

BAB V

PEMBAHASAN

Bab pembahasan ini untuk menganalisis hasil penelitian secara lintas situs antara SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang CIS dan SMA Negeri 2 Nganjuk. Analisis lintas situs dilakukan untuk menemukan kesamaan dan perbedaan dalam praktik supervisi akademik kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru. Melalui analisis ini, peneliti berupaya mengungkap pola-pola konseptual yang muncul dari kedua konteks lembaga pendidikan tersebut. Fokus utama bab ini adalah mengintegrasikan temuan empiris dari masing-masing situs menjadi satu konstruksi teoretik yang utuh dan bermakna. Oleh karena itu, Bab V berfungsi sebagai jembatan antara hasil temuan lapangan dan pembentukan teori substantif penelitian.

Pendekatan analisis dalam bab ini menggunakan prinsip *grounded theory* dengan menempuh tiga tahapan utama, yaitu *open coding*, *axial coding*, dan *selective coding*. Tahapan tersebut dilakukan untuk mengorganisasikan data lintas situs ke dalam kategori, dimensi, dan hubungan konseptual yang lebih luas. Melalui proses ini, hasil penelitian tidak hanya bersifat deskriptif, tetapi juga membangun fondasi konseptual bagi teori substantif yang dihasilkan. Dengan demikian, analisis lintas situs berfungsi menemukan makna yang lebih dalam dari praktik supervisi akademik di dua sekolah dengan karakter budaya yang berbeda. Analisis ini menjadi dasar utama dalam merumuskan teori Supervisi Akademik Reflektif-Sirkuler.

Analisis lintas situs ini berfokus pada empat kategori utama yang ditemukan dalam penelitian, yaitu pendekatan, model, teknik, dan tahapan supervisi akademik. Keempat kategori tersebut dipilih karena merepresentasikan keseluruhan dinamika pelaksanaan supervisi akademik di sekolah. Dalam prosesnya, peneliti membandingkan bagaimana kepala sekolah di masing-masing situs merencanakan, melaksanakan, dan menindaklanjuti kegiatan supervisi. Perbandingan ini tidak hanya menyoroti perbedaan teknis, tetapi juga nilai-nilai kultural dan kepemimpinan yang melandasinya. Dengan cara ini, analisis lintas situs menghasilkan pemahaman komprehensif mengenai variasi dan integrasi praktik supervisi akademik.

Hasil analisis menunjukkan bahwa meskipun terdapat perbedaan konteks antara kedua sekolah, terdapat pola-pola konseptual yang saling melengkapi. SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang CIS menunjukkan kecenderungan pada pendekatan direktif-reflektif yang berakar pada nilai religius dan kedisiplinan lembaga. Sementara SMA Negeri 2 Nganjuk menampilkan model klinis-kolaboratif yang lebih terbuka dan dialogis. Perbedaan tersebut bukanlah kontradiksi, melainkan dua manifestasi dari praktik supervisi yang saling memperkaya dalam membentuk teori reflektif-sirkuler. Oleh sebab itu, analisis lintas situs menjadi penting untuk menjelaskan keterkaitan antar konteks dalam kerangka teoretik yang lebih luas.

Bab ini juga berperan menelusuri keterhubungan antara kategori yang ditemukan dengan teori-teori supervisi akademik sebelumnya. Analisis dilakukan dengan memeriksa bagaimana hasil penelitian ini mengonfirmasi, memodifikasi,

atau memperluas teori-teori terdahulu seperti yang dikemukakan oleh Sergiovanni, Glickman, Daresh, Mulyasa, dan Purwanto. Dengan demikian, pembahasan dalam bab ini tidak berhenti pada tataran empiris, tetapi bergerak menuju konstruksi teoretik yang bersifat integratif. Proses integrasi ini menghasilkan teori substantif yang lahir dari realitas kontekstual lembaga pendidikan Indonesia. Teori tersebut kemudian diberi nama *Supervisi Akademik Reflektif-Sirkuler* sebagai hasil sintesis lintas situs.

Secara keseluruhan, Bab V ini menegaskan peran analisis lintas situs sebagai tahapan penting dalam pengembangan teori berbasis data. Melalui pendekatan induktif, peneliti membangun teori yang tidak hanya valid secara empiris, tetapi juga relevan dengan konteks sosial dan budaya pendidikan. Analisis ini memberikan kontribusi ilmiah dalam memperluas pemahaman mengenai supervisi akademik sebagai sistem pembelajaran profesional yang reflektif dan berkelanjutan. Dengan demikian, hasil analisis lintas situs dalam bab ini menjadi fondasi bagi perumusan teori substantif, posisi teori terhadap teori sebelumnya, serta implikasi teoretis dan praktis yang dibahas pada bagian berikutnya. Bab ini sekaligus menandai transformasi hasil penelitian dari tataran empiris menuju tataran konseptual.

Hasil analisis lintas situs sebagai berikut:

1. Pendekatan Supervisi Akademik Kepala Sekolah

Pendekatan supervisi akademik merupakan fondasi konseptual dari fungsi pembinaan kepala sekolah terhadap guru. Pendekatan ini mencerminkan filosofi kepemimpinan pendidikan yang tidak hanya

berorientasi pada pengawasan administratif, tetapi juga pada pengembangan profesional guru melalui bimbingan dan refleksi bersama. Dalam konteks ini, supervisi akademik dipahami sebagai proses interaktif yang bertujuan meningkatkan mutu pembelajaran melalui hubungan fungsional antara kepala sekolah dan guru¹.

Dalam penelitian lintas situs ini, SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang CIS, mengimplementasikan supervisi akademik dengan Pendekatan Direktif. Kepala sekolah berperan sebagai pembimbing utama yang memberikan instruksi dan arahan langsung kepada guru untuk memastikan efektivitas pembelajaran². Pola tersebut memperlihatkan bahwa pelaksanaan supervisi masih mengandung nuansa top-down yang kuat, di mana kepala sekolah menjadi pusat kendali terhadap praktik pedagogik guru³. Hal ini menegaskan adanya relasi instruksional vertikal yang mencerminkan model top-down supervision⁴. Pendekatan demikian menempatkan kepala sekolah sebagai figur sentral dalam memastikan standar mutu pembelajaran.

Pendekatan yang diterapkan di SMA Negeri 2 Nganjuk adalah Pendekatan Kolaboratif. Pendekatan tersebut menegaskan peran kepala sekolah fasilitator, mitra dialog, dan pendamping. Pendekatan Kolaboratif ini menekankan segi komunikatif yang bersifat horisontal.

¹ Sergiovanni, T. J. (1987). *The principalship: A reflective practice perspective*. Allyn & Bacon.

² Glickman, C. D. (1981). *Developmental supervision: Alternative practices for helping teachers improve instruction*. ASCD.

³ Purwanto, M. N. (2008). *Administrasi dan supervisi pendidikan*. Remaja Rosdakarya.

⁴ Daresh, J. C. (2001). *Supervision as proactive leadership*. Waveland Press.

Temuan lintas situs mengungkapkan 2 pola umum dalam praktik supervisi akademik:

1. Kepala sekolah dalam Pendekatan Direktif memegang peran sentral dalam pembinaan guru;
2. Kepala Sekolah dalam Pendekatan Kolaboratif memegang peran sebagai fasilitator, mitra dialog, dan pendamping.

Pola tersebut memperlihatkan bahwa meskipun efektivitas dan kedisiplinan meningkat, pendekatan ini berpotensi menekan ruang refleksi kritis guru.

Untuk memperjelas hasil analisis, berikut disajikan Tabel 13 yang menggambarkan variasi implementasi pendekatan supervisi akademik di dua sekolah:

Tabel 1 Analisis Pendekatan Supervisi Akademik di Dua Sekolah

Aspek Analisis	SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang CIS	SMA Negeri 2 Nganjuk	Kategori & Dimensi Temuan
Pola Pendekatan	Pendekatan direktif berbasis pembinaan hierarkis	Pendekatan Kolaboratif berbasis kemitraan	Pola supervisi direktif kolaboratif
Arah Pembinaan	Kepala sekolah sebagai pengarah langsung guru	Kepala sekolah sebagai fasilitator dan mitra	Dimensi arah pembinaan administratif profesional
Mekanisme Komunikasi	Tatap muka intensif melalui supervisi rutin	Tatap muka, membuka ruang refleksi bersama;	Dimensi komunikasi instruktif - komunikatif partisipatif,

Sumber: Data diolah oleh Peneliti (2025)

Dari tabel tersebut tampak bahwa kedua kepala sekolah mengimplementasikan pendekatan yang berbeda. Di SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang CIS, penerapan Pendekatan Direktif bersifat hierarkis dan paternalistik, sesuai dengan kultur pesantren yang menjunjung

nilai ketaatan terhadap pimpinan⁵. Sementara itu, di SMA Negeri 2 Nganjuk, pelaksanaan supervisi bersifat kolaboratif, menekankan efisiensi dan kepatuhan pada prosedur administratif⁶.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi dan gaya kepemimpinan memainkan peran penting dalam membentuk karakter implementasi supervisi akademik. Pendekatan direktif di SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang CIS menonjolkan nilai religius dan kedisiplinan spiritual, sedangkan pendekatan kolaboratif di SMA Negeri 2 Nganjuk lebih menekankan efisiensi pedagogik dan akuntabilitas kerja⁷.

Secara umum, pendekatan supervisi akademik di kedua lembaga berfokus pada peningkatan profesionalisme guru melalui bimbingan tatap muka dan kontrol mutu pembelajaran. Pendekatan semacam ini sesuai dengan pandangan bahwa kepala sekolah memiliki tanggung jawab strategis sebagai pembina profesional guru⁸. Namun demikian, pendekatan direktif memiliki keterbatasan karena cenderung menghambat kreativitas dan refleksi kritis guru jika tidak disertai unsur kolaboratif⁹.

Pendekatan Direktif berakar pada paradigma behavioristik, di mana hubungan antara pembimbing dan yang dibimbing bersifat linear: kepala sekolah memberi stimulus berupa arahan, dan guru merespons melalui

⁵ Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.

⁶ Leithwood, K., & Jantzi, D. (2006). *Transformational school leadership for large-scale reform. School Effectiveness and School Improvement, 17*(2), 201–227.

⁷ Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2008). *Educational administration: Theory, research, and practice*. McGraw-Hill.

⁸ Mulyasa, E. (2007). *Menjadi kepala sekolah profesional*. Remaja Rosdakarya.

⁹ Daresh, J. C. (2001). *Supervision as proactive leadership*. Waveland Press.

penyesuaian perilaku mengajar¹⁰. Meskipun demikian, efektivitasnya tetap relevan dalam konteks sekolah dengan struktur kepemimpinan yang kuat, karena mampu menciptakan keteraturan dan konsistensi perilaku profesional guru¹¹.

