BAB II
KAJIAN PUSTAKA

A. Landasan Teoretis

Landasan teoretis dalam penelitian ini disusun untuk menghindari kesalahan penafsiran serta membantu pembaca dalam memahami isi dan konteks penelitian secara lebih mendalam, khususnya dalam menafsirkan judul penelitian. Adapun kajian pustaka yang relevan disajikan sebagai berikut:

1. Manajemen

Manajemen merupakan suatu proses yang sistematis dalam berbagai sumber daya organisasi supayar tujuan yang telah ditetapkan dapat dicapai secara efektif dan efisien. Dalam konteks organisasi pendidikan, manajemen berfungsi sebagai landasan utama dalam mengarahkan seluruh aktivitas sekolah, mulai dari perencanaan program, pengorganisasian sumber daya, pelaksanaan kegiatan, hingga evaluasi terhadap hasil yang dicapai. Oleh karena itu, keberhasilan penyelenggaraan pendidikan sangat dipengaruhi oleh kualitas penerapan fungsi-fungsi manajemen oleh kepala sekolah sebagai pemimpin organisasi pendidikan.

Salah satu teori manajemen yang banyak digunakan dalam bidang administrasi dan manajemen pendidikan adalah teori yang dikemukakan oleh George R. Terry. Menurut Terry (2019), "*Management is a distinct process consisting of planning, organizing, actuating, and controlling performed to determine and accomplish stated objectives by the use of human beings and other resource*.." Pernyataan tersebut menjelaskan bahwa manajemen merupakan suatu proses yang terdiri atas empat fungsi pokok, yaitu perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan atau penggerakan (*actuating*), dan pengawasan atau pengendalian (*controlling*) yang dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara optimal.

Teori George R. Terry dikenal sebagai konsep POAC (Planning, Organizing, Actuating, Controlling) yang hingga saat ini masih menjadi salah satu teori manajemen yang paling banyak digunakan dalam penelitian manajemen pendidikan karena memberikan kerangka kerja yang sistematis dalam mengelola suatu organisasi.

Sementara itu, Stoner, Freeman, dan Gilbert mendefinisikan manajemen sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian terhadap pekerjaan anggota organisasi serta penggunaan seluruh sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Definisi tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan organisasi sangat dipengaruhi oleh kemampuan pemimpin dalam mengelola sumber daya secara optimal.

Dalam perspektif pendidikan, Mulyasa menjelaskan bahwa manajemen pendidikan merupakan proses pendayagunaan seluruh sumber daya pendidikan melalui kerja sama yang sistematis, terencana, dan berkesinambungan guna mewujudkan tujuan pendidikan nasional secara efektif dan efisien. Manajemen pendidikan tidak hanya berorientasi pada penyelesaian pekerjaan administratif, tetapi juga diarahkan pada peningkatan mutu layanan pendidikan sehingga menghasilkan lulusan yang berkualitas.

Pendapat yang senada dikemukakan oleh Sagala, yang menyatakan bahwa manajemen pendidikan merupakan serangkaian kegiatan pengelolaan lembaga pendidikan yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, koordinasi, pengawasan, dan evaluasi terhadap seluruh komponen pendidikan agar proses pendidikan berlangsung secara optimal. Dengan demikian, manajemen pendidikan menjadi instrumen penting dalam menciptakan efektivitas organisasi sekolah.

Dalam praktiknya, manajemen pendidikan mencakup pengelolaan berbagai komponen sekolah, seperti kurikulum, peserta didik, tenaga pendidik dan kependidikan, sarana dan prasarana, pembiayaan, hubungan sekolah dengan masyarakat, serta pengembangan budaya mutu sekolah.

Seluruh komponen tersebut harus dikelola secara terpadu agar tujuan pendidikan dapat tercapai secara maksimal.

Penelitian ini memandang bahwa manajemen pendidikan merupakan landasan utama dalam pelaksanaan supervisi akademik. Supervisi akademik tidak dapat berjalan secara optimal apabila tidak didukung oleh sistem manajemen yang baik. Oleh karena itu, penerapan fungsi-fungsi manajemen menurut George R. Terry menjadi dasar dalam mengkaji bagaimana kepala sekolah merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, dan mengevaluasi supervisi akademik berbasis pendekatan kolaboratif guna meningkatkan kompetensi pedagogik guru.

a. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan merupakan fungsi awal sekaligus fungsi yang paling mendasar dalam proses manajemen. Perencanaan dilakukan untuk menentukan tujuan organisasi, menetapkan kebijakan, memilih strategi, menyusun program kerja, mengalokasikan sumber daya, serta menentukan langkah-langkah yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut. Perencanaan yang baik akan menjadi pedoman bagi seluruh anggota organisasi dalam melaksanakan pekerjaannya sehingga setiap kegiatan memiliki arah yang jelas.

Dalam konteks supervisi akademik, perencanaan meliputi penyusunan program supervisi tahunan, penetapan tujuan supervisi, penyusunan jadwal supervisi, penentuan indikator kompetensi pedagogik guru, penyusunan instrumen observasi pembelajaran, serta penyiapan mekanisme tindak lanjut hasil supervisi. Perencanaan yang matang memungkinkan pelaksanaan supervisi berlangsung secara sistematis, terarah, dan sesuai kebutuhan guru.

b. Pengorganisaian (*Organizing*)

Pengorganisasian merupakan proses mengelompokkan berbagai kegiatan, membagi tugas, menetapkan wewenang, serta mengoordinasikan sumber daya organisasi agar pelaksanaan program dapat berjalan secara efektif. Fungsi ini bertujuan menciptakan struktur kerja yang jelas

sehingga setiap individu memahami peran, tanggung jawab, serta hubungan kerja dalam organisasi.

