

BAB II

KAJIAN PUSTAKA DAN PENDEKATAN MASALAH

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Supervisi Akademik Kepala Sekolah

2.1.1.1 Pengertian Supervisi

Pengertian supervisi dilihat dari terminologi, supervisi berasal dari bahasa Inggris "*Supervision*" terdiri dari dua kata yaitu : "*Super*" dan "*Vision*" berarti "atas" dan "melihat". *Supervision* berarti melihat dari atas atau menilik pekerjaan secara keseluruhan. Sedangkan orang yang melakukan supervisi ini disebut "*Supervisor*" (Ametembun, 1971; 1). Senada dengan pengertian diatas (Rahim, H : 2000: 31) menyatakan bahwa supervisi berarti : Melihat dengan sangat teliti pekerjaan secara keseluruhan".

Menurut Neagley (Pidarata, 1992 : 2) adalah setiap layanan kepada pegawai yang bertujuan menghasilkan perbaikan kinerja, dan pelaksanaan tugas kearah yang lebih optimal, berarti sebagai bantuan dan bimbingan kepada para pekerja dalam usahanya mencapai tujuan. Sedangkan menurut Manulalng M (1992: 172) menyebutkan bahwa supervisi dalam pengertian umum adalah suatu proses untuk menetapkan pekerjaan apa yang sudah dilaksanakan, menilainya dan mengoreksinya, bila perlu dengan maksud supaya pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan rencana semula. Burton dan Brudener (1995: 11) mengemukakan sebagai berikut, "*supervision is an expert technical service primaliry ainted at studying and improving co apratively and all factors which affect child growth and development*" ini mengandung arti bahwa supervisi merupakan pelayanan yang bertujuan untuk

mempelajari dan memperbaiki faktor-faktor yang mempengaruhi pertumbuhan dan perkembangan kerja.

Disamping itu terdapat pula sebagaimana dijelaskan Sergiovani dan Starrat 1993 (dalam Mulyasa, 2003: 111) menyatakan bahwa *“Supervision is a process designed to help teacher and supervisor learn more about their practise, to better able to use their knowledge and skills to better serve parents and schools, and to maket he school a more effective learning community”*, pernyataan tersebut menunjukkan bahwa supervisi merupakan suatu proses yang dirancang secara khusus untuk membantu sumber daya manusia dalam mempelajari tugas sehari-hari agar dapat menggunakan pengetahuan dan kemampuannya untuk memberikan layanan yang lebih baik, serta berupaya menjadikan lembaga yang bermutu.

Dari beberapa pengertian terkait supervisi diatas pada intinya, supervisi adalah suatu proses pengawasan pegawai dan pengembangan profesional yang memungkinkan pegawai secara individu untuk merefleksikan dan mengembangkan pengetahuan, keterampilan, dan kompetensinya, melalui dukungan yang disepakati dan teratur secara profesional.

Terdapat beberapa jenis supervisi salah satunya adalah jenis supervisi akademik, menurut Suhardan dalam Herman dkk. (2023 : 10) dalam suatu jurnal ilmiah dari laman osf, io, supervisi akademik adalah jenis supervisi yang berfokus tentang pengamatan supervisor pada masalah-masalah akademik. Dalam hal ini, terkait hal-hal yang langsung berada dalam lingkungan kegiatan pembelajaran (proses pembelajaran). Supervisi Akademik (Akademik Supervision), merupakan proses sistematis untuk memantau, mendampingi, dan meningkatkan kualitas pembelajaran dan aspek pedagogis di sekolah. Di lihat Dari perspektif teoretis, supervisi akademik

dipahami sebagai serangkaian kegiatan sistematis yang bertujuan membantu guru mengembangkan kemampuan profesionalnya dalam mengelola proses pembelajaran (Daresh, 1989; Glickman, 2007).

Satori (2004;2) mengingatkan bahwa istilah supervisi akademik Kepala Sekolah mengacu pada sistem sekolah yang memiliki misi utama memperbaiki dan meningkatkan mutu akademik, karena istilah supervisi akademik (“instructional supervision” atau “educational supervision”) merupakan istilah yang dimunculkan untuk me-reform atau mereorientasi aktifitas kepengawasan pendidikan kita yang dianggap lebih peduli pada penampilan fisik sekolah, pengelolaan dana, dan administrasi kepegawaian guru, bukan pada mutu proses dan hasil pembelajaran. Supervisi akademik merupakan salah satu tugas pokok kepala sekolah dalam rangka meningkatkan mutu pembelajaran di sekolah. Supervisi akademik diartikan sebagai serangkaian kegiatan pembinaan yang dilakukan oleh kepala sekolah sebagai supervisor untuk membantu guru meningkatkan kemampuan profesionalnya dalam merencanakan, melaksanakan, menilai, dan menindaklanjuti pembelajaran secara efektif.

Selaras dengan kajian empiris dari Nuryani dkk.. (2022: 679-692) yang menyimpulkan bahwa supervisi akademik merupakan proses pembinaan profesional yang bersifat reflektif dan kolaboratif antara kepala sekolah dan guru, dengan tujuan utama meningkatkan kualitas pembelajaran melalui dialog profesional dan pemberian umpan balik yang konstruktif. Supervisi akademik yang efektif ditandai oleh adanya komunikasi dua arah, kejelasan tujuan supervisi, serta suasana yang mendukung pengembangan kompetensi guru.

Selanjutnya, Burhanudin dkk.. (2021) menegaskan bahwa supervisi akademik kepala sekolah memiliki peran dalam meningkatkan profesionalitas guru, karena melalui supervisi akademik guru memperoleh arahan, bimbingan, dan evaluasi terhadap praktik pembelajaran yang telah dilaksanakan. Supervisi akademik yang dilakukan secara terencana dan berkelanjutan mampu mendorong guru untuk melakukan refleksi dan perbaikan pembelajaran secara berkesinambungan.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa supervisi akademik merupakan instrumen kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah yang berfungsi untuk meningkatkan kualitas proses dan hasil pembelajaran melalui pembinaan profesional guru.

