensif mengenai manajemen supervisi akademik dalam meningkatkan kinerja guru Madrasah Aliyah.

1. Teori Manajemen G.R.Terry

Pengertian manajemen merupakan proses yang sistematis dalam mengelola sumber daya organisasi agar tujuan yang telah ditetapkan dapat dicapai secara efektif dan efisien. Teori manajemen yang paling berpengaruh dikemukakan oleh George Robert Terry. Terry mendefinisikan manajemen sebagai suatu proses yang terdiri atas kegiatan perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan atau penggerakan (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*) yang dilakukan untuk menentukan dan mencapai tujuan organisasi melalui pemanfaatan sumber daya manusia maupun sumber daya lainnya secara optimal. Pandangan tersebut menempatkan manajemen bukan sebagai aktivitas yang berdiri sendiri, melainkan sebagai suatu sistem yang saling berkaitan dan berlangsung secara berkesinambungan dalam setiap organisasi. Menurut Terry, keberhasilan suatu organisasi sangat ditentukan oleh keterpaduan keempat fungsi manajemen tersebut. Perencanaan tanpa pelaksanaan yang baik tidak akan menghasilkan perubahan, demikian pula pelaksanaan tanpa pengawasan akan menyebabkan penyimpangan terhadap

tujuan organisasi. Ada empat fungsi manajemen harus dipahami sebagai suatu siklus yang saling melengkapi sehingga mampu menciptakan efektivitas organisasi. Fungsi manajemen tersebut menjadi dasar dalam mengelola seluruh komponen pendidikan, termasuk pengelolaan supervisi akademik sebagai salah satu instrumen penjaminan mutu pembelajaran. Fungsi pertama, *Planning* (Perencanaan). Terry menjelaskan tentang perencanaan merupakan proses menentukan tujuan yang ingin dicapai serta menetapkan berbagai langkah strategis untuk mencapainya. Perencanaan menjadi fondasi seluruh aktivitas organisasi karena melalui perencanaan ditentukan arah kebijakan, sasaran, program kerja, jadwal pelaksanaan, sumber daya yang dibutuhkan, serta indikator keberhasilan. Manajemen supervisi akademik, fungsi perencanaan diwujudkan melalui penyusunan program supervisi berdasarkan analisis kebutuhan guru, identifikasi permasalahan pembelajaran, penentuan tujuan supervisi, penyusunan instrumen observasi, penjadwalan kegiatan, serta perencanaan tindak lanjut hasil supervisi. Perencanaan yang partisipatif memungkinkan guru terlibat dalam penyusunan program sehingga supervisi tidak dipandang sebagai kegiatan administratif, melainkan sebagai proses pembinaan profesional yang sesuai dengan kebutuhan nyata guru. Fungsi kedua, *Organizing* (Pengorganisasian) proses mengelompokkan pekerjaan, membagi tugas, menetapkan kewenangan, membangun koordinasi, dan mengatur hubungan kerja agar seluruh sumber daya organisasi dapat bekerja secara efektif dalam mencapai tujuan bersama. Pengorganisasian tidak hanya berkaitan dengan pembagian tugas kepala madrasah, wakil kepala madrasah, dan guru senior sebagai *supervisor*, tetapi juga mencakup pembangunan budaya kolaboratif di lingkungan madrasah. Pengorganisasian yang baik akan menciptakan komunikasi yang terbuka, pembagian tanggung jawab yang jelas, koordinasi yang efektif, serta sinergi antarpersonel dalam mendukung peningkatan mutu pembelajaran. Dengan demikian, supervisi akademik menjadi tanggung jawab bersama seluruh warga madrasah sebagai bagian dari budaya mutu organisasi. Fungsi ketiga, *Actuating* (Pelaksanaan atau Penggerakan). fungsi ini sebagai inti dari keseluruhan proses manajemen

karena seluruh rencana yang telah disusun hanya akan bermakna apabila dilaksanakan secara efektif. *Actuating* merupakan proses menggerakkan, memotivasi, membimbing, mengarahkan, dan membangun komitmen seluruh anggota organisasi agar bersedia bekerja secara optimal dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Fungsi *actuating* menjadi aspek yang paling strategis karena berkaitan langsung dengan implementasi supervisi akademik di Madrasah Aliyah. Pelaksanaan supervisi tidak lagi dipahami sebagai kegiatan inspeksi yang berorientasi pada penilaian administratif, tetapi sebagai proses pembinaan profesional melalui observasi kelas, diskusi reflektif, pemberian umpan balik, pendampingan individual, *coaching* berbasis model *GROW*, *peer mentoring*, dan penyusunan rencana tindak lanjut. Dengan pendekatan tersebut, guru diposisikan sebagai mitra profesional yang didorong untuk mengembangkan kompetensinya secara mandiri dan berkelanjutan. Fungsi keempat, *Controlling* (Pengawasan). Proses membandingkan pelaksanaan kegiatan dengan rencana yang telah ditetapkan, mengidentifikasi penyimpangan, melakukan evaluasi, serta menetapkan tindakan korektif agar tujuan organisasi dapat tercapai secara optimal. Fungsi pengawasan tidak hanya berupa pemeriksaan administrasi pembelajaran, tetapi lebih diarahkan pada proses monitoring yang berkelanjutan terhadap perkembangan kompetensi dan kinerja guru. Pengawasan dilakukan melalui observasi kelas, analisis hasil pembelajaran, evaluasi berbasis indikator kinerja, refleksi bersama, dokumentasi hasil supervisi, serta tindak lanjut yang sistematis. Fungsi *controlling* menjadi instrumen penjaminan mutu (*quality assurance*) yang memastikan bahwa seluruh proses pembinaan benar-benar menghasilkan peningkatan kualitas pembelajaran. Keempat fungsi *POAC* tersebut membentuk suatu siklus yang saling berhubungan. Perencanaan menghasilkan arah program supervisi, pengorganisasian membangun sistem kerja yang kolaboratif, pelaksanaan menerjemahkan program ke dalam tindakan nyata, sedangkan pengawasan memberikan umpan balik sebagai dasar penyempurnaan perencanaan berikutnya. Hubungan yang bersifat siklikal ini menjadikan manajemen supervisi akademik merupakan proses perbaikan

berkelanjutan (*continuous improvement*) yang selalu berkembang sesuai kebutuhan guru dan dinamika perubahan pendidikan. Kaitan dengan penelitian ini, teori G.R. Terry menjadi kerangka utama dalam menganalisis pelaksanaan manajemen supervisi akademik di MA Madinatunnajah dan MA Jam'iyah Islamiyah Kota Tangerang Selatan. Analisis penelitian difokuskan pada bagaimana kepala madrasah merencanakan program supervisi, mengorganisasikan sumber daya, melaksanakan pembinaan guru, serta melakukan monitoring dan evaluasi terhadap hasil supervisi. Melalui analisis tersebut dapat diidentifikasi faktor pendukung, kendala, strategi penyelesaian, dan efektivitas setiap fungsi manajemen dalam meningkatkan kinerja guru. Teori G.R. Terry pada dasarnya lebih menitikberatkan pada aspek manajerial organisasi sehingga belum memberikan penjelasan secara rinci mengenai pendekatan pembinaan profesional guru yang bersifat humanis, dialogis, dan berbasis pengembangan individu, maka dalam penelitian ini teori tersebut dipadukan dengan Teori Supervisi Pengembangan Carl D. Glickman, *Coaching* model *GROW* John Whitmore, serta Teori Kompetensi Spencer dan Spencer. Integrasi berbagai teori tersebut menghasilkan suatu pendekatan supervisi akademik yang tidak hanya efektif dari sisi manajemen organisasi, tetapi juga mampu mengembangkan kompetensi guru melalui proses pembinaan yang kolaboratif, reflektif, berbasis bukti (*evidence-based*), dan berkelanjutan. Berdasarkan uraian tersebut, di atas peneliti berpendapat teori manajemen G.R. Terry tetap memiliki relevansi yang sangat kuat dalam pengelolaan supervisi akademik di Madrasah Aliyah karena menyediakan kerangka kerja yang sistematis dalam mengelola seluruh proses supervisi. Akan tetapi, agar mampu menjawab tuntutan pendidikan abad ke-21 dan kebutuhan pembinaan guru secara profesional, implementasi fungsi *POAC* perlu diperkaya melalui pendekatan supervisi pengembangan dan *coaching*. Sintesis inilah yang menjadi dasar konseptual dalam pengembangan Model Integratif Manajemen Supervisi Akademik Berbasis *POAC-GROW*, yaitu model supervisi akademik yang mengintegrasikan fungsi manajemen, pembinaan profesional, pengembangan kompetensi, dan budaya refleksi secara

berkelanjutan untuk meningkatkan kinerja guru Madrasah Aliyah.

2. Teori Supervisi Pengembangan Carl D. Glickman

Supervisi akademik menjadi salah satu instrumen strategis dalam manajemen pendidikan yang berfungsi untuk meningkatkan kualitas proses pembelajaran melalui pembinaan profesional terhadap guru. Perkembangan teori supervisi modern, Carl D. Glickman menjadi salah satu tokoh yang memberikan kontribusi penting melalui konsep *Developmental Supervision* atau Supervisi Pengembangan. Berbeda dengan paradigma supervisi tradisional yang lebih berorientasi pada pengawasan dan penilaian administratif, Glickman memandang supervisi sebagai proses pembinaan profesional yang disesuaikan dengan tingkat perkembangan, kebutuhan, pengalaman, dan karakteristik setiap guru. Supervisi akademik tidak lagi dipahami sebagai aktivitas mencari kesalahan guru, melainkan sebagai proses membantu guru agar mampu berkembang secara profesional dan berkelanjutan. Menurut Glickman, keberhasilan supervisi ditentukan oleh kemampuan supervisor dalam memahami perbedaan tingkat kesiapan profesional guru. Setiap guru memiliki pengalaman, kompetensi, motivasi, serta kebutuhan pengembangan yang berbeda sehingga tidak dapat dibina menggunakan pendekatan yang sama. Supervisor dituntut mampu menganalisis kondisi masing-masing guru sebelum menentukan strategi pembinaan yang tepat bersifat situasional, fleksibel, dan berpusat pada kebutuhan individu guru diposisikan sebagai mitra profesional yang memiliki potensi untuk terus berkembang melalui bimbingan yang sesuai dengan tingkat kemampuannya. Konsep utama Supervisi Pengembangan Glickman berangkat dari asumsi awal dari perkembangan profesional guru berlangsung secara bertahap. Guru yang masih memerlukan banyak arahan membutuhkan pendekatan supervisi yang lebih direktif, sedangkan guru yang telah memiliki kompetensi tinggi memerlukan ruang yang lebih luas untuk melakukan refleksi, inovasi, dan pengembangan diri. Efektivitas supervisi sangat bergantung pada kemampuan supervisor dalam menyesuaikan gaya supervisi dengan kondisi guru. Pendekatan ini menempatkan hubungan antara supervisor dan guru sebagai hubungan kemitraan yang dilandasi kepercayaan,