Di SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang CIS, pendekatan direktif memperoleh legitimasi kultural yang kuat. Tradisi kepemimpinan pesantren yang paternalistik menjadikan kepala sekolah figur panutan moral dan intelektual¹². Dalam konteks ini, supervisi direktif dipahami bukan sekadar perintah, melainkan bentuk kasih sayang dan tanggung jawab moral pimpinan terhadap guru¹³. Karena itu, guru tidak merasa terbebani, tetapi justru termotivasi untuk menunjukkan kinerja terbaik mereka sebagai bentuk pengabdian kepada lembaga.

Sementara itu, di SMA Negeri 2 Nganjuk, penerapan pendekatan Kolaboratif lebih bersifat birokratis dan fungsional¹⁴. Kepala sekolah menekankan kepatuhan pada standar operasional dan instrumen mutu, seperti penyusunan RPP, pengelolaan kelas, dan evaluasi hasil belajar¹⁵. Pendekatan ini efektif menciptakan keteraturan administratif, tetapi juga berisiko menurunkan fleksibilitas pedagogik guru¹⁶. Karena itu, kepala sekolah menyeimbangkan fungsi kontrol dengan komunikasi terbuka agar

¹⁰ Sergiovanni, T. J. (1987). *The principalship: A reflective practice perspective*. Allyn & Bacon.

¹¹ Purwanto, N. (2005). *Administrasi dan supervisi pendidikan*. Remaja Rosdakarya.

¹² Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.

¹³ Arifin, M. (2011). *Kapita selekta pendidikan Islam*. Bumi Aksara.

¹⁴ Leithwood, K., & Jantzi, D. (2006). *Transformational school leadership for large-scale reform. School Effectiveness and School Improvement*, 17(2), 201–227.

¹⁵ Purwanto, N. (2005). *Administrasi dan supervisi pendidikan*. Remaja Rosdakarya.

¹⁶ Daresh, J. C. (2001). *Supervision as proactive leadership*. Waveland Press.

guru tetap merasa memiliki ruang untuk berinovasi.

Analisis lintas situs menunjukkan bahwa perbedaan latar budaya lembaga berpengaruh terhadap pemilihan pendekatan. Di SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang CIS, kepala sekolah lebih menekankan aspek moral dan spiritual supervisi, sedangkan di SMA Negeri 2 yang menerapkan Pendekatan Koalboratif, aspek profesional dan efisiensi menjadi prioritas¹⁷. Namun, keduanya memiliki titik temu dalam komitmen terhadap peningkatan mutu guru¹⁸.

Secara empiris, efektivitas pendekatan direktif sangat bergantung pada kualitas hubungan interpersonal antara kepala sekolah dan guru¹⁹. Bila komunikasi bersifat terbuka dan empatik, pendekatan ini menghasilkan rasa hormat dan kepercayaan yang mendorong guru untuk belajar. Sebaliknya, bila dilakukan secara kaku dan evaluatif, pendekatan ini berpotensi menimbulkan resistensi²⁰. Karena itu, dalam kerangka supervisi modern, peran kepala sekolah tidak lagi sekadar *evaluator*, tetapi juga *facilitator* dan *mentor* pembelajaran²¹.

Temuan lapangan menunjukkan bahwa efektivitas pendekatan supervisi tidak hanya ditentukan oleh bentuk pendekatan, tetapi oleh *iklim budaya supervisi* yang dibangun di sekolah²². Di SMA Darul Ulum 2

¹⁷ Mulyasa, E. (2007). *Standar kompetensi dan sertifikasi guru*. Remaja Rosdakarya.

¹⁸ Sergiovanni, T. J. (1987). *The principalship: A reflective practice perspective*. Allyn & Bacon.

¹⁹ Evans, R. (2008). *The human side of school change*. Jossey-Bass.

²⁰ Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2008). *Educational administration: Theory, research, and practice*. McGraw-Hill.

²¹ Leithwood, K., & Jantzi, D. (2006). *Transformational school leadership for large-scale reform. School Effectiveness and School Improvement, 17*(2), 201–227.

²² Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.

Unggulan BPPT Jombang CIS, nilai religius dan spiritualitas memperkuat ikatan emosional antara kepala sekolah dan guru, sedangkan di SMA Negeri 2 Nganjuk yang menerapkan Pendekatan Kolaboratif, keterbukaan dan partisipasi memperkuat budaya reflektif²³. Kedua bentuk budaya tersebut berkontribusi terhadap munculnya hubungan profesional yang sehat dan saling menghormati²⁴.

Pada akhirnya, temuan lintas situs ini memperlihatkan pergeseran paradigma supervisi akademik dari pendekatan administratif ke arah reflektif-sirkuler²⁵. Pendekatan direktif tetap relevan sebagai fondasi disiplin dan efektivitas, tetapi perlu dilengkapi dengan kolaborasi reflektif agar guru berkembang tidak hanya secara teknis, melainkan juga secara profesional dan etis²⁶. Melalui transformasi ini, kepala sekolah berperan bukan hanya sebagai pengawas, tetapi sebagai *learning leader* — pemimpin pembelajaran yang menumbuhkan budaya reflektif di sekolah²⁷

2. Model Supervisi Akademik Kepala Sekolah

Model supervisi akademik merupakan perwujudan konkret dari fungsi pembinaan kepala sekolah terhadap guru dalam meningkatkan mutu pembelajaran. Model ini menjelaskan bagaimana prinsip-prinsip supervisi

²³ Mulyasa, E. (2013). *Manajemen dan kepemimpinan kepala sekolah profesional*. Bumi Aksara.

²⁴ Sahertian, P. A. (2000). *Konsep dasar dan teknik supervisi pendidikan dalam rangka pengembangan SDM*. Rineka Cipta.

²⁵ Glickman, C. D. (1981). *Developmental supervision*. ASCD.

²⁶ Sergiovanni, T. J. (1987). *The principalship: A reflective practice perspective*. Allyn & Bacon.

²⁷ Leithwood, K., & Jantzi, D. (2006). *Transformational school leadership for large-scale reform. School Effectiveness and School Improvement, 17(2)*, 201–227.

diimplementasikan melalui pola, siklus, dan bentuk interaksi kepala sekolah dengan guru²⁸. Dalam penelitian ini ditemukan dua model dominan yang merepresentasikan karakter masing-masing lembaga, yakni model supervisi konvensional di SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang CIS dan model supervisi klinis di SMA Negeri 2 Nganjuk²⁹. Kedua model ini memperlihatkan perbedaan orientasi, mekanisme, dan filosofi pelaksanaan supervisi akademik, sekaligus menggambarkan dinamika transisi menuju model reflektif-sirkuler³⁰.

Model konvensional di SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang CIS menekankan aspek hierarki, keteraturan, dan kepatuhan terhadap prosedur formal supervisi. Kepala sekolah berperan sebagai pembimbing utama yang melaksanakan supervisi melalui tiga tahap sistematis: pra-observasi, observasi, dan pasca-observasi³¹. Pelaksanaan supervisi konvensional di SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang CIS bersifat terencana dan terjadwal setiap semester³². Supervisi formal dilaksanakan sesuai agenda, sementara supervisi informal dilakukan secara mendadak untuk memastikan keaslian praktik pembelajaran. Hal ini memperlihatkan adanya keseimbangan antara kontrol struktural dan fleksibilitas situasional.

Guru-guru di SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Joombang CIS menilai bahwa model konvensional membantu mereka mengenali

²⁸ Sergiovanni, T. J. (1987). *The principalship: A reflective practice perspective*. Allyn & Bacon.

²⁹ Daresh, J. C. (2001). *Supervision as proactive leadership*. Waveland Press.

³⁰ Glickman, C. D. (1981). *Developmental supervision*. ASCD.

³¹ Mashudi. (2025). Wawancara pribadi, Kepala SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang CIS.

³² Mulyasa, E. (2007). *Menjadi kepala sekolah profesional*. Remaja Rosdakarya.

kelemahan pedagogis dan meningkatkan kualitas pengajaran. Hal ini memperlihatkan bahwa meskipun bersifat formal, model konvensional tetap memberikan ruang pembinaan profesional. Model ini berfungsi ganda: sebagai alat kontrol dan media peningkatan kualitas pengajaran³³.

Sementara itu, SMA Negeri 2 Nganjuk menerapkan model supervisi klinis, yang berfokus pada perbaikan dan pengembangan keterampilan guru secara spesifik melalui siklus reflektif dan kolaboratif. Hal ini menggambarkan adanya pergeseran paradigma dari model instruksional menuju model reflektif yang menempatkan guru sebagai mitra pembelajaran³⁴. Dalam model klinis, inisiatif supervisi datang dari guru. Hal ini memperlihatkan peran aktif guru dalam proses supervisi sebagai bentuk kesadaran profesional. Dengan demikian, model klinis memperkuat konsep *clinical partnership* — kemitraan sejajar antara kepala sekolah dan guru dalam meningkatkan mutu pembelajaran³⁵.

Kedua model tersebut merefleksikan dua kutub pendekatan supervisi: model formalistik dan model reflektif. Model formalistik, sebagaimana di SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang CIS, menekankan keteraturan, kepatuhan, dan disiplin instruksional, sedangkan model reflektif di SMA Negeri 2 menonjolkan kolaborasi, partisipasi, dan refleksi profesional³⁶. Kedua model ini tidak bersifat dikotomis, tetapi saling melengkapi dalam spektrum evolusi supervisi akademik dari pengawasan ke

³³ Purwanto, N. (2005). *Administrasi dan supervisi pendidikan*. Remaja Rosdakarya.

³⁴ Goldhammer, R. (1990). *Clinical supervision: Special methods for the supervision of teachers*. Holt, Rinehart and Winston.

³⁵ Glickman, C. D. (1981). *Developmental supervision*. ASCD.

³⁶ Sahertian, P. A. (2000). *Konsep dasar dan teknik supervisi pendidikan*. Rineka Cipta.

pembelajaran profesional³⁷.

Untuk memperjelas perbedaan dan persamaan antara kedua model tersebut, berikut disajikan Tabel 14: Perbandingan Model Supervisi di Dua Sekolah.

