Varied Knowledge Journal
Vol. 3 No. 3, February 2026, pp: 136-146
e-ISSN : 3026-5371

OPEN ACCESS

Praktik Supervisi Akademik Kepala Sekolah Dan Implikasinya Terhadap Pengembangan Organisasi Sekolah

Sri Astuti Iriyani[1], Putri Ellen Gracia Risamasu[2], Rahmania Sadek[3], Amir Rifa'i[4], Agus Timan[5]
[1]Pendidikan Teknologi Informasi, Univesitas Bumigora, Indonesia
[2,3,4,5]Manajemen Pendidikan, Univesitas Negeri Malang, Indonesia
Email Korespondensi: sri.astuti@universitasbumigora.ac.id

Sitasi: Iriyani, S.A. Risamasu, P.E.G. Sadek, R. Rifai, A. Timan, Agus. (2026). Praktik Supervisi Akademik Kepala Sekolah Dan Implikasinya Terhadap Pengembangan Organisasi Sekolah. *Varied Knowledge Journal.3(3), 136-146. https://doi.org/10.71094/vkj.v3i3.151*

Diterima: 12-11-2025
Direvisi: 26-12-2025
Disetujui: 30-01-2026
Publish: 28-02-2026

Copyright © 2023, The Author(s). This work is licensed under a Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International.

Abstract: *Academic supervision plays a strategic role in improving teacher professionalism, learning quality, and school organizational effectiveness. This study aims to analyze the patterns of academic supervision implemented by school principals as a basis for school organizational development. The research approach uses a qualitative method with a descriptive phenomenological study design to explore in depth the experiences and practices of supervision. Data were collected through in-depth interviews and documentation studies involving principals, teachers, and staff at Muhammadiyah Junior High School. Data analysis was conducted interactively through the stages of reduction, presentation, and conclusion drawing by adapting the Input, Process, Output framework. The results showed that academic supervision was carried out collegially and participatively, but not yet structured. The role of the principal as an academic supervisor is not yet optimal, but this condition does not significantly impact the low quality of the learning process. The research findings indicate that this condition is due to the strong professional commitment of teachers and collaborative support among school personnel. These findings emphasize the urgency of strengthening the capacity of principals and developing a more systematic supervision mechanism to support the sustainable development of school organizations.*

Keywords: *School Principal; Academic supervision; Organizational development;*

Abstrak: Supervisi akademik memegang peran strategis dalam peningkatan profesionalisme guru, mutu pembelajaran, serta efektivitas organisasi sekolah. Penelitian ini bertujuan menganalisis praktik supervisi akademik yang diterapkan oleh kepala sekolah sebagai dasar bagi pengembangan organisasi sekolah. Pendekatan penelitian menggunakan metode kualitatif dengan desain studi fenomenologis deskriptif untuk menggali secara mendalam pengalaman dan praktik supervisi. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam dan studi dokumentasi yang melibatkan kepala sekolah, guru, dan staf di SMP Muhammadiyah. Analisis data dilakukan secara interaktif melalui tahapan reduksi, penyajian, dan penarikan kesimpulan dengan mengadaptasi kerangka Input, Process, Output. Hasil penelitian menunjukkan bahwa supervisi akademik dilaksanakan secara kollegial dan partisipatif, belum terstruktur. Peran kepala sekolah sebagai supervisor akademik belum optimal, namun kondisi tersebut tidak secara signifikan berdampak pada rendahnya kualitas proses pembelajaran temuan penelitian kondisi tersebut disebabkan komitmen profesional yang kuat dari guru serta dukungan kolaboratif antarpersonel sekolah. Temuan ini menegaskan urgensi penguatan kapasitas kepala sekolah dan pengembangan mekanisme supervisi yang lebih sistematis guna mendukung pengembangan organisasi sekolah secara berkelanjutan.

Kata Kunci: Kepala sekolah; Supervisi akademik; Pengembangan organisasi;

PENDAHULUAN

Bagian Supervisi akademik merupakan salah satu instrumen strategis peningkatan profesionalisme guru, mutu pembelajaran, dan efektivitas organisasi sekolah secara menyeluruh. Supervisi akademik kini dipahami sebagai bentuk pembinaan profesional yang bersifat reflektif, kolaboratif, dan berorientasi pada pengembangan kapasitas guru (Fujiono et al., 2023; Lara et al.,

2025; Purnawati et al., 2025; Subagio et al., 2024). Pelaksanaan supervisi yang sistematis, terencana, dan berkelanjutan terbukti mampu meningkatkan kualitas instruksional di kelas, memperkuat motivasi kerja guru, serta menciptakan budaya organisasi yang produktif dan berorientasi mutu (Iswadi et al., 2025; Julianda et al., 2024; Lorensius et al., 2022). Beberapa studi menegaskan bahwa keberhasilan supervisi akademik sangat bergantung pada kemampuan kepala sekolah dalam membangun komunikasi efektif, memberikan umpan balik konstruktif, serta menumbuhkan iklim kerja yang mendukung pertumbuhan profesionalisme guru (Fujiono et al., 2023; Hadi, 2025; Iswadi et al., 2025; Julianda et al., 2024; Lorensius et al., 2022; Subagio et al., 2024).