komunikasi terbuka, penghargaan terhadap profesionalisme, dan komitmen untuk meningkatkan kualitas pembelajaran. Menurut Glickman ada tiga pendekatan utama dalam pelaksanaan supervisi pengembangan, yaitu pendekatan direktif (*directive supervision*), pendekatan kolaboratif (*collaborative supervision*), dan pendekatan nondirektif (*nondirective supervision*). Pendekatan direktif digunakan ketika guru masih memerlukan arahan yang jelas mengenai proses pembelajaran. Pendekatan ini supervisor berperan aktif memberikan petunjuk, demonstrasi, koreksi, dan rekomendasi yang spesifik agar guru mampu memperbaiki praktik pembelajarannya. Pendekatan ini umumnya diterapkan kepada guru pemula atau guru yang masih memerlukan pembinaan intensif. Pendekatan kolaboratif diterapkan kepada guru yang telah memiliki kompetensi dasar namun masih memerlukan diskusi dan pendampingan dalam menyelesaikan berbagai permasalahan pembelajaran. Pada pendekatan ini supervisor dan guru bersama-sama mengidentifikasi masalah, menganalisis alternatif solusi, menetapkan strategi perbaikan, serta mengevaluasi hasil pelaksanaannya. Hubungan yang terbangun bersifat demokratis, saling menghargai, dan berorientasi pada pemecahan masalah secara bersama. Pendekatan ini sangat relevan dengan paradigma supervisi akademik modern yang menempatkan guru sebagai mitra profesional dalam pengembangan mutu pembelajaran. Pendekatan nondirektif diberikan kepada guru yang telah memiliki tingkat profesionalisme tinggi. Pendekatan ini supervisor lebih berperan sebagai fasilitator yang mendorong guru melakukan refleksi diri, mengevaluasi praktik pembelajaran secara mandiri, serta menemukan solusi atas berbagai permasalahan yang dihadapinya. Guru diberikan keleluasaan untuk mengembangkan inovasi pembelajaran sesuai karakteristik peserta didik, sedangkan supervisor memberikan dukungan, motivasi, dan penguatan terhadap proses pengembangan profesional tersebut. Pendekatan ini menjadi tujuan utama supervisi bukanlah mengendalikan guru, melainkan memberdayakan potensi profesional yang dimiliki guru.

Pendapat Glickman juga menjelaskan tentang supervisi akademik harus dilaksanakan melalui tahapan yang sistematis, meliputi identifikasi kebutuhan

guru, perencanaan program supervisi, observasi pembelajaran, analisis hasil observasi, pemberian umpan balik (*feedback*), penyusunan tindak lanjut, serta evaluasi terhadap perkembangan kompetensi guru. Tahapan tersebut menunjukkan bahwa supervisi merupakan proses pembinaan yang berkesinambungan, bukan kegiatan yang bersifat insidental atau hanya dilaksanakan untuk memenuhi tuntutan administrasi. Melalui proses tersebut, guru memperoleh kesempatan untuk memperbaiki kualitas pembelajaran secara terus-menerus berdasarkan data yang objektif dan refleksi profesional. Teori Supervisi Pengembangan Carl D. Glickman memiliki relevansi yang sangat kuat dengan fokus penelitian mengenai manajemen supervisi akademik dalam meningkatkan kinerja guru Madrasah Aliyah. Hasil studi pendahuluan di MA Madinatunnajah dan MA Jam'iyah Islamiyah berupa pelaksanaan supervisi akademik masih menghadapi berbagai tantangan, antara lain kecenderungan berorientasi pada pemeriksaan administrasi, belum optimalnya pemberian umpan balik yang konstruktif, belum adanya diferensiasi pembinaan berdasarkan kebutuhan guru, serta masih terbatasnya proses refleksi dan tindak lanjut setelah supervisi dilaksanakan. Kondisi tersebut menunjukkan adanya kesenjangan antara praktik supervisi di lapangan dengan konsep supervisi pengembangan yang dikemukakan oleh Glickman. Teori Glickman juga memberikan dasar konseptual bagi penerapan pendekatan coaching dalam penelitian ini. Prinsip supervisi yang bersifat kolaboratif, reflektif, dan berpusat pada pengembangan guru memiliki kesesuaian yang tinggi dengan *Coaching Model GROW* yang dikembangkan oleh John Whitmore. Kedua pendekatan tersebut sama-sama menempatkan guru sebagai subjek pembelajaran profesional yang didorong untuk mengenali potensi, menganalisis tantangan, merumuskan alternatif solusi, dan berkomitmen melaksanakan perbaikan secara mandiri. Integrasi Supervisi Pengembangan dan *Coaching Model GROW* mampu memperkuat efektivitas pelaksanaan supervisi akademik dalam meningkatkan kompetensi dan kinerja guru. Teori Glickman memiliki keterbatasan karena lebih menitikberatkan pada hubungan supervisor dan guru dalam proses pembinaan profesional, sementara aspek manajemen organisasi,

seperti perencanaan, pengorganisasian, pengalokasian sumber daya, dan pengendalian program supervisi belum dijelaskan secara komprehensif. Oleh sebab itu, dalam penelitian ini teori Supervisi Pengembangan dipadukan dengan Teori Manajemen G.R. Terry yang menjelaskan fungsi-fungsi manajemen melalui pendekatan *Planning, Organizing, Actuating, dan Controlling (POAC)*. Integrasi kedua teori ini menghasilkan sistem supervisi akademik yang tidak hanya efektif dalam aspek pembinaan profesional guru, tetapi juga memiliki tata kelola yang sistematis, terencana, dan berorientasi pada peningkatan mutu pendidikan. Berdasarkan uraian tersebut teori Supervisi Pengembangan Carl D. Glickman menjadi landasan yang relevan dalam penelitian ini karena mampu menjelaskan hakikat supervisi akademik sebagai proses pembinaan profesional yang humanis, kolaboratif, *adaptif*, dan berorientasi pada pengembangan kapasitas guru..

3. Teori *Coaching* Model *GROW* John Whitmore

Pendekatan yang berkembang dalam manajemen sumber daya manusia dan kepemimpinan pendidikan melalui *coaching*, di mana proses pendampingan yang bertujuan membantu individu menemukan solusi atas permasalahan yang dihadapi melalui penggalan potensi diri secara sistematis. Berbeda dengan pendekatan supervisi konvensional yang lebih menekankan pada pemberian instruksi dan penilaian, *coaching* menempatkan individu sebagai subjek utama yang memiliki kemampuan untuk berkembang apabila memperoleh bimbingan, pertanyaan reflektif, dan dukungan yang tepat. Dalam konteks pendidikan, *coaching* menjadi pendekatan yang relevan untuk membangun budaya belajar profesional karena mendorong guru melakukan refleksi, menemukan alternatif pemecahan masalah, serta meningkatkan kualitas pembelajaran secara berkelanjutan. Tokoh yang berpengaruh pada pengembangan konsep *coaching modern* adalah John Whitmore. Melalui karyanya *Coaching for Performance*, Whitmore mengembangkan Model *GROW*, yaitu suatu kerangka *coaching* yang terdiri atas empat tahapan utama, yakni *Goal, Reality, Options, dan Will (Way Forward)*. Model ini banyak digunakan dalam dunia pendidikan, organisasi, maupun kepemimpinan karena

sederhana, sistematis, dan efektif dalam membantu individu mencapai tujuan melalui proses dialog reflektif. Menurut Whitmore, *coaching* bukanlah kegiatan memberi nasihat atau memerintah, melainkan membantu seseorang berpikir secara mandiri agar mampu menemukan solusi terbaik berdasarkan potensi yang dimilikinya, maka seorang *coach* tidak berperan sebagai pemberi jawaban, tetapi sebagai fasilitator yang mengembangkan kesadaran (*awareness*), tanggung jawab (*responsibility*), dan komitmen individu terhadap perubahan yang akan dilakukan. Guru diposisikan sebagai pembelajar profesional yang memiliki kapasitas untuk berkembang apabila memperoleh pendampingan yang tepat.

Model *GROW* terdiri atas empat tahapan yang saling berkaitan sehingga membentuk suatu siklus pembinaan yang utuh. Tahap pertama, *Goal*: proses membantu guru menetapkan tujuan yang ingin dicapai melalui kegiatan supervisi akademik. Tujuan tersebut harus jelas, realistis, terukur, serta relevan dengan kebutuhan peningkatan kompetensi guru. Pada tahap ini supervisor bersama guru mendiskusikan sasaran pembelajaran yang ingin diperbaiki, misalnya meningkatkan kemampuan menerapkan pembelajaran berdiferensiasi, memperbaiki strategi asesmen formatif, meningkatkan keterampilan menggunakan media digital, atau mengembangkan pembelajaran berbasis proyek. Tahap *Goal* berkaitan erat dengan fungsi *Planning* G.R. Terry. Perencanaan supervisi akademik tidak hanya menyusun jadwal observasi kelas, tetapi juga menetapkan target peningkatan kinerja guru berdasarkan hasil analisis kebutuhan. Supervisi menjadi lebih terarah karena memiliki indikator keberhasilan yang jelas. Tahap kedua, *Reality*, yaitu mengidentifikasi kondisi nyata yang sedang dihadapi guru dalam melaksanakan pembelajaran. Supervisor melakukan observasi kelas, wawancara, telaah perangkat pembelajaran, serta diskusi reflektif untuk memperoleh gambaran objektif mengenai kekuatan maupun kelemahan guru. Tahap *Reality* menjadi inti dari proses diagnosis dalam supervisi akademik. Guru diajak menyadari kondisi pembelajaran yang sesungguhnya tanpa merasa dihakimi. Supervisor menggunakan pertanyaan reflektif, seperti: Apa yang sudah berjalan dengan