2.1.1.2 Tahapan Supervisi Akademik

Teori Supervisi Akademik menurut Glickman, Gordon, dan Ross-Gordon (2018) menyatakan bahwa supervisi akademik merupakan proses bantuan profesional kepada guru yang dilakukan melalui tahapan sistematis dan berkelanjutan. Tahapan supervisi akademik meliputi:

1. Perencanaan Supervisi Akademik Tahap perencanaan merupakan tahap awal yang bertujuan untuk menentukan fokus dan tujuan supervisi. Pada tahap ini, supervisor dan guru melakukan komunikasi awal untuk menyepakati aspek pembelajaran yang akan diamati.

Kegiatan pada tahap perencanaan meliputi:

- a. penentuan tujuan supervisi,
- b. penetapan indikator atau aspek pembelajaran yang diamati,
- c. pemilihan pendekatan supervisi yang sesuai,

- d. penyusunan dan penyiapan instrumen observasi,
- e. penjadwalan pelaksanaan supervisi.

Menurut Glickman et al. (2018), perencanaan yang jelas dan disepakati bersama akan menciptakan hubungan profesional yang positif dan meningkatkan keterbukaan guru terhadap proses supervisi. Secara konseptual, sebagaimana ditegaskan oleh Glickman (1981) dalam Herman dan Hidayat (2023: 144) menekankan bahwa esensi supervisi akademik adalah serangkaian kegiatan membantu guru mengembangkan kemampuannya mengelola proses pembelajaran demi pencapaian tujuan pembelajaran.

2. Pelaksanaan Supervisi Akademik (Observasi Pembelajaran)

Tahap pelaksanaan dilakukan melalui observasi langsung terhadap proses pembelajaran di kelas. Tujuan utama tahap ini adalah mengumpulkan data objektif dan faktual tentang praktik pembelajaran guru. Dalam tahap ini, supervisor:

- a. mengamati proses pembelajaran sesuai fokus yang telah disepakati,
- b. mencatat perilaku mengajar guru dan respons siswa,
- c. menghindari penilaian subjektif selama observasi,
- d. mengumpulkan data sebagai dasar pemberian umpan balik.

Glickman et al. (2018) menekankan bahwa observasi harus dilakukan secara objektif, sistematis, dan profesional, serta berorientasi pada perbaikan pembelajaran, bukan pada penghakiman kinerja guru. Teori tersebut Sesuai juga dengan pendapat Herman dan Hidayat (2023: 155) yang menyatakan bahwa observasi kelas adalah teknik observasi yang dilakukan oleh supervisor terhadap proses pembelajaran yang sedang berlangsung. Tujuannya adalah untuk memperoleh data seobyektif mungkin

mengenai aspek-aspek dalam situasi belajar mengajar, kesulitan-kesulitan yang dihadapi oleh guru dalam usaha memperbaiki proses belajar mengajar.

3. Umpan Balik (*Post-Observation Conference*)

Tahap pemberian umpan balik merupakan inti dari proses supervisi akademik. Pada Tahap ini, supervisor dan guru melakukan dialog reflektif berdasarkan data hasil observasi.

Kegiatan pada tahap ini meliputi:

- a. penyampaian hasil observasi secara objektif,
- b. diskusi reflektif mengenai kekuatan dan kelemahan pembelajaran,
- c. pemberian saran perbaikan secara konstruktif,
- d. penguatan praktik pembelajaran yang sudah efektif.

Menurut Myers dan Buchanan (2025) melalui kajian tentang *dialogism in feedback literacies* menegaskan bahwa umpan balik perlu dipahami sebagai proses dialogis yang memungkinkan penerima feedback berpartisipasi aktif dalam memahami, menafsirkan, dan menggunakan informasi untuk meningkatkan praktik. Dengan demikian, umpan balik dalam supervisi akademik tidak diposisikan sebagai komunikasi satu arah dari supervisor kepada guru, tetapi sebagai percakapan profesional yang mendorong refleksi, pengambilan keputusan, dan tindakan perbaikan. Perspektif ini diperkuat oleh kajian mutakhir mengenai *dialogic feedback* yang menunjukkan bahwa keterlibatan aktif dalam dialog feedback dapat meningkatkan pemahaman, kemampuan evaluatif, dan keterlibatan proaktif terhadap proses perbaikan.

Berdasarkan teori tersebut, umpan balik yang efektif dalam supervisi akademik memiliki karakteristik:

- a. berbasis bukti, yaitu didasarkan pada data hasil observasi;
- b. dialogis, yaitu berlangsung melalui komunikasi dua arah dan partisipasi aktif guru;
- c. reflektif, yaitu mendorong guru menganalisis praktik pembelajarannya;
- d. konstruktif dan spesifik, yaitu memberikan informasi yang jelas mengenai kekuatan dan area pengembangan; serta
- e. berorientasi pada tindakan, yaitu menghasilkan langkah perbaikan yang dapat diterapkan dalam praktik pembelajaran.

4. Tindak Lanjut Supervisi

Tahap tindak lanjut bertujuan memastikan bahwa hasil supervisi diterjemahkan ke dalam tindakan nyata dan perbaikan berkelanjutan dalam praktik pembelajaran.

Supervisi akademik tidak berhenti pada pemberian umpan balik, tetapi perlu dilanjutkan melalui tindak lanjut supervisi antara lain:

- a. pembinaan individual guru,
- b. pelatihan atau workshop,
- c. coaching dan mentoring,
- d. supervisi ulang untuk memantau perbaikan pembelajaran.

Abdullah et al. (2025) menawarkan model kepemimpinan supervisi akademik yang menempatkan tindak lanjut sebagai proses pendampingan berkelanjutan (continuous mentoring), bukan sekadar penyampaian hasil observasi. Tindak lanjut dilakukan melalui coaching, refleksi, monitoring, dan pendampingan yang berkesinambungan

sehingga guru memperoleh kesempatan untuk memperbaiki praktik pembelajaran secara terus-menerus.

