

PROBLEMATIKA KEPALA SEKOLAH DALAM MELAKSANAKAN SUPERVISI AKADEMIK: SEBUAH TINJAUAN KONSEPTUAL DAN PRAKTIS

¹Enong Holilah, ²Nur Ida Apriani, ³Ila Rosmilawati

Universitas Sultan Ageng Tirtayasa

Teknologi Pendidikan

¹enongholilah16@gmail.com, ²nur.ida651@admin.sd.belajar.id.

³irosmilawati@untirta.ac.id

Abstrak

Supervisi akademik merupakan fungsi utama kepemimpinan instruksional kepala sekolah yang bertujuan meningkatkan kualitas pembelajaran melalui pembinaan berkelanjutan terhadap guru. Namun, implementasinya menghadapi berbagai problematika kompleks, baik dari faktor internal kepala sekolah maupun eksternal seperti lingkungan sekolah dan sistem pendidikan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif melalui analisis literatur yang komprehensif untuk mengidentifikasi hambatan-hambatan tersebut, mulai dari aspek konseptual, keterbatasan kompetensi dan waktu, resistensi guru, hingga kurangnya perencanaan dan tindak lanjut. Temuan penelitian menyimpulkan bahwa akar masalah terletak pada paradigma supervisi yang masih berorientasi pada penilaian administratif, bukan pembinaan. Dampak dari problematika ini meliputi penilaian kinerja guru yang tidak objektif, terhambatnya pengembangan profesionalisme guru, stagnasi mutu pembelajaran, dan memburuknya iklim sekolah. Sebagai solusi, penelitian ini merekomendasikan peningkatan kompetensi supervisi kepala sekolah melalui pelatihan intensif, pengembangan perencanaan supervisi yang sistematis dan partisipatif, pembangunan budaya kolaboratif berbasis kepercayaan, pemanfaatan teknologi untuk efisiensi proses supervisi, serta penguatan dukungan sistemik dari pengawas sekolah dan dinas pendidikan. Implementasi rekomendasi ini diharapkan dapat mengembalikan hakikat supervisi akademik sebagai instrumen strategis dalam mendorong pertumbuhan profesionalisme guru dan peningkatan mutu pendidikan di sekolah secara berkelanjutan.

Kata Kunci: Supervisi Akademik, Kepala Sekolah, Problematika Supervisi, Pembinaan Guru, Mutu Pembelajaran.

THE PROBLEMS FACED BY SCHOOL PRINCIPALS IN IMPLEMENTING ACADEMIC SUPERVISION: A CONCEPTUAL AND PRACTICAL OVERVIEW

¹Enong Holilah, ²Nur Ida Apriani, ³Ila Rosmilawati

Sultan Ageng Tirtayasa University

Educational Technology

¹enongholilah16@gmail.com, ²nur.ida651@admin.sd.belajar.id.

³irosmilawati@untirta.ac.id

Abstract

Academic supervision is a key function of the principal's instructional leadership aimed at improving the quality of teaching through continuous professional guidance for teachers. However, its implementation faces various complex challenges, both from the principal's internal factors and external aspects such as the school environment and the educational system. This study employs a descriptive qualitative approach through comprehensive literature analysis to identify these obstacles, including conceptual misunderstandings, limited competence and time, teacher resistance, and inadequate planning and follow-up. The findings reveal that the root cause lies in a paradigm of supervision that remains oriented toward administrative evaluation rather than professional coaching. The impact of these problems includes non-objective teacher performance assessments, hindered professional development, stagnation in instructional quality, and a deteriorating school climate. As solutions, this study recommends enhancing principals' supervisory competence through intensive training, developing systematic and participatory supervision plans, building a trust-based collaborative culture, utilizing technology to improve supervisory efficiency, and strengthening systemic support from school supervisors and education authorities. Implementing these recommendations is expected to restore the essence of academic supervision as a strategic instrument for promoting teacher professionalism and improving educational quality in schools sustainably.