baik? Kendala apa yang paling sering dihadapi? Mengapa tujuan pembelajaran belum tercapai secara optimal? Dan Faktor apa yang memengaruhi proses pembelajaran? Tahap *Reality* diimplementasikan melalui observasi pembelajaran, analisis perangkat ajar, refleksi hasil supervisi, serta identifikasi kebutuhan profesional guru di kedua Madrasah Aliyah yang menjadi lokasi penelitian. Tahap ketiga, *Options*: proses menggali berbagai alternatif solusi terhadap masalah yang ditemukan pada tahap sebelumnya. Pada tahap ini *supervisor* tidak langsung memberikan jawaban, tetapi mendorong guru berpikir kritis untuk menemukan berbagai kemungkinan strategi yang dapat diterapkan. Apabila guru mengalami kesulitan meningkatkan partisipasi murid dalam pembelajaran, *supervisor* dapat mengajukan pertanyaan seperti: Strategi apa yang pernah berhasil digunakan? Pendekatan lain apa yang mungkin dicoba? Bagaimana jika pembelajaran menggunakan model Project Based Learning atau *Problem Based Learning*? Dukungan apa yang diperlukan agar strategi tersebut dapat diterapkan? Dialog tersebut guru terdorong mengembangkan kreativitas, rasa percaya diri, serta kemampuan memecahkan masalah secara mandiri. Pendekatan ini sejalan dengan teori Supervisi Pengembangan Carl D. Glickman yang menekankan pada pembinaan guru harus disesuaikan dengan tingkat perkembangan profesional masing-masing guru. Tahap *Options* tampak pada proses diskusi hasil observasi kelas, kegiatan refleksi bersama, peer mentoring, *lesson study*, dan pembinaan kolaboratif yang dilakukan kepala madrasah kepada guru. Tahap empat, sebagai tahap akhir *Will* atau *Way Forward*, yaitu menyusun komitmen tindakan nyata yang akan dilakukan guru setelah proses *coaching* selesai. Implementasi dari seluruh proses *coaching* agar menghasilkan rencana tindak lanjut yang spesifik, realistis, memiliki target waktu, serta dapat dievaluasi. Supervisor bersama guru menyusun kesepakatan mengenai: tindakan yang akan dilakukan; waktu pelaksanaan; indikator keberhasilan; bentuk pendampingan lanjutan; dan mekanisme monitoring. Tahap *Will* berkaitan dengan fungsi *Controlling* teori G.R. Terry ada keberhasilan supervisi akademik tidak berhenti pada observasi kelas, tetapi diukur melalui perubahan nyata pada praktik pembelajaran guru.

Penelitian ini, tahap *Will* diwujudkan melalui monitoring berkala, supervisi lanjutan, refleksi hasil implementasi, evaluasi berbasis bukti (*evidence-based evaluation*), serta penyusunan program pengembangan profesional guru secara berkelanjutan.

Model *Coaching GROW* memiliki relevansi yang kuat dengan penelitian ini karena mampu menjawab kelemahan supervisi akademik yang selama ini lebih banyak berorientasi pada pemeriksaan administrasi daripada pembinaan profesional guru. Pendekatan *coaching* mengubah paradigma supervisi dari aktivitas inspeksi menjadi proses pendampingan yang dialogis, kolaboratif, reflektif, dan berpusat pada pengembangan potensi guru. Dengan demikian, supervisi akademik tidak lagi dipandang sebagai kegiatan mencari kesalahan, melainkan sebagai wahana pemberdayaan yang mendorong guru menemukan solusi atas tantangan pembelajaran secara mandiri. Lebih jauh, integrasi Model *GROW* dengan fungsi manajemen *Planning, Organizing, Actuating*, dan *Controlling (POAC)* menghasilkan sistem supervisi akademik yang lebih komprehensif. *POAC* menyediakan kerangka manajerial dalam mengelola supervisi, sedangkan *GROW* memperkuat aspek pembinaan individual melalui dialog reflektif dan *coaching*. Sinergi kedua pendekatan tersebut menjadi dasar konseptual lahirnya Model Integratif Manajemen Supervisi Akademik Berbasis *POAC-GROW*, yang merupakan kebaruan (*novelty*) penelitian ini. Model tersebut dirancang untuk menghasilkan supervisi akademik yang terencana, kolaboratif, humanis, berbasis bukti (*evidence-based*), dan berkelanjutan sehingga mampu meningkatkan kompetensi profesional serta kinerja guru Madrasah Aliyah secara lebih efektif.

4. Teori Kompetensi Spencer dan Spencer

Kompetensi menjadi salah satu faktor fundamental yang menentukan keberhasilan seseorang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab profesinya. Dunia pendidikan, kompetensi guru menjadi indikator utama yang menentukan kualitas proses pembelajaran, efektivitas pembelajaran di kelas, serta pencapaian hasil belajar peserta didik. Upaya peningkatan mutu pendidikan tidak dapat dilepaskan dari pengembangan kompetensi guru secara

sistematis, terencana, dan berkelanjutan. Salah satu teori kompetensi yang paling komprehensif dan banyak dijadikan rujukan dalam pengembangan sumber daya manusia adalah teori yang dikemukakan oleh Lyle M. Spencer Jr. dan Signe M. Spencer melalui karya monumental mereka *Competence at Work: Models for Superior Performance*. Menurut Spencer dan Spencer, kompetensi merupakan karakteristik mendasar (*underlying characteristics*) yang dimiliki seseorang dan berhubungan secara kausal dengan efektivitas maupun kinerja unggul (*superior performance*) dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Kompetensi tidak hanya dipahami sebagai penguasaan pengetahuan atau keterampilan teknis, tetapi juga mencakup aspek yang lebih mendalam, seperti konsep diri, nilai-nilai, sifat kepribadian, motivasi, dan karakter yang memengaruhi perilaku seseorang ketika menjalankan pekerjaannya. Dengan demikian, kompetensi merupakan perpaduan antara kemampuan yang tampak (*visible competencies*) dan karakteristik personal yang tidak tampak (*hidden competencies*) yang secara bersama-sama menentukan kualitas kinerja individu. Dalam perspektif tersebut, Spencer dan Spencer mengembangkan Model Gunung Es (*Iceberg Competency Model*) untuk menjelaskan struktur kompetensi seseorang. Model ini menggambarkan sebagian kecil kompetensi yang tampak di permukaan, sedangkan sebagian besar berada di bawah permukaan dan justru menjadi faktor penentu keberhasilan seseorang dalam bekerja.

Kompetensi tersebut terdiri atas lima komponen utama. *Pertama*, motivasi merupakan dorongan internal yang menyebabkan seseorang bertindak secara konsisten untuk mencapai tujuan tertentu. Motivasi menjadi penggerak utama perilaku individu dalam bekerja serta menentukan tingkat komitmen terhadap profesinya. Guru yang memiliki motivasi tinggi akan terus berupaya meningkatkan kualitas pembelajaran, mencari inovasi baru, mengikuti pengembangan profesional, serta berusaha memberikan layanan pendidikan terbaik kepada murid. Motivasi guru perlu dibangun melalui proses pembinaan yang bersifat humanis dan kolaboratif sehingga supervisi tidak hanya menghasilkan kepatuhan administratif, tetapi juga menumbuhkan kesadaran

profesional untuk terus berkembang. Kedua, *Traits* (karakteristik pribadi) yang relatif menetap dan memengaruhi cara seseorang merespons berbagai situasi dalam pekerjaannya. Karakter tersebut meliputi kedisiplinan, tanggung jawab, ketekunan, kestabilan emosi, kemampuan bekerja sama, integritas, dan ketahanan menghadapi tekanan. Pada profesi guru, karakter pribadi sangat menentukan kualitas interaksi dengan peserta didik maupun rekan kerja. Guru yang memiliki integritas dan kedisiplinan tinggi cenderung menunjukkan kinerja yang konsisten serta menjadi teladan dalam lingkungan madrasah. Melalui supervisi akademik yang efektif, supervisor tidak hanya membimbing aspek teknis pembelajaran, tetapi juga memperkuat karakter profesional guru melalui pembinaan, keteladanan, dan budaya kerja positif. Ketiga, *self-concept* (konsep diri) seperangkat nilai, keyakinan, dan persepsi individu terhadap dirinya sendiri. Guru yang memiliki konsep diri positif akan memandang profesinya sebagai amanah sekaligus panggilan pengabdian sehingga terdorong untuk terus meningkatkan kualitas dirinya. Konsep diri yang baik juga membangun rasa percaya diri dalam mengembangkan inovasi pembelajaran, menggunakan teknologi pendidikan, serta melakukan refleksi terhadap praktik mengajarnya. Pendekatan *coaching* dalam supervisi akademik berperan penting dalam membangun konsep diri guru melalui dialog reflektif, pemberian penguatan positif, serta pengembangan kepercayaan diri dalam menyelesaikan berbagai tantangan pembelajaran. Keempat, *knowledge* (pengetahuan) berupa informasi, konsep, teori, maupun wawasan yang dimiliki seseorang dalam bidang pekerjaannya. Bagi guru, pengetahuan yang harus dimiliki: penguasaan materi pelajaran, kurikulum, strategi pembelajaran, asesmen, psikologi pendidikan, teknologi pembelajaran, sampai karakteristik murid. Penguasaan pengetahuan yang baik memungkinkan guru merancang pembelajaran secara sistematis, kreatif, kontekstual, dan sesuai dengan perkembangan murid. Melalui supervisi akademik, kepala madrasah dapat mengidentifikasi kebutuhan peningkatan pengetahuan guru sehingga program pembinaan benar-benar berdasarkan hasil analisis kebutuhan (*needs assessment*). Terakhir kelima, *skills* (keterampilan) kemampuan seseorang dalam menerapkan

pengetahuan yang dimilikinya ke dalam tindakan nyata. Keterampilan profesi guru: kemampuan merancang perangkat pembelajaran, mengelola kelas, menerapkan model pembelajaran inovatif, memanfaatkan teknologi digital, melakukan *asesmen autentik*, berkomunikasi secara efektif, serta melaksanakan refleksi pembelajaran. Keterampilan yang secara langsung terlihat dalam praktik mengajar sehari-hari sehingga menjadi fokus utama dalam kegiatan observasi kelas selama supervisi akademik berlangsung. Melalui proses *coaching*, *monitoring*, umpan balik, dan refleksi berkelanjutan, keterampilan guru akan berkembang secara bertahap sehingga berdampak pada peningkatan kualitas pembelajaran.