Aguilar (2020) melalui pendekatan *Transformational Coaching* menempatkan coaching sebagai proses percakapan profesional yang bertujuan mendorong perubahan praktik melalui hubungan yang dilandasi kepercayaan, refleksi, dialog, dan tindakan. Dalam konteks supervisi akademik, pendekatan ini menegaskan bahwa tindak lanjut harus membantu guru mengubah hasil observasi dan umpan balik menjadi langkah perbaikan yang konkret. Oleh karena itu, tindak lanjut supervisi tidak hanya berupa penyampaian rekomendasi, tetapi merupakan proses pendampingan yang mendorong guru untuk merefleksikan praktiknya, menetapkan tujuan pengembangan, menyusun rencana tindakan, menerapkan perbaikan, dan mengevaluasi perkembangan pembelajaran secara berkelanjutan.

Dengan demikian, tindak lanjut supervisi dipahami sebagai proses pengembangan profesional berkelanjutan yang menghubungkan hasil observasi dan umpan balik dengan perubahan nyata dalam praktik pembelajaran.

.2.1.1.3 Model Supervisi Klinis

Acheson dan Gall (2003) menyatakan bahwa supervisi klinis merupakan suatu proses siklik dan kolaboratif yang dirancang untuk membantu guru meningkatkan kualitas pembelajaran melalui observasi langsung di kelas dan dialog reflektif berbasis data. Proses supervisi klinis dilaksanakan melalui tiga tahapan utama, yaitu pra-observasi, observasi pembelajaran, dan pasca-observasi, yang dilakukan secara sistematis dan berkelanjutan sebagai satu kesatuan siklus pengembangan profesional guru.

Supervisi klinis merupakan bagian dari supervisi akademik yang dilaksanakan melalui tahapan pra-observasi, observasi, dan pasca-observasi. Supervisi klinis menekankan observasi langsung terhadap praktik mengajar guru serta pemberian umpan balik reflektif untuk memperkecil kesenjangan antara praktik pembelajaran yang berlangsung dengan praktik pembelajaran ideal.

2.1.1.4 Peran Kepala Sekolah sebagai Supervisor

Dalam kamus Inggris-Indonesia John M. Echols dan Hassan Shadily (2000: 569), dituliskan “Supervisor” adalah pengawas atau orang yang mengawasi. Pada pembahasan yang lain, Suharsimi Arikunto (2004: 73-32) memberikan definisi mengenai supervisor yaitu penanggung jawab utama atas terjadinya pembinaan sekolah sesuai jenis dan jenjang lembaga pendidikannya.

Dengan berbagai batasan pengertian diatas, kepala sekolah memiliki peran strategis yang jauh melampaui tugas administratif semata. Supervisor bertindak sebagai agen perubahan, fasilitator pembelajaran, dan pemimpin akademik yang bertanggung jawab atas peningkatan mutu pendidikan secara sistematis. Peran penting kepala sekolah sebagai supervisor adalah :

1. Fasilitator Pengembangan Profesional Guru Supervisor membantu guru mengidentifikasi kekuatan dan area pengembangan melalui observasi kelas, diskusi reflektif, dan pelatihan berkelanjutan. Dalam konteks Merdeka Belajar, peran ini semakin krusial untuk mendukung guru dalam menerapkan Kurikulum Merdeka dan pembelajaran yang berdiferensiasi.
2. Pemimpin Instruksional (Instructional Leader) Supervisor tidak hanya mengawasi, tetapi juga memimpin proses pembelajaran di sekolah. Peran ini mencakup: a. Memberi arahan pedagogis kepada guru, b. Mengkoordinasikan

- perencanaan pembelajaran tingkat sekolah, c. Memastikan konsistensi pelaksanaan kurikulum dengan standar nasional, d. Mendorong inovasi pembelajaran berbasis teknologi dan konteks lokal.
3. Kolaborator dan Pembina Budaya Sekolah Supervisor membangun hubungan profesional yang saling percaya. Ia menciptakan lingkungan kerja yang mendukung professional learning community (PLC), di mana guru saling belajar, berbagi praktik baik, dan tumbuh bersama.
 4. Evaluator Formatif dan Partner Reflektif Berbeda dengan evaluasi kinerja yang bersifat sumatif, supervisor berfungsi sebagai partner dalam refleksi. Ia membantu guru memahami dampak praktik mengajarnya terhadap hasil belajar siswa, bukan sekadar menilai kinerja.
 5. Agen Perubahan dan Inovasi Pendidikan, Supervisor menjadi motor penggerak perubahan di sekolah, seperti: a. Memfasilitasi adopsi model pembelajaran baru (PBL, blended learning, dll), b. Mendorong inklusi dan kesetaraan pendidikan, c. Menangani ketimpangan mutu antar guru atau antar sekolah.
 6. Penghubung antara Kebijakan dan Praktik (Policy-Practice Bridge) Supervisor memastikan bahwa kebijakan dari pemerintah (seperti PKG, PKB, PPPK, AKM, Kurikulum Merdeka) diikan secara tepat dan berkelanjutan di lapangan. juga menjadi voice of the field (suara lapangan) yang menyampaikan masukan dari guru kepada pembuat kebijakan.
 7. Pendamping dalam Penjaminan Mutu Internal (PMI) Supervisor membantu sekolah menyusun dan menjalankan program penjaminan mutu, termasuk penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah (RPS), evaluasi diri sekolah (EDS), serta persiapan akreditasi.

Regulasi dalam Permendikbudristek Nomor 25 Tahun 2024 tentang Pemenuhan Beban Kerja Guru, Kepala Sekolah, dan Pengawas Sekolah, dalam peraturan ini disebutkan kepala sekolah bertanggung jawab melaksanakan supervisi termasuk supervisi akademik terhadap guru dan tenaga kependidikan sebagai bagian dari pekerjaan yang diakui dalam peraturan beban kerja. Kepala sekolah pada hakekatnya adalah guru yang mendapat tugas tambahan sebagai pimpinan dalam lembaga pendidikan. Dalam hal ini kepala sekolah menjalankan tugasnya dengan bertindak sesuai dengan dasar kaidah-kaidah ilmiah untuk meningkatkan mutu pendidikan.

