



MANAJEMEN SUPERVISI AKADEMIK PENGAWAS UNTUK MENINGKATKAN KOMPETENSI PAEDAGOGIK GURU MADRASAH (Studi Kasus di Madrasah Tsanawiyah Swasta KBB)

Budi Komara¹, Hanafiah² & Faiz Karim Fatkhullah³

¹ Universitas Islam Nusantara, Bandung, Indonesia

Telp: 081214514971

E-mail: budikomara8@gmail.com

² Universitas Islam Nusantara, Bandung, Indonesia

Telp: 082117947595

E-mail: hanafiah@uninus.ac.id

³ Universitas Islam Nusantara, Bandung, Indonesia

Telp: 085224027175

E-mail: faizkarim@uninus.ac.id

RIWAYAT ARTIKEL

Received : 2026-01-16

Revised : 2026-01-24

Accepted : 2026-01-27

KEYWORDS

Academic supervision
madrasah supervisors
pedagogical competence
POAC management
multisite case study
Private Madrasah Tsanawiyah
West Bandung
bureaucratic decoupling
clinical supervision
teacher development
collaborative supervision

KATA KUNCI

Supervisi akademik
pengawas madrasah
kompetensi pedagogik
manajemen POAC
studi kasus multisitus
Madrasah Tsanawiyah Swasta
Bandung Barat
decoupling birokratik
supervisi klinis
pembinaan guru
supervisi kolaboratif

ABSTRACT

Background: Academic supervision is a strategic instrument for teacher mentoring and professional development. However, its implementation in private madrasahs often faces structural, cultural, and technical constraints, which impact the stagnation of teachers' pedagogical competence improvement. Objectives: This study aims to describe and analyze the management of madrasah supervisors' academic supervision based on the POAC functions (Planning, Organizing, Actuating, Controlling) and its effectiveness in improving the pedagogical competence of teachers in Private Madrasah Tsanawiyah in West Bandung Regency. Methods: The research used a qualitative approach with a multisite case study method in three private MTs. Data were collected through observation, in-depth interviews with 3 supervisors, 9 teachers, and 3 madrasah principals, and documentation studies. Data analysis followed an interactive thematic analysis model. Results: The findings reveal that the four POAC management functions in academic supervision are not yet optimal. Planning is top-down and lacks needs assessment; organizing is constrained by supervisor-madrasah ratios and time; implementation is dominated by brief observations with normative feedback; and evaluation and follow-up are almost non-existent. Consequently, the impact of supervision on improving teacher pedagogical competence is minimal and only visible in administrative aspects. Conclusions: Academic supervision in the research locus experiences decoupling, where formal activities are separated from the substantive goal of teacher development. Reformulation of policies, restructuring of supervisor workloads, strengthening clinical supervision capacity, and transformation of supervision culture towards collaborative-participatory approaches are needed.

ABSTRAK

Latar Belakang: Supervisi akademik merupakan instrumen strategis dalam pembinaan dan pengembangan profesional guru. Namun, implementasinya di madrasah swasta sering kali menghadapi kendala struktural, kultural, dan teknis, yang berimplikasi pada stagnasi peningkatan kompetensi pedagogik guru. Tujuan: Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis

manajemen supervisi akademik pengawas madrasah berdasarkan fungsi POAC (Planning, Organizing, Actuating, Controlling) serta efektivitasnya dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru Madrasah Tsanawiyah Swasta di Kabupaten Bandung Barat. Metode: Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus multisitus di tiga MTs swasta. Data dikumpulkan melalui observasi, wawancara mendalam dengan 3 pengawas, 9 guru, dan 3 kepala madrasah, serta studi dokumentasi. Analisis data mengikuti model analisis tematik interaktif. Hasil: Temuan penelitian mengungkapkan bahwa keempat fungsi manajemen POAC dalam supervisi akademik belum berjalan optimal. Perencanaan bersifat top-down dan minim analisis kebutuhan; pengorganisasian terkendala rasio pengawas-madrasah dan waktu; pelaksanaan didominasi observasi singkat dengan umpan balik yang normatif; serta evaluasi dan tindak lanjut nyaris tidak ada. Akibatnya, dampak supervisi terhadap peningkatan kompetensi pedagogik guru sangat minimal dan hanya terlihat pada aspek administratif. Kesimpulan: Supervisi akademik di lokus penelitian mengalami *decoupling*, di mana aktivitas formal terpisah dari tujuan substantif pengembangan guru. Diperlukan reformulasi kebijakan, penataan ulang beban kerja pengawas, penguatan kapasitas supervisi klinis, dan transformasi budaya supervisi menuju kolaboratif-partisipatif.