Dalam penelitian ini, pengorganisasian supervisi akademik diwujudkan melalui pembagian peran kepala sekolah sebagai supervisor, guru sebagai mitra pembelajaran, wakil kepala sekolah, koordinator kurikulum, maupun pihak lain yang mendukung pelaksanaan supervisi. Selain itu, pengorganisasian juga mencakup koordinasi pelaksanaan supervisi, pengaturan jadwal, pengelolaan dokumen supervisi, serta penyediaan sumber daya yang diperlukan selama proses supervisi berlangsung.

c. Pelaksanaan (*Actuating*)

Pelaksanaan merupakan fungsi manajemen yang berkaitan dengan upaya menggerakkan seluruh anggota organisasi agar bersedia melaksanakan tugas sesuai dengan tujuan yang telah direncanakan. Fungsi ini menekankan pentingnya kepemimpinan, komunikasi, motivasi, koordinasi, pembinaan, dan pemberdayaan sumber daya manusia agar tujuan organisasi dapat dicapai secara optimal.

Dalam supervisi akademik, fungsi actuating diwujudkan melalui pelaksanaan pra-supervisi, observasi pembelajaran di kelas, diskusi reflektif, pemberian umpan balik yang konstruktif, coaching, mentoring, serta pendampingan guru dalam memperbaiki praktik pembelajaran. Pendekatan kolaboratif yang digunakan dalam penelitian ini menempatkan kepala sekolah dan guru sebagai mitra profesional yang bersama-sama melakukan refleksi dan perbaikan pembelajaran secara berkelanjutan.

d. Pengawasan (*Controlling*)

Pengawasan merupakan proses membandingkan hasil pelaksanaan dengan rencana yang telah ditetapkan serta melakukan tindakan perbaikan apabila ditemukan penyimpangan.

Dalam supervisi akademik, pengawasan dilakukan melalui evaluasi hasil supervisi, analisis peningkatan kompetensi guru, tindak lanjut hasil observasi, monitoring implementasi rekomendasi supervisi, serta

penyusunan laporan supervisi. Pengawasan yang efektif memungkinkan kepala sekolah mengetahui tingkat keberhasilan program pembinaan guru secara berkelanjutan.

Berdasarkan teori George R. Terry, keempat fungsi tersebut tidak dapat dipisahkan karena membentuk suatu sistem manajemen yang utuh. Apabila salah satu fungsi tidak berjalan dengan baik, maka efektivitas supervisi akademik akan menurun dan tujuan peningkatan kompetensi pedagogik guru sulit tercapai.

2. Supervisi Akademik

Supervisi akademik merupakan salah satu fungsi penting dalam manajemen pendidikan yang bertujuan membantu guru meningkatkan kualitas proses dan hasil pembelajaran. Supervisi akademik tidak lagi dipandang sebagai kegiatan inspeksi untuk mencari kesalahan guru, melainkan sebagai proses pembinaan profesional yang dilakukan secara sistematis, objektif, kolaboratif, dan berkelanjutan guna meningkatkan kompetensi guru dalam melaksanakan pembelajaran.

Menurut Carl D. Glickman, Gordon, dan Ross-Gordon (2018), supervisi akademik adalah serangkaian kegiatan yang dirancang untuk membantu guru mengembangkan kemampuan profesionalnya dalam mengelola proses pembelajaran sehingga mampu meningkatkan hasil belajar peserta didik. Supervisi akademik berorientasi pada peningkatan kualitas pembelajaran melalui bantuan profesional yang diberikan kepada guru berdasarkan kebutuhan, karakteristik, dan permasalahan yang dihadapinya.

Sejalan dengan pendapat tersebut, Sergiovanni dan Starratt (2013) menyatakan bahwa supervisi akademik merupakan proses membangun kapasitas guru melalui hubungan profesional yang didasarkan pada kepercayaan, kolaborasi, refleksi, dan komitmen terhadap perbaikan pembelajaran secara berkelanjutan. Dalam perspektif ini, supervisi tidak hanya berfungsi sebagai alat pengendalian mutu, tetapi juga sebagai sarana pengembangan profesional guru. Sementara itu, Daresh (2001) menjelaskan bahwa supervisi akademik merupakan proses membantu guru agar mampu

meningkatkan kemampuan mengajar melalui bimbingan, konsultasi, observasi kelas, pemberian umpan balik, serta tindak lanjut yang berkesinambungan. Dengan demikian, supervisi akademik lebih menekankan pada proses pembinaan daripada penilaian semata.