Terkait pelaksanaan supervisi khususnya supervisi akademik, kepala sekolah harus memiliki kemampuan dalam menganalisis permasalahan secara tajam, logis dan memiliki kepekaan memahami kondisi lingkungan di lembaganya bukan hanya mengandalkan penglihatan secara kasat mata. (Fristasya dkk.. 2021:15) Sebagai praktisi supervisi akademik, kepala sekolah harus siap menghadapi problema dan kendala dalam melaksanakan supervisi akademik. Adanya problema dan kendala tersebut dapat diatasi apabila kepala sekolah menerapkan prinsip-prinsip supervisi akademik.

Beberapa prinsip supervisi akademik yang harus diperhatikan dan direalisasikan oleh supervisor dalam melaksanakan supervisi akademik menurut Herman & Hidayat (2023 : 149-151) yaitu :

1. Supervisi akademik harus mampu menciptakan hubungan kemanusiaan yang harmonis. Hubungan kemanusiaan yang harus diciptakan harus bersifat terbuka, kesetiakawanan dan informal. Dalam pelaksanaan supervisor harus memiliki sifat sifat, seperti sikap membantu, meahami, terbuka, jujur, ajeg, sabar, antusias dan penuh

humor (Dodd, 1972)

2. Supervisi akademik harus dilakukan secara berkesinambungan. Perlu dipahami bahwa supervisi akademik merupakan salah satu *essensial function* dalam keseluruhan (Alfonso dkk, 1981 dan Weingartner, 1973). Apabila guru telah berhasil mengembangkan dirinya tidaklah berarti selesailah tugas supervisor, melainkan harus tetap dibina secara berkesinambungan. Hal ini logis, karena mengingat problema proses pembelajaran selalu muncul dan berkembang.

3. Supervisi akademis harus demokratis, yakni harus aktif dan kooperatif.

Supervisor harus melibatkan secara aktif guru yang dibinanya. Tanggung jawab perbaikan program supervisi akademik bukan hanya pada supervisor melainkan juga pada guru. Oleh sebab itu, program supervisi akademik sebaiknya direncanakan, dikembangkan, dan dilaksanakan bersama secara kooperatif dengan guru, kepala sekolah, dan pihak lain yang terkait di bawah koordinasi supervisor.

4. Program supervisi akademik harus integral dengan program pendidikan.

Didalam setiap organisasi pendidikan terdapat bermacam-macam sistem perilaku dengan tujuan sama, yaitu tujuan pendidikan. Sistem perilaku tersebut antara lain berupa sistem perilaku administratif, sistem perilaku akademik, sistem perilaku kesiswaan, sistem perilaku pengembangan konseling, sistem perilaku supervisi akademik(Alfonso dkk, 1981). Antara satu sistem dengan sistem lainnya harus dilaksanakan secara integral. Dengan demikian, maka program supervisi akademik integral dengan program pendidikan secara keseluruhan. Dalam upaya perwujudan prinsip ini diperlukan hubungan yang baik dan harmonis antara supervisor dengan semua pihak pelaksana program pendidikan(Dodd, 1972)

5. Supervisi akademik harus komprehensif. Program supervisi akademik harus

mencakup keseluruhan aspek pengembangan akademik, walaupun mungkin saja ada penekanan pada aspek-aspek tertentu berdasarkan hasil analisis kebutuhan pengembangan akademik sebelumnya. Prinsip ini tiada lain hanyalah untuk memenuhi tuntutan multi tujuan supervisi akademik, berupa pengawasan kualitas, pengembangan profesional, dan memotivasi guru.

6. Supervisi harus konstruktif. Dalam proses pelaksanaan supervisi akademik terdapat kegiatan penilaian unjuk kerja guru, tetapi tujuannya bukan untuk mencari kesalahan guru. Supervisi akademik akan mengembangkan pertumbuhan dan kreativitas guru dalam memahami dan memecahkan problem-problem akademik yang dihadapi.

7. Supervisi akademik harus obyektif. Dalam menyusun melaksanakan dan mengevaluasi keberhasilan program supervisi akademik harus obyektif. Objektivitas dalam penyusunan program berarti bahwa program supervisi akademik itu harus disusun berdasarkan kebutuhan nyata pengembangan profesional guru. Begitu pula dalam mengevaluasi keberhasilan program supervisi akademik. Disinilah letak pentingnya instrumen pengukuran yang memiliki validitas dan reliabilitas yang tinggi untuk mengukur seberapa kemampuan guru dalam mengelola proses pembelajaran.

Setelah memahami dengan baik prinsip supervisi akademik, kepala sekolah juga bertanggung jawab dalam menerapkan manajemen supervisi akademik di lembaganya yang meliputi perencanaan, pelaksanaan, umpan balik dan tindak lanjut.

Pendamping dalam Penjaminan Mutu Internal (PMI) Supervisor membantu sekolah menyusun dan menjalankan program penjaminan mutu, termasuk penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah (RPS), evaluasi diri sekolah (EDS), serta persiapan akreditasi.

2.1.1.5 Supervisi Akademik Berbasis Umpan Balik

Menurut Sergiovanni dan Starratt (2007: 220), umpan balik yang efektif harus bersifat dialogis, menghargai profesionalitas guru, dan berorientasi pada pertumbuhan profesional berkelanjutan. Selaras dengan teori Sergiovanni (1987) menekankan bahwa esensi supervisi akademik terletak pada refleksi praktis terhadap kinerja nyata guru di kelas melalui dialog profesional yang konstruktif. Dalam kerangka ini, umpan balik (*feedback*) menjadi komponen kunci supervisi akademik karena berfungsi sebagai penghubung antara hasil observasi dan perbaikan praktik pembelajaran secara nyata dan aplikatif.