Tabel 2. Perbandingan Model Supervisi di Dua Sekolah

Aspek Perbandingan	Model Konvensional (SMA Darul Ulum 2 Jombang CIS)	Model Klinis (SMA Negeri 2 Nganjuk)	Interpretasi Tematik
Fokus utama	Pengawasan dan penilaian administratif	Pembinaan dan refleksi profesional	Pergeseran fokus dari kontrol ke pengembangan
Relasi kerja	Hierarkis: kepala sekolah sebagai pengendali	Kolaboratif: kepala sekolah dan guru sebagai mitra	Transformasi relasi vertikal menjadi horizontal
Inisiatif supervisi	Datang dari kepala sekolah	Datang dari guru	Pergeseran tanggung jawab menuju kesadaran profesional
Siklus supervisi	Pra-observasi → Observasi → Evaluasi	Perencanaan → Observasi → Analisis → Refleksi	Perluasan tahap menjadi siklus reflektif-sirkuler
Orientasi hasil	Kepatuhan terhadap standar administrasi	Peningkatan kompetensi mengajar	Reorientasi hasil dari ketaatan menuju kompetensi

Sumber: diolah Peneliti, 2025

Dari tabel tersebut tampak bahwa perbedaan utama antara kedua model terletak pada relasi kerja, inisiatif supervisi, dan orientasi hasil³⁸. SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang CIS menonjolkan kontrol struktural yang didukung oleh budaya pesantren yang menghormati otoritas pimpinan.

³⁷ Strauss, A., & Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research*. Sage Publications.

³⁸ Leithwood, K., & Jantzi, D. (2006). *Transformational school leadership for large-scale reform. School Effectiveness and School Improvement, 17(2)*, 201–227.

Sebaliknya, SMA Negeri 2 mengembangkan sistem supervisi yang berorientasi pada kolaborasi dan refleksi, selaras dengan karakter organisasi sekolah negeri yang egaliter³⁹.

Menariknya, meskipun berbeda dalam orientasi, keduanya memiliki kesamaan dalam tujuan utama, yaitu meningkatkan kualitas pembelajaran guru. Kepala sekolah di kedua lembaga sama-sama memosisikan supervisi sebagai sarana pembinaan profesional, bukan sekadar instrumen pengawasan⁴⁰. Namun, perbedaan budaya kelembagaan dan karakter kepemimpinan mempengaruhi gaya pelaksanaannya. Kepala sekolah di SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang CIS lebih bersifat paternalistik-karismatik, sedangkan kepala sekolah di SMA Negeri 2 bersifat partisipatif-reflektif⁴¹.

Model konvensional mencerminkan kepemimpinan instruktif yang menekankan disiplin dan kontrol; sebaliknya, model klinis mencerminkan kepemimpinan transformasional yang menumbuhkan kesadaran profesional guru melalui dialog dan refleksi⁴². Dengan demikian, hubungan antara model supervisi dan karakteristik kepala sekolah bersifat resiprokal: karakter kepala sekolah menentukan model yang diadopsi, sementara keberhasilan model memperkuat karakter kepemimpinan yang diterapkan⁴³.

³⁹ Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.

⁴⁰ Mulyasa, E. (2013). *Manajemen dan kepemimpinan kepala sekolah profesional*. Bumi Aksara.

⁴¹ Arifin, M. (2011). *Kapita selekta pendidikan Islam*. Bumi Aksara.

⁴² Sergiovanni, T. J. (1987). *The principalship: A reflective practice perspective*. Allyn & Bacon.

⁴³ Leithwood, K., & Jantzi, D. (2006). *Transformational school leadership for large-scale reform. School Effectiveness and School Improvement, 17(2)*, 201–227.

Model supervisi akademik yang diterapkan di kedua sekolah memperlihatkan kesamaan dalam hal struktur pelaksanaan, tetapi berbeda secara mendasar dalam filosofi dan tujuan pembinaan. SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang CIS menempatkan supervisi sebagai instrumen kepatuhan, sedangkan SMA Negeri 2 Nganjuk menempatkannya sebagai wadah refleksi profesional⁴⁴. Dalam konteks ini, model konvensional berfungsi menjaga standar kinerja guru, sementara model klinis berfungsi memperkuat kesadaran reflektif guru terhadap praktik pedagogisnya⁴⁵.

Perbedaan paradigma ini dipengaruhi oleh latar budaya organisasi masing-masing sekolah. SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang CIS berakar pada kultur pesantren yang menempatkan pimpinan sebagai figur otoritatif dan simbol keteladanan moral⁴⁶. Oleh karena itu, model supervisi konvensional berjalan efektif karena didukung oleh nilai ketaatan, loyalitas, dan penghormatan terhadap otoritas pimpinan⁴⁷. Sementara itu, SMA Negeri 2 Nganjuk berdiri dalam konteks budaya birokratis modern yang menekankan transparansi, partisipasi, dan evaluasi kinerja berbasis profesionalisme⁴⁸. Perbedaan nilai-nilai ini menjelaskan mengapa pola supervisi di SMA Negeri 2 lebih terbuka dan partisipatif dibandingkan di sekolah berbasis pesantren.

Hubungan antara karakter kepemimpinan kepala sekolah dengan model

⁴⁴ Sergiovanni, T. J. (1987). *The principalship: A reflective practice perspective*. Allyn & Bacon.

⁴⁵ Purwanto, N. (2005). *Administrasi dan supervisi pendidikan*. Remaja Rosdakarya.

⁴⁶ Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership (4th ed.)*. Jossey-Bass.

⁴⁷ Arifin, M. (2011). *Kapita selekta pendidikan Islam*. Bumi Aksara.

⁴⁸ Leithwood, K., & Jantzi, D. (2006). *Transformational school leadership for large-scale reform. School Effectiveness and School Improvement, 17(2)*, 201–227.

supervisi juga sangat signifikan. Kepala SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang CIS menampilkan gaya paternalistik-karismatik, yang memadukan kekuatan moral dan ketegasan administratif⁴⁹. Hal ini tercermin dalam pelaksanaan supervisi yang disiplin, terjadwal, dan berbasis instrumen baku⁵⁰. Sebaliknya, kepala SMA Negeri 2 Nganjuk menunjukkan gaya transformasional-partisipatif, di mana ia mendorong guru untuk berperan aktif dan menjadikan supervisi sebagai proses pembelajaran bersama⁵¹. Menurut Leithwood dan Jantzi (2006), gaya kepemimpinan transformasional memiliki potensi tinggi dalam menciptakan iklim kerja reflektif dan inovatif di sekolah⁵².

Kedua model tersebut sebenarnya tidak berdiri dalam dikotomi yang saling meniadakan⁵³. Dalam praktiknya, kepala sekolah di kedua lembaga berupaya menggabungkan unsur formalistik dan reflektif untuk menyeimbangkan fungsi kontrol dan pembinaan⁵⁴. Kepala SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT, misalnya, mengintegrasikan unsur dialog dalam tahapan pasca-supervisi, sedangkan Kepala SMA Negeri 2 tetap mempertahankan instrumen observasi terukur untuk menjamin objektivitas pembinaan⁵⁵. Kombinasi ini memperlihatkan munculnya bentuk model konvergen, yakni

⁴⁹ Mashudi. (2025). Wawancara pribadi oleh peneliti, Kepala SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang CIS.

⁵⁰ Anis Nur Laili. (2025). Wawancara pribadi oleh peneliti, Waka Kurikulum SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang CIS.

⁵¹ Syamsi. (2025). Wawancara pribadi, Kepala SMA Negeri 2 Nganjuk.

⁵² Leithwood, K., & Jantzi, D. (2006). *Transformational school leadership for large-scale reform. School Effectiveness and School Improvement*, 17(2), 201–227.

⁵³ Glickman, C. D. (1981). *Developmental supervision*. ASCD.

⁵⁴ Daresh, J. C. (2001). *Supervision as proactive leadership*. Waveland Press.

⁵⁵ Anik. (2025). Wawancara pribadi, Waka Kurikulum SMA Negeri 2 Nganjuk.

supervisi yang memadukan disiplin struktural dan refleksi profesional⁵⁶.

Temuan lintas situs menunjukkan bahwa efektivitas model supervisi bergantung pada “kemampuan kepala sekolah menyesuaikan pendekatan dengan kebutuhan guru dan konteks budaya organisasi”⁵⁷. Kepala sekolah yang mampu berperan ganda sebagai pengawas dan pembimbing cenderung menciptakan hubungan profesional yang sehat.

Dari perspektif *grounded theory*, hubungan antara model konvensional dan klinis dapat ditempatkan dalam dimensi kontinum struktural–reflektif⁵⁸. Di satu ujung terdapat supervisi formalistik yang menekankan kontrol administratif, sedangkan di ujung lainnya terdapat supervisi reflektif yang menekankan pembelajaran bersama. Kedua sekolah berada di titik tengah yang disebut *developmental supervision*—yaitu proses supervisi yang berorientasi pada pertumbuhan profesional guru⁵⁹. Dengan demikian, perbedaan model bukanlah bentuk pertentangan, melainkan variasi strategi menuju tujuan yang sama: peningkatan mutu pembelajaran⁶⁰.

Berdasarkan analisis tematik, ditemukan tiga kategori utama yang menjelaskan dinamika kedua model supervisi tersebut, yaitu:

1. Kategori Struktural, menekankan pentingnya keteraturan dan akuntabilitas administratif;
2. Kategori Relasional, menonjolkan kemitraan dan komunikasi profesional;

⁵⁶ Strauss, A., & Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*. Sage Publications.

⁵⁷ Sergiovanni, T. J. (1987). *The principalship: A reflective practice perspective*. Allyn & Bacon.

⁵⁸ Strauss, A., & Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research*. Sage Publications.

⁵⁹ Glickman, C. D. (1981). *Developmental supervision*. ASCD.

⁶⁰ Daresh, J. C. (2001). *Supervision as proactive leadership*. Waveland Press.

dan

3. Kategori Reflektif, menekankan partisipasi aktif guru dalam perbaikan pembelajaran⁶¹.

Ketiga kategori ini menggambarkan transformasi paradigma supervisi akademik dari sistem pengawasan menuju sistem pembelajaran kolaboratif⁶².

Transformasi ini semakin nyata dalam praktik keseharian kepala sekolah. Di SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang CIS, kepala sekolah mengembangkan *supervisi berbasis nilai moral*, yang tidak hanya mengawasi tetapi juga menanamkan etos kerja islami⁶³. Sebaliknya, di SMA Negeri 2 Nganjuk, kepala sekolah mengembangkan *supervisi berbasis refleksi dialogis*, yang memfasilitasi guru untuk mengemukakan kendala dan mencari solusi bersama⁶⁴. Kedua pendekatan ini menunjukkan bahwa model supervisi tidak hanya teknis, tetapi juga ideologis—mencerminkan nilai-nilai pendidikan yang dihidupi lembaga⁶⁵.