Di Indonesia, supervisi akademik diatur dalam berbagai regulasi yang menegaskan bahwa kepala sekolah memiliki tanggung jawab sebagai supervisor akademik. Kepala sekolah berkewajiban merencanakan, melaksanakan, mengevaluasi, dan menindaklanjuti supervisi akademik sebagai bagian dari upaya meningkatkan mutu pembelajaran dan profesionalisme guru. Oleh karena itu, supervisi akademik menjadi salah satu kompetensi utama yang harus dimiliki kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran (*instructional leader*).

a. Tujuan Supervisi Akademik

Secara umum, tujuan supervisi akademik adalah membantu guru meningkatkan kemampuan profesional dalam merancang, melaksanakan, mengevaluasi, dan mengembangkan pembelajaran sehingga proses belajar mengajar menjadi lebih efektif.

Menurut Glickman, tujuan supervisi akademik meliputi:

1) Membantu guru meningkatkan kompetensi profesional dan pedagogik.
2) Meningkatkan kualitas proses pembelajaran di kelas.
3) Mengembangkan kemampuan guru dalam melakukan refleksi terhadap praktik pembelajaran.
4) Membantu guru memecahkan berbagai permasalahan pembelajaran.
5) Mendorong terciptanya budaya belajar dan budaya kolaborasi di lingkungan sekolah.
6) Meningkatkan mutu pendidikan melalui peningkatan kualitas pembelajaran.
7) Dengan demikian, orientasi utama supervisi akademik bukan pada penilaian kinerja guru semata, tetapi pada proses pembinaan profesional yang berkelanjutan.

b. Prinsip-Prinsip Supervisi Akademik

Pelaksanaan supervisi akademik harus berpedoman pada prinsip-prinsip profesional agar tujuan pembinaan dapat tercapai secara optimal. Beberapa prinsip supervisi akademik meliputi:

1) Objektif, yaitu berdasarkan data dan fakta hasil observasi pembelajaran.
2) Demokratis, yaitu menghargai pendapat guru sebagai mitra profesional.
3) Humanis, yaitu dilakukan dengan pendekatan yang menghargai martabat guru.
4) Kolaboratif, yaitu melibatkan guru secara aktif dalam proses refleksi dan pemecahan masalah.
5) Konstruktif, yaitu memberikan solusi yang mampu meningkatkan kualitas pembelajaran.
6) Berkelanjutan, yaitu dilakukan secara terus-menerus melalui program pembinaan yang sistematis.
7) Akuntabel, yaitu seluruh proses supervisi dapat dipertanggungjawabkan secara profesional.

Prinsip-prinsip tersebut menjadi dasar dalam membangun hubungan profesional antara kepala sekolah dan guru sehingga supervisi dipandang sebagai proses pembelajaran bersama, bukan sebagai kegiatan mencari kesalahan.

c. Tahapan Supervisi Akademik

Menurut Glickman, supervisi akademik dilaksanakan melalui beberapa tahapan yang saling berkaitan, yaitu:

1) Perencanaan Supervisi

   Tahap ini meliputi penyusunan program supervisi, penentuan tujuan, penyusunan jadwal, penyiapan instrumen supervisi, serta komunikasi awal dengan guru mengenai pelaksanaan supervisi.

2) Pelaksanaan Supervisi

   Tahap pelaksanaan dilakukan melalui observasi pembelajaran di kelas untuk memperoleh data mengenai proses pembelajaran, strategi

mengajar, pengelolaan kelas, interaksi guru dan peserta didik, penggunaan media pembelajaran, serta pelaksanaan asesmen.

3) Analisis dan Refleksi

Data hasil observasi dianalisis bersama antara kepala sekolah dan guru untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang perbaikan, serta alternatif solusi terhadap berbagai permasalahan pembelajaran.

4) Tindak Lanjut

Tahap terakhir berupa penyusunan program pembinaan, coaching, mentoring, pelatihan, diskusi profesional, maupun supervisi lanjutan sebagai upaya meningkatkan kompetensi guru secara berkelanjutan.

d. Pendekatan Supervisi Akademik

Glickman mengemukakan bahwa supervisi akademik dapat dilakukan melalui beberapa pendekatan, yaitu:

1) Pendekatan Direktif, yaitu kepala sekolah memberikan arahan secara langsung kepada guru mengenai perbaikan pembelajaran.
2) Pendekatan Non-direktif, yaitu guru diberikan kesempatan untuk menemukan solusi terhadap permasalahan pembelajaran melalui proses refleksi.
3) Pendekatan Kolaboratif, yaitu kepala sekolah dan guru bersama-sama menganalisis permasalahan pembelajaran, merumuskan solusi, melaksanakan perbaikan, dan melakukan evaluasi secara bersama.

Dalam penelitian ini, pendekatan yang digunakan adalah pendekatan kolaboratif berkelanjutan karena lebih sesuai dengan paradigma supervisi modern yang menempatkan guru sebagai mitra profesional dalam meningkatkan mutu pembelajaran. Pendekatan ini menekankan komunikasi dua arah, refleksi bersama, saling belajar, coaching, mentoring, dan tindak lanjut yang berkesinambungan sehingga mampu membangun budaya pembelajaran profesional di sekolah. Relevansi Teori Supervisi Akademik dengan Penelitian.

Teori supervisi akademik Glickman sangat relevan dengan penelitian ini karena memberikan kerangka konseptual mengenai

bagaimana supervisi akademik direncanakan, dilaksanakan, dievaluasi, dan ditindaklanjuti sebagai proses pembinaan profesional guru. Penelitian ini tidak hanya mengkaji pelaksanaan supervisi akademik, tetapi juga menganalisis bagaimana fungsi-fungsi manajemen supervisi diintegrasikan dengan pendekatan kolaboratif berkelanjutan dalam meningkatkan kualitas pedagogik guru.