Kepala sekolah menempati posisi strategis dalam sistem pendidikan sebagai pemimpin transformasional yang berperan tidak hanya pada aspek administratif, tetapi juga sebagai penggerak utama dalam membangun ekosistem pembelajaran yang adaptif dan inovatif (Salim et al., 2024; Sembiring & Budi, 2025; Yakob et al., 2025). Kepala sekolah yang efektif mampu menjalankan berbagai fungsi kepemimpinan yang secara sinergis mendorong terjadinya perubahan sistemik meningkatkan mutu proses dan hasil pembelajaran (Aziz et al., 2025; Sliwka et al., 2023). Kepemimpinan kepala sekolah berorientasi pada pelaksanaan kebijakan, menumbuhkan motivasi, memberikan inspirasi, dan membangun komitmen kolektif seluruh warga sekolah untuk mencapai tujuan pembelajaran secara optimal. Pengembangan profesional berkelanjutan bagi pendidik dapat menggerakkan dan meningkatkan kapasitas sumber daya manusia di lingkungan pendidikan (Handayani et al., 2025; Sliwka et al., 2023). Kepemimpinan kepala sekolah berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kompetensi guru serta penguatan kualitas organisasi sekolah secara menyeluruh.

Pelaksanaan supervisi akademik masih menghadapi berbagai kendala baik dari sisi perencanaan maupun implementasi di lapangan (Adlina, 2022; Cansoy et al., 2024; Hartawan & Kosasih, 2024; Julianda et al., 2024). Supervisi sering kali tidak terjadwal dengan baik, tidak memiliki sistem dokumentasi yang memadai, serta dilaksanakan hanya untuk memenuhi kewajiban administratif tanpa diikuti tindak lanjut yang bermakna. Kondisi tersebut mengakibatkan supervisi kehilangan makna esensialnya sebagai proses pembinaan profesional dan refleksi pembelajaran (Cansoy et al., 2024; Hartawan & Kosasih, 2024; Paais & Dwikurnaningsih, 2022). Secara praktik Kepala sekolah melaksanakan supervisi sebatas rutinitas tahunan, bukan sebagai strategi berkelanjutan untuk meningkatkan kompetensi pedagogik guru. Pembenahan sistem supervisi akademik berfungsi sebagai instrumen pembinaan profesional dan penggerak peningkatan mutu pendidikan dan pengembangan organisasi sekolah.

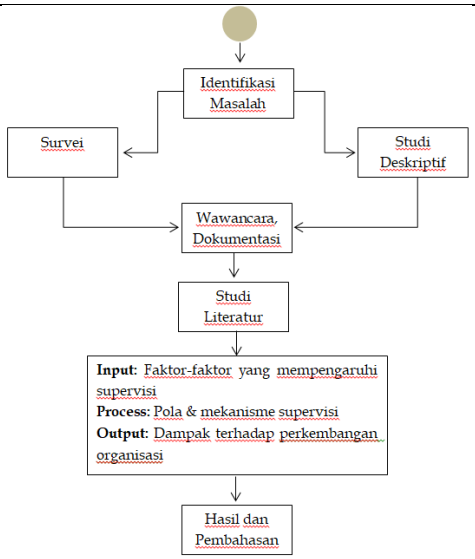
Identifikasi pengembangan organisasi merupakan langkah fundamental dalam upaya peningkatan efektivitas supervisi akademik di lingkungan sekolah (Baltazar & Orongan, 2024; Saefudin, 2024). Proses diagnosis bertujuan mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan tantangan supervisi memperoleh gambaran komprehensif tentang kondisi aktual organisasi pendidikan. Diagnosis yang terencana dan berbasis data mampu meningkatkan efektivitas supervisi akademik. Hasil diagnosis yang akurat menjadi dasar dalam merumuskan strategi perbaikan yang lebih tepat sasaran (Lomis et al., 2021). Pendekatan ini juga berperan penting dalam menjamin keberlanjutan inovasi organisasi setiap kebijakan pengembangan didasarkan pada refleksi terhadap kondisi aktual dan dinamika perubahan lingkungan pendidikan.

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa masih terdapat celah teoretis dan praktis dalam menjelaskan hubungan antara supervisi akademik dan pengembangan organisasi sekolah (Baltazar & Orongan, 2024; Hadi, 2025). Sebagian besar studi hanya menyoroti dampaknya pada kompetensi guru, tetapi belum menguraikan secara mendalam bagaimana supervisi memengaruhi dimensi organisasi yang lebih luas, seperti budaya kerja kolaboratif, sistem dokumentasi kinerja, inovasi pembelajaran, dan kolaborasi profesional antarguru (Baltazar & Orongan, 2024; Lomis et al., 2021). Selain itu, supervisi akademik belum banyak diposisikan sebagai prediktor, intervensi, atau strategi manajerial yang secara langsung berkontribusi pada efektivitas pengembangan organisasi . Pendekatan kualitatif kontekstual yang seharusnya mampu menangkap dinamika praktik supervisi di sekolah-sekolah Indonesia juga masih terbatas, sehingga gambaran tentang bagaimana supervisi bekerja dalam konteks organisasi belum sepenuhnya terbangun.