1. Pendahuluan

Dalam ekosistem pendidikan madrasah, supervisi akademik menempati posisi sentral sebagai mekanisme penjaminan mutu dan wahana pengembangan profesional guru (Sahertian & Dasar, 2000)(Zepeda, 2013). Secara konseptual, supervisi akademik bukan sekadar kegiatan inspeksi atau penilaian administratif, melainkan suatu proses pembinaan yang sistematis, berkelanjutan, dan berorientasi pada perbaikan kualitas pembelajaran (Glickman et al., 2001)(Ngwenya, 2020). Dalam konteks madrasah, proses ini juga berfungsi untuk memastikan integrasi nilai-nilai keislaman dalam praktik pembelajaran (Syafarina et al., 2021). Pelaku utama dalam proses ini adalah pengawas madrasah, yang berperan sebagai mitra pembina bagi guru dan kepala madrasah.

Efektivitas supervisi akademik sangat bergantung pada pengelolaan atau manajemen yang baik. Teori manajemen POAC (*Planning, Organizing, Actuating, Controlling*) dari George R. Terry memberikan kerangka yang komprehensif untuk menganalisis proses supervisi secara sistematis (Asrin, 2021). *Planning* berkaitan dengan perencanaan program berbasis kebutuhan; *Organizing* menyangkut pengaturan sumber daya; *Actuating* adalah pelaksanaan teknik supervisi; dan *Controlling* meliputi evaluasi dan tindak lanjut untuk memastikan perbaikan berkelanjutan. Implementasi keempat fungsi ini secara integratif diyakini dapat mendorong peningkatan kompetensi pedagogik guru, yang merupakan fondasi utama keberhasilan

pembelajaran (Khoirul Muna, 2025)(F. M. Abdillah et al., 2021).

Kompetensi pedagogik mencakup kemampuan guru dalam memahami peserta didik, merancang dan melaksanakan pembelajaran, mengevaluasi hasil belajar, serta mengembangkan potensi siswa (Kusuma et al., 2023). Pengembangan kompetensi ini memerlukan pembinaan, refleksi praktik, dan umpan balik konstruktif yang berkelanjutan (Danielson, 2007). Supervisi akademik yang bersifat klinis dan kolaboratif telah terbukti efektif dalam mendorong guru untuk melakukan refleksi kritis dan mengembangkan *Pedagogical Content Knowledge* (PCK) (Glickman et al., 2001)(Shulman, 1987).

Namun, realitas di lapangan menunjukkan adanya kesenjangan yang signifikan antara harapan teoritis dan praktik implementasi supervisi akademik. Beberapa penelitian terdahulu mengungkapkan bahwa supervisi akademik di madrasah sering kali masih bersifat formalistik, birokratis, dan berfokus pada administrasi, bukan pada substansi pembelajaran (Apriliani & Kalijaga, 2021)(Sodikin, 2024). Data empiris dari Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bandung Barat memperkuat temuan ini, di mana nilai rata-rata UKG kompetensi pedagogik guru madrasah dalam tiga tahun terakhir (2021: 62,50; 2022: 63,10; 2023: 63,70) stagnan dan jauh dari standar ideal 75,00 (Susanto, 2022).

Kesenjangan ini terutama mencolok di madrasah swasta, yang sering kali menghadapi tantangan keterbatasan sumber daya, akses pelatihan, dan variasi kualitas manajemen. Oleh karena itu,

penelitian ini dilakukan untuk menginvestigasi secara mendalam bagaimana manajemen supervisi akademik pengawas berdasarkan fungsi POAC dilaksanakan di Madrasah Tsanawiyah Swasta Kabupaten Bandung Barat, serta bagaimana dampaknya terhadap kompetensi pedagogik guru. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan ilmu manajemen pendidikan Islam dan kontribusi praktis berupa rekomendasi kebijakan dan praktik perbaikan.