Melalui teori ini, penelitian akan menganalisis secara mendalam proses supervisi akademik mulai dari tahap perencanaan, pelaksanaan observasi kelas, refleksi bersama, evaluasi, hingga tindak lanjut pembinaan yang dilakukan kepala sekolah. Dengan demikian, teori supervisi akademik menjadi landasan penting dalam menjelaskan hubungan antara manajemen supervisi akademik dan peningkatan kualitas pedagogik guru pada SMP IT Daarul Karomah dan SMP Al-Azizah Kecamatan Cijati.

3. Pendekatan Kolaboratif

Pendekatan kolaboratif merupakan salah satu pendekatan dalam supervisi akademik yang menempatkan kepala sekolah dan guru sebagai mitra profesional dalam melaksanakan proses pembinaan. Berbeda dengan pendekatan supervisi tradisional yang cenderung bersifat hierarkis dan berorientasi pada pengawasan, pendekatan kolaboratif menekankan hubungan kerja yang dilandasi oleh kepercayaan, keterbukaan, komunikasi dua arah, serta tanggung jawab bersama dalam meningkatkan mutu pembelajaran. Dalam pendekatan ini, guru tidak diposisikan sebagai objek yang dinilai, melainkan sebagai subjek yang berperan aktif dalam mengidentifikasi kebutuhan, merencanakan perbaikan, melaksanakan perubahan, serta mengevaluasi hasil pembelajaran.

Menurut Glickman, Gordon, dan Ross-Gordon (2018), supervisi kolaboratif merupakan proses pembinaan profesional yang dilakukan melalui kemitraan antara supervisor dan guru dengan tujuan mengembangkan kemampuan guru dalam merancang, melaksanakan, dan mengevaluasi pembelajaran secara berkelanjutan. Hubungan yang dibangun dalam supervisi

kolaboratif bersifat egaliter, di mana supervisor bertindak sebagai fasilitator, pembimbing, sekaligus rekan diskusi yang membantu guru menemukan solusi terhadap berbagai permasalahan pembelajaran. Melalui pola hubungan tersebut, guru memperoleh kesempatan untuk melakukan refleksi terhadap praktik pembelajaran yang telah dilaksanakan sehingga dapat mengembangkan strategi pembelajaran yang lebih efektif.

Pendekatan kolaboratif juga menekankan pentingnya komunikasi yang terbuka dan dialog profesional antara kepala sekolah dengan guru. Komunikasi yang terbuka memungkinkan kedua belah pihak saling bertukar informasi, pengalaman, serta gagasan dalam rangka meningkatkan kualitas pembelajaran. Kepala sekolah tidak hanya memberikan arahan atau penilaian, tetapi juga mendengarkan aspirasi, kesulitan, dan kebutuhan guru sehingga proses supervisi berlangsung secara demokratis dan saling menghargai. Dengan demikian, hubungan antara kepala sekolah dan guru berkembang menjadi hubungan kemitraan yang didasarkan pada rasa saling percaya (*mutual trust*), saling menghormati (*mutual respect*), dan tanggung jawab bersama (*shared responsibility*).

Selain komunikasi yang terbuka, pendekatan kolaboratif menempatkan refleksi bersama sebagai bagian penting dalam proses supervisi akademik. Setelah kegiatan observasi pembelajaran dilakukan, kepala sekolah dan guru mendiskusikan hasil pengamatan secara objektif untuk mengidentifikasi kekuatan maupun aspek yang masih perlu diperbaiki. Refleksi tersebut tidak bertujuan mencari kesalahan guru, melainkan membangun kesadaran profesional agar guru mampu mengevaluasi praktik pembelajaran secara kritis dan menemukan alternatif pemecahan masalah yang tepat. Proses refleksi bersama juga memberikan ruang bagi guru untuk menyampaikan pandangan, pengalaman, dan ide-ide inovatif yang dapat diterapkan dalam pembelajaran berikutnya.

Pendekatan kolaboratif selanjutnya diwujudkan melalui penyusunan tindak lanjut yang dilakukan secara bersama antara kepala sekolah dan guru. Hasil supervisi dijadikan dasar dalam merancang program pembinaan,

pelatihan, pendampingan (*coaching*), *mentoring*, maupun kegiatan pengembangan profesional lainnya sesuai dengan kebutuhan guru. Tindak lanjut yang dilakukan secara sistematis dan berkesinambungan akan membantu guru meningkatkan kompetensi pedagogik, mulai dari kemampuan merancang pembelajaran, memilih strategi pembelajaran yang sesuai, memanfaatkan media pembelajaran, melaksanakan asesmen, hingga melakukan refleksi terhadap hasil belajar peserta didik.

Dalam perspektif manajemen pendidikan, pendekatan kolaboratif sejalan dengan fungsi manajemen George R. Terry, khususnya pada aspek *Planning, Organizing, Actuating, dan Controlling* (POAC). Pada tahap planning, kepala sekolah dan guru bersama-sama mengidentifikasi kebutuhan supervisi dan menyusun program pembinaan. Pada tahap organizing, kepala sekolah mengoordinasikan berbagai sumber daya yang diperlukan agar pelaksanaan supervisi berjalan secara efektif. Tahap actuating diwujudkan melalui pelaksanaan supervisi, diskusi profesional, pendampingan, dan pembinaan guru. Selanjutnya, pada tahap controlling, kepala sekolah bersama guru melakukan evaluasi terhadap hasil supervisi serta menyusun tindak lanjut sebagai bagian dari upaya peningkatan mutu pembelajaran secara berkelanjutan.