Berdasarkan kesenjangan tersebut, penelitian ini bertujuan menganalisis praktik supervisi akademik kepala sekolah dan implikasinya terhadap pengembangan organisasi sekolah. Penelitian ini difokuskan pada bagaimana praktik supervisi memengaruhi proses kerja, budaya organisasi, dan kapasitas kelembagaan dalam perspektif pengembangan organisasi. Secara teoretis, penelitian ini berkontribusi melalui pengembangan pendekatan integratif yang menempatkan supervisi akademik sebagai mekanisme diagnostik, intervensi strategis, dan instrumen manajerial untuk memperkuat organisasi sekolah.

METODE

Pada Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi deskriptif fenomenologis. Pendekatan ini dipilih untuk menggali secara mendalam praktik supervisi akademik yang dilakukan kepala sekolah sebagai dasar diagnosis pengembangan organisasi sekolah (Fujiono et al., 2023; Haryanto, 2024; Mukhtar et al., 2024). Subjek penelitian terdiri dari kepala sekolah, guru, dan staf di SMP Muhammadiyah Malang 6 Dau. Penentuan informan dilakukan secara *purposive*, yaitu memilih informan yang terlibat langsung dalam proses supervisi akademik (Haryanto, 2024; Mulyana et al., 2023). Teknik pengumpulan data melalui wawancara dengan kepala sekolah, guru, dan staf untuk menggali pengalaman, persepsi, serta praktik supervisi akademik, dan studi dokumentasi terhadap program supervisi, laporan evaluasi, serta kebijakan sekolah (Fujiono et al., 2023; Setyaningsih & Suchyadi, 2021). Analisis data mengadaptasi Model IPO *(Input, Process, Output)* yang dikembangkan oleh Hackman & Morris. Analisis input mengidentifikasi faktor-faktor awal yang memengaruhi supervisi akademik, kebijakan sekolah, kompetensi kepala sekolah, sumber daya, dan budaya organisasi. Analisis Process menganalisis proses pelaksanaan supervisi akademik, perencanaan, pelaksanaan, monitoring, dan evaluasi supervisi. Analisis Output mengevaluasi hasil supervisi akademik terhadap pengembangan organisasi, peningkatan profesionalisme guru, perubahan budaya kerja, dan mutu pembelajaran (Mulyana et al., 2023; Setyaningsih & Suchyadi, 2021). Diagaram alir proses penelitian dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 1. Diagram Alir Proses Penelitian

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis *Input* Supervisi Akademik di SMP Muhammadiyah Malang

Hasil penelitian menunjukkan bahwa efektivitas supervisi akademik di SMP Muhammadiyahsangat dipengaruhi oleh kekuatan dan kelemahan kebijakan sekolah yang menjadi fondasi pelaksanaannya. Meskipun sekolah telah memiliki kebijakan supervisi akademik, dokumen tersebut belum disusun secara sistematis dan belum sepenuhnya berfungsi sebagai pedoman operasional yang mengarahkan pelaksanaan supervisi secara terencana dan berkelanjutan. Kebijakan yang ada cenderung bersifat normatif dan general, sehingga tidak memberikan arahan teknis yang jelas mengenai mekanisme perencanaan, implementasi, dan evaluasi supervisi. Kondisi ini menyebabkan pelaksanaan supervisi akademik sering kali berjalan tanpa standar yang baku. Kepala sekolah maupun guru tidak memiliki acuan lengkap mengenai tujuan supervisi, indikator kinerja, ataupun prosedur tindak lanjut setelah observasi. Kurangnya kejelasan ini berdampak pada inkonsistensi pelaksanaan supervisi dari waktu ke waktu. Supervisi tidak mampu berfungsi sebagai instrumen peningkatan mutu pembelajaran yang sistemik, melainkan terbatas sebagai rutinitas tahunan yang bersifat administratif. Pembenahan dokumen kebijakan supervisi menjadi kebutuhan mendesak SMP Muhammadiyahagar proses pembinaan guru dapat berlangsung terarah dan berdampak signifikan terhadap kualitas pembelajaran.

Kompetensi kepala sekolah juga menjadi faktor penentu penting dalam keberhasilan supervisi akademik. Hasil penelitian mengungkap bahwa kepala sekolah memiliki komitmen kuat sebagai pemimpin pembelajaran, terlihat dari upaya menjaga keteraturan supervisi dan kemauan untuk membina guru. Namun, komitmen tersebut belum sepenuhnya diimbangi oleh keterampilan teknis supervisi yang memadai. Kepala sekolah masih memerlukan penguatan dalam hal monitoring instruksional yang sistematis, kemampuan memberikan umpan balik konstruktif yang dapat memotivasi guru, serta kecakapan menganalisis mutu pembelajaran berdasarkan data observasi kelas. Keterbatasan ini menyebabkan supervisi belum memberikan dampak optimal terhadap peningkatan kemampuan pedagogik guru. Umpan balik yang diberikan cenderung bersifat umum dan deskriptif, bukan analitis dan berbasis bukti. Kepala sekolah sebagai pemimpin

transformasional dituntut mampu menjadi fasilitator yang membantu guru menemukan solusi atas kendala pembelajaran.