Secara konseptual, perbandingan dua model ini melahirkan Model Supervisi Reflektif-Sirkuler, yang merupakan sintesis lintas situs dari kedua praktik supervisi⁶⁶. Model ini menekankan keterpaduan empat prinsip utama: (1) struktur yang jelas, (2) komunikasi empatik, (3) refleksi bersama,

⁶¹ Sahertian, P. A. (2000). *Konsep dasar dan teknik supervisi pendidikan*. Rineka Cipta.

⁶² Mulyasa, E. (2007). *Menjadi kepala sekolah profesional*. Remaja Rosdakarya.

⁶³ Arifin, M. (2011). *Kapita selekta pendidikan Islam*. Bumi Aksara.

⁶⁴ Syamsi. (2025). Wawancara pribadi, Kepala SMA Negeri 2 Nganjuk.

⁶⁵ Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.

⁶⁶ Strauss, A., & Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research*. Sage Publications.

dan (4) tindak lanjut berkelanjutan⁶⁷. Model reflektif-sirkuler memungkinkan supervisi tidak berhenti pada tahap observasi dan evaluasi, tetapi berputar terus dalam siklus pembelajaran profesional yang dinamis⁶⁸.

Model reflektif-sirkuler juga selaras dengan pandangan Sergiovanni (1987) yang menegaskan bahwa supervisi ideal adalah supervisi yang memadukan antara *authority* (otoritas) dan *autonomy* (kemandirian)⁶⁹. Kepala sekolah bertindak sebagai fasilitator yang mengarahkan guru tanpa mengekang kebebasan berpikirnya. Dengan demikian, supervisi bukan lagi sekadar proses administratif, melainkan bagian dari pembelajaran berkelanjutan bagi guru dan kepala sekolah⁷⁰.

Dengan hasil analisis lintas situs ini, dapat disimpulkan bahwa model konvensional dan klinis memiliki relevansi kontekstual yang kuat terhadap karakter kelembagaan masing-masing sekolah. Namun, arah evolusi keduanya bergerak menuju paradigma baru: supervisi akademik reflektif-sirkuler⁷¹. Paradigma ini mengintegrasikan unsur struktural dan reflektif untuk menciptakan ekosistem pembinaan profesional yang partisipatif, berkelanjutan, dan berorientasi pada peningkatan mutu pembelajaran⁷²

⁶⁷ Sergiovanni, T. J. (1987). *The principalship: A reflective practice perspective*. Allyn & Bacon.

⁶⁸ Glickman, C. D. (1981). *Developmental supervision*. ASCD.

⁶⁹ Sergiovanni, T. J. (1987). *The principalship: A reflective practice perspective*. Allyn & Bacon.

⁷⁰ Daresh, J. C. (2001). *Supervision as proactive leadership*. Waveland Press.

⁷¹ Mulyasa, E. (2013). *Manajemen dan kepemimpinan kepala sekolah profesional*. Bumi Aksara.

⁷² Leithwood, K., & Jantzi, D. (2006). *Transformational school leadership for large-scale reform. School Effectiveness and School Improvement, 17*(2), 201–227.

3. Teknik Supervisi Akademik Kepala Sekolah

Teknik supervisi akademik merupakan bentuk operasional dari penerapan model dan pendekatan pembinaan yang dilakukan kepala sekolah terhadap guru. Teknik ini menunjukkan cara kerja konkret supervisi dalam menciptakan komunikasi pembinaan yang efektif, baik secara individual maupun kelompok⁷³. Supervisi akademik tidak hanya menekankan pengawasan terhadap pelaksanaan pembelajaran, tetapi juga memfasilitasi dialog reflektif untuk meningkatkan profesionalisme guru⁷⁴. Dalam konteks penelitian ini, ditemukan bahwa kedua kepala sekolah menggunakan kombinasi antara teknik individual, kelompok, dan empatik-dialogis sesuai kebutuhan dan karakter budaya lembaga masing-masing⁷⁵.

Teknik supervisi individual menjadi bentuk yang paling dominan di kedua sekolah. Teknik ini menekankan kedekatan antara kepala sekolah dan guru, sehingga bimbingan dapat disesuaikan dengan kondisi nyata di kelas. Pelaksanaan supervisi individual memberikan ruang bagi kepala sekolah untuk memberikan umpan balik secara langsung dan membangun hubungan personal yang konstruktif⁷⁶.

Pelaksanaan teknik individual di SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang CIS bersifat formatif, bukan sekadar evaluatif. Kepala sekolah hadir sebagai pengamat yang mencatat setiap aspek pembelajaran, mulai dari

⁷³ Sergiovanni, T. J. (1987). *The principalship: A reflective practice perspective*. Allyn & Bacon.

⁷⁴ Mulyasa, E. (2013). *Manajemen dan kepemimpinan kepala sekolah profesional*. Bumi Aksara.

⁷⁵ Daresh, J. C. (2001). *Supervision as proactive leadership*. Waveland Press.

⁷⁶ Glickman, C. D. (1981). *Developmental supervision: Alternative practices for helping teachers improve instruction*. ASCD.

perencanaan hingga pelaksanaan di kelas⁷⁷. Supervisi seperti ini menunjukkan bentuk pembinaan langsung yang bertujuan memperkuat kapasitas pedagogik guru, sejalan dengan pandangan Sergiovanni bahwa supervisi efektif bila berfokus pada peningkatan profesionalisme, bukan penilaian administratif⁷⁸.

Dalam konteks budaya pesantren di SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang CIS, teknik individual memperkuat relasi moral antara kepala sekolah dan guru⁷⁹. Hubungan tersebut tidak hanya bersifat hierarkis, tetapi juga spiritual, karena guru memandang supervisi sebagai bentuk perhatian dan tanggung jawab moral pimpinan terhadap peningkatan mutu pembelajaran⁸⁰. Dengan demikian, supervisi individual berfungsi sebagai wadah pembinaan profesional yang bernuansa empatik.

Pelaksanaan teknik individual di SMA Negeri 2 Nganjuk memiliki orientasi yang berbeda. Kepala sekolah menggunakan teknik ini untuk menciptakan suasana reflektif, di mana guru dilibatkan dalam menentukan fokus observasi dan mengevaluasi hasil pembelajaran secara mandiri⁸¹. Teknik ini diterapkan secara partisipatif agar guru mampu melihat praktik mengajarnya sebagai bahan refleksi profesional. Setelah observasi selesai, dilaksanakan pasca-konferensi untuk membahas hasil temuan dan mencari solusi bersama. Pendekatan seperti ini sejalan dengan prinsip supervisi klinis

⁷⁷ Purwanto, N. (2005). *Administrasi dan supervisi pendidikan*. Remaja Rosdakarya.

⁷⁸ Sergiovanni, T. J. (1987). *The principalship: A reflective practice perspective*. Allyn & Bacon.

⁷⁹ Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.

⁸⁰ Arifin, M. (2011). *Kapita selekta pendidikan Islam*. Bumi Aksara.

⁸¹ Syamsi. (2025). Wawancara pribadi, Kepala SMA Negeri 2 Nganjuk.

sebagaimana dijelaskan Glickman, yang menekankan pentingnya komunikasi dua arah antara supervisor dan guru dalam membangun kesadaran profesional⁸².

Selain supervisi individual, kedua sekolah juga menerapkan teknik supervisi kelompok untuk membangun kolaborasi antar guru⁸³. Di SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang CIS, teknik kelompok dilakukan melalui rapat reflektif dan sharing antarmapel yang difasilitasi kepala sekolah. Kegiatan ini tidak hanya menjadi ajang berbagi hasil supervisi, tetapi juga forum kolegial yang memperkuat budaya belajar bersama di kalangan guru.

Sementara itu, di SMA Negeri 2 Nganjuk, teknik kelompok lebih bersifat reflektif dan kolaboratif⁸⁴. Kepala sekolah mengadakan forum diskusi sejawat (peer discussion) setiap bulan, membahas kesulitan mengajar dan strategi peningkatan mutu. Forum ini dipandu dengan pendekatan studi kasus, di mana guru mempresentasikan pengalaman mengajarnya dan rekan-rekan lain memberikan masukan.⁸⁵ Praktik ini menunjukkan pergeseran peran kepala sekolah dari pengendali menjadi fasilitator pembelajaran profesional. Untuk memperjelas variasi penerapan teknik supervisi di dua sekolah, berikut disajikan Tabel 15: Analisis Komparatif Teknik Supervisi Akademik Kepala Sekolah.

⁸² Glickman, C. D. (1981). *Developmental supervision*. ASCD.

⁸³ Daresh, J. C. (2001). *Supervision as proactive leadership*. Waveland Press.

⁸⁴ Leithwood, K., & Jantzi, D. (2006). *Transformational school leadership for large-scale reform. School Effectiveness and School Improvement, 17*(2), 201–227.

⁸⁵ Nunuk P. (2025). Wawancara pribadi, Guru Matematika SMA Negeri 2 Nganjuk.

Tabel 3. Perbandingan Dua Teknik Supervisi di Dua Lokasi Penelitian

Aspek Perbandingan	SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang CIS	SMA Negeri 2 Nganjuk	Interpretasi Konseptual
Teknik Individual	Formal, terjadwal, berorientasi pengawasan	Reflektif, kolaboratif, berbasis dialog	Adaptasi teknik individual pada konteks budaya sekolah
Teknik Kelompok	Rapat guru formal dan sharing antarmapel	Forum reflektif dan diskusi kasus sejawat	Penguatan <i>peer learning</i> berbasis refleksi
Hubungan Kepala Sekolah–Guru	Hierarkis dan paternalistik	Egaliter dan partisipatif	Diferensiasi peran akibat karakter kepemimpinan
Tujuan Supervisi	Pengendalian mutu dan disiplin akademik	Peningkatan kapasitas profesional guru	Konvergensi antara kontrol dan refleksi
Dampak terhadap Guru	Meningkatkan kepatuhan pedagogis	Meningkatkan kesadaran reflektif	Keduanya memperkuat dimensi profesionalisme

Sumber: Diolah Peneliti (2025)

Dari tabel di atas tampak bahwa meskipun kedua lembaga menerapkan teknik yang sama, orientasi dan maknanya berbeda⁸⁶. SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang CIS menempatkan supervisi sebagai mekanisme pengawasan yang menumbuhkan disiplin akademik, sementara SMA Negeri 2 menjadikannya sarana refleksi bersama yang memperkuat otonomi profesional guru⁸⁷. Variasi tersebut menunjukkan bahwa efektivitas teknik supervisi sangat dipengaruhi oleh konteks budaya organisasi dan gaya kepemimpinan kepala sekolah⁸⁸.

Kedua lembaga juga memperlihatkan adanya dimensi empatik-dialogis

⁸⁶ Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.