Hattie dan Timperley (2007: 86-88) menyatakan bahwa umpan balik yang efektif harus mengarahkan guru pada tiga aspek: (1) apa yang sudah dicapai, (2) apa yang perlu diperbaiki, dan (3) bagaimana cara melakukan perbaikan tersebut.

Menurut penelitian Rahayu, S., & Utama. (2025: 308) Guru umumnya memandang umpan balik sebagai komponen penting dalam proses supervisi akademik. Umpan balik yang deskriptif, konkret, dan disampaikan secara dialogis dianggap membantu guru dalam memahami kelebihan dan kelemahan praktik mengajar mereka. Ketika umpan balik diberikan secara apresiatif dan bukan menghakimi, mereka lebih terbuka menerima saran perbaikan.

Harapan guru agar supervisi lebih konstruktif, dialogis, dan berkelanjutan juga selaras dengan penelitian Tummons (2020), yang menyatakan bahwa supervisi yang diikuti dengan pendampingan dan diskusi reflektif mampu meningkatkan rasa kepemilikan guru terhadap proses pengembangan diri. Guru juga menginginkan supervisi berbasis data, fleksibilitas sesuai karakteristik kejuruan, serta pelatihan supervisor dalam coaching dan komunikasi empatik. Hal ini diperkuat oleh penelitian

Derrington & Campbell (2019), yang menegaskan bahwa feedback berbasis data observasi nyata lebih diterima guru karena dianggap objektif dan adil. Dengan demikian, efektivitas supervisi akademik sangat ditentukan oleh keseimbangan antara aspek struktural (jadwal, dokumen, teknologi) dan aspek relasional (kepercayaan, komunikasi, budaya belajar).

Wasitoh dan Wahyudin (2024) menyatakan bahwa supervisi akademik berbasis umpan balik memberikan dampak positif terhadap peningkatan profesionalisme guru, karena guru memperoleh pemahaman yang jelas mengenai kelebihan dan kelemahan dalam pelaksanaan pembelajaran. Melalui umpan balik yang berkelanjutan, guru terdorong untuk melakukan refleksi dan perbaikan pembelajaran secara mandiri. Oleh karena itu, supervisi akademik berbasis umpan balik merupakan yang relevan dalam meningkatkan kualitas pembelajaran karena menekankan proses dialog profesional dan perbaikan berkelanjutan.

2.1.2 Kinerja Guru

2.1.2.1 Pengertian Kinerja Guru

Kinerja merupakan terjemahan bebas dari istilah *Performance* yang artinya adalah prestasi kerja atau pelaksanaan kerja atau pencapaian kerja atau hasil kerja (Wibowo, 2008:12). Faktor utama yang mempengaruhi kinerja adalah kemampuan dan kemauan. Kinerja dapat dicapai dengan kemauan dan kemampuan yang dimiliki oleh anggota organisasi. Kinerja adalah prestasi yang dapat dicapai oleh seseorang atau organisasi berdasarkan kriteria dan alat ukur tertentu (Usman, 2012:63). Campbell dkk.. (1993) mendefinisikan kinerja sebagai perilaku atau tindakan yang relevan dengan tujuan organisasi. Dalam konteks sekolah, kinerja guru diartikan sebagai perilaku profesional guru dalam melaksanakan proses pembelajaran untuk

mencapai tujuan pendidikan. Darling-Hammond (2017) menegaskan bahwa kinerja guru berkaitan erat dengan kemampuan guru mengelola pembelajaran yang berdampak langsung pada hasil belajar siswa.

Burhanudin dkk.. (2021) menyatakan bahwa peningkatan kinerja guru sangat dipengaruhi oleh kualitas pembinaan yang diberikan oleh kepala sekolah melalui supervisi akademik. Supervisi akademik yang dilaksanakan secara sistematis mampu meningkatkan kesadaran profesional guru terhadap kualitas pembelajaran yang dilaksanakan.

2.1.2.2 Indikator kinerja guru

Indikator kinerja guru merupakan aspek-aspek yang digunakan untuk menilai sejauh mana guru melaksanakan tugas profesionalnya. Menurut Mulyasa (2013) menjelaskan bahwa kinerja guru dalam pembelajaran mencerminkan profesionalisme guru yang diwujudkan melalui empat tahapan utama:

1. Perencanaan pembelajaran yang matang,

Perencanaan pembelajaran merupakan tahap awal yang sangat menentukan keberhasilan proses pembelajaran. Menurut Mulyasa (2013), perencanaan pembelajaran yang matang mencerminkan kesiapan dan profesionalisme guru dalam mengelola pembelajaran. Pada tahap ini, guru menyusun perangkat pembelajaran yang meliputi tujuan pembelajaran, materi ajar, atau metode pembelajaran, media dan sumber belajar, serta perencanaan penilaian. Perencanaan yang baik menjadi pedoman bagi guru dalam melaksanakan pembelajaran secara terarah, sistematis, dan sesuai dengan kebutuhan siswa.

2. Pelaksanaan pembelajaran yang efektif,

Pelaksanaan pembelajaran merupakan dari perencanaan yang telah disusun. Mulyasa (2013) menjelaskan bahwa pembelajaran yang efektif ditandai oleh kemampuan guru dalam mengelola kelas, menyampaikan materi secara jelas, menggunakan metode dan media pembelajaran yang tepat, serta menciptakan suasana belajar yang aktif, kreatif, dan menyenangkan. Pada tahap ini, guru berperan sebagai fasilitator yang mendorong keterlibatan aktif siswa dalam proses pembelajaran.

3. Pemberian umpan balik sebagai bentuk evaluasi formatif

Pemberian umpan balik merupakan bagian penting dari proses evaluasi pembelajaran yang bersifat formatif. Menurut Mulyasa (2013), umpan balik diberikan guru kepada siswa untuk mengetahui sejauh mana pemahaman dan pencapaian belajar mereka. Umpan balik yang efektif bersifat konstruktif, spesifik, dan berorientasi pada perbaikan, sehingga dapat membantu siswa memahami kelebihan dan kekurangan mereka serta memotivasi untuk meningkatkan hasil belajar.