Penelitian ini juga menemukan bahwa keterbatasan sumber daya dan fasilitas supervisi menjadi penghambat signifikan dalam efektivitas pelaksanaan supervisi akademik. Dokumentasi program supervisi, instrumen observasi kelas, rubrik penilaian, dan perangkat evaluasi belum tersedia secara lengkap di sekolah. Kondisi ini menciptakan kesenjangan antara kebutuhan supervisi akademik yang berkualitas dengan kemampuan sekolah menyediakan perangkat yang mendukung pelaksanaannya. Faktor lain yang sangat memengaruhi efektivitas supervisi akademik adalah budaya organisasi sekolah. Temuan penelitian menunjukkan bahwa budaya kerja di SMP Muhammadiyahmasih cenderung birokratis, di mana guru memaknai supervisi sebagai kewajiban administratif semata, bukan sebagai proses pembinaan profesional yang membantu pengembangan kompetensi mereka. Persepsi ini terbentuk karena supervisi lebih sering difokuskan pada pemeriksaan administrasi perangkat pembelajaran, bukan pada refleksi pedagogik atau pengembangan instruksional. Guru merasa supervisi tidak memberikan dampak nyata terhadap peningkatan mutu pembelajaran di kelas. Minimnya budaya refleksi dan kolaborasi menyebabkan guru kurang terbuka terhadap inovasi pembelajaran dan tidak terbiasa melakukan evaluasi diri secara berkelanjutan. Lingkungan yang belum mendukung pembelajaran profesional bersama ikut melemahkan upaya supervisi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa supervisi belum diarahkan pada peningkatan kompetensi pedagogik guru maupun pengembangan organisasi sekolah. Hal ini menegaskan pentingnya pendekatan supervisi yang komprehensif, terstruktur, dan berbasis data. Efektivitas supervisi akademik sangat bergantung pada keberhasilan sekolah membangun sistem supervisi yang kuat, terstandar, dan didukung seluruh komponen organisasi.

Analisis *Process* Supervisi Akademik di SMP Muhammadiyah Malang

Hasil analisis proses supervisi akademik mencakup empat tahap utama, yaitu perencanaan, pelaksanaan, monitoring, dan evaluasi yang seharusnya berjalan secara sistematis dan berkesinambungan. Namun temuan penelitian mengungkap bahwa keempat tahapan tersebut belum dilaksanakan secara optimal. Setiap tahap berjalan secara parsial, tidak terintegrasi, dan kurang memiliki kesinambungan yang dapat mendukung peningkatan kualitas pembelajaran. Kondisi ini membuat supervisi akademik belum dapat berfungsi sebagai instrumen pembinaan profesional guru. Model IPO menekankan bahwa mutu proses akan menentukan mutu output, sehingga kelemahan pada tahapan proses langsung berdampak pada tidak maksimalnya hasil supervisi.

Penelitian menemukan bahwa supervisi akademik tahap perencanaan belum dirancang secara matang sesuai prinsip supervisi modern yang menekankan perencanaan sistematis dan terstruktur. Penyusunan jadwal supervisi belum dilakukan secara konsisten, sehingga guru tidak mendapatkan kejelasan mengenai waktu pelaksanaan observasi maupun pendampingan. Penetapan tujuan supervisi seringkali tidak dijelaskan secara terbuka kepada guru, menyebabkan kurangnya pemahaman tentang fokus pembinaan yang ingin dicapai.

Tahap pelaksanaan supervisi di SMP Muhammadiyah Malangmenunjukkan bahwa supervisi lebih banyak dilakukan secara kollegial, yaitu antar guru atau melalui tim yang dibentuk secara informal, bukan oleh kepala sekolah sebagai penanggung jawab utama supervisi instruksional. Pelaksanaan supervisi ini dilakukan karena adanya budaya saling membantu antar guru, namun pendekatan tersebut tidak memiliki struktur dan standar pelaksanaan yang jelas. Kepala sekolah