Keywords: *Academic Supervision, School Principal, Supervision Problems, Teacher Development, Instructional Quality.*

1. Pendahuluan

Dalam arus reformasi pendidikan global yang kian deras, peran kepala sekolah telah mengalami transformasi signifikan dari seorang manajer administratif menjadi instructional leader atau pemimpin pembelajaran. Pergeseran paradigma ini menuntut kepala sekolah tidak hanya cakap dalam mengelola sumber daya sekolah, tetapi juga mampu membimbing dan mengembangkan kapasitas profesional guru-gurunya. Sebagai ujung tombak peningkatan mutu pendidikan di satuan pendidikan, kepala sekolah dituntut untuk memiliki kompetensi yang komprehensif dalam memimpin proses pembelajaran.

Salah satu mekanisme kunci untuk mewujudkan kepemimpinan instruksional ini adalah melalui supervisi akademik. Secara esensi, supervisi akademik bukanlah aktivitas inspeksi yang bertujuan untuk mencari kesalahan, melainkan sebuah proses pemberian bantuan profesional kepada guru untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi proses pembelajaran. Ini adalah upaya kolaboratif di mana kepala sekolah berperan sebagai mitra yang mendukung pertumbuhan guru.

Tujuannya yang mulia adalah menciptakan lingkungan belajar yang dinamis, di mana guru merasa didukung untuk bereksperimen, berefleksi, dan terus mengasah kompetensinya.

Namun, dalam praktiknya, sering kali terbentang jurang yang lebar antara teori ideal supervisi dengan realitas praktik di lapangan. Banyak kepala sekolah justru terperangkap dalam rutinitas administratif yang padat, sehingga supervisi akademik terabaikan atau dilaksanakan sekadar sebagai formalitas untuk memenuhi tuntutan laporan. Alih-alih menjadi proses pembinaan yang bermakna, supervisi sering kali direduksi menjadi kegiatan "penilaian semata" yang justru menimbulkan kecemasan dan resistensi di kalangan guru.

Fenomena ini tidak hanya terjadi di Indonesia, tetapi juga menjadi perhatian global dalam dunia pendidikan. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa efektivitas supervisi akademik sangat menentukan kualitas proses pembelajaran di kelas. Namun, banyak kepala sekolah menghadapi kendala multidimensional

dalam melaksanakan supervisi akademik secara optimal.

Berdasarkan latar belakang tersebut, artikel ini bertujuan untuk mengkaji secara mendalam problematika yang dihadapi kepala sekolah dalam melaksanakan supervisi akademik. Secara spesifik, rumusan masalah dalam artikel ini adalah:

- 1) Apa saja problematika konseptual yang menghambat pelaksanaan supervisi akademik oleh kepala sekolah?
- 2) Bagaimana keterbatasan kompetensi dan waktu mempengaruhi kualitas supervisi akademik?
- 3) Faktor-faktor apa yang menyebabkan resistensi guru terhadap supervisi akademik?
- 4) Bagaimana dampak dari kurangnya perencanaan dan tindak lanjut dalam siklus supervisi akademik?
- 5) Solusi strategis apa yang dapat diimplementasikan untuk mengatasi problematika tersebut?

Penelitian ini bertujuan untuk:

- 1) Menganalisis secara komprehensif berbagai hambatan yang dihadapi kepala sekolah dalam melaksanakan supervisi akademik

- 2) Mengidentifikasi akar permasalahan dari tidak efektifnya pelaksanaan supervisi akademik
- 3) Memberikan rekomendasi strategis untuk memperbaiki praktik supervisi akademik di sekolah
- 4) Memberikan kontribusi pemikiran bagi pengembangan kebijakan pendidikan terkait supervisi akademik

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik secara teoritis maupun praktis. Secara teoritis, artikel ini dapat memperkaya khazanah ilmu pengetahuan tentang supervisi akademik dan kepemimpinan instruksional. Secara praktis, temuan penelitian ini dapat dijadikan sebagai referensi oleh kepala sekolah, pengawas sekolah, dan pemangku kebijakan pendidikan dalam mengembangkan model supervisi akademik yang lebih efektif dan bermakna.

2. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode studi literatur. Pendekatan ini dipilih karena sesuai dengan tujuan penelitian yang ingin memahami secara mendalam fenomena supervisi

akademik melalui analisis terhadap berbagai sumber tertulis. Studi literatur memungkinkan peneliti untuk menganalisis berbagai perspektif teoretis dan temuan empiris yang relevan dengan topik penelitian.

Data dalam penelitian ini dikumpulkan melalui tinjauan komprehensif terhadap berbagai sumber tertulis yang meliputi:

- 1) Buku teks dan referensi akademis tentang supervisi pendidikan dan kepemimpinan instruksional
- 2) Jurnal ilmiah nasional dan internasional yang publikasinya fokus pada topik supervisi akademik
- 3) Artikel penelitian dari prosiding seminar dan konferensi pendidikan
- 4) Dokumen kebijakan pendidikan terkait supervisi akademik dan peran kepala sekolah
- 5) Laporan penelitian dari lembaga pendidikan dan organisasi profesional

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui:

- 1) Pencarian sistematis di database jurnal elektronik seperti Google Scholar, ERIC, dan ScienceDirect
- 2) Penelusuran katalog perpustakaan untuk buku-buku referensi terkini

- 3) Analisis dokumen kebijakan dari Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan

- 4) Review terhadap publikasi dari organisasi pendidikan seperti ASCD dan UNESCO

Analisis data dilakukan dengan teknik analisis konten (content analysis) yang meliputi:

- 1) Pengkodean data untuk mengidentifikasi tema-tema utama
- 2) Kategorisasi problematika berdasarkan dimensi internal dan eksternal
- 3) Analisis komparatif terhadap berbagai perspektif teoretis
- 4) Sintesis temuan untuk mengembangkan kerangka pemecahan masalah
- 5) Triangulasi sumber untuk memastikan keabsahan data

Dalam pelaksanaan penelitian ini, peneliti menjaga integritas akademik dengan:

- 1) Menyitasi semua sumber yang digunakan secara tepat dan akurat
- 2) Menghindari plagiarisme dengan parafrase yang bertanggung jawab
- 3) Menjaga objektivitas dalam menganalisis dan menginterpretasi data

- 4) Mengakui keterbatasan penelitian dan menyampaikan temuan secara jujur.

3. Hasil dan Pembahasan

Supervisi akademik telah mengalami evolusi paradigma yang signifikan dari masa ke masa. Menurut Sergiovanni (1987), supervisi awalnya dipahami sebagai inspeksi yang bertujuan untuk mengontrol dan memastikan kepatuhan guru terhadap standar yang ditetapkan. Namun, dalam perkembangannya, konsep ini bergeser menuju pendekatan yang lebih humanis dan kolaboratif. Glickman (2002) mendefinisikan supervisi sebagai tindakan kepemimpinan yang memberikan pengetahuan dan keterampilan kepada guru, dengan penekanan pada pengembangan profesional yang berkelanjutan.

Dalam perspektif kontemporer, supervisi akademik dipahami sebagai proses sistematis yang dirancang untuk meningkatkan kualitas pembelajaran melalui pembinaan profesional yang berkelanjutan. Esensi dari supervisi akademik meliputi:

- 1) Bantuan Profesional: Supervisi merupakan bentuk layanan yang diberikan kepada guru untuk

mengatasi kesulitan mereka dalam pembelajaran

- 2) Proses Berkelanjutan: Bukan kegiatan sekali waktu, melainkan siklus yang terus-menerus meliputi perencanaan, observasi, analisis, umpan balik, dan tindak lanjut
- 3) Berorientasi pada Pengembangan: Tujuannya adalah meningkatkan kompetensi guru yang pada akhirnya bermuara pada peningkatan hasil belajar siswa
- 4) Kolaboratif dan Demokratis: Dilakukan dalam suasana kemitraan, saling menghargai, dan keterbukaan

Dalam melaksanakan supervisi akademik, kepala sekolah harus mampu memainkan berbagai peran secara dinamis. Ia bukan hanya atasan, tetapi juga:

- 1) Pembimbing (Coach): Membantu guru merefleksikan praktiknya dan menemukan solusi atas masalah pembelajaran
- 2) Konsultan: Memberikan saran dan masukan berdasarkan pengetahuan dan pengalamannya
- 3) Fasilitator: Memastikan guru memiliki akses terhadap sumber

daya, pelatihan, dan dukungan yang diperlukan

- 4) Evaluator: Menilai kinerja guru dengan penekanan pada aspek formatif untuk perbaikan, bukan hanya sumatif untuk penilaian

Pemahaman yang komprehensif tentang peran multidimensi inilah yang menjadi landasan bagi pelaksanaan supervisi yang efektif. Sayangnya, dalam praktiknya, pemahaman konseptual ini sering kali tidak tercapai, menjadi problematika pertama dan paling mendasar.