Dengan demikian, pendekatan kolaboratif menjadikan supervisi akademik sebagai proses pembelajaran bersama (*shared learning*) yang berorientasi pada pengembangan kapasitas profesional guru. Melalui kemitraan yang harmonis, komunikasi yang terbuka, refleksi yang mendalam, serta tindak lanjut yang berkelanjutan, supervisi akademik tidak lagi dipandang sebagai kegiatan administratif atau inspeksi, melainkan sebagai strategi pembinaan profesional yang efektif dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru. Dalam konteks penelitian ini, penerapan pendekatan kolaboratif di SMP IT Daarul Karomah dan SMP IT Al-Aziziah diharapkan mampu memperkuat budaya belajar profesional, meningkatkan kualitas proses pembelajaran, serta mendukung terwujudnya mutu pendidikan yang berkelanjutan.

4. Kompetensi Pedagogik

Kompetensi pedagogik merupakan salah satu kompetensi inti yang harus dimiliki oleh setiap guru sebagai tenaga profesional. Kompetensi ini berkaitan dengan kemampuan guru dalam mengelola proses pembelajaran secara efektif sehingga mampu menciptakan pengalaman belajar yang bermakna, mendorong perkembangan potensi peserta didik, serta mencapai tujuan pendidikan secara optimal. Dalam konteks pendidikan modern, kompetensi pedagogik tidak hanya mencakup kemampuan mengajar, tetapi juga kemampuan memahami karakteristik peserta didik, mengembangkan kurikulum, memanfaatkan teknologi pembelajaran, melakukan asesmen, serta melakukan refleksi terhadap praktik pembelajaran secara berkelanjutan.

Secara yuridis, kompetensi pedagogik diatur dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen yang menyatakan bahwa guru wajib memiliki empat kompetensi, yaitu kompetensi pedagogik, kompetensi profesional, kompetensi sosial, dan kompetensi kepribadian. Keempat kompetensi tersebut merupakan satu kesatuan yang saling melengkapi dalam membentuk profesionalisme guru. Namun demikian, kompetensi pedagogik memiliki posisi yang sangat strategis karena berkaitan langsung dengan kualitas proses pembelajaran di kelas.

Selanjutnya, Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru menjelaskan bahwa kompetensi pedagogik adalah kemampuan guru dalam mengelola pembelajaran peserta didik yang meliputi pemahaman karakteristik peserta didik, penguasaan teori belajar dan prinsip-prinsip pembelajaran yang mendidik, pengembangan kurikulum, penyelenggaraan pembelajaran yang mendidik, pengembangan potensi peserta didik, komunikasi yang efektif, serta penilaian dan evaluasi proses maupun hasil belajar.

Menurut Mulyasa (2021), kompetensi pedagogik merupakan kemampuan guru dalam merancang, melaksanakan, mengevaluasi, dan mengembangkan pembelajaran sehingga proses belajar mengajar

berlangsung secara efektif, efisien, serta mampu mengembangkan seluruh potensi peserta didik. Kompetensi pedagogik menjadi tolok ukur utama kualitas guru karena berkaitan langsung dengan keberhasilan proses pembelajaran.

Sementara itu, Suyanto dan Jihad (2020) menyatakan bahwa kompetensi pedagogik adalah kemampuan guru dalam memahami peserta didik secara komprehensif, merancang pengalaman belajar yang sesuai dengan kebutuhan peserta didik, melaksanakan pembelajaran yang aktif dan bermakna, serta melakukan evaluasi sebagai dasar untuk memperbaiki proses pembelajaran.

Berdasarkan berbagai pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa kompetensi pedagogik merupakan kemampuan profesional guru dalam mengelola seluruh proses pembelajaran secara sistematis, mulai dari memahami karakteristik peserta didik, merancang pembelajaran, melaksanakan pembelajaran, melakukan asesmen, hingga melakukan refleksi dan tindak lanjut untuk meningkatkan kualitas pembelajaran secara berkelanjutan.

a. Dimensi Kompetensi Pedagogik

   Mengacu pada Permendiknas Nomor 16 Tahun 2007, kompetensi pedagogik guru meliputi beberapa dimensi sebagai berikut.

b. Memahami Karakteristik Peserta Didik

   Guru mampu memahami karakteristik peserta didik berdasarkan aspek fisik, intelektual, sosial, emosional, moral, spiritual, budaya, dan latar belakang keluarga. Pemahaman tersebut menjadi dasar dalam menentukan strategi pembelajaran yang sesuai dengan kebutuhan peserta didik.

c. Menguasai Teori Belajar dan Prinsip Pembelajaran

   Guru memahami berbagai teori belajar serta mampu memilih pendekatan, model, metode, dan strategi pembelajaran yang sesuai dengan tujuan pembelajaran, karakteristik materi, dan kebutuhan peserta didik.