2. Tinjauan Literatur

Supervisi

a. Konsep Supervisi Akademik dan Kompetensi Pedagogik

Supervisi akademik mengalami pergeseran paradigma dari pendekatan inspeksi (*fault-finding*) yang hierarkis menuju pendekatan pembinaan (*development*) yang kolaboratif dan klinis (Glickman et al., 2001)(Zepeda, 2013). Dalam konteks madrasah, supervisi tidak hanya berfokus pada pencapaian standar akademik nasional, tetapi juga pada pengintegrasian nilai-nilai Islam dalam pembelajaran untuk membentuk peserta didik yang berakhlak mulia (Syafarina et al., 2021). Sahertian & Dasar (2000) menegaskan bahwa hakikat supervisi adalah kegiatan profesional yang memadukan fungsi pembinaan dan penjaminan mutu (Syukron et al., 2023).

Sementara itu, kompetensi pedagogik dianggap sebagai kompetensi utama guru yang langsung berkaitan dengan proses pembelajaran di kelas. Permendiknas No. 16 Tahun 2007 mendefinisikannya sebagai kemampuan mengelola pembelajaran yang mencakup pemahaman terhadap peserta didik, perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, dan pengembangan potensi siswa. Kompetensi ini menjadi penentu kualitas lulusan suatu lembaga pendidikan (F. M. Abdillah et al., 2021). Lebih lanjut, Shulman mengenalkan konsep *Pedagogical Content Knowledge* (PCK) yang menekankan pentingnya integrasi antara penguasaan materi (*content knowledge*) dengan pengetahuan tentang cara mengajarkannya (*pedagogical knowledge*) secara efektif kepada siswa tertentu (Shulman, 1987). Supervisi yang ideal harus mampu menyentuh dan mengembangkan PCK ini (Danielson, 2007).

b. Teori Manajemen POAC dalam Konteks Supervisi

Teori POAC yang dicetuskan oleh George R. Terry menawarkan kerangka kerja manajerial yang sistematis. Penerapannya dalam supervisi akademik

dapat dioperasionalkan sebagai berikut: (1) *Planning*: penyusunan program supervisi berdasarkan *needs assessment*; (2) *Organizing*: pengaturan sumber daya, penjadwalan, dan koordinasi; (3) *Actuating*: pelaksanaan teknik supervisi seperti observasi dan konferensi; (4) *Controlling*: evaluasi proses dan hasil erta perencanaan tindak lanjut (Asrin, 2021)(Sedana, 2024). Implementasi keempat fungsi ini secara sinergis diyakini dapat meningkatkan efektivitas supervisi.

c. Landasan Nilai dan Teori Pendukung

Pelaksanaan supervisi akademik di madrasah tidak dapat dilepaskan dari landasan nilai yang melingkupinya. Landasan teologis, seperti prinsip *amar ma'ruf nahi munkar* dan *ta'awun*, menuntut supervisi dilaksanakan dengan semangat tolong-menolong dalam kebaikan dan niat ibadah (Renaningtyas, 2025). Landasan filosofis dari progresivisme Dewey dan humanisme Rogers menekankan pentingnya pembelajaran berbasis pengalaman dan hubungan interpersonal yang positif dalam proses pembinaan (Arifin et al., 2026). Selain itu, teori pembelajaran orang dewasa (*andragogi*) Knowles menyatakan bahwa guru sebagai pembelajar dewasa memerlukan keterlibatan aktif dan relevansi materi dengan kebutuhan kerjanya, sehingga pendekatan supervisi harus partisipatif dan kontekstual.

d. Penelitian Terdahulu dan Identifikasi Celah

Penelitian sebelumnya oleh Arifin (Apriliani & Kalijaga, 2021) mengungkapkan bahwa supervisi masih bersifat inspeksi formal dan birokratis. Sementara penelitian kuantitatif Sari dan Dewi menunjukkan korelasi antara frekuensi supervisi dan kompetensi guru, namun belum menggali makna dan proses di balik fenomena tersebut (Anisa, 2025). Celah penelitian yang diidentifikasi adalah belum adanya studi kualitatif mendalam yang menginvestigasi pelaksanaan keempat fungsi POAC dalam supervisi akademik pengawas madrasah swasta secara holistik dan kontekstual, serta dampaknya terhadap kompetensi pedagogik guru. Penelitian ini hadir untuk mengisi celah tersebut.

3. Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan paradigma interpretif untuk memahami makna dan pengalaman para aktor di lapangan (Creswell & Poth, 2016). Metode penelitian yang diterapkan adalah studi kasus multisitus (Yin, 2018), dengan situs penelitian di tiga Madrasah Tsanawiyah Swasta (MTsS) di Kabupaten

Bandung Barat, yaitu MTsS Muslimin Jati Kec. Saguling dan MTsS Al Musyawahar Kec. Lembang. Pemilihan situs dilakukan secara *purposive sampling* dengan pertimbangan keterwakilan dinamika dan permasalahan riil di madrasah swasta.

Subjek/Informan penelitian dipilih secara purposif dan *snowball sampling*, mencakup: (1) 3 orang Pengawas Madrasah yang membina wilayah tersebut; (2) 9 orang Guru (3 guru dari setiap MTsS); dan (3) 3 orang Kepala Madrasah. Kriteria guru yang dipilih adalah yang telah mengalami proses supervisi minimal dua kali dalam setahun terakhir.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui triangulasi untuk memastikan keabsahan data (Miles et al., 2014):

1. Observasi: Observasi partisipan pasif terhadap proses supervisi (pra-observasi, observasi kelas, konferensi) dan aktivitas pembelajaran guru. Instrumen menggunakan lembar observasi terstruktur dan catatan lapangan.
2. Wawancara Mendalam Semi-Terstruktur: Dilakukan terhadap pengawas, guru, dan kepala madrasah dengan panduan wawancara terpisah. Fokus wawancara pada persepsi, pengalaman, dan evaluasi mereka terhadap proses supervisi.
3. Studi Dokumentasi: Menganalisis dokumen seperti Program Kerja Pengawas Tahunan, Laporan Hasil Supervisi (LHS), Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP) guru, dan data UKG.

Analisis data mengikuti model analisis tematik interaktif Braun & Clarke (Mohamad & Syahnur, 2025) melalui tahapan: (1) familiarisasi data; (2) pembuatan kode awal; (3) pencarian tema; (4) peninjauan tema; (5) pendefinisian dan pemberian nama tema; (6) produksi laporan. Analisis dibantu dengan perangkat lunak NVivo 12 untuk mengelola data kualitatif. Keabsahan data diuji melalui teknik kredibilitas (triangulasi sumber & metode, *member check*), transferabilitas (*thick description*), dependabilitas (*audit trail*), dan konfirmabilitas (*reflexivity journal*) (Miles et al., 2014).

4. Hasil

a. Konteks dan Profil Subjek Penelitian

Penelitian berlatar di Kabupaten Bandung Barat dengan karakteristik sosial-budaya Sunda yang kental. Ketiga MTs swasta menghadapi tantangan khas seperti keterbatasan sarana prasarana dan variasi kualitas guru. Para pengawas (3 orang) memiliki masa kerja rata-rata 7 tahun dengan beban membina 8-10 madrasah. Pelatihan supervisi klinis yang mereka terima sangat minim. Guru partisipan

(9 orang) berasal dari berbagai mata pelajaran dengan masa mengajar bervariasi. Budaya *someah* (ramah) dan *sungkan* (segan) dalam masyarakat Sunda turut mempengaruhi dinamika komunikasi selama supervisi.

b. Temuan Berdasarkan Fungsi POAC

1) Perencanaan (*Planning*) yang Top-Down dan Tidak Partisipatif

Proses perencanaan program supervisi didominasi oleh pola top-down. Program lebih merupakan penurunan target administratif dari tingkat provinsi daripada hasil identifikasi kebutuhan di tingkat madrasah. Seorang pengawas menyatakan, "*Kita punya target kunjungan per semester dari atas. Programnya sudah ada formatnya, kita tinggal menyesuaikan jadwal dan nama madrasah.*" (Wawancara dengan Pengawas A, 15 September 2024). Analisis kebutuhan (*needs assessment*) yang mendalam dan sistematis hampir tidak dilakukan. Kebutuhan guru hanya diduga berdasarkan interaksi informal. Dokumen Program Kerja Pengawas yang dianalisis menunjukkan keseragaman tujuan untuk semua madrasah binaan. Partisipasi guru dalam perencanaan juga sangat minim, sehingga program terasa sebagai sesuatu yang *dituangkan*, bukan *dirancang bersama*.