4. Tindak lanjut pembelajaran untuk meningkatkan mutu proses dan hasil belajar.

Tindak lanjut pembelajaran merupakan tahap akhir yang berfungsi memastikan terjadinya peningkatan mutu pembelajaran. Mulyasa (2013) menegaskan bahwa hasil umpan balik dan evaluasi harus dimanfaatkan guru sebagai dasar untuk melakukan perbaikan pembelajaran. Tindak lanjut dapat berupa pemberian remedial bagi siswa yang belum mencapai ketuntasan, pengayaan bagi siswa yang telah mencapai ketuntasan, serta perbaikan , metode, atau media pembelajaran pada pertemuan selanjutnya. Tahap ini menunjukkan komitmen guru dalam meningkatkan kualitas proses dan hasil belajar secara berkelanjutan.

Berdasarkan tahapan kinerja guru menurut Mulyasa (2013), dapat disimpulkan bahwa kinerja guru merupakan proses pembelajaran yang bersifat siklus dan reflektif, dimulai dari perencanaan, pelaksanaan, pemberian umpan balik, hingga tindak lanjut pembelajaran. Keempat tahapan tersebut saling berkaitan dan menjadi indikator utama profesionalisme guru dalam meningkatkan mutu pembelajaran.

Tahapan kinerja guru menurut Mulyasa (2013) tsb, selaras dengan Permendiknas Nomor 16 Tahun 2007 menegaskan bahwa indikator kinerja guru mencakup kemampuan guru dalam:

1. Menyusun perangkat pembelajaran
2. Melaksanakan pembelajaran yang mendidik
3. Menilai dan mengevaluasi hasil belajar
4. Mengembangkan profesionalisme secara berkelanjutan

2.1.2.3 Faktor yang mempengaruhi Kinerja Guru

Kinerja guru tidak berdiri sendiri, melainkan dipengaruhi oleh berbagai faktor internal dan eksternal.

a. Faktor Internal

Menurut Mangkunegara (2017), faktor internal yang memengaruhi kinerja guru meliputi:

1. Kemampuan (kompetensi pedagogik dan profesional)
2. Motivasi kerja
3. Sikap dan komitmen profesional

Uno (2016) menambahkan bahwa motivasi intrinsik guru memiliki peran penting dalam menentukan kualitas kinerja guru di kelas.

b. Faktor Eksternal

Menurut Supardi (2014), faktor eksternal yang memengaruhi kinerja guru antara lain:

1. Kepemimpinan kepala sekolah
2. Supervisi akademik
3. Lingkungan kerja dan iklim sekolah
4. Sarana dan prasarana

2.2 Penelitian Terdahulu yang Relevan

Berbagai penelitian empiris menunjukkan bahwa supervisi akademik kepala sekolah berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja dan kompetensi guru.

Berikut penelitiannya :

1. Penelitian Nuryani dkk.. (2022: 679-692) Menyimpulkan bahwa supervisi akademik berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru, khususnya dalam penyusunan perangkat pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, dan evaluasi hasil belajar.
2. Penelitian Alfaro dkk.. (2024) menunjukkan bahwa supervisi akademik kepala sekolah secara terencana mampu meningkatkan kinerja guru, terutama pada aspek perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran.
3. Hal serupa ditemukan oleh Halimahturrafiah dkk.. (2022) yang menyatakan bahwa supervisi akademik kepala sekolah berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja guru sekolah dasar.
4. Yudistira dkk.. (2025) menemukan bahwa supervisi akademik kepala sekolah berpengaruh positif terhadap kinerja guru di Madrasah Ibtidaiyah.
5. Menurut penelitian Rahayu, S., & Utama. (2025: 308) Guru umumnya memandang umpan balik sebagai komponen penting dalam proses supervisi akademik. Umpan balik yang deskriptif, konkret, dan disampaikan secara dialogis

dianggap membantu guru dalam memahami kelebihan dan kelemahan praktik mengajar mereka.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu tentang Supervisi Akademik Kepala Sekolah
Berbasis Umpan Balik Untuk Meningkatkan Kinerja Guru

No.	Nama Peneliti	Tahun	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Implikasi Penelitian
1.	Nuryani dkk..	2022	<i>Teachers' perceptions of academic supervision in a pandemic era; phenomenological review.</i>	Supervisi akademik berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru, khususnya dalam penyusunan perangkat pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, dan evaluasi hasil belajar.	Supervisi akademik perlu dilaksanakan secara terencana dan berkelanjutan untuk meningkatkan kinerja guru pada seluruh tahapan pembelajaran.
2.	Alfaro dkk..	2024	<i>supervisi akademik kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru</i>	supervisi akademik kepala sekolah secara terencana mampu meningkatkan kinerja guru, terutama pada aspek perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran.	Kepala sekolah perlu merancang program supervisi akademik yang sistematis sebagai peningkatan kinerja guru.
3.	Halimahturrafiah dkk..	2022	<i>supervisi akademik kepala sekolah untuk meningkatkan kinerja guru di SDN 13 Surau Gadang</i>	Supervisi akademik kepala sekolah berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja guru sekolah dasar.	Supervisi akademik menjadi instrumen penting dalam pembinaan profesional guru di sekolah dasar.
4.	Yudistira dkk..	2025	<i>Pengaruh Supervisi Akademik Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru di Madrasah Ibtidaiyah</i>	Supervisi akademik kepala sekolah berpengaruh positif terhadap kinerja guru di Madrasah Ibtidaiyah.	Supervisi akademik perlu dioptimalkan dalam konteks madrasah untuk meningkatkan kualitas kinerja guru.
5.	Rahayu & Utama	2025	<i>Umpan Balik Supervisi Akademik di SMK</i>	Guru memandang umpan balik sebagai komponen penting dalam supervisi	Supervisi akademik harus menekankan pemberian