Menurut Spencer dan Spencer, kompetensi individu dapat dijelaskan melalui Model Gunung Es (*Iceberg Competency Model*), suatu model yang kompetensi seseorang terdiri atas dua dimensi utama, yaitu kompetensi yang tampak (*visible competencies*) dan kompetensi yang tersembunyi (*hidden competencies*). Kompetensi yang tampak berada di atas permukaan gunung es sehingga relatif mudah diamati, diukur, dikembangkan, dan dievaluasi. Kompetensi tersebut { pengetahuan (*knowledge*) dan keterampilan (*skills*) yang tercermin dalam kemampuan seseorang melaksanakan tugas sesuai dengan bidang pekerjaannya. Kedua aspek ini tampak melalui penguasaan materi pembelajaran, kemampuan menyusun perangkat ajar, menerapkan strategi pembelajaran yang *inovatif*, mengelola kelas, memanfaatkan teknologi pembelajaran, serta melaksanakan asesmen secara efektif, sifatnya dapat diamati, kedua kompetensi tersebut relatif lebih mudah ditingkatkan melalui pendidikan formal, pelatihan, workshop, maupun kegiatan Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB). Di sisi lain menurut Spencer dan Spencer bagian terbesar dari kompetensi justru berada di bawah permukaan gunung es, yaitu kompetensi tersembunyi (*hidden competencies*) yang meliputi motivasi (*motives*), karakteristik pribadi (*traits*), dan konsep diri (*self-concept*). Ketiga komponen tersebut merupakan karakteristik mendasar yang melekat dalam diri seseorang sehingga lebih sulit diamati maupun diubah dibandingkan dengan pengetahuan dan keterampilan. Motivasi mencerminkan dorongan internal

yang menggerakkan seseorang untuk mencapai prestasi, karakteristik pribadi menunjukkan sifat-sifat yang memengaruhi perilaku dalam bekerja, sedangkan konsep diri berkaitan dengan nilai, keyakinan, dan persepsi individu terhadap profesinya. Meskipun tidak tampak secara langsung, ketiga aspek tersebut justru menjadi faktor utama yang membedakan individu dengan kinerja biasa dan individu yang mampu mencapai kinerja unggul (*superior performance*), karena perilaku profesional seseorang pada hakikatnya lebih banyak dipengaruhi oleh motivasi, integritas, komitmen, dan nilai-nilai yang dianut daripada sekadar kemampuan teknis. Berdasarkan model tersebut, pengembangan kompetensi tidak dapat hanya difokuskan pada peningkatan aspek pengetahuan dan keterampilan melalui pelatihan teknis, tetapi harus diarahkan pula pada pembinaan aspek-aspek internal yang membentuk karakter profesional seseorang. Penelitian ini, manajemen supervisi akademik di Madrasah Aliyah tidak hanya bertujuan meningkatkan kemampuan pedagogik dan profesional guru, tetapi juga membangun motivasi berprestasi, memperkuat integritas, menumbuhkan tanggung jawab, meningkatkan komitmen terhadap mutu pembelajaran, serta mengembangkan konsep diri guru sebagai pendidik profesional. Supervisi akademik yang dilaksanakan melalui pendekatan pembinaan, refleksi, dan *coaching* menjadi instrumen strategis untuk mengembangkan seluruh dimensi kompetensi guru secara utuh. Dengan demikian, teori kompetensi Menurut Spencer dan Spencer memberikan landasan konseptual bahwa keberhasilan supervisi akademik tidak hanya diukur dari meningkatnya kemampuan teknis guru, tetapi juga dari berkembangnya karakter, motivasi, dan profesionalisme yang pada akhirnya bermuara pada peningkatan kinerja guru secara berkelanjutan. Upaya peningkatan kompetensi guru tidak cukup hanya melalui pelatihan teknis, tetapi juga memerlukan pembinaan yang mampu membangun motivasi, karakter profesional, dan kesadaran diri sebagai pendidik.

Teori kompetensi Spencer dan Spencer memiliki relevansi yang kuat dengan penelitian ini sebagai tujuan utama manajemen supervisi akademik bukan sekadar mengevaluasi pelaksanaan pembelajaran, melainkan

mengembangkan kompetensi guru secara menyeluruh. Supervisi akademik yang efektif tidak hanya meningkatkan pengetahuan dan keterampilan pedagogik guru yang tampak, tetapi juga memperkuat motivasi, integritas, tanggung jawab, komitmen profesional, serta konsep diri guru sebagai pendidik. Proses supervisi harus dipandang sebagai strategi pengembangan sumber daya manusia yang berorientasi pada peningkatan kompetensi secara komprehensif. Teori Spencer dan Spencer menjadi dasar konseptual untuk menganalisis bagaimana pelaksanaan manajemen supervisi akademik mampu mengembangkan seluruh dimensi kompetensi guru melalui perencanaan yang sistematis, pengorganisasian yang kolaboratif, pelaksanaan supervisi berbasis coaching, serta pengawasan yang disertai umpan balik dan tindak lanjut berkelanjutan. Integrasi teori kompetensi ini dengan Teori Manajemen G.R. Terry (*POAC*), Teori Supervisi Pengembangan Carl D. Glickman, dan Model *Coaching GROW* John Whitmore membentuk suatu kerangka konseptual yang saling melengkapi. *POAC* menyediakan fungsi manajerial supervisi, Glickman memberikan pendekatan supervisi sesuai tingkat perkembangan guru, *GROW* memperkuat proses pendampingan melalui *coaching*, sedangkan Spencer dan Spencer menjelaskan sasaran akhir pembinaan, yaitu berkembangnya kompetensi guru secara utuh yang bermuara pada peningkatan kinerja profesional. Integrasi inilah yang menjadi fondasi konseptual bagi pengembangan Model Integratif Manajemen Supervisi Akademik Berbasis *POAC-GROW* sebagai kebaruan (*novelty*) dalam penelitian ini.

5. Teori Kinerja Guru

Kinerja guru menjadi salah satu indikator utama dalam menentukan mutu pendidikan karena guru merupakan pelaksana langsung proses pembelajaran di kelas. Keberhasilan penyelenggaraan pendidikan pada hakikatnya tidak hanya ditentukan oleh kurikulum, sarana prasarana, maupun kebijakan pemerintah, tetapi sangat dipengaruhi oleh kemampuan guru dalam merencanakan, melaksanakan, mengevaluasi, serta mengembangkan pembelajaran secara profesional. Upaya peningkatan mutu pendidikan harus diawali dengan peningkatan kinerja guru sebagai sumber daya manusia yang menjadi ujung

tombak keberhasilan proses pendidikan. Secara konseptual, kinerja (*performance*) merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Menurut Anwar Prabu Mangkunegara, kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sementara itu, Stephen P. Robbins menjelaskan kinerja merupakan fungsi dari kemampuan, motivasi, dan kesempatan yang dimiliki individu untuk melaksanakan pekerjaannya. Kinerja tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan teknis, tetapi juga oleh motivasi, lingkungan kerja, kepemimpinan, sistem organisasi, serta budaya kerja yang mendukung. Kinerja guru diartikan sebagai tingkat keberhasilan guru dalam melaksanakan seluruh tugas profesionalnya yang meliputi kegiatan merencanakan pembelajaran, melaksanakan pembelajaran, menilai hasil belajar peserta didik, membimbing peserta didik, melaksanakan pengembangan profesi, serta berpartisipasi dalam pengembangan satuan pendidikan. Kinerja guru sebagai implementasi nyata dari kompetensi pedagogik, profesional, sosial, dan kepribadian yang dimiliki guru dalam menjalankan fungsi pendidikan secara efektif, efisien, dan bertanggung jawab. Landasan normatif mengenai kinerja guru di Indonesia diatur dalam Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, Guru merupakan tenaga profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik. Selanjutnya, Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru menetapkan bahwa guru wajib memiliki empat kompetensi utama, yaitu kompetensi pedagogik, kompetensi profesional, kompetensi sosial, dan kompetensi kepribadian sebagai dasar pelaksanaan tugas profesional. Tolakukur kinerja guru tidak hanya didasarkan pada hasil pembelajaran, tetapi juga pada kemampuan guru mengimplementasikan keempat kompetensi tersebut secara terpadu dalam praktik pendidikan. Secara operasional, kinerja guru dapat diidentifikasi melalui beberapa indikator utama. *Pertama*, kemampuan

merencanakan pembelajaran: penyusunan perangkat ajar, perumusan tujuan pembelajaran, pemilihan strategi pembelajaran, penyusunan media, dan pengembangan instrumen asesmen. *Kedua*, kemampuan melaksanakan pembelajaran secara efektif melalui penerapan metode yang variatif, pengelolaan kelas yang kondusif, pemanfaatan teknologi pembelajaran, serta kemampuan membangun interaksi edukatif dengan peserta didik. *Ketiga*, kemampuan melaksanakan evaluasi pembelajaran melalui asesmen diagnostik, formatif, dan sumatif secara objektif dan berkelanjutan. *Keempat*, kemampuan melakukan refleksi serta tindak lanjut hasil evaluasi untuk meningkatkan kualitas pembelajaran. *Kelima*, kemampuan mengembangkan profesionalisme melalui kegiatan penelitian tindakan kelas, publikasi ilmiah, pelatihan, komunitas belajar, dan pengembangan kompetensi secara berkelanjutan. Upaya peningkatan kinerja guru tidak terlepas dari kualitas kepemimpinan kepala madrasah serta efektivitas pelaksanaan supervisi akademik. Supervisi akademik menjadi salah satu instrumen strategis untuk membantu guru meningkatkan kualitas pembelajaran melalui observasi kelas, pembinaan profesional, pemberian umpan balik yang konstruktif, refleksi, serta tindak lanjut yang berkesinambungan. Supervisi akademik tidak hanya berfungsi sebagai mekanisme pengendalian mutu, tetapi juga sebagai proses pemberdayaan guru agar mampu mengembangkan seluruh kompetensinya secara optimal. Sudut pandang penelitian kinerja guru merupakan hasil akhir dari proses manajemen supervisi akademik yang dilaksanakan secara sistematis melalui fungsi *Planning, Organizing, Actuating, dan Controlling (POAC)* sebagaimana dikemukakan oleh G.R. Terry. Pelaksanaan supervisi kemudian diperkuat melalui pendekatan Supervisi Pengembangan Carl D. Glickman yang menyesuaikan pembinaan dengan tingkat perkembangan profesional guru, serta *Coaching Model GROW* John Whitmore yang menempatkan guru sebagai individu yang memiliki potensi untuk berkembang melalui proses refleksi, dialog, dan pendampingan. Selanjutnya, teori kompetensi Spencer dan Spencer memberikan landasan pada peningkatan kinerja guru tidak hanya ditentukan

oleh aspek pengetahuan dan keterampilan, tetapi juga oleh motivasi, karakter, serta konsep diri yang dibangun melalui proses pembinaan yang berkelanjutan.