2) Pengorganisasian (*Organizing*) yang Tidak Optimal

Pengorganisasian sumber daya menjadi titik lemah utama. Kendala terbesar adalah rasio pengawas-madrasah yang tidak ideal (1:8-10) dan alokasi waktu yang sangat terbatas. Setiap kunjungan supervisi hanya berlangsung 2-3 jam per madrasah, sehingga terkesan terburu-buru. Koordinasi jadwal juga sering tidak optimal akibat bentrok dengan agenda lain. Selain itu, instrumen observasi yang digunakan masih terbatas pada lembar standar Kemenag yang berfokus pada aspek administratif dan penampilan guru (*teacher performance*), kurang mampu menjangkau aspek substantif seperti kualitas interaksi belajar atau integrasi nilai Islami.

3) Pelaksanaan (*Actuating*) yang Bersifat Inspeksi, bukan Pembinaan

Pada tahap pelaksanaan, ditemukan kesenjangan lebar dengan prinsip supervisi klinis.

- a) Observasi masih didominasi oleh kunjungan kelas singkat (30-45 menit) yang bersifat *snapshot*.
- b) Tahap pra-observasi sering diabaikan. Guru tidak memiliki kesempatan mendiskusikan rencana dan tantangan pembelajarannya dengan pengawas.

- c) Kualitas umpan balik (*feedback*) sangat rendah. Pertemuan pasca-observasi berlangsung singkat (10-15 menit) dengan komentar umum dan normatif seperti "*sudah baik, pertahankan*" atau "*tingkatkan partisipasi siswa*". Seorang guru mengungkapkan kekecewaannya, "*Umpan balik seperti itu tidak membantu kami untuk tahu persis apa yang harus diperbaiki dan bagaimana caranya.*" (Wawancara dengan Guru MTsS B, 22 September 2025).
- d) Pendekatan supervisi masih bersifat direktif dan hierarkis. Pengawas lebih menempatkan diri sebagai *penilai* daripada *mitra belajar* atau *fasilitator*.
- 4) Pengawasan dan Tindak Lanjut (*Controlling*) yang Nyaris Absen
Fungsi pengawasan dan tindak lanjut hampir tidak berjalan.
- a) Evaluasi berorientasi pada kelengkapan dokumen Laporan Hasil Supervisi (LHS), bukan pada perubahan praktik mengajar atau peningkatan hasil belajar siswa.
- b) Mekanisme *follow-up* sangat lemah. Setelah LHS diserahkan, tidak ada agenda pertemuan lanjutan atau kunjungan ulang untuk memantau implementasi rekomendasi. Seorang pengawas mengakui, "*Kami tidak punya waktu untuk mengecek kembali. Setelah laporan, ya selesai...*" (Wawancara dengan Pengawas C, 5 Oktober 2025).
- c) Tidak ada indikator keberhasilan yang terukur dan sistem monitoring yang jelas. Kolom tindak lanjut dalam LHS biasanya diisi pernyataan samar tanpa rencana aksi konkret.

c. Dampak terhadap Kompetensi Pedagogik Guru

Dampak supervisi terhadap kompetensi pedagogik guru sangat terbatas dan tidak mendalam.

- 1) Peningkatan Superfisial pada Aspek Administratif: Dampak paling nyata adalah peningkatan kedisiplinan guru dalam menyusun RPP dan melengkapi administrasi kelas, yang lebih didorong oleh ketakutan mendapat penilaian buruk.
- 2) Stagnasi pada Aspek Praksis Pembelajaran: Mayoritas guru menyatakan bahwa strategi mengajar, metode penilaian, dan penguasaan PCK mereka tidak banyak berubah pasca-supervisi. Perubahan, jika ada, lebih banyak berasal dari inisiatif mandiri guru.