Masalah pertama dan paling fundamental adalah paradigma yang keliru tentang hakikat supervisi akademik. Banyak kepala sekolah masih memandang supervisi sebagai ritual administratif belaka. Kegiatan ini dilakukan sekadar untuk mengisi checklist, membuat laporan untuk dinas pendidikan, atau memenuhi Standar Pelayanan Minimal (SPM). Akibatnya, fokusnya lebih pada kelengkapan dokumen perangkat pembelajaran (silabus, RPP) dan bukan pada kualitas interaksi pembelajaran di dalam kelas.

Mindset "inspektur" versus "pembina" masih sangat kuat melekat. Dengan paradigma ini, kepala sekolah masuk ke kelas dengan posisi sebagai

"penilai" atau "inspektur" yang berwajib mencari kekurangan. Hal ini menciptakan jarak psikologis dengan guru, yang merasa sedang diuji, bukan dibina. Supervisi kehilangan rohnya sebagai dialog profesional untuk pertumbuhan bersama.

Dampak dari kesalahan paradigma ini sangat signifikan. Ketika konsepnya salah sejak awal, maka seluruh proses supervisi akan berjalan menyimpang. Guru merasa terancam, kepala sekolah merasa terbebani, dan tidak ada peningkatan kualitas yang substantif yang terjadi. Penelitian oleh Aini & Sari (2021) menunjukkan bahwa 65% kepala sekolah di wilayah Jawa Barat masih memandang supervisi sebagai kewajiban administratif daripada kebutuhan pengembangan profesional.

Problem klasik yang hampir dialami oleh semua kepala sekolah di Indonesia adalah beban kerja yang sangat berat dan beragam. Seorang kepala sekolah tidak hanya bertanggung jawab atas supervisi akademik. Ia juga harus mengurus manajemen keuangan, sarana prasarana, hubungan masyarakat (humas), administrasi siswa, rapat dengan komite sekolah, dan segudang

tugas lain yang bersifat birokratis. Dalam sehari, waktu mereka tersita untuk hal-hal yang bersifat urgent tetapi tidak selalu important bagi peningkatan pembelajaran.

Alokasi waktu untuk supervisi menjadi sangat terbatas. Observasi kelas sering dilakukan dalam waktu singkat (misalnya hanya 20-30 menit) dan tanpa persiapan yang matang. Umpan balik yang diberikan pun cenderung umum, normatif, dan tidak menyentuh akar permasalahan pedagogis. Yang lebih parah, sering tidak ada waktu untuk melakukan konferensi atau diskusi pasca-observasi yang mendalam.

Karena desakan tugas lain, jadwal supervisi yang telah direncanakan sering kali harus ditunda atau bahkan dibatalkan. Hal ini menimbulkan ketidakkonsistenan yang melemahkan makna supervisi itu sendiri. Studi yang dilakukan oleh Alfiansyah (2020) mengungkapkan bahwa rata-rata kepala sekolah hanya dapat meluangkan waktu 2-3 jam per minggu untuk supervisi akademik, padahal idealnya dibutuhkan minimal 6-8 jam per minggu untuk melaksanakan supervisi yang bermakna.

Tidak semua kepala sekolah

adalah guru terbaik yang otomatis menjadi supervisor terbaik. Kemampuan mengajar yang baik tidak serta-merta menjamin kemampuan membimbing orang lain. Banyak kepala sekolah yang mengalami kelemahan dalam teknik observasi kelas. Mereka mungkin hanya duduk di belakang dan membuat catatan umum, tanpa menggunakan instrumen observasi yang spesifik untuk menganalisis aspek-aspek tertentu seperti pertanyaan tingkat tinggi (HOTS), keterlibatan siswa, atau strategi penilaian formatif.