⁸⁷ Sergiovanni, T. J. (1987). *The principalship: A reflective practice perspective*. Allyn & Bacon.

⁸⁸ Mulyasa, E. (2007). *Menjadi kepala sekolah profesional*. Remaja Rosdakarya.

dalam pelaksanaan supervisi⁸⁹. Kepala sekolah tidak hanya berperan sebagai evaluator, tetapi juga sebagai pendengar yang membantu guru menemukan solusi terhadap permasalahan pembelajaran⁹⁰. Hubungan ini memperlihatkan transformasi fungsi supervisi dari kontrol administratif menuju dialog reflektif yang membangun kepercayaan dan kesetaraan profesional⁹¹. Dengan demikian, teknik supervisi akademik di kedua sekolah mencerminkan evolusi paradigma kepemimpinan pembelajaran yang menempatkan komunikasi empatik sebagai inti pembinaan guru⁹².

Pola penggunaan teknik supervisi di kedua sekolah menunjukkan variasi yang kontekstual dan adaptif. Kepala sekolah tidak menerapkan satu bentuk teknik secara mutlak, tetapi menyesuaikannya dengan situasi, karakter guru, dan kebutuhan pembelajaran⁹³. Di SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang CIS, teknik individual lebih sering digunakan untuk guru baru atau guru yang masih memerlukan bimbingan intensif⁹⁴. Kepala sekolah menjelaskan bahwa observasi langsung memberi pemahaman yang lebih mendalam terhadap kesulitan pedagogik yang dihadapi guru, sehingga umpan balik dapat segera diberikan⁹⁵.

Sebaliknya, di SMA Negeri 2 Nganjuk, teknik kelompok lebih dominan digunakan pada tahap pengembangan profesional guru

⁸⁹ Sahertian, P. A. (2000). *Konsep dasar dan teknik supervisi pendidikan*. Rineka Cipta.

⁹⁰ Strauss, A., & Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research*. Sage Publications.

⁹¹ Daresh, J. C. (2001). *Supervision as proactive leadership*. Waveland Press.

⁹² Glickman, C. D. (1981). *Developmental supervision*. ASCD.

⁹³ Daresh, J. C. (2001). *Supervision as proactive leadership*. Waveland Press.

⁹⁴ Mashudi. (2025). Wawancara pribadi oleh peneliti, Kepala SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang CIS.

⁹⁵ Ibid.

berpengalaman⁹⁶. Kepala sekolah menyatakan, diskusi reflektif dan *peer coaching* terbukti lebih efektif untuk mendorong inovasi pembelajaran⁹⁷. Guru senior dilibatkan sebagai mitra sejawat bagi guru muda dalam forum reflektif, menciptakan suasana belajar kolegial yang partisipatif⁹⁸. Pendekatan ini menunjukkan bahwa teknik supervisi dapat berfungsi sebagai wahana *shared leadership*, di mana pembinaan profesional menjadi tanggung jawab bersama, bukan hanya peran kepala sekolah⁹⁹.

Kedua lembaga memperlihatkan kesamaan dalam prinsip dasar penerapan teknik supervisi, yaitu adanya keseimbangan antara kontrol dan dukungan¹⁰⁰. Kepala sekolah berfungsi sebagai fasilitator yang memastikan standar mutu pembelajaran tetap terjaga, namun tetap memberikan ruang bagi guru untuk bereksperimen dan berinovasi¹⁰¹. Dalam konteks SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang CIS, teknik individual berperan sebagai alat kontrol moral dan profesional; sementara di SMA Negeri 2, teknik kelompok menjadi sarana pengembangan reflektif¹⁰². Variasi ini menunjukkan bahwa supervisi akademik tidak bersifat mekanistik, tetapi merupakan proses dinamis yang menyesuaikan dengan kebutuhan

⁹⁶ Syamsi. (2025). Wawancara pribadi, Kepala SMA Negeri 2 Nganjuk.

⁹⁷ Ibid.

⁹⁸ Anik. (2025). Wawancara pribadi, Wakil Kepala Sekolah Bidang Kurikulum SMA Negeri 2 Nganjuk.

⁹⁹ Leithwood, K., & Jantzi, D. (2006). *Transformational school leadership for large-scale reform. School Effectiveness and School Improvement*, 17(2), 201–227.

¹⁰⁰ Sergiovanni, T. J. (1987). *The principalship: A reflective practice perspective*. Allyn & Bacon.

¹⁰¹ Mulyasa, E. (2007). *Menjadi kepala sekolah profesional*. Remaja Rosdakarya.

¹⁰² Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.

pembinaan guru di masing-masing sekolah¹⁰³.

Budaya organisasi terbukti memengaruhi intensitas dan makna penggunaan teknik supervisi¹⁰⁴. Di sekolah berbasis pesantren seperti SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang CIS, teknik individual lebih efektif karena sesuai dengan kultur kepemimpinan karismatik yang menekankan penghormatan dan ketaatan kepada figur kepala sekolah¹⁰⁵. Supervisi dipandang sebagai bentuk *ta'dzim ilmiah*, yaitu penghormatan terhadap pimpinan yang memberi bimbingan akademik¹⁰⁶. Sebaliknya, di SMA Negeri 2 Nganjuk yang memiliki budaya egaliter, supervisi kelompok lebih diterima karena sejalan dengan nilai partisipasi dan kolaborasi¹⁰⁷.

Perbedaan budaya organisasi ini memunculkan dua pola implementasi teknik supervisi: *paternalistik-partisipatif* di SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang CIS dan *dialogis-reflektif* di SMA Negeri 2 Nganjuk¹⁰⁸. Kedua pola ini sama-sama efektif, asalkan dijalankan dengan komunikasi empatik dan penghargaan terhadap profesionalitas guru¹⁰⁹. Sebagaimana dijelaskan Schein (2010), efektivitas pembinaan pendidikan sangat bergantung pada kesesuaian teknik manajerial dengan nilai-nilai budaya

¹⁰³ Strauss, A., & Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*. Sage Publications.

¹⁰⁴ Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.

¹⁰⁵ Arifin, M. (2011). *Kapita selekta pendidikan Islam*. Bumi Aksara.

¹⁰⁶ Mashudi. (2025). Wawancara pribadi oleh peneliti, Kepala SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang CIS.

¹⁰⁷ Syamsi. (2025). Wawancara pribadi, Kepala SMA Negeri 2 Nganjuk.

¹⁰⁸ Leithwood, K., & Jantzi, D. (2006). *Transformational school leadership for large-scale reform. School Effectiveness and School Improvement*, 17(2), 201–227.

¹⁰⁹ Sergiovanni, T. J. (1987). *The principalship: A reflective practice perspective*. Allyn & Bacon.

organisasi¹¹⁰. Oleh karena itu, kepala sekolah yang memahami konteks budayanya akan mampu menyesuaikan teknik supervisi agar lebih bermakna dan berdaya guna¹¹¹.

Temuan lintas situs menunjukkan bahwa efektivitas teknik supervisi lebih ditentukan oleh kualitas hubungan interpersonal dibandingkan oleh bentuk teknik itu sendiri¹¹². Kepala sekolah yang mampu menciptakan suasana supervisi yang terbuka, dialogis, dan empatik akan mendapatkan hasil yang lebih baik dibandingkan yang hanya menekankan kontrol administratif¹¹³. Guru akan lebih termotivasi ketika merasa dihargai sebagai mitra profesional yang memiliki otonomi berpikir¹¹⁴. Pendekatan ini sejalan dengan pandangan Sergiovanni (1987), yang menekankan bahwa inti supervisi adalah hubungan kemanusiaan yang didasarkan pada rasa saling percaya dan komitmen terhadap peningkatan kualitas pembelajaran¹¹⁵.

Hasil observasi menunjukkan pula bahwa teknik supervisi yang paling efektif dalam membangun kesadaran reflektif guru adalah kombinasi antara supervisi individual formatif dan supervisi kelompok reflektif¹¹⁶. Melalui teknik individual, guru mendapatkan bimbingan langsung terkait kelemahan pedagogis, sementara melalui teknik kelompok, guru memperoleh ruang

¹¹⁰ Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.

¹¹¹ Daresh, J. C. (2001). *Supervision as proactive leadership*. Waveland Press.

¹¹² Glickman, C. D. (1981). *Developmental supervision*. ASCD.

¹¹³ Sahertian, P. A. (2000). *Konsep dasar dan teknik supervisi pendidikan*. Rineka Cipta.

¹¹⁴ Purwanto, N. (2005). *Administrasi dan supervisi pendidikan*. Remaja Rosdakarya.

¹¹⁵ Sergiovanni, T. J. (1987). *The principalship: A reflective practice perspective*. Allyn & Bacon.

¹¹⁶ Glickman, C. D. (1981). *Developmental supervision*. ASCD.

refleksi dan pembelajaran sejawat¹¹⁷. Kombinasi ini menumbuhkan kesadaran bahwa pembelajaran berkualitas tidak hanya diukur dari ketaatan terhadap standar, tetapi juga dari kemampuan guru merefleksikan dan memperbaiki praktiknya sendiri¹¹⁸.

Dari perspektif *grounded theory*, hubungan antara teknik individual dan kelompok membentuk dimensi konseptual yang disebut continuum kolaboratif-reflektif¹¹⁹. Dimensi ini menunjukkan bahwa efektivitas supervisi meningkat ketika proses pembinaan berlangsung secara spiral: dimulai dari bimbingan individual, dilanjutkan refleksi kelompok, kemudian diikuti umpan balik personal kembali¹²⁰. Dengan demikian, supervisi akademik bergerak dalam siklus refleksi berkelanjutan yang terus memperkaya kompetensi guru¹²¹.

Sintesis lintas situs menghasilkan temuan bahwa teknik supervisi akademik yang efektif memiliki tiga karakter utama: (1) empatik, karena melibatkan kepekaan interpersonal kepala sekolah; (2) dialogis, karena mendorong komunikasi dua arah; dan (3) reflektif, karena menghasilkan kesadaran pembelajaran berkelanjutan¹²². Ketiga karakter ini menandai lahirnya paradigma baru supervisi akademik yang disebut *supervisi empatik-reflektif*, yang menggabungkan dimensi moral, profesional, dan kolaboratif

¹¹⁷ Daresh, J. C. (2001). *Supervision as proactive leadership*. Waveland Press.

¹¹⁸ Strauss, A., & Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research*. Sage Publications.

¹¹⁹ Ibid.

¹²⁰ Sergiovanni, T. J. (1987). *The principalship: A reflective practice perspective*. Allyn & Bacon.