- 3) Persepsi Supervisi sebagai Ritual Penilaian: Supervisi dipandang sebagai momen formal yang menegangkan dan bersifat *fault-finding*, bukan sebagai proses pembelajaran profesional yang bermanfaat. Persepsi ini menghambat terciptanya hubungan saling percaya.

Berdasarkan hasil penelitian, implementasi keempat fungsi manajemen POAC dalam supervisi akademik belum berjalan optimal dan memberikan dampak yang sangat terbatas pada peningkatan kompetensi pedagogik guru. Pada fungsi perencanaan (P), praktik di lapangan cenderung bersifat top-down, minim analisis kebutuhan (*needs assessment*), dan tidak melibatkan partisipasi guru. Akibatnya, program supervisi yang dirancang menjadi tidak relevan dan gagal menjawab kebutuhan riil pengembangan profesional guru.

Selanjutnya, pada fungsi pengorganisasian (O), proses supervisi terkendala oleh rasio pengawas dan madrasah yang tidak ideal, alokasi waktu yang sangat terbatas, serta instrumen observasi yang tidak memadai. Kendala-kendala ini menyebabkan proses supervisi berlangsung terburu-buru, tidak mendalam, dan hanya berfokus pada aspek-aspek permukaan atau administratif semata.

Pada tahap pelaksanaan (A), kegiatan supervisi didominasi oleh observasi kelas yang singkat, pemberian umpan balik yang normatif dan umum, serta pendekatan yang direktif dan hierarkis. Akibatnya, proses ini gagal memicu refleksi kritis guru atau mendorong eksperimen strategi pembelajaran baru. Guru pun tidak mendapatkan arahan yang jelas tentang cara memperbaiki praktik mengajar mereka.

Terakhir, fungsi pengawasan dan tindak lanjut (C) nyaris tidak berjalan. Evaluasi hanya berorientasi pada kelengkapan dokumen, tanpa dilanjutkan dengan mekanisme *follow-up* dan monitoring yang memadai. Dampaknya, berbagai rekomendasi yang diberikan dalam laporan supervisi tidak diimplementasikan dalam praktik, sehingga tidak ada jaminan terjadinya perbaikan berkelanjutan terhadap kompetensi pedagogik guru. Secara keseluruhan, ketidakefektifan pada setiap tahap POAC ini menyebabkan supervisi akademik gagal menjadi katalisator peningkatan kualitas pembelajaran.

5. Dikusi

Temuan penelitian ini mengonfirmasi dan memperdalam hasil penelitian terdahulu yang

mengungkapkan ketidakefektifan supervisi akademik di madrasah (Apriliani & Kalijaga, 2021)(Sodikin, 2024). Analisis melalui lensa teori POAC mengungkap akar masalah yang sistematis (Sedana, 2024).

Pertama, kegagalan pada tahap *planning* yang top-down dan tidak partisipatif bertentangan dengan prinsip manajemen modern dan teori *andragogy* Knowles, yang menekankan keterlibatan subjek belajar dalam perencanaan pembelajarannya sendiri. Perencanaan yang tidak berbasis kebutuhan (*needs assessment*) menjadikan supervisi sebagai aktivitas *decoupling*, terpisah dari tujuan substantifnya (Meyer & Rowan, 1977). Hal ini juga bertolak belakang dengan semangat *ta'awun* (kerjasama) dalam landasan teologis Islam (M. R. Abdillah, 2025).

Kedua, pada tahap *actuating*, dominasi observasi singkat dan umpan balik yang berkualitas rendah merupakan penyimpangan dari esensi supervisi klinis Goldhammer dan Cogan, yang menekankan siklus observasi-analisis-umpan balik yang mendalam dan reflektif. Umpan balik yang umum dan normatif, seperti yang ditemukan, tidak mampu mengembangkan *Pedagogical Content Knowledge* (PCK) guru (Shulman, 1987), yang merupakan inti dari kompetensi pedagogik. Pendekatan direktif yang digunakan juga bertentangan dengan filosofi humanisme Carl Rogers dan progresivisme John Dewey, yang menekankan pentingnya hubungan setara dan pembelajaran berbasis pengalaman dalam pengembangan diri (Sartika et al., 2025).