Keterampilan komunikasi dan pemberian umpan balik yang lemah merupakan masalah krusial lainnya. Umpan balik yang efektif harus spesifik, deskriptif, konstruktif, dan timely. Kenyataannya, banyak kepala sekolah yang memberikan umpan balik yang bersifat umum ("Bagus, Bu."), judgmental ("Cara Ibu mengajar kurang menarik."), atau bahkan langsung menyalahkan. Ketidakmampuan dalam menciptakan percakapan yang aman dan membangun membuat guru menjadi defensif dan tidak menerima masukan.

Ketidakmampuan dalam analisis dan diagnosis masalah pembelajaran

juga menjadi kendala serius. Seorang supervisor yang baik harus bisa menganalisis data hasil observasi untuk mendiagnosis akar masalah pembelajaran. Misalnya, ketika siswa terlihat pasif, apakah karena metode guru yang monoton, materi yang terlalu sulit, atau faktor lain? Kurangnya kompetensi analitis ini menyebabkan solusi yang diberikan sering kali bersifat simptomatik dan tidak menyelesaikan masalah.

Supervisi adalah proses dua arah. Jika salah satu pihak menutup diri, maka proses tersebut tidak akan berjalan efektif. Sayangnya, resistensi dari guru merupakan hal yang umum ditemui. Budaya lama di mana supervisi identik dengan "pengawasan" masih kuat melekat. Guru merasa kinerjanya dinilai secara sepihak dan hasil penilaian tersebut dapat berdampak pada kenaikan pangkat, tunjangan, atau bahkan reputasi mereka. Rasa takut inilah yang memunculkan sikap defensif dan tertutup.

Kurangnya kepercayaan antara kepala sekolah dan guru juga menjadi faktor penghambat. Jika hubungan antara kepala sekolah dan guru tidak dibangun atas dasar saling percaya dan menghargai, guru akan cenderung

menyembunyikan kelemahan dan kesulitan mereka. Mereka akan mempertontonkan "pertunjukan terbaik" (showmanship) saat disupervisi, yang tidak merepresentasikan pembelajaran sehari-hari.

Pengalaman supervisi yang buruk di masa lalu juga turut berkontribusi terhadap resistensi guru. Guru yang pernah mengalami supervisi yang tidak fair, penuh dengan kritik pedas, dan tanpa solusi, akan membawa trauma tersebut. Mereka akan menganggap supervisi sebagai momok yang harus dihindari. Penelitian oleh Rahmat & Suryana (2021) menunjukkan bahwa 70% guru yang resisten terhadap supervisi memiliki pengalaman negatif dengan supervisi sebelumnya.

Supervisi yang efektif memerlukan perencanaan yang matang dan instrumen yang valid dan reliabel. Namun dalam praktiknya, supervisi sering kali dilakukan secara ad hoc dan spontan, tanpa jadwal yang jelas dan disepakati bersama dengan guru. Guru merasa "dikunjungi secara mendadak" yang justru meningkatkan kecemasan.

Banyak sekolah yang tidak memiliki instrumen observasi yang

dikembangkan secara baik. Atau, jika ada, instrumen tersebut terlalu umum, kaku, dan tidak sesuai dengan kebutuhan kontekstual sekolah atau mata pelajaran tertentu. Penggunaan instrumen yang salah akan menghasilkan data yang tidak akurat tentang proses pembelajaran.

Tanpa perencanaan dan instrumen yang baik, supervisi menjadi aktivitas yang tidak terarah. Hasilnya subjektif, sulit diukur, dan tidak dapat dijadikan dasar untuk merancang program pembinaan guru yang tepat sasaran. Studi oleh Sisdianto (2020) mengungkapkan bahwa hanya 30% sekolah yang memiliki instrumen supervisi yang dikembangkan secara spesifik sesuai dengan kebutuhan sekolah mereka.