¹²¹ Mulyasa, E. (2013). *Manajemen dan kepemimpinan kepala sekolah profesional*. Bumi Aksara.

¹²² Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.

dalam pembinaan guru¹²³.

Dengan demikian, teknik supervisi tidak hanya berfungsi sebagai alat pengawasan, tetapi juga sebagai mekanisme transformasi profesionalisme guru¹²⁴. Ketika kepala sekolah menjalankan supervisi dengan empati, dialog, dan refleksi, proses pembinaan akan berkembang menjadi *learning partnership*—kemitraan belajar antara kepala sekolah dan guru¹²⁵. Inilah hakikat teknik supervisi reflektif-sirkuler yang menjadi fondasi teori substantif hasil penelitian ini: sebuah sistem pembinaan yang bersifat berulang, kolaboratif, dan berorientasi pada kesadaran reflektif¹²⁶.

4. Tahapan Supervisi Akademik Kepala Sekolah

Tahapan supervisi akademik merupakan rangkaian kegiatan pembinaan sistematis yang dilakukan oleh kepala sekolah untuk meningkatkan kompetensi pedagogik dan profesionalisme guru¹²⁷. Sergiovanni menjelaskan bahwa setiap tahap dalam siklus supervisi memiliki peran saling terkait mulai dari perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, hingga tindak lanjut¹²⁸. Dengan tahapan yang terstruktur, supervisi akademik tidak hanya menjadi instrumen kontrol, tetapi juga mekanisme pembelajaran berkelanjutan yang mendorong guru untuk merefleksikan praktik

¹²³ Glickman, C. D. (1981). *Developmental supervision*. ASCD.

¹²⁴ Daresh, J. C. (2001). *Supervision as proactive leadership*. Waveland Press.

¹²⁵ Leithwood, K., & Jantzi, D. (2006). *Transformational school leadership for large-scale reform. School Effectiveness and School Improvement*, 17(2), 201–227.

¹²⁶ Strauss, A., & Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research*. Sage Publications.

¹²⁷ Sergiovanni, T. J. (1987). *The principalship: A reflective practice perspective*. Allyn & Bacon.

¹²⁸ Ibid.

mengajarnya secara mendalam¹²⁹. Dalam konteks dua lembaga penelitian ini, SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang CIS dan SMA Negeri 2 Nganjuk sama-sama menerapkan keempat tahap supervisi tersebut, meskipun dengan karakter dan orientasi yang berbeda¹³⁰.

Tahap pertama, perencanaan, merupakan pondasi utama bagi efektivitas seluruh siklus supervisi¹³¹. Hal ini menunjukkan bahwa perencanaan dijalankan secara top-down dengan pendekatan hierarkis, di mana kepala sekolah menjadi pengendali utama dalam penetapan agenda dan jadwal supervisi¹³². Pendekatan ini sejalan dengan model perencanaan linear yang menempatkan kepala sekolah sebagai pusat kendali pelaksanaan program¹³³.

Kepala SMA Negeri 2 Nganjuk menerapkan tahap perencanaan dengan pola yang serupa, tetapi menambahkan unsur partisipatif dalam prosesnya. Meskipun redaksi pernyataannya identik dengan kepala sekolah Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang CIS, implementasinya bersifat lebih terbuka karena guru dilibatkan dalam penentuan jadwal serta fokus supervisi¹³⁴. Proses ini mencerminkan transisi dari pola perencanaan linear menuju model kolaboratif, di mana guru berperan aktif dalam menentukan arah pembinaan profesionalnya¹³⁵.

¹²⁹ Mulyasa, E. (2007). *Menjadi kepala sekolah profesional*. Remaja Rosdakarya.

¹³⁰ Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.

¹³¹ Purwanto, N. (2005). *Administrasi dan supervisi pendidikan*. Remaja Rosdakarya.

¹³² Daresh, J. C. (2001). *Supervision as proactive leadership*. Waveland Press.

¹³³ Ibid.

¹³⁴ Leithwood, K., & Jantzi, D. (2006). *Transformational school leadership for large-scale reform. School Effectiveness and School Improvement*, 17(2), 201–227.

¹³⁵ Strauss, A., & Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*. Sage Publications.

Tahap kedua, pelaksanaan, merupakan inti dari supervisi akademik karena terjadi interaksi langsung antara kepala sekolah dan guru di ruang kelas¹³⁶. Hal ini menunjukkan pelaksanaan supervisi dilakukan secara sistematis dan berbasis instrumen formal. Pelaksanaan yang berorientasi dokumen dan kepatuhan administrasi menegaskan bahwa proses supervisi di sekolah ini masih berpola linear, dengan penekanan pada validasi dokumen sebelum refleksi pedagogis dilakukan¹³⁷.

Sebaliknya, kepala SMA Negeri 2 Nganjuk menerapkan tahap pelaksanaan dengan pendekatan yang lebih reflektif. Ia menyampaikan pernyataan yang sama, namun menambahkan praktik dialog reflektif selama observasi berlangsung¹³⁸. Guru tidak hanya diamati, tetapi juga diberi kesempatan untuk menjelaskan alasan pemilihan strategi mengajar dan kendala yang dihadapi di kelas¹³⁹. Dengan demikian, tahap pelaksanaan di SMA Negeri 2 Nganjuk bergerak dari sekadar observasi menjadi proses pembelajaran dua arah antara kepala sekolah dan guru¹⁴⁰. Pendekatan ini sesuai dengan pandangan Glickman (1981) yang menekankan bahwa supervisi efektif harus melibatkan umpan balik langsung dan refleksi sejawat¹⁴¹.

Tahap ketiga, evaluasi, menjadi jembatan antara observasi dan

¹³⁶ Glickman, C. D. (1981). *Developmental supervision*. ASCD.

¹³⁷ Purwanto, N. (2005). *Administrasi dan supervisi pendidikan*. Remaja Rosdakarya.

¹³⁸ Syamsi. (2025). Wawancara pribadi, Kepala SMA Negeri 2 Nganjuk.

¹³⁹ Anik. (2025). Wawancara pribadi, Wakil Kepala Sekolah Bidang Kurikulum SMA Negeri 2 Nganjuk.

¹⁴⁰ Glickman, C. D. (1981). *Developmental supervision*. ASCD.

¹⁴¹ Ibid.

tindakan perbaikan¹⁴². Proses ini menegaskan bahwa evaluasi dilakukan segera setelah observasi dengan format pertemuan formal. Kepala sekolah menggunakan hasil instrumen untuk menilai kinerja guru dan memberikan saran pembinaan¹⁴³. Pendekatan seperti ini sejalan dengan pandangan Purwanto (2005) yang menempatkan evaluasi sebagai kegiatan administratif dan pedagogik sekaligus¹⁴⁴. Namun, dalam praktiknya, evaluasi di sekolah ini lebih bersifat satu arah, di mana kepala sekolah memberikan penilaian dan rekomendasi tanpa proses refleksi mendalam dari pihak guru¹⁴⁵. Di SMA Negeri 2 Nganjuk, tahap evaluasi dilakukan dengan lebih kolaboratif. Evaluasi seperti ini mencerminkan karakter supervisi klinis yang berorientasi pada perbaikan bersama, bukan pengawasan sepihak¹⁴⁶. Melalui proses ini, guru didorong untuk memahami umpan balik sebagai sarana pembelajaran profesional, bukan sekadar penilaian formal¹⁴⁷.

Tahap keempat, tindak lanjut, merupakan tahapan yang menentukan keberlanjutan hasil supervisi¹⁴⁸. Tahapan ini menandai kelanjutan dari evaluasi menuju pembinaan konkret. Dalam praktiknya, kepala sekolah mengadakan pertemuan lanjutan untuk memberikan arahan dan menetapkan langkah korektif terhadap kelemahan yang ditemukan¹⁴⁹. Model tindak lanjut semacam ini menunjukkan adanya kesinambungan linear dari tahap

¹⁴² Sergiovanni, T. J. (1987). *The principalship: A reflective practice perspective*. Allyn & Bacon.

¹⁴³ Mulyasa, E. (2007). *Menjadi kepala sekolah profesional*. Remaja Rosdakarya.

¹⁴⁴ Purwanto, N. (2005). *Administrasi dan supervisi pendidikan*. Remaja Rosdakarya.

¹⁴⁵ Daresh, J. C. (2001). *Supervision as proactive leadership*. Waveland Press.

¹⁴⁶ Glickman, C. D. (1981). *Developmental supervision*. ASCD.

¹⁴⁷ Sergiovanni, T. J. (1987). *The principalship: A reflective practice perspective*. Allyn & Bacon.

¹⁴⁸ Daresh, J. C. (2001). *Supervision as proactive leadership*. Waveland Press.

¹⁴⁹ Purwanto, N. (2005). *Administrasi dan supervisi pendidikan*. Remaja Rosdakarya.

evaluasi, yang menegaskan dominasi kontrol kepala sekolah atas pelaksanaan pembinaan¹⁵⁰.

Di SMA Negeri 2 Nganjuk, tindak lanjut dilaksanakan melalui kegiatan refleksi kelompok¹⁵¹. Namun, kegiatan tersebut diikuti oleh forum berbagi hasil supervisi antar guru¹⁵². Kegiatan refleksi bersama ini memperlihatkan pergeseran dari pola tindak lanjut linear menuju siklus pembelajaran kolektif yang berulang dan berkelanjutan¹⁵³.

Untuk memperjelas perbedaan dan kesamaan implementasi keempat tahapan supervisi di dua lembaga tersebut, disajikan tabel berikut.

Tabel 4. Perbandingan Tahapan Pelaksanaan Supervisi Akademik Kepala Sekolah

Tahapan	SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang CIS	SMA Negeri 2 Nganjuk	Interpretasi Konseptual
Perencanaan	Sosialisasi dan penjadwalan terstruktur di awal tahun ajaran, bersifat top-down.	Sosialisasi awal semester dengan keterlibatan guru.	Linear → partisipatif: transisi menuju perencanaan kolaboratif.
Pelaksanaan	Observasi formal berbasis instrumen, menekankan verifikasi dokumen.	Observasi reflektif dan diskusi selama pengajaran.	Penguatan dimensi reflektif dalam pelaksanaan.
Evaluasi	Tatap muka segera setelah observasi, fokus pada laporan dan skor instrumen.	Evaluasi melalui diskusi dua arah, menekankan refleksi guru.	Evaluasi bertransformasi dari kontrol menjadi pembinaan profesional.
Tindak Lanjut	Arahan langsung dari kepala sekolah setelah evaluasi.	Forum refleksi sejawat dan sharing hasil supervisi.	Tindak lanjut menjadi siklus pembelajaran reflektif.

Sumber: Diolah Peneliti, 2025

¹⁵⁰ Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.