Ketiga, absennya fungsi *controlling* yang efektif, khususnya mekanisme *follow-up*, merupakan pelanggaran terhadap prinsip manajemen itu sendiri. Tanpa evaluasi tindak lanjut, siklus supervisi tidak tuntas dan kehilangan akuntabilitasnya (Asrin, 2021). Rekomendasi hanya menjadi catatan di atas kertas tanpa implementasi, sehingga tidak heran jika kompetensi pedagogik guru stagnan, sebagaimana tercermin dalam data UKG.

Sintesis dari temuan menunjukkan bahwa ketidakefektifan supervisi akademik bersumber dari interaksi kompleks faktor struktural, kultural, dan teknis. Faktor struktural berupa sistem birokrasi Kemenag yang hierarkis dan beban kerja pengawas yang tidak manusiawi. Faktor kultural meliputi budaya organisasi yang birokratis dan budaya masyarakat Sunda yang *sungkan*, yang menghambat komunikasi terbuka. Faktor teknis adalah rendahnya kapasitas pengawas dalam melaksanakan supervisi klinis. Interaksi ini menyebabkan keempat fungsi POAC gagal berjalan secara integratif, sehingga

supervisi gagal menjadi katalisator peningkatan kompetensi pedagogik guru madrasah.

6. Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan di atas, dapat disimpulkan bahwa:

- Manajemen supervisi akademik pengawas di MTs Swasta Kabupaten Bandung Barat berdasarkan fungsi POAC belum dilaksanakan secara optimal. Keempat fungsi (Planning, Organizing, Actuating, Controlling) berjalan secara terpisah-pisah, parsial, dan penuh kendala, sehingga membentuk siklus supervisi yang tidak efektif.
- Dampak supervisi terhadap peningkatan kompetensi pedagogik guru sangat minimal dan bersifat superfisial, terutama hanya pada peningkatan kepatuhan administratif. Sementara aspek pedagogik yang substantif seperti pengembangan PCK, strategi pembelajaran inovatif, dan kemampuan refleksi praktik tidak tersentuh secara berarti.
- Akar permasalahan bersifat multidimensi, meliputi paradigma supervisi yang masih inspektif, kendala sistemik-struktural (rasio pengawas, beban administratif), keterbatasan kapasitas teknis pengawas, serta faktor kultural yang menghambat komunikasi kolaboratif. Kombinasi faktor-faktor ini menyebabkan terjadinya *decoupling* antara aktivitas supervisi sebagai ritual formal dengan tujuan pengembangan profesional guru.

Implikasi dari temuan ini adalah mendesaknya transformasi menyeluruh terhadap sistem dan praktik supervisi akademik di madrasah, khususnya swasta, dari pendekatan birokratis-inspektif menuju pendekatan klinis-kolaboratif yang berpusat pada pengembangan guru.

7. Persembahan

Penulis menyampaikan penghargaan dan terima kasih yang tulus kepada Prof. Dr. Hanafiah, M.M.Pd. dan Dr. Faiz Karim Fatkhullah, S.S., H. Hum selaku dosen pengampu mata kuliah Metodologi dan Etika Penelitian Ilmiah Lanjutan atas bimbingan dan arahan berharga selama penyusunan mini riset ini. Terima kasih juga disampaikan kepada seluruh pengawas, guru, dan kepala Madrasah Tsanawiyah Swasta di Kabupaten Bandung Barat yang telah berpartisipasi dan berbagi pengalaman berharganya sebagai informan dalam penelitian ini. Semoga kontribusi semua pihak mendatangkan keberkahan dan manfaat bagi peningkatan mutu pendidikan madrasah.