			<i>Muhammadiyah 1 Baturetno</i>	akademik. Umpan balik yang deskriptif, konkret, dan dialogis membantu guru memahami kelebihan dan kelemahan praktik mengajar (hlm. 308).	umpan balik konstruktif dan dialogis agar berdampak nyata pada perbaikan kinerja guru.
--	--	--	---------------------------------	--	--

2.3 Pendekatan Masalah (Kerangka Berpikir)

Pendekatan masalah dalam penelitian ini disusun untuk menjelaskan hubungan konseptual antara pelaksanaan supervisi akademik kepala sekolah berbasis umpan balik dengan peningkatan kinerja guru. Kerangka berpikir dikembangkan menggunakan model sistem *input–proses–output–outcome* karena mampu menggambarkan alur sebab–akibat secara sistematis dan komprehensif. Melalui model ini, setiap tahapan supervisi dapat dianalisis kontribusinya terhadap hasil yang diharapkan, yaitu meningkatnya profesionalisme dan kinerja guru dalam pembelajaran.

Secara konseptual, supervisi akademik dipahami sebagai proses pembinaan profesional yang dirancang untuk membantu guru meningkatkan kualitas pembelajaran. Sergiovanni dan Starratt (2013) menjelaskan bahwa supervisi bukan sekadar pengawasan administratif, melainkan serangkaian tindakan pembinaan yang bertujuan meningkatkan kapasitas guru dalam merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi pembelajaran. Supervisi harus menempatkan guru sebagai mitra profesional yang dibimbing melalui pendekatan kolaboratif, bukan sebagai objek penilaian semata. Pandangan ini menegaskan bahwa efektivitas supervisi sangat ditentukan oleh kualitas hubungan interpersonal antara supervisor dan guru.

Dalam konteks kebijakan pendidikan Indonesia, pelaksanaan supervisi akademik memiliki landasan normatif yang kuat. Permendiknas Nomor 16 Tahun 2007

menegaskan bahwa kepala sekolah memiliki kompetensi supervisi sebagai bagian dari kompetensi manajerial. Selanjutnya, Permendikbudristek Nomor 25 Tahun 2024 menempatkan kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran (instructional leader) yang bertanggung jawab atas peningkatan mutu proses belajar mengajar. Kedua regulasi tersebut menjadi input utama dalam kerangka berpikir penelitian ini karena memberikan legitimasi hukum sekaligus pedoman operasional pelaksanaan supervisi akademik.

Meskipun demikian, realitas di lapangan menunjukkan bahwa supervisi akademik belum sepenuhnya berjalan efektif. Pelaksanaan supervisi masih cenderung administratif, tidak terencana secara sistematis, serta minim umpan balik konstruktif. Kondisi ini menyebabkan supervisi belum mampu memberikan dampak nyata terhadap peningkatan kompetensi guru. Herman dkk. (2023: 143-166) juga mengemukakan bahwa supervisi yang tidak disertai pendampingan berkelanjutan cenderung menjadi formalitas dan kurang berkontribusi pada perubahan praktik pembelajaran. Kesenjangan antara kebijakan ideal dan praktik aktual tersebut menjadi permasalahan mendasar yang perlu dikaji lebih lanjut.

Sebagai respons atas permasalahan tersebut, penelitian ini menempatkan proses pelaksanaan supervisi akademik sebagai fokus utama perbaikan. Glickman, Gordon, dan Ross-Gordon (2018) menegaskan bahwa supervisi akademik yang efektif harus dilaksanakan melalui siklus yang sistematis, meliputi perencanaan, observasi, analisis, umpan balik, dan tindak lanjut. Supervisi dipandang sebagai proses pengembangan profesional berkelanjutan (continuous professional development), bukan kegiatan insidental. Pendekatan ini selaras dengan konsep

developmental supervision, di mana supervisor menyesuaikan strategi pembinaan dengan kebutuhan dan tingkat perkembangan guru.

Berdasarkan teori tersebut, komponen proses dalam kerangka berpikir penelitian ini terdiri atas empat tahap utama. Tahap pertama adalah perencanaan supervisi akademik. Perencanaan meliputi penentuan tujuan supervisi, penetapan indikator atau aspek pembelajaran yang diamati, pemilihan pendekatan supervisi yang sesuai, penyusunan dan penyiapan instrumen supervisi, serta penjadwalan pelaksanaan supervisi akademik oleh kepala sekolah. Menurut Sullivan dan Glanz (2017), perencanaan yang jelas akan membantu supervisor mengumpulkan data yang akurat dan relevan sehingga keputusan pembinaan dapat dilakukan secara objektif. Tanpa perencanaan yang matang, supervisi berisiko menjadi subjektif dan kurang terarah.

Tahap kedua adalah pelaksanaan observasi pembelajaran. Observasi dilakukan secara langsung di kelas untuk memperoleh gambaran autentik mengenai praktik mengajar guru. Sergiovanni menyatakan bahwa observasi merupakan sarana diagnosis profesional yang memungkinkan supervisor mengidentifikasi kekuatan dan area perbaikan guru secara nyata. Data observasi menjadi dasar penting dalam merancang strategi pembinaan yang tepat sasaran.

Tahap ketiga adalah pemberian umpan balik konstruktif dan dialogis. Umpan balik merupakan inti dari supervisi karena menjadi jembatan antara hasil pengamatan dan perbaikan praktik pembelajaran. Glickman menekankan bahwa umpan balik yang efektif bersifat kolaboratif, reflektif, dan memberdayakan guru. Pendekatan dialogis membuat guru merasa dihargai sehingga lebih terbuka menerima saran dan

termotivasi untuk berkembang. Dengan demikian, supervisi berfungsi sebagai proses pembelajaran profesional, bukan sebagai kontrol semata.

Tahap keempat adalah tindak lanjut supervisi. Tindak lanjut dapat berupa coaching, mentoring, pelatihan, atau komunitas belajar guru. Menurut teori instructional leadership, perubahan perilaku profesional guru hanya dapat terjadi melalui pembinaan berkelanjutan. Oleh karena itu, tindak lanjut menjadi indikator penting keberhasilan supervisi. Tanpa tahap ini, supervisi hanya berhenti pada evaluasi tanpa menghasilkan perubahan nyata.