Mata rantai yang paling sering putus dalam siklus supervisi adalah tahap tindak lanjut. Banyak kepala sekolah berhenti pada tahap "sudah observasi dan memberikan umpan balik". Padahal, sesi umpan balik seharusnya menjadi starting point untuk tindak lanjut lebih lanjut. Kenyataannya, sering kali tidak ada rencana pengembangan individu untuk guru, tidak ada pelatihan in-house untuk mengatasi kelemahan yang

teridentifikasi, tidak ada pertemuan refleksi berkala.

Minimnya tindak lanjut setelah supervisi menyebabkan siklus supervisi yang terputus. Guru mungkin menerima masukan, tetapi tanpa tindak lanjut yang konkret, masukan itu akan menguap begitu saja. Guru kembali ke kebiasaan lamanya karena tidak ada mekanisme pendukung untuk berubah. Supervisi pun kehilangan dampaknya secara keseluruhan. Ibarat dokter yang mendiagnosis penyakit tetapi tidak memberikan obat atau terapi.

Faktor eksternal juga berperan besar dalam menghambat efektivitas supervisi. Keterbatasan fasilitas seperti tidak adanya ruang yang nyaman dan privat untuk melakukan diskusi pasca-observasi menjadi kendala praktis. Keterbatasan perangkat teknologi (seperti rekaman video untuk analisis pembelajaran) juga menghambat pelaksanaan supervisi yang berkualitas.

Dukungan dari pengawas sekolah dan dinas pendidikan juga terkadang tidak optimal. Pengawas sekolah mungkin hanya fokus pada aspek administratif supervisi kepala sekolah (memeriksa laporan) tanpa memberikan pembinaan bagaimana

melakukan supervisi yang baik. Kebijakan dari dinas pendidikan yang menekankan pada kuantitas output (berapa banyak guru yang disupervisi) daripada kualitas proses juga dapat mendorong praktik supervisi yang sekadar formalitas.

Dengan instrumen yang buruk, waktu yang terbatas, dan kompetensi yang rendah, penilaian yang dihasilkan menjadi tidak akurat dan tidak adil. Guru yang sebenarnya berpotensi bisa dinilai rendah, sementara guru yang pandai "berpura-pura" dinilai tinggi. Ketidakobjektifan ini menimbulkan ketidakpuasan dan merusak moral guru.

Guru tidak mendapatkan bimbingan yang mereka butuhkan untuk berkembang. Mereka stagnan dalam zona nyaman mereka, tanpa tantangan untuk berinovasi dan meningkatkan praktik mengajar. Pada akhirnya, ini adalah kerugian bagi siswa yang menerima dampak langsung dari tidak berkembangnya kompetensi guru.

Jika guru tidak berkembang, maka proses pembelajaran di kelas juga tidak akan mengalami peningkatan yang signifikan. Kualitas hasil belajar siswa pun akan terpengaruh. Sekolah sulit untuk mencapai visi dan misinya

dalam meningkatkan mutu pendidikan. Dalam jangka panjang, ini akan berdampak pada daya saing pendidikan nasional.

Supervisi yang dilaksanakan dengan paradigma yang salah justru dapat merusak hubungan antara kepala sekolah dan guru. Rasa saling curiga, ketidakpercayaan, dan ketidaknyamanan akan meracuni iklim sekolah, yang pada gilirannya akan mempengaruhi semangat kerja dan kolaborasi seluruh warga sekolah.

Peningkatan kompetensi kepala sekolah mutlak diperlukan melalui pelatihan supervisi akademik yang intensif dan berkelanjutan. Dinas pendidikan dan Lembaga Pengembangan dan Pemberdayaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan (LP2TK) perlu menyelenggarakan pelatihan yang tidak hanya sekadar teori, tetapi juga praktik. Pelatihan harus mencakup teknik observasi kelas yang efektif (misalnya menggunakan rubrik tertentu), keterampilan coaching dan mentoring, teknik komunikasi non-judgmental, serta cara memberikan umpan balik yang konstruktif.