justru belum terlihat berperan aktif dalam melaksanakan supervisi akademik karena berlandaskan pada prinsip kepercayaan bahwa guru mampu menjalankan tugas pembelajaran secara mandiri tanpa perlu pendampingan langsung. Kepercayaan ini membuat kepala sekolah lebih memilih memberikan kebebasan, namun berdampak pada tidak terlaksananya observasi kelas secara sistematis. Terdapat aspek kualitas instruksi, manajemen kelas, dan penerapan metode pembelajaran tidak terpantau secara optimal. Pelaksanaan yang bersifat kollegial ini memang menciptakan hubungan kerja yang harmonis, tetapi pada saat yang sama menurunkan fungsi supervisi sebagai alat pembinaan profesional yang harusnya terstruktur dan berbasis data.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa proses pemantauan supervisi akademik di SMP Muhammadiyah Malangjuga tidak berjalan secara formal dan berjenjang karena kepala sekolah tidak melakukan monitoring langsung terhadap perkembangan guru. Monitoring yang dilakukan bersifat spontan dan lebih merupakan hasil dari interaksi sehari-hari antar guru, bukan hasil dari mekanisme supervisi resmi yang dirancang oleh sekolah. Tidak adanya sistem monitoring formal ini merupakan konsekuensi dari pendekatan supervisi yang berlandaskan kepercayaan kepala sekolah terhadap guru, yang mengasumsikan bahwa guru dapat mengelola dan memperbaiki pembelajaran secara mandiri tanpa perlu tindak lanjut terstruktur. Monitoring secara kollegial memang menciptakan kolaborasi yang positif antar guru, namun tidak cukup untuk menghasilkan data akurat yang diperlukan dalam pembinaan profesional. Tahap evaluasi supervisi akademik di SMP Muhammadiyah Malangjuga dipengaruhi oleh praktik supervisi kollegial dan minimnya keterlibatan kepala sekolah dalam proses pembinaan. Evaluasi yang dilakukan lebih banyak muncul dari refleksi informal antar guru dan diskusi ringan setelah kegiatan belajar mengajar, bukan dari proses evaluasi terstruktur yang seharusnya dipimpin oleh kepala sekolah sebagai supervisor utama.

Analisis *Output* Supervisi Akademik di SMP Muhammadiyah

Temuan penelitian menunjukkan bahwa praktik supervisi akademik oleh kepala sekolah di SMP Muhammadiyah Malangmemang belum optimal, terutama karena proses supervisi tidak terdokumentasi dengan baik dan tidak dilaksanakan secara sistematis. Kepala sekolah kurang terlibat langsung dalam observasi kelas maupun evaluasi instruksional, sehingga supervisi formal tidak memberikan data yang kuat untuk menilai perkembangan pedagogik guru. Namun demikian, analisis terhadap dokumen rapor pendidikan sekolah justru menunjukkan hasil yang baik, terutama pada indikator-indikator mutu pembelajaran, asesmen, dan perkembangan peserta didik. Temuan ini mengindikasikan bahwa meskipun supervisi formal lemah, guru tetap mampu mempertahankan kualitas pembelajaran yang memadai. Hal ini dapat terjadi karena guru telah memiliki kesadaran profesional tertentu untuk menjalankan tugas pembelajaran, walaupun tidak selalu didorong oleh supervisi struktural. Kondisi ini juga menunjukkan bahwa faktor internal guru, seperti pengalaman mengajar, kolaborasi informal, dan motivasi intrinsik, tetap memainkan peran besar dalam menjaga mutu proses pembelajaran di kelas.

Supervisi yang bersifat kollegial yang dilakukan pada sekolah ternyata memberikan dampak yang positif. Meskipun tidak memiliki struktur resmi atau instrumen baku seperti supervisi formal, supervisi kollegial mampu menciptakan suasana saling mendukung antar guru dan memfasilitasi pertukaran pengalaman mengajar. Hal ini menjadi salah satu faktor yang memungkinkan mutu pembelajaran tetap terjaga meskipun supervisi kepala sekolah tidak berjalan optimal. Model

kollegial memberikan ruang bagi guru untuk saling belajar tanpa tekanan penilaian, sehingga mereka dapat lebih terbuka dalam berbagi kesulitan dan strategi pembelajaran.

Implikasinya Terhadap Pengembangan Organisasi Sekolah

Efektivitas supervisi akademik sangat dipengaruhi oleh kualitas kebijakan sekolah yang menjadi fondasi pelaksanaannya. Studi di Indonesia dan negara lain menegaskan bahwa dokumen kebijakan supervisi yang tidak sistematis dan hanya bersifat normatif menyebabkan pelaksanaan supervisi berjalan tanpa standar baku, sehingga kepala sekolah dan guru tidak memiliki acuan jelas mengenai tujuan, indikator, maupun prosedur tindak lanjut supervisi. Kondisi ini berdampak pada inkonsistensi pelaksanaan supervisi dan menurunkan fungsinya sebagai instrumen peningkatan mutu pembelajaran, sejalan dengan temuan bahwa kebijakan yang lemah hanya menjadikan supervisi sebagai rutinitas administratif. Teori manajemen pendidikan menekankan pentingnya kebijakan operasional yang terstruktur agar supervisi dapat berjalan efektif dan berkelanjutan.

Kompetensi kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran juga menjadi faktor kunci keberhasilan supervisi akademik. Studi menunjukkan bahwa kepala sekolah yang memiliki komitmen tinggi namun belum didukung keterampilan teknis supervisi yang memadai, cenderung memberikan umpan balik yang bersifat umum dan kurang analitis. Hal ini menyebabkan supervisi tidak berdampak optimal pada peningkatan pedagogik guru. Teori kepemimpinan transformasional menuntut kepala sekolah mampu menjadi fasilitator, memberikan umpan balik berbasis data, dan membantu guru menemukan solusi atas kendala pembelajaran. Studi lain menegaskan perlunya pelatihan dan penguatan kompetensi kepala sekolah dalam monitoring instruksional dan analisis mutu pembelajaran.