Berdasarkan perspektif tersebut, sintesis penelitian ini tentang kinerja guru Madrasah Aliyah sebagai kemampuan guru dalam melaksanakan seluruh tugas profesionalnya secara efektif, efisien, bertanggung jawab, dan berkelanjutan yang tercermin melalui kemampuan merencanakan pembelajaran, melaksanakan pembelajaran yang inovatif, mengevaluasi hasil belajar secara objektif, melakukan refleksi dan tindak lanjut perbaikan, mengembangkan kompetensi profesional, serta menunjukkan integritas, komitmen, dan etos kerja dalam mewujudkan mutu pembelajaran di Madrasah Aliyah. Upaya peningkatan kinerja guru menjadi variabel hasil (*outcome*) yang dipengaruhi oleh efektivitas manajemen supervisi akademik, maka kinerja guru tidak berdiri sendiri, tetapi menjadi titik temu dari keseluruhan kerangka teoritis penelitian.

Kaitan relevansi dari supervisi akademik untuk meningkatkan kinerja guru Madrasah Aliyah, melalui perspektif antara landasan filosofis, sistem tata nilai, dan teori manajemen pendidikan sehingga membentuk kerangka konseptual yang utuh. Secara filosofis, pemikiran John Dewey tentang *progresivisme* menempatkan pendidikan sebagai proses pengembangan manusia melalui pengalaman, refleksi, kolaborasi, dan pemecahan masalah. Filosofi ini diperkuat Ki Hajar Dewantara melalui Sistem Among dan Trilogi, seorang pemimpin pendidikan berperan sebagai teladan (*Ing Ngarsa Sung Tuladha*), penggerak (*Ing Madya Mangun Karsa*), dan pemberi dorongan (*Tut Wuri Handayani*) dalam membina dan mengembangkan potensi guru. Kedua pandangan tersebut memberikan dasar filosofis supervisi akademik bukan sekadar kegiatan pengawasan, tetapi proses pembinaan profesional yang humanis, partisipatif, dan berorientasi pada pengembangan kapasitas guru. Landasan filosofis tersebut diperkuat oleh sistem tata nilai Achmad Sanusi, khususnya nilai teologis dan nilai teleologis. Nilai teologis menempatkan supervisi akademik sebagai amanah yang dilaksanakan berdasarkan nilai-nilai keimanan, keadilan, kejujuran, tanggung jawab, musyawarah, dan akuntabilitas

sebagaimana diajarkan dalam Al-Qur'an dan Hadis, sehingga supervisi akademik dipandang sebagai bagian dari ibadah dan tanggung jawab moral dalam meningkatkan mutu pendidikan Islam. Sementara itu, nilai teleologis memiliki makna seluruh proses supervisi harus berorientasi pada pencapaian tujuan, kebermanfaatan, efektivitas, keberlanjutan, dan peningkatan mutu pendidikan. Keberhasilan supervisi akademik tidak hanya diukur dari terlaksananya program sesuai prosedur, tetapi juga dari dampaknya terhadap peningkatan kinerja guru dan kualitas pembelajaran. Landasan filosofis dan sistem nilai tersebut kemudian dioperasionalkan melalui teori manajemen G.R. Terry yang menjadikan fungsi *Planning*, *Organizing*, *Actuating*, dan *Controlling* (POAC) sebagai kerangka analisis utama penelitian. Fungsi *Planning*: penyusunan program supervisi berdasarkan kebutuhan guru dan tujuan peningkatan kinerja. *Organizing*: mengatur pembagian tugas, koordinasi, serta kolaborasi antar pemangku kepentingan. *Actuating* menekankan pelaksanaan supervisi melalui pembinaan, pendampingan, motivasi, dan komunikasi yang efektif. *Controlling* memastikan adanya monitoring, evaluasi, tindak lanjut, dan perbaikan berkelanjutan terhadap pelaksanaan supervisi akademik. POAC menjadi instrumen manajerial yang menghubungkan nilai-nilai filosofis dengan praktik supervisi akademik di madrasah. Agar pelaksanaan supervisi akademik lebih berorientasi pada pengembangan profesional guru, penelitian ini didukung oleh teori Supervisi Pengembangan Carl D. Glickman melalui pendekatan supervisi harus disesuaikan dengan tingkat kemampuan, kebutuhan, dan komitmen masing-masing guru. Pendekatan ini kemudian diperkuat melalui Model *Coaching* GROW John Whitmore yang memandang supervisi sebagai proses pendampingan sistematis melalui tahapan *Goal*, *Reality*, *Options*, dan *Will*, menjadikan guru didorong dapat refleksi praktik pembelajaran, menemukan solusi atas permasalahan yang dihadapi, serta membangun komitmen terhadap peningkatan profesionalismenya. Selanjutnya, keberhasilan supervisi akademik diukur melalui teori kompetensi Spencer dan Spencer, menjelaskan peningkatan kinerja guru tercermin pada berkembangnya kompetensi yang

meliputi pengetahuan, keterampilan, karakteristik pribadi, konsep diri, motif, dan perilaku profesional dalam melaksanakan tugas pembelajaran. Berdasarkan sintesis tersebut, manajemen supervisi akademik yang efektif tidak cukup hanya mengandalkan fungsi-fungsi manajemen secara administratif, tetapi harus dibangun di atas landasan filosofis yang humanis, sistem nilai yang berorientasi pada amanah dan kemaslahatan, serta pendekatan supervisi yang bersifat pengembangan, kolaboratif, dan berbasis kompetensi. Integrasi antara nilai filosofis, nilai teologis, nilai teleologis, fungsi manajemen *POAC*, teori Supervisi Pengembangan Glickman, *Coaching Model GROW* Whitmore, dan teori kompetensi Spencer dan Spencer menghasilkan suatu kerangka konseptual yang komprehensif untuk menganalisis dan mengembangkan manajemen supervisi akademik dalam meningkatkan kinerja guru Madrasah Aliyah. Sintesis ini sekaligus menjadi dasar konseptual dalam merumuskan model manajemen supervisi akademik yang integratif, kontekstual, dan berkelanjutan sebagai kebaruan (*novelty*) penelitian.

B. LANDASAN KEBIJAKAN

Landasan kebijakan yang menjadi dasar yuridis yang memberikan legitimasi terhadap penyelenggaraan manajemen supervisi akademik dalam meningkatkan kinerja guru di Madrasah Aliyah. Berbagai regulasi nasional telah mengamanatkan bahwa peningkatan mutu pendidikan harus dilaksanakan melalui sistem pengelolaan pendidikan yang profesional, akuntabel, dan berorientasi pada peningkatan kualitas pembelajaran. Dalam konteks penelitian ini, kebijakan pemerintah menjadi pijakan normatif bagi pelaksanaan supervisi akademik, pengembangan kompetensi guru, serta penguatan peran kepala madrasah dan pengawas untuk mewujudkan pendidikan yang bermutu. Kajian terhadap berbagai peraturan perundang-undangan diperlukan untuk menjadikan manajemen supervisi akademik tidak hanya memiliki dasar teoretis, tetapi juga memperoleh legitimasi secara konstitusional dan administratif dalam sistem pendidikan nasional maupun pendidikan Islam. Landasan konstitusional pendidikan nasional berakar pada

Undang-Undang Dasar (UUD) Negara Republik Indonesia Tahun 1945, khususnya Pasal 31 yang menegaskan bahwa setiap warga negara berhak memperoleh pendidikan dan pemerintah berkewajiban menyelenggarakan sistem pendidikan nasional untuk meningkatkan keimanan, ketakwaan, akhlak mulia, serta mencerdaskan kehidupan bangsa. Amanat konstitusi tersebut menjadi dasar bahwa seluruh proses penyelenggaraan pendidikan, termasuk supervisi akademik, harus diarahkan untuk menjamin mutu layanan pendidikan secara berkelanjutan. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional merupakan landasan utama penyelenggaraan pendidikan di Indonesia. Pasal 3 tentang pendidikan nasional bertujuan mengembangkan potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman, bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, kreatif, mandiri, demokratis, dan bertanggung jawab. Tujuan tersebut hanya dapat dicapai apabila proses pembelajaran dilaksanakan oleh guru yang profesional melalui sistem pembinaan yang berkelanjutan. Lebih lanjut, undang-undang ini menegaskan pentingnya penjaminan mutu pendidikan sebagai tanggung jawab seluruh satuan pendidikan. Konteks penelitian ini, supervisi akademik menjadi salah satu instrumen penjaminan mutu internal yang berfungsi meningkatkan kualitas pembelajaran melalui pembinaan profesional terhadap guru. Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen menegaskan bahwa guru merupakan tenaga profesional yang memiliki tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik. Profesionalisme guru harus terus dikembangkan melalui pembinaan dan pengembangan kompetensi secara berkelanjutan. Undang-undang ini juga menetapkan empat kompetensi yang wajib dimiliki guru, yaitu kompetensi pedagogik, profesional, sosial, dan kepribadian. Keempat kompetensi tersebut menjadi sasaran utama pelaksanaan supervisi akademik. Dengan demikian, penelitian mengenai manajemen supervisi akademik memiliki relevansi yang kuat karena berorientasi pada peningkatan kompetensi dan kinerja guru sebagaimana diamanatkan dalam undang-

undang tersebut. Peraturan Pemerintah Nomor 57 Tahun 2021 tentang Standar Nasional Pendidikan beserta perubahannya melalui Peraturan Pemerintah Nomor 4 Tahun 2022 menegaskan penjaminan mutu pendidikan dilakukan melalui pemenuhan delapan standar nasional pendidikan (8SNP) yang secara berkelanjutan dievaluasi dan ditingkatkan. Implementasi peningkatan mutu proses pembelajaran menjadi tanggung jawab kepala satuan pendidikan melalui pembinaan terhadap guru. Oleh sebab itu, supervisi akademik merupakan bagian integral dari sistem penjaminan mutu internal yang bertujuan memastikan proses pembelajaran berlangsung sesuai standar nasional pendidikan. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah menetapkan bahwa kepala sekolah atau kepala madrasah harus memiliki lima dimensi kompetensi, yaitu kompetensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi, dan sosial. Kompetensi supervisi mengamanatkan bahwa kepala madrasah wajib merencanakan, melaksanakan, mengevaluasi, dan menindaklanjuti supervisi akademik dalam rangka meningkatkan profesionalisme guru. Regulasi ini menjadi dasar hukum utama bagi penelitian ini karena secara langsung mengatur fungsi kepala madrasah sebagai supervisor akademik. Peraturan Menteri Agama Nomor 58 Tahun 2017 tentang Kepala Madrasah mengatur bahwa kepala madrasah bertanggung jawab melaksanakan fungsi manajerial, kewirausahaan, dan supervisi kepada guru maupun tenaga kependidikan. Peraturan ini mempertegas tentang supervisi akademik menjadi bagian dari tugas pokok kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pembelajaran. Oleh karena itu, efektivitas manajemen supervisi akademik menjadi salah satu indikator keberhasilan kepemimpinan kepala madrasah. Keputusan Menteri Agama Nomor 450 Tahun 2024 menegaskan implementasi kurikulum madrasah yang menekankan pembelajaran mendalam (*deep learning*), penguatan karakter, Profil Pelajar Pancasila, dan Profil Pelajar Rahmatan lil 'Alamin. Kebijakan tersebut membawa konsekuensi guru dituntut mampu merancang pembelajaran yang aktif, reflektif, berdiferensiasi, dan berorientasi pada