Pembentukan komunitas praktisi bagi kepala sekolah juga sangat penting. Wadah ini dapat menjadi forum

bagi kepala sekolah untuk berbagi pengalaman, tantangan, dan solusi dalam melakukan supervisi. Forum seperti ini dapat menjadi sarana belajar sejawat (peer learning) yang sangat powerful dalam mengembangkan kompetensi supervisi.

Perencanaan supervisi yang sistematis dan partisipatif merupakan kunci keberhasilan. Kepala sekolah harus menyusun program supervisi tahunan yang jelas, termasuk jadwal, guru sasaran, dan fokus supervisi (misalnya, fokus pada penilaian autentik di semester ini). Pengembangan instrumen observasi yang kontekstual juga sangat penting. Sekolah perlu mengembangkan atau mengadaptasi instrumen observasi yang relevan dengan kurikulum dan kebutuhan guru.

Keterlibatan guru dalam perencanaan supervisi juga crucial. Dengan mengajak guru terlibat dalam perencanaan, menanyakan kebutuhan mereka, dan area apa yang ingin mereka kembangkan, akan mengubah persepsi supervisi dari "atas ke bawah" menjadi "kemitraan". Pendekatan partisipatif ini akan meningkatkan rasa kepemilikan guru terhadap proses supervisi.

Mengubah mindset bersama tentang supervisi akademik merupakan langkah fundamental. Kepala sekolah harus aktif mensosialisasikan paradigma baru supervisi sebagai pembinaan. Tegaskan bahwa tujuan utama adalah pertumbuhan bersama, bukan menghakimi. Penerapan model supervisi yang partisipatif seperti clinical supervision (siklus pra-observasi, observasi, dan pasca-observasi) atau peer supervision (supervisi sejawat) yang melibatkan guru senior dapat mengurangi rasa takut guru.

Keteladanan kepala sekolah juga sangat penting. Seorang kepala sekolah yang juga terbuka untuk menerima masukan dari guru akan menciptakan budaya saling percaya. Membangun hubungan yang berdasarkan rasa hormat dan kepercayaan akan menciptakan lingkungan yang kondusif untuk supervisi yang efektif.

Pengoptimalan teknologi dapat efisiensi dan efektivitas supervisi akademik. Platform manajemen supervisi digital dapat membantu menjadwalkan supervisi, menyimpan instrumen digital, merekam data observasi, dan menghasilkan laporan

otomatis. Ini dapat menghemat waktu administratif yang besar.

Observasi berbasis video juga dapat menjadi alat yang powerful. Dengan izin guru, rekam proses pembelajaran untuk dianalisis bersama. Ini memungkinkan analisis yang lebih mendetail dan objektif, karena dapat diputar ulang. Pemanfaatan sumber daya online juga penting untuk berbagi sumber daya, artikel, dan video pembelajaran yang baik sebagai bahan refleksi dan inspirasi bagi guru.

Perubahan peran pengawas sekolah dari "pengawas" menjadi "pembina" kepala sekolah sangat diperlukan. Pengawas sekolah harus membantu kepala sekolah dalam mengatasi kendala supervisi, memberikan masukan berdasarkan hasil pemantauan, dan memastikan bahwa supervisi akademik berjalan dengan baik.

Kebijakan yang mendukung dari dinas pendidikan juga crucial. Dinas pendidikan perlu mereview kebijakan yang berorientasi pada kuantitas. Berikan ruang bagi kepala sekolah untuk fokus pada kualitas supervisi. Alokasikan anggaran untuk

pengembangan kapasitas kepala sekolah dan penyediaan sarana pendukung supervisi.

4. Simpulan

Berdasarkan analisis komprehensif yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa problematika kepala sekolah dalam melakukan supervisi akademik adalah sebuah realitas yang kompleks dan multidimensi. Akar permasalahannya tidak terletak pada satu titik saja, tetapi berjejaring mulai dari level paradigma (pemahaman konseptual yang keliru), kompetensi, manajemen waktu, hingga level sistem pendukung.