Penelitian di SMP Muhammadiyah Balikpapan menemukan bahwa meskipun perencanaan supervisi dilakukan secara berkala dan melibatkan guru, pelaksanaan, evaluasi, dan tindak lanjut masih menghadapi kendala seperti keterbatasan waktu, kurangnya instrumen, dan pelibatan kepala sekolah yang belum maksimal (Rohana et al., 2023). Studi lain di SMP Negeri 1 Unter Iwes Sumbawa dan SMP Negeri 44 Palembang juga menegaskan bahwa pelaksanaan supervisi seringkali hanya menyasar sebagian aspek, monitoring tidak merata, dan evaluasi belum terstruktur sehingga pembinaan profesional guru tidak optimal (Merdekawaty & Andriani, 2023; Messi et al., 2018).

Beberapa penelitian menunjukkan bahwa supervisi akademik dapat berjalan efektif jika dirancang dan diimplementasikan secara sistematis. Studi di SMP Negeri 1 Babahrot dan SMP Negeri 2 Susoh menunjukkan bahwa perencanaan, pelaksanaan, dan tindak lanjut supervisi yang sistematis dan kolaboratif mampu meningkatkan profesionalisme guru dan hasil belajar siswa (Julianda et al., 2024). Penelitian di MAN 1 dan MAN 2 Jember juga membuktikan bahwa supervisi akademik yang komprehensif dan bertahap, dengan keterlibatan aktif pengawas, dapat meningkatkan kualitas pembelajaran secara signifikan. Temuan ini menegaskan bahwa efektivitas supervisi sangat bergantung pada komitmen dan kapasitas manajerial kepala sekolah serta budaya organisasi yang mendukung (Syaifuddin et al., 2023).

Teori *instructional leadership* juga menekankan pentingnya peran kepala sekolah dalam memimpin, memonitor, dan mengevaluasi proses supervisi secara aktif agar dapat menjadi

instrumen pembinaan profesional yang efektif (Julianda et al., 2024). Selain itu, teori *organizational learning* menyoroti pentingnya budaya reflektif dan kolaboratif dalam mendukung keberhasilan supervisi akademik (Purba et al., 2025). Beberapa penelitian mendukung bahwa supervisi formal yang lemah tidak selalu menurunkan mutu pembelajaran jika guru memiliki motivasi intrinsik, pengalaman, dan kolaborasi yang kuat. Studi di Eropa menemukan bahwa dukungan informal antar guru, seperti pertukaran pengetahuan dan feedback, lebih berpengaruh terhadap kinerja dan ketahanan guru baru dibandingkan struktur formal supervisi (Colognesi et al., 2020). Penelitian di Indonesia juga menunjukkan bahwa supervisi kollegial dan kolaboratif dapat meningkatkan intensitas pembelajaran berbasis kinerja guru, meskipun tidak selalu berdampak langsung pada hasil belajar siswa. Selain itu, komunitas belajar profesional antar guru terbukti meningkatkan kepuasan, pengetahuan, dan keterampilan guru, meski efeknya sedang (Wiyono et al., 2021).

Berbagai penelitian menegaskan pentingnya supervisi akademik yang terstruktur dan aktif oleh kepala sekolah untuk meningkatkan kinerja guru dan hasil belajar siswa. Studi meta-analisis menunjukkan perilaku kepala sekolah, termasuk supervisi instruksional, berkontribusi langsung pada peningkatan hasil belajar peserta didikdan kesejahteraan guru. Penelitian lain di Indonesia dan Taiwan menegaskan bahwa supervisi akademik yang konsisten, terencana, dan berbasis data sangat efektif dalam meningkatkan profesionalisme guru dan kualitas pembelajaran. Model supervisi yang terintegrasi dan sistematis juga terbukti meningkatkan kompetensi guru secara signifikan (Liebowitz & Porter, 2019).

KESIMPULAN

Pada Penelitian ini menunjukkan bahwa supervisi akademik kepala sekolah memiliki peran penting sebagai strategi penguatan pengembangan organisasi sekolah, namun pelaksanaannya di SMP Muhammadiyah Malangbelum berlangsung secara optimal. Analisis input, kebijakan supervisi yang tidak sistematis, keterbatasan kompetensi teknis kepala sekolah, kurangnya instrumen supervisi, serta budaya organisasi yang cenderung administratif menjadi faktor utama yang melemahkan efektivitas supervisi. Pada tahap proses, perencanaan, pelaksanaan, monitoring, dan evaluasi belum terintegrasi secara utuh, sehingga supervisi akademik tidak berfungsi sebagai instrumen pembinaan profesional yang berkelanjutan. Praktik supervisi yang lebih dominan adalah supervisi kollegial antarguru, yang meskipun tidak terstruktur, namun tidak secara signifikan mempengaruhi mutu pembelajaran. Analisis output menunjukkan bahwa supervisi formal belum memberikan data yang memadai untuk mengukur perkembangan pedagogik guru, namun kolaborasi informal tetap menjaga stabilitas kualitas instruksional di kelas. Secara keseluruhan, penguatan pengembangan organisasi sekolah membutuhkan perubahan praktik supervisi menuju pendekatan yang sistematis, berbasis data, reflektif, dan berorientasi pada peningkatan kapasitas guru.