d. Mengembangkan Kurikulum

Guru mampu mengembangkan kurikulum ke dalam perangkat pembelajaran, seperti tujuan pembelajaran, modul ajar, media pembelajaran, bahan ajar, serta instrumen asesmen sesuai dengan kurikulum yang berlaku.

e. Menyelenggarakan Pembelajaran yang Mendidik

Guru mampu melaksanakan pembelajaran yang aktif, inovatif, kreatif, menyenangkan, inklusif, dan berpusat pada peserta didik sehingga peserta didik memperoleh pengalaman belajar yang bermakna.

f. Memanfaatkan Teknologi Informasi dan Komunikasi

Guru mampu memanfaatkan teknologi digital sebagai media pembelajaran, sumber belajar, sarana komunikasi, serta alat evaluasi pembelajaran sehingga proses pembelajaran menjadi lebih efektif dan relevan dengan perkembangan zaman.

g. Memfasilitasi Pengembangan Potensi Peserta Didik

Guru mampu memberikan kesempatan kepada peserta didik untuk mengembangkan bakat, minat, kreativitas, kemampuan berpikir kritis, kemampuan memecahkan masalah, serta karakter positif melalui kegiatan pembelajaran.

h. Berkomunikasi Secara Efektif

Guru mampu membangun komunikasi yang santun, terbuka, empatik, dan edukatif dengan peserta didik sehingga tercipta hubungan belajar yang positif dan kondusif.

i. Melaksanakan Penilaian dan Evaluasi Pembelajaran

Guru mampu merancang instrumen asesmen, melaksanakan penilaian proses dan hasil belajar, menganalisis hasil penilaian, memberikan umpan balik, serta memanfaatkan hasil evaluasi untuk memperbaiki kualitas pembelajaran.

j. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kompetensi Pedagogik Guru

Kompetensi pedagogik guru dipengaruhi oleh berbagai faktor internal maupun eksternal. Faktor internal meliputi tingkat pendidikan,

pengalaman mengajar, motivasi kerja, komitmen profesional, kemampuan refleksi, serta kemauan untuk terus belajar. Adapun faktor eksternal meliputi kepemimpinan kepala sekolah, budaya organisasi sekolah, program pengembangan keprofesian berkelanjutan, manajemen supervisi akademik, ketersediaan sarana dan prasarana, serta dukungan teknologi pembelajaran.

Dalam konteks penelitian ini, manajemen supervisi akademik melalui pendekatan kolaboratif berkelanjutan merupakan salah satu faktor eksternal yang diyakini berkontribusi terhadap peningkatan kompetensi pedagogik guru. Supervisi yang dilaksanakan secara sistematis, partisipatif, dan berkesinambungan memungkinkan guru memperoleh pendampingan profesional, umpan balik konstruktif, serta kesempatan melakukan refleksi terhadap praktik pembelajaran sehingga kompetensi pedagogiknya berkembang secara berkelanjutan.

B. Landasan Enam Sistem Nilai

Manajemen supervisi akademik kepala sekolah melalui pendekatan kolaboratif berkelanjutan dalam meningkatkan kualitas pedagogik guru tidak hanya memerlukan pendekatan teknis dan manajerial, tetapi juga harus dilandasi oleh sistem nilai yang kuat. Hal ini penting karena supervisi akademik bukan sekadar proses penilaian kinerja, melainkan proses pembinaan profesional yang melibatkan aspek moral, etika, rasionalitas, serta tujuan pendidikan yang bermakna.

Dalam menghadapi dinamika pendidikan yang semakin kompleks, diperlukan landasan nilai yang mampu menjadi pedoman dalam berpikir dan bertindak. Achmad Sanusi (2017) mengemukakan bahwa kehidupan modern membutuhkan penerapan enam sistem nilai, yaitu nilai teologik, fisiologik, logik, etik, estetika, dan teleologik. Nilai-nilai tersebut menjadi dasar dalam membangun kualitas pedagogik guru serta efektivitas kepemimpinan kepala sekolah dalam pelaksanaan supervisi akademik.

Adapun implementasi sistem nilai dalam penelitian ini dijelaskan sebagai berikut:

1. Nilai Teologik

Nilai teologik menjadi landasan spiritual dalam pelaksanaan supervisi akademik. Kepala sekolah dalam menjalankan fungsi supervisinya harus dilandasi oleh nilai keimanan, kejujuran, tanggung jawab, dan keikhlasan. Supervisi tidak dilakukan sebagai bentuk kontrol semata, tetapi sebagai bagian dari pengabdian dalam meningkatkan kualitas pendidikan..

2. Nilai Fisiologik

Nilai Fisiologik berkaitan dengan kesiapan fisik dan mental individu dalam melaksanakan tugas. Guru dan kepala sekolah harus memiliki kondisi yang optimal agar proses supervisi dan pembelajaran dapat berjalan secara efektif dan berkelanjutan.

3. Nilai Logik

Nilai logik menekankan pentingnya penggunaan rasionalitas dan data dalam pengambilan keputusan. Dalam supervisi akademik, kepala sekolah menggunakan indikator kualitas pedagogik sebagai dasar observasi, evaluasi, dan tindak lanjut, sehingga proses supervisi menjadi objektif dan terukur.