Reduksi supervisi menjadi sekadar aktivitas administratif dan penilaian formal telah mengerdilkan makna substantifnya sebagai engine penggerak peningkatan mutu pembelajaran. Dampak dari problematika ini bersifat berantai, mulai dari penilaian kinerja guru yang tidak objektif, terhambatnya pengembangan profesionalisme guru, stagnasi mutu pembelajaran, hingga memburuknya iklim sekolah dan hubungan kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Aini, Q., & Sari, N. (2021). Kompetensi Supervisi Akademik Kepala Sekolah dan Dampaknya terhadap Kinerja Guru. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 12(2), 145-156.
- Alfiansyah, I. (2020). Faktor Penghambat Kepala Sekolah dalam Melaksanakan Supervisi Akademik di Sekolah Dasar. *Jurnal Elementary School*, 7(1), 1-9.
- Buku, A. (2019). *Supervisi Pendidikan: Teori dan Aplikasi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Daresh, J. C. (2001). *Supervision as Proactive Leadership*. Waveland Press.
- Departemen Pendidikan Nasional. (2008). *Penilaian Kinerja Kepala Sekolah*. Jakarta: Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan.
- Glickman, C. D., Gordon, S. P., & Ross-Gordon, J. M. (2018). *Supervision and Instructional Leadership: A Developmental Approach* (11th ed.). Pearson.
- Harris, B. M. (1985). *Supervisory Behavior in Education*. Prentice-Hall.
- Hidayat, R., & Patras, Y. E. (2020). *Kepemimpinan Instruksional Kepala Sekolah*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Irianto, Y. (2022). Membangun Budaya Kolaboratif melalui Supervisi Akademik yang Memberdayakan. *Jurnal Ilmiah Kependidikan*, 15(1), 77-89.

- Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. (2020). Panduan Penyelenggaraan Supervisi Akademik bagi Kepala Sekolah. Jakarta: Kemdikbud.
- Kounin, J. S. (1970). *Discipline and Group Management in Classrooms*. Holt, Rinehart and Winston.
- Mulyasa, E. (2017). *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Musfah, J. (2019). *Peningkatan Kompetensi Guru: Teori dan Praktik*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Oliva, P. F., & Pawlas, G. E. (2001). *Supervision for Today's Schools* (6th ed.). Wiley/Jossey-Bass Education.
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 21 Tahun 2010 tentang Jabatan Fungsional Pengawas Sekolah dan Angka Kreditnya.
- Purwanto, M. N. (2019). *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Rahmat, A., & Suryana, D. (2021). Resistensi Guru terhadap Supervisi Akademik: Studi Fenomenologi di Sekolah Menengah Pertama. *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*, 6(2), 210-225.
- Sahertian, P. A., & Mataheru, F. (2018). *Supervisi Pendidikan dalam Rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Sergiovanni, T. J. (1987). *The Principalship: A Reflective Practice Perspective*. Allyn and Bacon.
- Sisdianto, E. (2020). Analisis Problematika Supervisi Akademik dan Upaya Pemecahannya. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 5(1), 33-45.
- Soetjipto, N. (2017). *Supervisi Akademik: Teori dan Praktik Pemberdayaan Guru*. Malang: Universitas Negeri Malang Press.
- Stronge, J. H. (2018). *Qualities of Effective Principals* (2nd ed.). ASCD.
- Sudarwan, D. (2020). *Visi Kepemimpinan Pendidikan: Menuju Sekolah yang Efektif*. Jakarta: Bumi Aksara.

- Sugiyono. (2019). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung: Alfabeta.
- Suryosubroto, B. (2019). Manajemen Pendidikan di Sekolah. Jakarta: Rineka Cipta.
- Tilaar, H. A. R. (2018). Manajemen Pendidikan Nasional: Kajian Pendidikan Masa Depan. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen.
- Wahyudi, I. S. (2021). Pemanfaatan Teknologi Digital dalam Supervisi Akademik di Era 4.0. *Jurnal Teknologi Pendidikan*, 10(2), 155-167.
- Zainal, V. R. (2022). Supervisi Klinis: Sebuah Pendekatan untuk Meningkatkan Keterampilan Mengajar Guru. *Jurnal Ilmiah Pendidikan Guru Sekolah Dasar*, 9(1), 45-58.
- Zepeda, S. J. (2017). *Instructional Supervision: Applying Tools and Concepts* (4th ed.). Routledge.