8. Referensi

Artikel Jurnal

- Abdillah, F. M., Sulton, S., & Husna, A. (2021). Implementasi penilaian autentik dalam kurikulum 2013. *Jurnal Kajian Teknologi Pendidikan*, 4(1), 41–50.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363.
- Mohamad, M., & Syahnur, M. H. (2025). Penerapan immersive marketing di Indonesia: Pendekatan kualitatif deskriptif dengan analisis tematik. *Economics and Digital Business Review*, 7(1), 367–381.
- Ngwenya, V. C. (2020). School-based supervision enhances the professional development of teachers. *South African Journal of Education*, 40(3).
- Renaningtyas, D. (2025). The relevance of maqamat wa ahwal in sufism for Gen Z: Theory, urgency, and spiritual conception in the digital era. *Journal of Islamic and Social Studies*, 49–63.
- Sartika, M., Hartono, M. O., & Yarni, L. (2025). Teori belajar humanistik. *Invention: Journal Research and Education Studies*, 613–627.
- Sedana, I. M. (2024). Ngaben massal di Desa Panji Kabupaten Buleleng dalam perspektif manajemen George R. Terry. *Jurnal Penelitian Agama Hindu*, 8(3), 375–389.
- Shulman, L. (1987). Knowledge and teaching: Foundations of the new reform. *Harvard Educational Review*, 57(1), 1–23.
- Syafarina, L., Mulyasa, E., & Koswara, N. (2021). Strategi manajerial penguatan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru. *Jurnal Educatio FKIP UNMA*, 7(4), 2036–2043.
- Syukron, M., Siregar, D. R. S., & Ratnaningsih, S. (2023). Model supervisi dalam penjaminan mutu lembaga pendidikan. *Jurnal Kependidikan Islam*, 13(1), 44–54.
- Kusuma, A. E., Wass, W., Susantini, E., & Romanza, R. (2023). *International Journal of Learning and Teaching*.

Buku

- Arifin, S., Damanik, F. H. S., Murah, M., Rustiyana, R., Tambunan, K., Jainab, J., Barus, R., Wilodati, W., Lisnasari, S. F., & Damayanti, S. (2026). *Sekolah ramah anak: Konsep, peran, dan strategi pengembangannya*. Star Digital Publishing.
- Asrin, A. (2021). *Manajemen kepemimpinan kepala sekolah dan kinerja guru*. CV. Azka Pustaka.

- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2016). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Sage Publications.
- Danielson, C. (2007). *Enhancing professional practice: A framework for teaching*. ASCD.
- Glickman, C. D., Gordon, S. P., & Ross-Gordon, J. M. (2001). *Supervision and instructional leadership: A developmental approach*. ERIC.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook*. Sage Publications.
- Sahertian, P. A. (2000). *Teknik supervisi pendidikan dalam rangka pengembangan sumber daya manusia*. Rineka Cipta.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). Sage Publications.
- Zepeda, S. J. (2013). *Instructional supervision: Applying tools and concepts*. Routledge.

Tesis, Disertasi, Skripsi, atau Laporan Penelitian

- Abdillah, M. R. (2025). *Kontekstualisasi makna ta'awun dalam Al-Qur'an (Kajian tafsir QS Al-Maidah (5): 2 dalam kitab Tafsir Al-Misbah)* (Skripsi). Universitas Islam Negeri Datokarama Palu.
- Anisa, N. I. (2025). *Pengaruh model pembelajaran blended project-based learning terhadap keterampilan kolaborasi dan kemampuan pemecahan masalah peserta didik kelas XI SMA* (Skripsi). UIN Raden Intan Lampung.
- Apriliani, I. (2021). *Strategi kepala sekolah dalam pengembangan kompetensi profesional guru guna meningkatkan mutu pendidikan di SMAN 9 Bandar Lampung* (Tesis). Pascasarjana UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.
- Khoirul Muna, M. (2025). *Implementasi model pembelajaran integratif dalam mata pelajaran akidah akhlak kelas VII di MTs Madrasatul Qur'an Salafiyah Margoyoso Pati* (Skripsi). UIN KH Abdurrahman Wahid Pekalongan.
- Sodikin, D. (2024). *Efektivitas kesejahteraan dalam meningkatkan kinerja guru di SMP Informatika dan Tahfidz Adzikra Sawangan, Depok, Jawa Barat* (Tesis). Institut PTIQ Jakarta.
- Susanto, T. B. (2022). *Efektivitas pengelolaan pendidikan dalam meningkatkan kompetensi tenaga pendidik PKBM Imam Nawawi School, Bogor, Jawa Barat* (Tesis). Institut PTIQ Jakarta.



© 2026 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution Share Alike (CC BY SA) license (<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>).