pengembangan kompetensi peserta didik. Untuk memenuhi tuntutan tersebut, guru memerlukan pembinaan profesional melalui supervisi akademik yang berkelanjutan. Peraturan Menteri PANRB Nomor 21 Tahun 2024 membawa perubahan paradigma penting dalam pembinaan satuan pendidikan melalui transformasi jabatan fungsional pengawas menjadi jabatan fungsional pendamping. Perubahan tersebut menunjukkan pergeseran paradigma dari fungsi inspeksi menuju fungsi pendampingan profesional. Pengawas tidak lagi berorientasi pada pengawasan administratif semata, tetapi berperan sebagai fasilitator, pembimbing, *coach*, dan mitra profesional bagi guru maupun kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pembelajaran. Perubahan paradigma tersebut memiliki relevansi yang sangat kuat dengan penelitian ini karena sejalan dengan konsep supervisi akademik berbasis *coaching* yang dikembangkan melalui model fungsi manajemen POAC. Berdasarkan berbagai regulasi tersebut dapat disimpulkan kebijakan nasional secara konsisten menempatkan peningkatan mutu guru sebagai strategi utama dalam meningkatkan mutu pendidikan nasional. Seluruh regulasi tersebut saling memperkuat mulai dari aspek tujuan pendidikan, profesionalisme guru, standar kepala madrasah, penjaminan mutu pendidikan, implementasi kurikulum madrasah, hingga transformasi paradigma pengawasan menjadi pendampingan profesional. Kaitan dengan penelitian ini mengenai Manajemen Supervisi Akademik untuk Meningkatkan Kinerja Guru Madrasah Aliyah memiliki landasan yuridis yang kuat karena selaras dengan arah kebijakan nasional dalam membangun sistem supervisi akademik yang kolaboratif, humanis, berbasis bukti (*evidence-based*), dan berkelanjutan. Lebih jauh, landasan kebijakan tersebut sekaligus memperkuat pengembangan Model Manajemen Supervisi Akademik Berbasis POAC berbasis *coaching GROW* sebagai kontribusi konseptual dan praktis penelitian dalam mendukung peningkatan kualitas guru Madrasah Aliyah sesuai dengan tuntutan kebijakan pendidikan nasional dan pendidikan Islam.

Integrasi landasan filosofis, sistem tata nilai, landasan kebijakan, dan teori manajemen pendidikan sebagai satu kesatuan yang saling melengkapi.

Secara filosofis, pemikiran John Dewey tentang progresivisme menempatkan pendidikan sebagai proses pengembangan manusia melalui pengalaman belajar, refleksi, kolaborasi, dan pemecahan masalah. Pandangan tersebut diperkaya oleh filosofi pendidikan Ki Hajar Dewantara melalui Sistem Among dan Trilogi Kepemimpinan yang menempatkan pemimpin pendidikan sebagai teladan (*Ing Ngarsa Sung Tuladha*), penggerak (*Ing Madya Mangun Karsa*), dan pemberi dorongan (*Tut Wuri Handayani*). Kedua pemikiran tersebut memberikan dasar supervisi akademik berupa proses pembinaan profesional yang berorientasi pada pemberdayaan guru secara humanis, partisipatif, dan berkelanjutan. Landasan filosofis tersebut diperkuat oleh sistem tata nilai Achmad Sanusi, khususnya nilai teologis dan nilai teleologis. Nilai teologis memandang supervisi akademik sebagai amanah yang harus dilaksanakan berdasarkan prinsip keimanan, keadilan, kejujuran, tanggung jawab, musyawarah, dan akuntabilitas sebagaimana diajarkan dalam Al-Qur'an dan Hadis. Sementara itu, nilai teleologis menempatkan seluruh proses supervisi pada orientasi pencapaian tujuan, kebermanfaatan, efektivitas, peningkatan mutu, dan keberlanjutan. Hasil sintesis diperoleh supervisi akademik tidak hanya diarahkan pada pemenuhan prosedur administratif, tetapi juga pada tercapainya peningkatan kompetensi dan kinerja guru yang berdampak pada mutu pembelajaran dan mutu madrasah. Secara yuridis, sintesis penelitian ini diperkuat oleh Keputusan Menteri Agama Nomor 450 Tahun 2024 tentang Implementasi Kurikulum merdeka pembelajaran di madrasah diarahkan pada pembelajaran mendalam (*deep learning*), penguatan karakter, pembentukan Profil Pelajar Pancasila, dan Profil Pelajar Rahmatan lil 'Alamin. Kebijakan tersebut menuntut kepala madrasah dan pengawas untuk melaksanakan supervisi akademik yang tidak hanya berorientasi pada pemenuhan administrasi pembelajaran, tetapi juga pada pembinaan guru agar mampu merancang, melaksanakan, mengevaluasi, dan mengembangkan pembelajaran yang bermakna, berpusat pada peserta didik, mengintegrasikan nilai-nilai keislaman, serta membentuk karakter peserta didik secara utuh. Peran supervisi akademik menjadi instrumen

strategis dalam mengawal implementasi kurikulum madrasah berbasis cinta sesuai arah kebijakan nasional dan kebijakan Kementerian Agama. Implementasi seluruh landasan tersebut dioperasionalkan melalui teori manajemen G.R. Terry yang menjadikan fungsi *Planning*, *Organizing*, *Actuating*, dan *Controlling* (POAC) sebagai kerangka analisis utama penelitian. Fungsi *Planning* mengarahkan penyusunan program supervisi berdasarkan kebutuhan guru dan tuntutan implementasi kurikulum. *Organizing* memastikan pembagian tugas, koordinasi, dan kolaborasi antarpemangku kepentingan berjalan secara efektif. *Actuating* diwujudkan melalui pembinaan, pendampingan, *coaching*, motivasi, dan pemberian umpan balik yang konstruktif kepada guru. Selanjutnya, *Controlling* dilaksanakan melalui monitoring, evaluasi, refleksi, serta tindak lanjut untuk menjamin perbaikan berkelanjutan terhadap kualitas pembelajaran. Penelitian ini didukung teori Supervisi Pengembangan Carl D. Glickman yang menekankan strategi supervisi harus disesuaikan dengan tingkat perkembangan, kebutuhan, dan komitmen setiap guru. Pendekatan tersebut diperkaya melalui *Coaching Model GROW* John Whitmore yang mengembangkan kemampuan reflektif guru melalui tahapan *Goal*, *Reality*, *Options*, dan *Will*, sehingga guru mampu menemukan solusi terhadap permasalahan pembelajaran secara mandiri dan berkelanjutan. Adapun keberhasilan supervisi akademik dianalisis menggunakan teori kompetensi Spencer dan Spencer, yang memandang peningkatan kinerja guru sebagai hasil berkembangnya kompetensi pengetahuan, keterampilan, konsep diri, karakteristik pribadi, motif, dan perilaku profesional. Hasil sintesis tersebut, penelitian ini memandang manajemen supervisi akademik yang efektif merupakan hasil integrasi antara landasan filosofis, sistem tata nilai, landasan kebijakan, dan teori manajemen modern. Supervisi akademik tidak hanya diposisikan sebagai fungsi administratif, tetapi sebagai proses pembinaan profesional yang berlandaskan nilai-nilai Islam, berorientasi pada pencapaian tujuan pendidikan, selaras dengan kebijakan implementasi kurikulum madrasah, serta dikelola melalui fungsi *Planning*, *Organizing*, *Actuating*, dan

Controlling (POAC) yang didukung oleh pendekatan supervisi pengembangan, *coaching*, dan penguatan kompetensi guru. Sintesis ini menjadi dasar konseptual dalam merumuskan model manajemen supervisi akademik yang integratif, kontekstual, adaptif, dan berkelanjutan untuk meningkatkan kinerja guru Madrasah Aliyah.

C. PENELITIAN TERDAHULU YANG RELEVAN

Penelitian terdahulu yang relevan dengan judul penelitian ini “Manajemen Supervisi Akademik Berbasis *Coaching GROW* untuk Meningkatkan Kinerja Guru Madrasah Aliyah” di Lingkungan Kementerian Kota Tangerang Selatan, sesuai tabel berikut.

Tabel: 2.2. Peneliti Terdahulu yang Relevan

No	Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Fokus Penelitian	Relevansi dengan Disertasi
1	Nawas (2023)	<i>Coaching-Based Academic Supervision to Improve Teacher Performance in Implementing Differentiation Learning at SDN 014 Kempas Jaya</i>	Supervisi akademik berbasis <i>coaching</i> dan kinerja guru	Menunjukkan bahwa <i>coaching</i> dapat digunakan dalam supervisi akademik untuk meningkatkan kinerja guru.
2	Sary dan Wulandari (2022)	Peran Kepala Sekolah dalam <i>Coaching</i> Model TIRTA pada Pelaksanaan Supervisi Guru	<i>Coaching</i> TIRTA dan supervisi guru	Menjadi pembanding penggunaan model <i>coaching</i> TIRTA dengan model <i>GROW</i> .
3	Suprianto dan Imron (2023)	<i>Coaching</i> sebagai Pendekatan Pembinaan dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Sekolah Dasar	<i>Coaching</i> dan kinerja guru	Memperkuat pentingnya <i>coaching</i> sebagai pendekatan pembinaan profesional guru.
4	Malai, Pilanthananond dan Sri-sa-at (2023)	Pengembangan Guru dengan Sistem <i>Coaching</i> Menggunakan <i>GROW</i> Model	<i>Coaching GROW</i> dan pengembangan guru	Sangat relevan karena menggunakan <i>GROW</i> secara langsung dalam pengembangan profesional guru.
5	Santi, Nurdiansari, Khayati, Aulia dan Warman (2024)	<i>The Effectiveness of Coaching-Based Academic Supervision in Improving Teacher Performance</i>	Supervisi akademik berbasis <i>coaching</i> dan kinerja guru	Mendukung penggunaan <i>coaching</i> dalam supervisi akademik untuk peningkatan kinerja guru.
6	Haq dan Hariyati (2025)	<i>Improving Teacher Performance in Implementing Pancasila Student Profile Project through Coaching-Based Academic Supervision</i>	Supervisi <i>coaching</i> dan kinerja guru	Menunjukkan bahwa <i>coaching</i> dapat mendukung peningkatan kompetensi dan kinerja guru.