Pelaksanaan proses yang sistematis tersebut diharapkan menghasilkan output, yaitu supervisi akademik yang efektif. Supervisi yang efektif ditandai dengan meningkatnya kualitas komunikasi profesional, adanya perbaikan praktik pembelajaran, serta terciptanya budaya refleksi dan kolaborasi di sekolah. Output ini menjadi indikator keberhasilan jangka pendek dari supervisi.

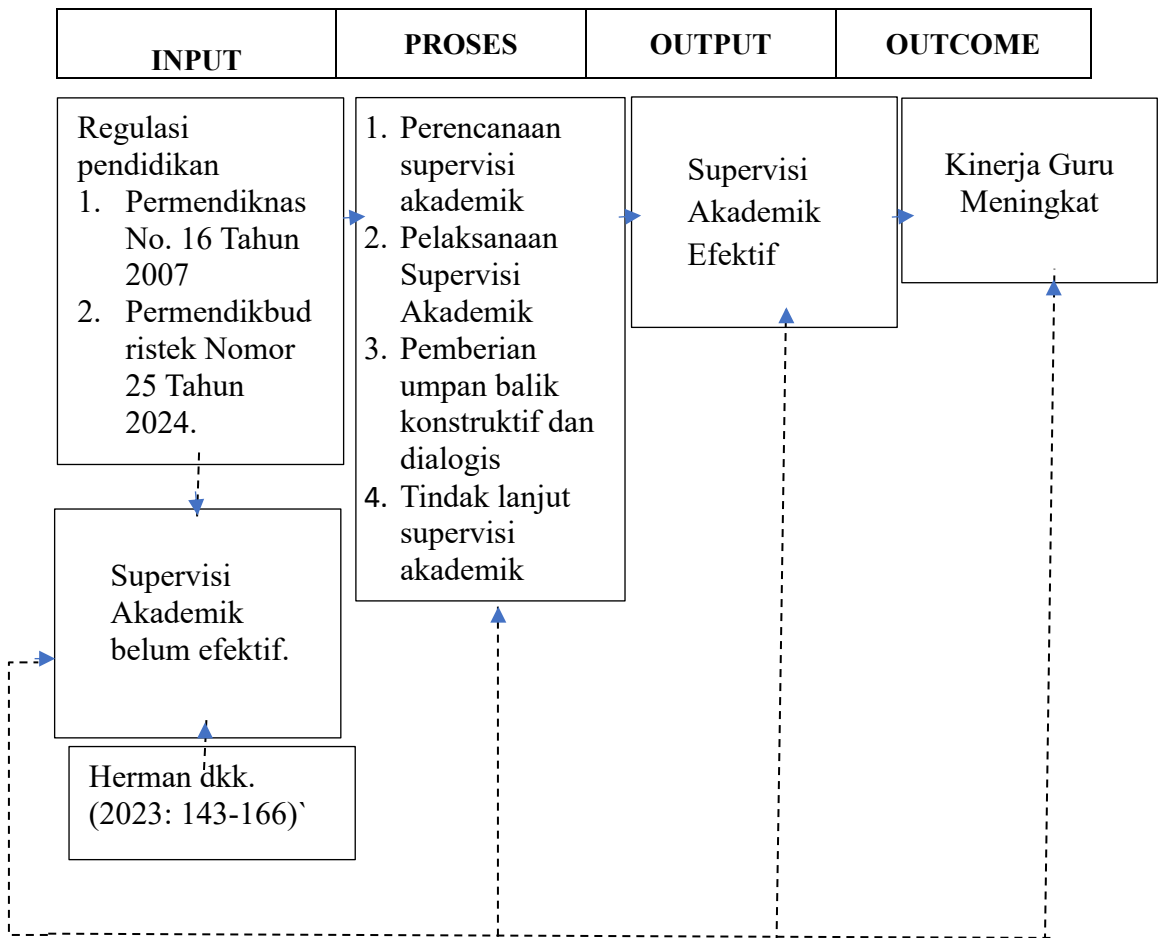
Selanjutnya, output tersebut diarahkan untuk mencapai outcome, yaitu peningkatan kinerja guru. Kinerja guru mencakup kemampuan merencanakan pembelajaran, melaksanakan pembelajaran yang inovatif, mengelola kelas secara efektif, serta melakukan evaluasi pembelajaran secara tepat. Menurut teori manajemen kinerja pendidikan, peningkatan kinerja guru akan berdampak langsung pada mutu pembelajaran dan hasil belajar siswa. Dengan kata lain, supervisi akademik berfungsi sebagai strategi peningkatan mutu sekolah secara keseluruhan.

Berdasarkan uraian tersebut, kerangka berpikir penelitian ini menegaskan adanya hubungan kausal bahwa kualitas proses supervisi akademik memengaruhi efektivitas supervisi, dan efektivitas supervisi berkontribusi terhadap peningkatan kinerja guru. Regulasi pendidikan dan kondisi awal supervisi menjadi dasar permasalahan (input),

pelaksanaan tahapan supervisi menjadi mekanisme intervensi (proses), supervisi yang efektif menjadi hasil antara (output), dan peningkatan kinerja guru menjadi hasil akhir (outcome).

Dengan demikian, pendekatan masalah ini memberikan landasan konseptual sekaligus operasional bagi penelitian untuk mengkaji bagaimana supervisi akademik berbasis umpan balik konstruktif dapat dilaksanakan secara optimal guna meningkatkan profesionalisme dan kinerja guru. Kerangka berpikir ini juga menjadi dasar dalam penentuan variabel penelitian, indikator pengukuran, serta penyusunan instrumen pengumpulan data. Berikut untuk input, proses, output dan outcome terdapat di bagan

2.1



Bagan 2.1
Pendekatan Masalah (Kerangka Berpikir)