DAFTAR PUSTAKA

Adlina, F. (2022). Implementation of School Principal Academic Supervision. *Al-Idarah : Jurnal Kependidikan Islam*, *12*(2), 156–163. https://doi.org/10.24042/alidarah.v12i2.13480

Aziz, C. N., Rahyasih, Y., Abubakar, A., & Nurdin, N. (2025). Transformational leadership and the development of professional learning communities in elementary schools. *Journal of Educational Management and Instruction (JEMIN)*, *5*(1), 117–137. https://doi.org/10.22515/jemin.v5i1.9930

Baltazar, A., & Orongan, R. (2024). Professional Development, School-based Management

Implementation, and Organizational Support on Instructional Supervisory Practices of School Administrators. *International Journal For Multidisciplinary Research*, *6*(3), 1–11. https://doi.org/10.36948/ijfmr.2024.v06i03.19283

Cansoy, R., Kılınç, A., & Türkoğlu, M. (2024). Barriers to school principals' effective instructional supervision practices: evidence from a centralised educational context. *Educational Studies*, *51*(1), 114–131. https://doi.org/10.1080/03055698.2024.2322942

Colognesi, S., Van Nieuwenhoven, C., & Beausaert, S. (2020). Supporting newly-qualified teachers' professional development and perseverance in secondary education: On the role of informal learning. *European Journal of Teacher Education*, *43*(2), 258–276. https://doi.org/10.1080/02619768.2019.1681963

Fujiono, F., Hanayanti, C., Suwarna, A., Rais, R., & Ridani, A. (2023). Developing Teacher Professionalism Through Academic Supervision Activities of School Principle. *Journal on Education*, *5*(4), 14881–14885. https://doi.org/10.31004/joe.v5i4.2562

Hadi, R. (2025). Organizational Management of SMP IT Mutiara in Improving Teacher Professionalism through Academic Supervision. *Continuous Education: Journal of Science and Research*, *6*(1), 110–119. https://doi.org/10.51178/ce.v6i1.2529

Handayani, W., Hidayat, S., & Elan, E. (2025). Transformational Leadership of School Principals as a Catalyst for Digital Learning Implementation in Primary Schools. *Journal of Innovation and Research in Primary Education*, *4*(3), 1073–1084. https://doi.org/10.56916/jirpe.v4i3.1826

Hartawan, R. C., & Kosasih, F. (2024). The Role and Strategy of School Principals in Implementing Academic Supervision. *International Journal of Social Learning (IJSL)*, *5*(1), 223–234. https://doi.org/10.47134/ijsl.v5i1.328

Haryanto, H. (2024). Teacher Professional Development in Academic Supervision: A Qualitative Study at "Madrasah Tsanawiah." *Journal of Education and Teaching (JET)*, *5*(3), 350–361. https://doi.org/10.51454/jet.v5i3.445

Iswadi, I., Usman, N., Niswanto, N., & Ar, M. (2025). Implementation of Collaborative Educational Supervision in Improving Teacher Professionalism in Elementary Schools of Pidie Regency. *International Journal of Applied Research and Sustainable Sciences*, *3*(6), 443–454. https://doi.org/10.59890/ijarss.v3i5.13

Julianda, E., Ismail, I., Khairuddin, K., & Lala, A. (2024). Academic Supervision by School Principals: Enhancing Junior High School Teachers' Professional Competence. *Journal of Educational Management and Learning*, *2*(1), 1–8. https://doi.org/10.60084/jeml.v2i1.170

Lara, E. S., Wardiah, D., & Suherman, S. (2025). Effectiveness of Principal's Academic Supervision Model in Improving Teachers' Competency: A Systematic Literature Review. *Journal of Social Work and Science Education*, *6*(1), 503–511. https://doi.org/10.52690/jswse.v6i1.1118

Liebowitz, D., & Porter, L. (2019). The Effect of Principal Behaviors on Student, Teacher, and School Outcomes: A Systematic Review and Meta-Analysis of the Empirical Literature. *Review of Educational Research*, *89*(5), 785–827. https://doi.org/10.3102/0034654319866133

Lomis, K. D., Mejicano, G. C., Caverzagie, K. J., Monrad, S. U., Pusic, M., & Hauer, K. E. (2021). The critical role of infrastructure and organizational culture in implementing competency-based education and individualized pathways in undergraduate medical education. *Medical Teacher*, *43*(2), 1–11. https://doi.org/10.1080/0142159x.2021.1924364

Lorensius, L., Anggal, N., & Lugan, S. (2022). Academic Supervision in the Improvement of Teachers' Professional Competencies: Effective Practices on the Emergence. *EduLine: Journal of Education and Learning Innovation*, *2*(2), 99–107. https://doi.org/10.35877/454ri.eduline805

Merdekawaty, A., & Andriani, N. (2023). Analysis of Implementation of Academic Supervision of School Supervisors in Efforts to Improve Teacher Professionalism. *International Research-*

Based Education Journal, *5*(1), 86–96. https://doi.org/10.17977/um043v5i1p97-106