No	Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Fokus Penelitian	Relevansi dengan Disertasi
7	Albano dan Qunito (2025)	<i>Goal, Reality, Options, Way Forward (GROW) Model: Bridging Content Knowledge and Pedagogy on Coaching and Mentoring Strategy</i>	Model GROW, coaching dan mentoring	Menjadi landasan empiris penggunaan GROW dalam coaching dan pengembangan pedagogi guru.
8	Astuti, Nyoman dan Prayito (2025)	<i>The Effectiveness of Coaching-Based Academic Supervision in Improving Teacher Performance: A Case Study at SD Negeri 1 Sedan</i>	Supervisi coaching dan kinerja guru	Sangat dekat dengan penelitian karena mengkaji efektivitas supervisi akademik berbasis coaching.
9	Astuti, Nyoman dan Prayito (2025)	<i>A Coaching-Based Academic Supervision Model to Improve Teacher Performance: A Case Study in Indonesian Primary Education</i>	Model supervisi akademik berbasis coaching	Relevan untuk pengembangan model supervisi akademik berbasis coaching.
10	Ismi Afaiddkk. (2026)	<i>Coaching-Based Academic Supervision for Junior High School Teachers: From Planning to Evaluation and Performance Improvement</i>	Manajemen supervisi coaching dari perencanaan sampai evaluasi	Relevan dengan aspek manajemen supervisi secara menyeluruh, mulai planning sampai evaluation.
11	Yesaya Liow, Lengkong dan Katuuk (2026)	<i>The Influence of Coaching-Based Academic Supervision on Teacher Performance at SMA Negeri 1 Amurang and SMA Negeri 1 Motoling</i>	Supervisi coaching dan kinerja guru SMA	Sangat relevan karena menggunakan konteks pendidikan menengah dan menguji hubungan supervisi coaching dengan kinerja guru.
12	Suryanto, Wicaksono dan Waruwu (2025)	<i>The Influence of Principal Academic Supervision on Teacher Performance</i>	Supervisi kepala sekolah dan kinerja guru	Memperkuat hubungan antara supervisi akademik dan kinerja guru.
13	Setiyadi dkk. (2025)	<i>Factual Study of Academic Supervision at Primary and Secondary Educational Levels in Indonesia</i>	Praktik supervisi akademik	Memberikan gambaran praktik supervisi akademik pada pendidikan dasar dan menengah di Indonesia.
14	Septian dkk. (2025)	<i>Developing and Evaluating Instructional Supervision Programs to Enhance Teacher Performance: A Case Study of SMK Negeri 1 Buntok, Indonesia</i>	Pengembangan program supervisi dan kinerja guru	Relevan dengan perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, dan pengembangan program supervisi.
15	Kasiman, Patimah dan Murtafiah (2026)	<i>Instructional Supervision and Teacher Performance Improvement: A Multiple-Case Study of Islamic Secondary Schools</i>	Supervisi, kepemimpinan instruksional dan kinerja guru	Sangat relevan karena menggunakan <i>multiple-case study</i> pada sekolah Islam tingkat menengah.

No	Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Fokus Penelitian	Relevansi dengan Disertasi
16	Malik, Nafiati dan Suriswo (2026)	Transformasi Supervisi Akademik: dari Administratif ke <i>Coaching</i> Profesional Berbasis Model <i>GROW</i>	Transformasi supervisi akademik dan <i>GROW</i>	Sangat relevan karena menghubungkan supervisi akademik dengan <i>coaching</i> profesional berbasis <i>GROW</i> .
17	Hani (2025)	Supervisi Berbasis <i>Coaching</i> : Strategi Meningkatkan Kinerja Guru dalam Pembelajaran	Supervisi <i>coaching</i> dan kinerja guru	Mendukung perubahan supervisi dari pendekatan administratif menuju pendekatan <i>coaching</i> .
18	Nurfariza dan Kuriaya (2026)	<i>Reconceptualizing Academic Supervision and Teacher Performance: An Empirical Study in Public Secondary School Management</i>	Supervisi akademik dan kinerja guru	Relevan untuk memperkuat perspektif manajemen supervisi pada pendidikan menengah.
19	Yuni Astuti dkk. (2025)	<i>Coaching-Based Academic Supervision Model in Improving Teacher Performance</i>	Model supervisi <i>coaching</i> dan kinerja guru	Mendukung pengembangan model supervisi akademik berbasis <i>coaching</i> untuk peningkatan kinerja guru.
20	Penelitian berbagai peneliti (2022–2025)	<i>Coaching-Based Supervision and Teacher Professional Development</i>	<i>Coaching</i> , supervisi, refleksi dan pengembangan profesional guru	Menunjukkan kecenderungan penelitian menuju supervisi yang reflektif, kolaboratif, dan berorientasi pengembangan profesional.

Berdasarkan telaah terhadap 20 penelitian terdahulu, dapat diketahui bahwa penelitian mengenai supervisi akademik, *coaching*, model *GROW*, dan kinerja guru telah berkembang dalam beberapa arah. Perkembangan tersebut menunjukkan adanya perubahan paradigma supervisi akademik dari pendekatan yang semula lebih menekankan pemeriksaan administratif menuju pendekatan yang lebih bersifat pengembangan profesional, kolaboratif, reflektif, dan berorientasi pada peningkatan kinerja guru. Perubahan paradigma tersebut memiliki relevansi yang kuat dengan penelitian berjudul “Manajemen Supervisi Akademik Berbasis *Coaching GROW* untuk Meningkatkan Kinerja Guru Madrasah Aliyah” yang dilaksanakan secara multisitus pada MA Madinatunnajah berbasis pondok pesantren dan MA Jam'iyah Islamiyah reguler.

Kelompok penelitian pertama menunjukkan bahwa supervisi akademik memiliki hubungan yang erat dengan peningkatan kualitas pelaksanaan tugas guru. Penelitian mengenai pengaruh supervisi akademik kepala sekolah terhadap kinerja guru menunjukkan bahwa supervisi bukan hanya merupakan aktivitas pengawasan, tetapi dapat menjadi instrumen untuk memberikan umpan balik, mengidentifikasi permasalahan pembelajaran, serta mendorong guru melakukan perbaikan praktik pembelajaran. Penelitian Suryanto, Wicaksono, dan Waruwu (2025), misalnya, memberikan relevansi pada aspek hubungan antara supervisi akademik dan kinerja guru. Demikian pula penelitian Septian dkk. (2025) yang mengembangkan dan mengevaluasi program supervisi instruksional memperlihatkan pentingnya proses supervisi yang dirancang secara sistematis mulai dari perencanaan, pelaksanaan sampai evaluasi. Temuan tersebut relevan dengan penelitian disertasi karena penelitian ini tidak memandang supervisi akademik sebagai kegiatan yang berdiri sendiri, melainkan sebagai suatu proses manajemen. Dengan demikian, supervisi akademik ditempatkan dalam rangkaian fungsi manajemen yang meliputi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*), dan pengendalian (*controlling*). Perbedaannya terletak pada penekanan penelitian ini bahwa pada tahap *actuating*, proses supervisi tidak berhenti pada observasi dan pemberian penilaian, tetapi dikembangkan melalui *coaching GROW*. Dengan demikian, guru tidak hanya menjadi objek supervisi, tetapi ditempatkan sebagai subjek yang terlibat aktif dalam mengidentifikasi tujuan, memahami kondisi nyata, menemukan alternatif solusi, dan menyusun langkah tindak lanjut.

Kelompok penelitian kedua memiliki relevansi yang lebih dekat dengan penelitian disertasi. Penelitian Nawas (2023), Santi dkk. (2024), Haq dan Hariyati (2025), Astuti dkk. (2025), serta Hani (2025) menunjukkan kecenderungan bahwa *coaching* semakin digunakan sebagai pendekatan dalam supervisi akademik. Persamaan utama penelitian-penelitian tersebut dengan penelitian disertasi terletak pada gagasan bahwa supervisi yang efektif tidak cukup dilakukan melalui instruksi, penilaian, atau koreksi terhadap kelemahan guru. Supervisi perlu menciptakan dialog profesional yang memungkinkan guru

melakukan refleksi terhadap praktik pembelajarannya sendiri. Dalam konteks tersebut, *coaching* mempunyai posisi strategis karena proses pembinaan diarahkan untuk membantu guru menemukan kesadaran terhadap kondisi dirinya, memahami masalah yang dihadapi, serta menentukan alternatif perbaikan berdasarkan potensi yang dimilikinya. Relevansi tersebut semakin kuat karena penelitian Nawas (2023) secara khusus menunjukkan penggunaan coaching-based academic supervision untuk meningkatkan kinerja guru. Penelitian Astuti dkk. (2025) juga memperlihatkan penggunaan supervisi akademik berbasis coaching dalam konteks pendidikan Indonesia. Namun demikian, penelitian terdahulu tersebut pada umumnya lebih menitikberatkan pada efektivitas atau penerapan coaching dalam supervisi, bukan pada bagaimana *coaching* tersebut diintegrasikan secara sistematis ke dalam keseluruhan manajemen supervisi akademik. Di sinilah penelitian disertasi memiliki ruang pengembangan. *Coaching GROW* tidak diposisikan sebagai kegiatan tambahan yang berdiri di luar sistem supervisi, tetapi sebagai mekanisme pembinaan profesional pada tahap *actuating* dalam siklus manajemen supervisi akademik.