¹⁵¹ Syamsi. (2025). Wawancara pribadi.

¹⁵² Anik. (2025). Wawancara pribadi.

¹⁵³ Leithwood, K., & Jantzi, D. (2006). *Transformational school leadership for large-scale reform. School Effectiveness and School Improvement, 17*(2), 201–227.

Dari tabel tersebut dapat disimpulkan bahwa kedua sekolah menjalankan tahapan supervisi akademik secara lengkap dan berkesinambungan, namun dengan karakteristik yang berbeda¹⁵⁴. SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT menonjolkan keteraturan prosedural dan kontrol administratif, sedangkan SMA Negeri 2 menekankan partisipasi guru serta refleksi sejawat¹⁵⁵. Perbedaan orientasi ini menandakan adanya pergeseran paradigma dari pola supervisi linear ke arah supervisi sirkuler yang menempatkan refleksi sebagai inti pembinaan profesional¹⁵⁶.

Tahapan supervisi akademik yang diterapkan di kedua sekolah pada dasarnya menunjukkan pola yang sama secara prosedural, namun berbeda dalam konteks implementasinya¹⁵⁷. SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang CIS menerapkan pola linear yang dimulai dari tahap perencanaan hingga tindak lanjut secara bertahap dan hierarkis¹⁵⁸. Setiap tahap disusun secara kronologis dengan alur yang tetap dan terukur, menunjukkan karakter birokratis yang kuat¹⁵⁹. Kepala sekolah memegang kendali penuh terhadap penjadwalan, observasi, dan evaluasi, sementara guru menjadi pihak yang menjalankan instruksi pembinaan¹⁶⁰. Pola seperti ini mencerminkan sistem pengawasan top-down yang menekankan keteraturan dan kepatuhan

¹⁵⁴ Strauss, A., & Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research*. Sage Publications.

¹⁵⁵ Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.

¹⁵⁶ Glickman, C. D. (1981). *Developmental supervision*. ASCD.

¹⁵⁷ Sergiovanni, T. J. (1987). *The principalship: A reflective practice perspective*. Allyn & Bacon.

¹⁵⁸ Mashudi. Wawancara pribadi oleh peneliti, Kepala SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang CIS.

¹⁵⁹ Purwanto, N. (2005). *Administrasi dan supervisi pendidikan*. Remaja Rosdakarya.

¹⁶⁰ Ibid.

administratif sebagaimana dijelaskan oleh Purwanto (2005)¹⁶¹.

Sementara itu, SMA Negeri 2 Nganjuk memperlihatkan kecenderungan pola sirkuler yang ditandai dengan adanya kesinambungan dan umpan balik antar tahap¹⁶². Kepala sekolah tidak hanya menutup supervisi setelah evaluasi, tetapi membuka ruang tindak lanjut melalui refleksi kelompok dan diskusi sejawat¹⁶³. Aktivitas tersebut memperlihatkan bahwa setiap tahap supervisi tidak berhenti pada tindakan individual, melainkan berlanjut menjadi pembelajaran kolektif di antara guru¹⁶⁴. Inilah yang menjadikan siklus supervisi di sekolah tersebut bersifat sirkuler dan reflektif¹⁶⁵.

Perbedaan antara pola linear dan sirkuler juga dapat dilihat dari orientasi hubungan antara kepala sekolah dan guru¹⁶⁶. Dalam pola linear di SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang CIS hubungan supervisi bersifat vertikal dan formal, di mana kepala sekolah bertindak sebagai evaluator tunggal¹⁶⁷. Guru diposisikan sebagai objek pembinaan yang menerima umpan balik tanpa banyak ruang untuk berargumentasi¹⁶⁸. Sebaliknya, dalam pola sirkuler di SMA Negeri 2 Nganjuk, hubungan antara kepala sekolah dan guru bersifat horizontal dan dialogis¹⁶⁹. Kepala sekolah

¹⁶¹ Ibid.

¹⁶² Syamsi. (2025). Wawancara pribadi, Kepala SMA Negeri 2 Nganjuk.

¹⁶³ Ibid.

¹⁶⁴ Ibid.

¹⁶⁵ Daresh, J. C. (2001). *Supervision as proactive leadership*. Waveland Press.

¹⁶⁶ Glickman, C. D. *Developmental supervision*. ASCD. 1981

¹⁶⁷ Mashudi Wawancara pribadi oleh peneliti. 2025

¹⁶⁸ Ibid.

¹⁶⁹ Syamsi . Wawancara pribadi. 2025

berperan sebagai fasilitator yang membuka ruang komunikasi reflektif¹⁷⁰. Pola hubungan seperti ini menumbuhkan kepercayaan dan motivasi intrinsik guru, sebagaimana dijelaskan oleh Glickman (1981) dalam konsep *developmental supervision*¹⁷¹.

Karakteristik kedua pola tersebut dapat dilihat secara lebih sistematis pada tabel berikut:

Tabel 5. Pola Linear dan Sirkuler dalam Tahapan Supervisi Akademik Kepala Sekolah

Aspek Pembeda	Pola Linear (SMA Darul Ulum 2 Jombang CIS)	Pola Sirkuler (SMA Negeri 2 Nganjuk)	Makna Konseptual
Struktur Proses	Tahapan berjalan satu arah: perencanaan → pelaksanaan → evaluasi → tindak lanjut	Tahapan berulang secara spiral dan reflektif	Perbedaan orientasi hierarkis dan partisipatif
Hubungan Kepala Sekolah–Guru	Hierarkis, top-down, dan instruktif	Dialogis, partisipatif, dan reflektif	Pergeseran dari kontrol ke kolaborasi
Fokus Utama	Kepatuhan terhadap standar dan instrumen	Peningkatan kesadaran reflektif guru	Pergeseran fungsi supervisi
Hasil Supervisi	Laporan administratif dan rekomendasi perbaikan	Tumbuhnya refleksi dan inovasi pembelajaran	Supervisi sebagai proses belajar profesional
Pola Umpan Balik	Sepihak dari kepala sekolah ke guru	Dua arah antara kepala sekolah dan guru	Refleksi sebagai jantung pembinaan profesional

Sumber: Diolah Peneliti, 2025

Tabel di atas menunjukkan bahwa perbedaan utama kedua pola bukan terletak pada jumlah tahapan, melainkan pada sifat hubungan antar tahap

¹⁷⁰ Anik. Wawancara pribadi. 2025

¹⁷¹ Glickman, C. D. *Developmental supervision: Alternative practices for helping teachers improve instruction*. ASCD. 1981

dan mekanisme umpan baliknya¹⁷². Pola linear menghasilkan pembinaan yang teratur, namun cenderung statis dan berorientasi kontrol¹⁷³. Sebaliknya, pola sirkuler menghasilkan pembinaan dinamis yang berfokus pada kesadaran reflektif dan perbaikan berkelanjutan¹⁷⁴. Pola sirkuler memungkinkan guru berpartisipasi aktif dalam merancang tindak lanjut, sehingga supervisi menjadi proses dialogis dan pembelajaran profesional yang berkesinambungan¹⁷⁵.

Konteks budaya lembaga juga memengaruhi bentuk implementasi tahapan tersebut¹⁷⁶. Di SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT, budaya pesantren yang menjunjung ketaatan terhadap pemimpin memperkuat kecenderungan pola linear¹⁷⁷. Kepala sekolah diposisikan sebagai figur otoritatif yang memiliki kewenangan moral dan spiritual dalam membina guru¹⁷⁸. Sebaliknya, di SMA Negeri 2 Nganjuk yang bercirikan budaya egaliter dan profesional, supervisi berjalan dengan semangat partisipatif¹⁷⁹. Kepala sekolah berfungsi sebagai rekan diskusi profesional, bukan pengawas semata¹⁸⁰. Temuan ini sejalan dengan teori Schein (2010) bahwa efektivitas supervisi sangat dipengaruhi oleh nilai-nilai budaya organisasi tempatnya diterapkan¹⁸¹.

¹⁷² Strauss, A., & Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research*. Sage Publications.

¹⁷³ Purwanto, N. (2005). *Administrasi dan supervisi pendidikan*. Remaja Rosdakarya.

¹⁷⁴ Sergiovanni, T. J. (1987). *The principalship: A reflective practice perspective*. Allyn & Bacon.

¹⁷⁵ Daresh, J. C. (2001). *Supervision as proactive leadership*. Waveland Press.

¹⁷⁶ Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.

¹⁷⁷ Arifin, M. (2011). *Kapita selekta pendidikan Islam*. Bumi Aksara.

¹⁷⁸ Mashudi. Wawancara pribadi oleh peneliti. 2025

¹⁷⁹ Syamsi. Wawancara pribadi. 2025

¹⁸⁰ Anik. Wawancara pribadi. 2025

¹⁸¹ Schein, E. H. *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass. 2010

Analisis lintas situs memperlihatkan bahwa kedua pola tersebut tidak dapat dipandang sebagai dikotomi yang saling meniadakan, melainkan sebagai dua kutub yang saling melengkapi¹⁸². Pola linear memastikan keteraturan dan kepatuhan administratif, sedangkan pola sirkuler menumbuhkan refleksi dan kesadaran profesional guru¹⁸³. Ketika kedua pola ini diintegrasikan, muncullah sistem pembinaan yang disebut supervisi reflektif-sirkuler, yakni mekanisme supervisi yang berlandaskan keseimbangan antara struktur dan refleksi¹⁸⁴. Dalam sistem ini, kepala sekolah berfungsi sebagai fasilitator sekaligus pengarah, sementara guru berperan sebagai mitra pembelajaran¹⁸⁵.

Dari perspektif *grounded theory*, integrasi antara pola linear dan sirkuler membentuk dimensi konseptual yang disebut continuum struktural-reflektif¹⁸⁶. Dimensi ini menunjukkan bahwa semakin tinggi refleksi guru terhadap praktiknya, semakin besar pula kemandirian profesional yang terbentuk¹⁸⁷. Kepala sekolah yang mampu mempertahankan keseimbangan antara arahan struktural dan refleksi kolegiat akan menciptakan supervisi yang tidak hanya efektif secara administratif, tetapi juga bermakna secara pedagogik¹⁸⁸. Hal ini menegaskan bahwa supervisi akademik ideal bukanlah proses evaluatif, melainkan proses pembelajaran profesional yang

¹⁸² Glickman, C. D. *Developmental supervision*. ASCD. 1981

¹⁸³ Daresh, J. C. *Supervision as proactive leadership*. Waveland Press. 2001

¹⁸⁴ Strauss, A., & Corbin, J. *Basics of qualitative research*. Sage Publications. 1990

¹⁸⁵ Sergiovanni, T. J. *The principalship: A reflective practice perspective*. Allyn & Bacon. 1987

¹⁸⁶ Ibid.