4. Nilai Etik

Nilai etik berkaitan dengan sikap profesional dalam interaksi sosial. Kepala sekolah harus menjunjung tinggi etika dalam memberikan umpan balik, menghargai guru, serta membangun hubungan yang saling percaya. Hal ini penting untuk menciptakan suasana supervisi yang kondusif dan kolaborati

5. Nilai Estetika

Nilai estetika mencerminkan keharmonisan dan kenyamanan dalam hubungan kerja. Dalam supervisi akademik, nilai ini diwujudkan melalui terciptanya suasana yang terbuka, nyaman, dan penuh kekeluargaan, sehingga guru merasa dihargai dan termotivasi untuk berkembang.

6. Nilai Teleologik

Nilai teleologik berorientasi pada tujuan dan hasil. Supervisi akademik harus diarahkan untuk mencapai tujuan yang jelas, yaitu meningkatkan kualitas pedagogik guru. Oleh karena itu, setiap tahapan supervisi harus memiliki indikator keberhasilan yang terukur dan berdampak nyata terhadap pembelajaran.

Dengan demikian, penerapan enam sistem nilai tersebut menjadi landasan filosofis dalam pelaksanaan manajemen supervisi akademik melalui pendekatan kolaboratif berkelanjutan, sehingga supervisi tidak hanya bersifat prosedural, tetapi juga bermakna dalam meningkatkan kualitas pedagogik guru.

C. Landasan Kebijakan

1. Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional Nomor 20 Tahun 2003

Undang-Undang ini merupakan dasar utama dalam penyelenggaraan pendidikan di Indonesia. Dalam Pasal 1 dijelaskan bahwa pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya.

Potensi tersebut meliputi:

a. Kekuatan spiritual keagamaan
b. Pengendalian diri
c. Kepribadian
d. Kecerdasan
e. Akhlak mulia
f. Keterampilan

Selain itu, dalam undang-undang ini ditegaskan bahwa guru merupakan tenaga profesional yang memiliki peran strategis dalam meningkatkan mutu pendidikan. Guru memiliki tugas utama:

a. Merencanakan pembelajaran
b. Melaksanakan pembelajaran

c. Menilai dan mengevaluasi pembelajaran
d. Membimbing dan melatih peserta didik

Dalam kaitannya dengan penelitian ini, manajemen supervisi akademik melalui pendekatan kolaboratif berkelanjutan merupakan upaya sistematis untuk memastikan guru mampu melaksanakan tugas profesionalnya secara optimal, khususnya dalam meningkatkan kualitas pedagogik.

2. Permendikbud Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru

Peraturan ini menegaskan bahwa guru wajib memiliki empat kompetensi utama, yaitu:

a. Kompetensi pedagogik
b. Kompetensi kepribadian
c. Kompetensi sosial
d. Kompetensi profesional

Fokus utama dalam penelitian ini adalah kompetensi pedagogik sebagai inti dalam pengelolaan pembelajaran. Kompetensi pedagogik mencakup:

a. Pemahaman karakteristik peserta didik
b. Perancangan pembelajaran
c. Pelaksanaan pembelajaran yang mendidik
d. Pemanfaatan teknologi pembelajaran
e. Evaluasi hasil belajar
f. Pengembangan potensi peserta didik

Supervisi akademik melalui pendekatan kolaboratif berkelanjutan berperan sebagai sarana pembinaan untuk meningkatkan kompetensi tersebut secara sistematis dan berkesinambungan.

3. Permendikbud Nomor 22 Tahun 2016 tentang Standar Proses Pendidikan Dasar dan Menengah

Peraturan ini mengatur bahwa proses pembelajaran harus dilaksanakan secara:

g. Interaktif

h. Inspiratif
i. Menyenangkan
j. Menantang
k. Efektif dan efisien

Selain itu, pembelajaran harus berpusat pada peserta didik serta memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi.

Dalam konteks penelitian ini, supervisi akademik kepala sekolah menjadi instrumen penting untuk memastikan bahwa proses pembelajaran yang dilaksanakan guru telah sesuai dengan standar proses yang ditetapkan. Pendekatan kolaboratif berkelanjutan memungkinkan guru untuk terus memperbaiki praktik pembelajaran melalui refleksi dan pembinaan yang berkesinambungan.

D. Penelitian Terdahulu yang Relevan

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu yang Relevan

No	Peneliti & Tahun	Judul Penelitian	Metode	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Saleh, Arismunandar, & Anshari (2021)	*The Contribution of Academic Supervision and Teacher Working Group on Teachers' Pedagogical Competence*	Kuantitatif	Supervisi akademik dan kegiatan KKG berkontribusi positif terhadap peningkatan kompetensi pedagogik guru.	Sama-sama membahas supervisi akademik dan kompetensi pedagogik.	Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, sedangkan penelitian yang akan dilakukan menggunakan studi kasus kualitatif.
2	Saman dkk. (2024)	*Peran Kepala Sekolah dalam Melaksanakan Supervisi Akademik sebagai Upaya Peningkatan*	Kajian empiris	Kepala sekolah memiliki peran strategis dalam merencanakan,	Sama-sama mengkaji supervisi akademik kepala sekolah.	Belum mengkaji pendekatan kolaboratif berkelanjutan.