Messi, M., Sari, W. A., & Murniyati, M. (2018). *Pelaksanaan Supervisi Akademik Pengawas Sekolah sebagai Upaya Peningkatan Profesionalisme Guru*. *3*(1), 114–125. https://doi.org/10.33369/jmksp.v3i1.1583

Mukhtar, Supardi, & Rahmawati. (2024). Analysis of School Principals' Academic Supervision in Improving Teacher Performance at SMP Negeri 1 Bengkalis. *Jurnal Pendidikan Dan Kewirausahaan*, *12*(2), 538–554. https://doi.org/10.47668/pkwu.v12i2.1214

Mulyana, N., Zein, A. A., Mulyana, R., Rossa, A. T. R., & Rostini, D. (2023). Model Of School Principal Academic Supervision Based On Lesson Study. *JURNAL PAJAR (Pendidikan Dan Pengajaran)*, *7*(4), 678–690. https://doi.org/10.33578/pjr.v7i4.9455

Paais, R. L., & Dwikurnaningsih, Y. (2022). Principal Academic Supervision: Performance, Problems and Solutions. *JPI (Jurnal Pendidikan Indonesia)*, *11*(3), 425–436. https://doi.org/10.23887/jpiundiksha.v11i3.46205

Purba, S., Rosnelli, Kisno, Sherly, Purba, D., & Panjaitan, B. (2025). Exploring Vocational Teachers' Attitudes toward Academic Supervision: Does this Supervision Improve Their Pedagogical Competence? *Journal of Posthumanism*, *5*(6), 3945–3957. https://doi.org/10.63332/joph.v5i6.2561

Purnawati, Hamidah, Apriliyani, & Warman. (2025). Transformation of Educational Supervision in Improving School Quality Between Classical Theory and Contemporary Practice. *International Journal of Educational and Life Sciences*, *3*(7), 2431–2440. https://doi.org/10.59890/ijels.v3i7.97

Rohana, R., Soe'oed, R., & Azainil, A. (2023). Supervisi Akademik Kepala Sekolah dalam Peningkatan Mutu Pembelajaran Guru di SMP Muhammadiyah Balikpapan. *Journal on Education*, *5*(2), 5440–5450. https://doi.org/10.31004/joe.v5i2.1132

Saefudin, A. (2024). Modern Leadership and Work Balance: Academic Supervision of Higher Education Performance. *Journal on Education*, *6*(4), 20682–20692. https://doi.org/10.31004/joe.v6i4.6175

Salim, A., Fuadi, A., Rochaendi, E., & Badriah, L. (2024). The Role of School Principals in Improving the Success of Elementary School Management: A Qualitative Case Study in Yogyakarta. *EDUKASIA: Jurnal Pendidikan Dan Pembelajaran*, *5*(2), 229–240. https://doi.org/10.62775/edukasia.v5i2.1378

Sembiring, A. W., & Budi, B. (2025). Principal's Leadership Role in Developing Education Quality Culture. *Urwatul Wutsqo: Jurnal Studi Kependidikan Dan Keislaman*, *14*(1), 581–591. https://doi.org/10.54437/urwatulwutsqo.v14i2.2194

Setyaningsih, S., & Suchyadi, Y. (2021). Implementation Of Principal Academic Supervision To Improve Teacher Performance In North Bogor. *JHSS (JOURNAL OF HUMANITIES AND SOCIAL STUDIES)*, *5*(2), 179–183. https://doi.org/10.33751/jhss.v5i2.3909

Sliwka, A., Klopsch, B., Beigel, J., & Tung, L. (2023). Transformational leadership for deeper learning: shaping innovative school practices for enhanced learning. *Journal of Educational Administration*, *62*(1), 103–121. https://doi.org/10.1108/jea-03-2023-0049

Subagio, A., Waruwu, M., Enawaty, E., & Halida, H. (2024). Collaborative Academic Supervision as an Effort to Optimize Teacher Performance in the Independent Curriculum. *Riwayat: Educational Journal of History and Humanities*, *7*(4), 2741–2753. https://doi.org/10.24815/jr.v7i4.41505

Syaifuddin, A., Siswadi, S., & Wahid, A. R. (2023). Evaluasi dan Supervisi Proses Pembelajaran; Sebuah Analisis terhadap Artikel Ratna Puspita Sari Dkk. *Ummul Qura Jurnal Institut Pesantren Sunan Drajat (INSUD) Lamongan*, *18*(2), 128–133. https://doi.org/10.55352/uq.v18i2.646

Wiyono, B. B., Rasyad, A., & Maisyaroh. (2021). The Effect of Collaborative Supervision Approaches and Collegial Supervision Techniques on Teacher Intensity Using Performance-

Based Learning. *SAGE Open*, *11*(2), 1–9. https://doi.org/10.1177/21582440211013779

Yakob, M., Sahudra, T., & Sukirno, S. (2025). Transformational Leadership of Principals: Driving Excellence in Education Quality. *AL-ISHLAH: Jurnal Pendidikan*, *17*(1), 1658–1667. https://doi.org/10.35445/alishlah.v17i1.6887