Kelompok penelitian yang secara khusus menggunakan model *GROW* memiliki relevansi langsung dengan pemilihan pendekatan dalam penelitian ini. Penelitian Malai, Pilanthanonond, dan Sri-sa-at (2023), serta Albano dan Quintito (2025), menunjukkan bahwa *GROW* dapat digunakan dalam pengembangan profesional melalui proses *coaching* dan *mentoring*. Model *GROW* yang terdiri atas *Goal*, *Reality*, *Options*, dan *Will/Way Forward* memberikan kerangka dialog yang sistematis bagi proses *coaching*. Dalam konteks supervisi guru, setiap tahap memiliki fungsi yang strategis:

Tahap <i>GROW</i>	Implementasi dalam Supervisi Guru
<i>Goal</i>	Guru menentukan tujuan perbaikan kinerja atau pembelajaran yang ingin dicapai.
<i>Reality</i>	Guru mengidentifikasi kondisi nyata, masalah, hambatan, dan kekuatan yang dimiliki.
<i>Options</i>	Guru mengeksplorasi berbagai alternatif strategi penyelesaian masalah.
<i>Will/Way Forward</i>	Guru menentukan pilihan tindakan, komitmen, dan rencana tindak lanjut.

Dengan demikian, GROW memberikan struktur percakapan profesional yang memungkinkan supervisi menjadi lebih dialogis, reflektif, dan berorientasi pada solusi. Akan tetapi, penelitian terdahulu mengenai *GROW* lebih banyak membahas coaching sebagai strategi pengembangan individu, sedangkan penelitian disertasi ini mengembangkan *GROW* dalam konteks yang lebih spesifik, yaitu manajemen supervisi akademik pada Madrasah Aliyah. Dengan kata lain, penelitian ini tidak sekadar bertanya apakah *GROW* dapat digunakan dalam *coaching* guru, tetapi lebih jauh mengkaji bagaimana *GROW* dikelola, dilaksanakan, dikendalikan, dan ditindaklanjuti sebagai bagian dari sistem supervisi akademik untuk meningkatkan kinerja guru.

Penelitian Yesaya Liow, Lengkong, dan Katuuk (2026) memiliki relevansi penting karena dilakukan pada SMA, sehingga memberikan kedekatan konteks dengan penelitian pada Madrasah Aliyah. Penelitian tersebut mengkaji pengaruh supervisi akademik berbasis *coaching* terhadap kinerja guru. Hal yang menarik dari penelitian tersebut adalah bahwa hubungan coaching-based academic supervision dengan kinerja guru tidak selalu menunjukkan hasil yang signifikan. Temuan semacam ini penting secara akademik karena menunjukkan bahwa keberadaan *coaching* dalam supervisi tidak secara otomatis menjamin peningkatan kinerja guru. Artinya, efektivitas coaching kemungkinan dipengaruhi oleh berbagai faktor, antara lain kualitas perencanaan supervisi, kompetensi supervisor, hubungan profesional antara supervisor dan guru, keterlibatan guru, tindak lanjut supervisi, budaya organisasi, serta karakteristik satuan pendidikan. Temuan tersebut memberikan landasan penting bagi penelitian disertasi untuk tidak hanya melihat hasil akhir supervisi, tetapi juga menelaah proses manajemennya. Dengan demikian, penelitian ini berusaha memahami bagaimana proses tersebut berlangsung secara nyata pada dua karakter Madrasah Aliyah yang berbeda.

Penelitian Kasiman, Patimah, dan Murtafiah (2026) memiliki relevansi khusus karena menggunakan pendekatan *multiple-case study* pada sekolah menengah Islam. Penelitian tersebut memperkuat argumentasi bahwa supervisi dalam lembaga pendidikan Islam perlu dipahami berdasarkan karakteristik

organisasi, budaya, kepemimpinan, dan lingkungan pendidikan tempat supervisi berlangsung. Hal ini sangat relevan dengan desain *multisitus* penelitian disertasi yang memilih: MA Madinatunnajah, yang memiliki karakteristik berbasis pondok pesantren; dan MA Jam'iyah Islamiyah, yang memiliki karakteristik madrasah reguler. Pemilihan dua situs tersebut bukan sekadar untuk memperbanyak lokasi penelitian. Perbedaan karakteristik kedua madrasah memungkinkan penelitian memperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai bagaimana manajemen supervisi akademik berbasis *Coaching GROW* diterapkan dalam lingkungan organisasi yang berbeda. Madrasah berbasis pesantren memiliki ekosistem pendidikan yang relatif lebih kompleks karena kehidupan pendidikan guru dan peserta didik dapat berinteraksi dengan kultur kepesantrenan. Sementara itu, madrasah reguler memiliki struktur dan dinamika organisasi yang berbeda. Perbedaan konteks tersebut menjadi penting untuk melihat apakah mekanisme manajemen supervisi dan *coaching GROW* memiliki pola yang sama, memiliki variasi, atau justru menghasilkan praktik yang berbeda pada masing-masing situs.

Penelitian Malik, Nafiati, dan Suriswo (2026) yang mengangakat transformasi supervisi akademik dari pendekatan administratif menuju *coaching* profesional berbasis *GROW* memiliki kedekatan konseptual yang sangat kuat dengan penelitian disertasi. Penelitian tersebut memperlihatkan adanya kebutuhan untuk mengubah paradigma supervisi. Supervisi tidak lagi cukup dipahami sebagai kegiatan memeriksa kelengkapan perangkat pembelajaran atau menilai performa guru, tetapi harus diarahkan pada pengembangan kapasitas profesional guru. Relevansi ini menjadi salah satu fondasi penting penelitian disertasi karena permasalahan supervisi akademik yang terlalu administratif dapat menyebabkan supervisi kehilangan fungsi utamanya sebagai proses pembinaan profesional. Melalui *Coaching GROW*, supervisi diarahkan menjadi proses yang: berorientasi pada tujuan; berbasis kondisi nyata; mendorong refleksi; menggali alternatif solusi; menghasilkan komitmen tindakan; dan memiliki tindak lanjut. Dengan demikian, transformasi supervisi bukan sekadar perubahan teknik supervisi, melainkan perubahan paradigma hubungan antara supervisor dan guru.

Berdasarkan keseluruhan penelitian terdahulu, terdapat beberapa pola penting. **Pertama**, penelitian supervisi akademik masih dominan berorientasi pada hubungan supervisi dengan kinerja guru. Sebagian penelitian menempatkan supervisi akademik sebagai variabel yang memengaruhi kinerja guru. Pendekatan tersebut penting, tetapi belum sepenuhnya menjelaskan bagaimana proses manajemen supervisi berlangsung sehingga menghasilkan perubahan kinerja. **Kedua**, terjadi pergeseran menuju supervisi berbasis *coaching*. Penelitian terbaru memperlihatkan kecenderungan supervisi yang lebih humanis, kolaboratif, reflektif, dan berorientasi pada pengembangan profesional. Guru tidak lagi semata-mata diposisikan sebagai pihak yang dinilai, tetapi sebagai mitra dalam proses peningkatan mutu pembelajaran. **Ketiga**, *GROW* telah digunakan dalam pengembangan profesional, tetapi belum banyak ditempatkan sebagai bagian integral dari manajemen supervisi akademik. Penelitian tentang *GROW* menunjukkan potensinya sebagai kerangka *coaching*. Namun, masih terdapat ruang untuk mengembangkan bagaimana *GROW* diintegrasikan dengan keseluruhan siklus manajemen supervisi. **Keempat**, penelitian pada pendidikan Islam dan pendidikan menengah masih membutuhkan pengembangan lebih lanjut. Penelitian pada sekolah Islam atau pendidikan menengah sudah tersedia, tetapi penelitian yang secara khusus mengkaji Madrasah Aliyah dengan pendekatan multisitus dan perbedaan karakteristik pesantren-reguler masih terbatas. **Kelima**, hasil penelitian tentang pengaruh *coaching* terhadap kinerja guru belum sepenuhnya konsisten. Adanya penelitian yang menemukan pengaruh positif dan penelitian lain yang tidak menemukan pengaruh signifikan menunjukkan bahwa *coaching* tidak dapat dipahami hanya berdasarkan hubungan sebab-akibat yang sederhana. Diperlukan penelitian yang mengungkap proses, mekanisme, konteks, interaksi, dan faktor pendukung maupun penghambat dalam pelaksanaan *coaching*.

Berdasarkan hasil analisis tersebut, posisi penelitian ini dapat dirumuskan bahwa penelitian disertasi tidak sekadar mengulang penelitian tentang supervisi akademik, *coaching*, atau *GROW*. Penelitian ini berusaha mengembangkan pemahaman bahwa peningkatan kinerja guru merupakan hasil dari proses

manajemen supervisi akademik yang dirancang, diorganisasikan, dilaksanakan, dan dikendalikan secara sistematis, dengan *Coaching GROW* sebagai pendekatan pembinaan profesional pada tahap pelaksanaan supervisi. Keunikan penelitian semakin terlihat melalui penggunaan desain *multisitus*, yaitu membandingkan MA Madinatunnajah yang berbasis pondok pesantren dengan MA Jam'iyah Islamiyah yang bersifat *reguler*. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi pada tiga tingkat. **Pertama**, kontribusi *teoretis*, melalui integrasi konsep manajemen supervisi akademik dengan *Coaching GROW* dalam menjelaskan mekanisme peningkatan kinerja guru. **Kedua**, kontribusi metodologis, melalui studi *multisitus* yang memungkinkan ditemukan persamaan, perbedaan, pola, dan karakteristik manajemen supervisi pada dua lingkungan Madrasah Aliyah. **Ketiga**, kontribusi praktis, berupa konstruksi model manajemen supervisi akademik berbasis *Coaching GROW* yang dapat menjadi alternatif bagi kepala madrasah dan pengawas dalam mengembangkan kinerja profesional guru.

Rumusan sintesis akhirnya Dengan mempertimbangkan 20 penelitian terdahulu, posisi penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut: Penelitian terdahulu telah memberikan dasar bahwa supervisi akademik berhubungan dengan peningkatan kinerja guru, *coaching* dapat memperkuat proses pembinaan profesional, dan model *GROW* dapat memberikan struktur dialog *coaching* yang sistematis. Namun, masih terdapat keterbatasan penelitian yang mengintegrasikan ketiga aspek tersebut dalam suatu sistem manajemen supervisi akademik yang utuh, khususnya pada Madrasah Aliyah. Keterbatasan tersebut semakin nyata pada penelitian *multisitus* yang membandingkan madrasah berbasis pondok pesantren dengan madrasah *reguler*. Oleh karena itu, penelitian ini menempatkan *Coaching GROW* sebagai pendekatan pembinaan profesional dalam fungsi *actuating* pada manajemen supervisi akademik, yang dianalisis melalui fungsi *planning*, *organizing*, *actuating*, dan *controlling* untuk memahami proses peningkatan kinerja guru pada dua karakter Madrasah Aliyah yang berbeda