No	Peneliti & Tahun	Judul Penelitian	Metode	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
		Kompetensi Guru		melaksanakan, dan mengevaluasi supervisi akademik sehingga kompetensi guru meningkat.		
3	Nalinda, Mukhlisuddin, & Bahri (2025)	*Academic Supervision of School Principals Through a Collaborative Approach to Enhance the Pedagogical Competence of Elementary School Teachers*	Kualitatif	Pendekatan kolaboratif dalam supervisi akademik meningkatkan kompetensi pedagogik guru melalui perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi yang partisipatif.	Sama-sama menggunakan pendekatan kolaboratif dalam supervisi akademik.	Penelitian dilakukan pada SD, sedangkan penelitian ini dilakukan pada SMP dan lebih menitikberatkan pada aspek manajemen supervisi.
4	Widiyanti, Harris, & Faizin (2026)	*A Collaborative Based Academic Supervision Model for Enhancing Teacher Performance*	Kualitatif	Model supervisi akademik berbasis kolaboratif mampu meningkatkan kualitas perencanaan pembelajaran, observasi kelas, refleksi, dan kinerja guru.	Sama-sama membahas supervisi kolaboratif.	Penelitian ini berfokus pada model supervisi, sedangkan penelitian Anda mengkaji keseluruhan fungsi manajemen supervisi.
5	Rohman &	*Academic Supervision*	Kualitatif	Strategi supervisi	Sama-sama mengkaji	Penelitian ini

No	Peneliti & Tahun	Judul Penelitian	Metode	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Sutiah (2026)	*Strategy in Improving Teachers' Pedagogical and Professional Competence Through Atkinson's Concept*		akademik yang sistematis meningkatkan kompetensi pedagogik dan profesional guru melalui motivasi dan pembinaan berkelanjutan.	peningkatan kompetensi pedagogik melalui supervisi akademik.	menggunakan pendekatan motivasi Atkinson, sedangkan penelitian Anda menggunakan pendekatan kolaboratif berkelanjutan.
6	Setiyo Budi dkk. (2026)	*Academic Supervision and Teachers' Pedagogical Competence: A Qualitative Study of Principal Practice*	Kualitatif	Keberhasilan supervisi akademik dipengaruhi oleh perencanaan, pelaksanaan, tindak lanjut, dan kepemimpinan kepala sekolah.	Sama-sama mengkaji praktik supervisi akademik kepala sekolah.	Penelitian ini hanya mendeskripsikan praktik supervisi, sedangkan penelitian Anda menganalisis manajemen supervisi secara komprehensif.
7	Mahmud, Raharjo, & Widiarti (2026)	*Pengaruh Supervisi Akademik terhadap Kompetensi Pedagogik Guru: Kajian Literatur*	Systematic Literature Review	Supervisi akademik yang bersifat kolaboratif, reflektif, dan berkelanjutan lebih efektif dibanding supervisi administratif dalam meningkatk	Sama-sama menekankan peningkatan kompetensi pedagogik guru.	Penelitian tersebut berupa kajian literatur, sedangkan penelitian ini merupakan penelitian lapangan.

No	Peneliti & Tahun	Judul Penelitian	Metode	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
				an kompetensi pedagogik guru.		
8	Rismaya ni dkk. (2026)	*Model Supervisi Kolaboratif dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru*	Studi Kasus	Supervisi kolaboratif mampu meningkatk an kompetensi pedagogik guru melalui refleksi bersama, komunikasi terbuka, dan tindak lanjut yang berkelanjut an.	Sama-sama menggunak an pendekatan supervisi kolaboratif.	Penelitian ini berfokus pada pengemban gan model supervisi, sedangkan penelitian Anda mengkaji fungsi manajemen supervisi pada dua SMP.

Berdasarkan berbagai penelitian terdahulu dapat disimpulkan bahwa supervisi akademik memiliki kontribusi yang signifikan terhadap peningkatan kompetensi pedagogik, profesionalisme, kinerja guru, dan mutu pembelajaran. Penelitian-penelitian tersebut juga menunjukkan bahwa pendekatan supervisi yang bersifat kolaboratif, reflektif, coaching, dan berkelanjutan memberikan hasil yang lebih efektif dibandingkan supervisi yang hanya berorientasi pada aspek administratif.

Meskipun demikian, masih terdapat beberapa kesenjangan penelitian (*research gap*). Pertama, sebagian besar penelitian berfokus pada implementasi supervisi akademik atau pengaruh supervisi terhadap kompetensi guru, sedangkan kajian mengenai *manajemen supervisi akademik* yang mencakup fungsi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, evaluasi, dan tindak lanjut masih relatif terbatas. Kedua, penelitian mengenai supervisi kolaboratif umumnya dilakukan pada jenjang sekolah dasar, sehingga kajian pada jenjang sekolah menengah pertama, khususnya sekolah berbasis Islam, masih sangat

terbatas. Ketiga, belum banyak penelitian yang secara komprehensif mengintegrasikan fungsi-fungsi manajemen dengan pendekatan kolaboratif berkelanjutan sebagai strategi peningkatan kualitas pedagogik guru.

Dengan demikian, penelitian ini memiliki kebaruan (novelty) karena menganalisis secara mendalam bagaimana manajemen supervisi akademik melalui pendekatan kolaboratif berkelanjutan diterapkan pada dua sekolah menengah pertama berbasis Islam, mulai dari tahap perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, evaluasi, hingga tindak lanjut supervisi dalam meningkatkan kualitas pedagogik guru.