¹⁸⁷ Mulyasa, E. (2007). *Menjadi kepala sekolah profesional*. Remaja Rosdakarya.

¹⁸⁸ Glickman, C. D. (1981). *Developmental supervision*. ASCD.

berkelanjutan antara dua pihak yang saling belajar¹⁸⁹.

Dengan demikian, hasil penelitian lintas situs menegaskan bahwa transformasi supervisi akademik dari pola linear menuju sirkuler merupakan representasi dari perubahan paradigma kepemimpinan pembelajaran¹⁹⁰. Supervisi tidak lagi dipandang sebagai kegiatan pengawasan, tetapi sebagai sistem refleksi kolektif yang berorientasi pada peningkatan mutu pendidikan¹⁹¹. Kepala sekolah berperan bukan hanya sebagai penilai kinerja, melainkan sebagai *coach* dan *mentor* yang menumbuhkan kesadaran profesional guru¹⁹². Proses supervisi pun menjadi siklus yang terus berputar, memperkuat budaya belajar organisasi di lingkungan sekolah¹⁹³.

Kesimpulan dari analisis ini menunjukkan bahwa tahapan supervisi akademik di kedua sekolah telah bertransformasi dari struktur linear menuju sistem reflektif-sirkuler yang adaptif terhadap perubahan budaya organisasi dan profesionalisme guru¹⁹⁴. Model ini memperlihatkan bagaimana teori supervisi klasik yang menekankan pengawasan kini berevolusi menjadi teori pembinaan reflektif yang menumbuhkan kemitraan profesional¹⁹⁵.

A. Keterkaitan Antar Kategori dan Dimensi

1. Hubungan Antar Kategori Utama

¹⁸⁹ Daresh, J. C. (2001). *Supervision as proactive leadership*. Waveland Press.

¹⁹⁰ Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.

¹⁹¹ Leithwood, K., & Jantzi, D. (2006). *Transformational school leadership for large-scale reform. School Effectiveness and School Improvement, 17*(2), 201–227.

¹⁹² Sergiovanni, T. J. (1987). *The principalship: A reflective practice perspective*. Allyn & Bacon.

¹⁹³ Glickman, C. D. (1981). *Developmental supervision*. ASCD.

¹⁹⁴ Strauss, A., & Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research*. Sage Publications.

¹⁹⁵ Mulyasa, E. (2013). *Manajemen dan kepemimpinan kepala sekolah profesional*. Bumi Aksara.

Hubungan antar kategori dalam pelaksanaan supervisi akademik kepala sekolah menunjukkan keterpaduan antara pendekatan, model, teknik, dan tahapan, yang bersama-sama membentuk sistem pembinaan profesional guru secara reflektif dan berkelanjutan¹⁹⁶. Keempat kategori ini tidak berdiri sendiri, melainkan saling berkaitan dalam suatu mekanisme yang dinamis¹⁹⁷. Pendekatan memberikan arah filosofis supervisi, model menjadi struktur operasional, teknik sebagai metode pelaksanaan, dan tahapan sebagai kerangka siklus pembinaan¹⁹⁸. Dalam konteks dua lembaga penelitian, hubungan ini memperlihatkan perbedaan konfigurasi nilai antara sistem yang hierarkis dan sistem yang reflektif-partisipatif¹⁹⁹.

Pendekatan supervisi menjadi fondasi konseptual yang memengaruhi bentuk model dan teknik yang diterapkan kepala sekolah²⁰⁰. Di SMA Darul Ulum 2 Jombang CIS, pendekatan direktif menuntun pembentukan model konvensional yang berorientasi pada pengawasan dan kepatuhan²⁰¹. Pendekatan ini mencerminkan pandangan bahwa peningkatan profesionalisme guru dicapai melalui bimbingan langsung dari kepala sekolah²⁰². Sementara di SMA Negeri 2 Nganjuk, pendekatan direktif dipadukan dengan komunikasi dialogis, sehingga membentuk pola supervisi

¹⁹⁶ Mulyasa, E. (2007). *Menjadi kepala sekolah profesional*. Remaja Rosdakarya.

¹⁹⁷ Sergiovanni, T. J. (1987). *The principalship: A reflective practice perspective*. Allyn & Bacon.

¹⁹⁸ Daresh, J. C. (2001). *Supervision as proactive leadership*. Waveland Press.

¹⁹⁹ Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.

²⁰⁰ Ibid.

²⁰¹ Mashudi. (2025). Wawancara pribadi oleh peneliti, Kepala SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang CIS.

²⁰² Purwanto, N. (2005). *Administrasi dan supervisi pendidikan*. Remaja Rosdakarya.

yang lebih terbuka dan reflektif²⁰³.

Hubungan antara pendekatan dan model membentuk kerangka ideologis-praktis supervisi²⁰⁴. Ketika pendekatan direktif diterapkan secara hierarkis, seperti di SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang CIS, model konvensional menjadi wadah yang cocok karena menekankan keteraturan dan kontrol administratif²⁰⁵. Sebaliknya, ketika pendekatan direktif dijalankan secara kolaboratif, seperti di SMA Negeri 2 Nganjuk, model klinis lebih sesuai karena memungkinkan terjadinya refleksi profesional sejajar antara kepala sekolah dan guru²⁰⁶. Dengan demikian, hubungan antara pendekatan dan model mencerminkan keseimbangan antara struktur dan refleksi dalam praktik supervisi akademik²⁰⁷.

Teknik supervisi kemudian berfungsi sebagai alat implementasi langsung dari kombinasi pendekatan dan model tersebut²⁰⁸. Di kedua sekolah, teknik yang dominan digunakan adalah supervisi individual, yang memungkinkan kepala sekolah mengamati langsung proses pembelajaran di kelas²⁰⁹. Teknik ini menghubungkan prinsip pendekatan direktif dengan pelaksanaan praktis di lapangan, di mana kepala sekolah bertindak sebagai pembimbing utama yang memberikan umpan balik langsung kepada guru²¹⁰.

Hubungan antara model dan teknik terlihat jelas pada perbedaan

²⁰³ Syamsi (2025). Wawancara pribadi, Kepala SMA Negeri 2 Nganjuk.

²⁰⁴ Leithwood, K., & Jantzi, D. (2006). *Transformational school leadership for large-scale reform. School Effectiveness and School Improvement*, 17(2), 201–227.

²⁰⁵ Purwanto, N. (2005). *Administrasi dan supervisi pendidikan*. Remaja Rosdakarya.

²⁰⁶ Glickman, C. D. (1981). *Developmental supervision*. ASCD.

²⁰⁷ Ibid.

²⁰⁸ Daresh, J. C. (2001). *Supervision as proactive leadership*. Waveland Press.

²⁰⁹ Mashudi. (2025). Wawancara pribadi oleh peneliti.

²¹⁰ Mulyasa, E. (2013). *Manajemen dan kepemimpinan kepala sekolah profesional*. Bumi Aksara.

konteks implementasi di dua lembaga²¹¹. Di SMA Darul Ulum 2 Unggung BPPT Jombang CIS, teknik individual diterapkan dalam kerangka model konvensional, sehingga nuansa pengawasan lebih kuat dibandingkan dialog²¹². Sedangkan di SMA Negeri 2 Nganjuk, teknik yang sama dijalankan dalam model klinis, menjadikannya sarana refleksi dan pembelajaran sejawat²¹³. Hal ini menunjukkan bahwa teknik individual yang sama dapat memiliki makna berbeda tergantung pada model dan pendekatan yang mendasarinya²¹⁴.

Tahapan supervisi akademik menjadi simpul yang mengintegrasikan ketiga kategori sebelumnya²¹⁵. Setiap tahapan—perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, dan tindak lanjut—mewujudkan prinsip pendekatan, model, dan teknik dalam urutan logis yang berkesinambungan²¹⁶. Tahapan tersebut mencerminkan disiplin organisasi dan keteraturan pelaksanaan supervisi²¹⁷. Di sisi lain, SMA Negeri 2 Nganjuk menekankan tahapan yang lebih reflektif, di mana setiap evaluasi menghasilkan tindak lanjut berbasis diskusi sejawat²¹⁸.

Hubungan antara tahapan dan teknik bersifat fungsional sekaligus konseptual²¹⁹. Teknik individual menjadi sarana pelaksanaan tahap observasi, sedangkan teknik kelompok digunakan dalam tahap evaluasi dan

²¹¹ Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.

²¹² Ibid.

²¹³ Syamsi. (2025). Wawancara pribadi, Kepala SMA Negeri 2 Nganjuk.

²¹⁴ Glickman, C. D. (1981). *Developmental supervision*. ASCD.

²¹⁵ Daresh, J. C. (2001). *Supervision as proactive leadership*. Waveland Press.

²¹⁶ Sergiovanni, T. J. (1987). *The principalship*. Allyn & Bacon.

²¹⁷ Mulyasa, E. (2007). *Menjadi kepala sekolah profesional*. Remaja Rosdakarya.

²¹⁸ Anik. (2025). Wawancara pribadi, Wakil Kepala Sekolah Bidang Kurikulum SMA Negeri 2 Nganjuk.

²¹⁹ Purwanto, N. (2005). *Administrasi dan supervisi pendidikan*. Remaja Rosdakarya.

tindak lanjut²²⁰. Melalui hubungan ini, siklus supervisi di kedua sekolah memperlihatkan aliran dari pembinaan personal menuju pembelajaran kolektif²²¹. Dengan kata lain, tahapan supervisi bukan hanya urutan kegiatan administratif, tetapi juga refleksi konkret dari filosofi pembinaan yang diterapkan kepala sekolah²²².

Kepala sekolah berperan sebagai penghubung utama antar kategori²²³. Ia mengatur arah pendekatan, menentukan model, memilih teknik, serta mengelola tahapan pelaksanaan agar berjalan harmonis²²⁴. Dalam konteks SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang CIS, kepala sekolah berfungsi sebagai center of control yang memastikan semua komponen bergerak sesuai prosedur²²⁵. Sedangkan di SMA Negeri 2 Nganjuk, kepala sekolah berperan sebagai learning partner yang memfasilitasi refleksi dan diskusi dengan guru²²⁶. Kedua peran ini menggambarkan perbedaan paradigma kepemimpinan: yang satu menekankan kontrol, dan yang lain menonjolkan kolaborasi²²⁷.

Untuk memperjelas hubungan tersebut, berikut disajikan tabel konseptual yang merangkum integrasi antar kategori utama dalam dua konteks sekolah.

Tabel 6. Hubungan Antar Kategori Supervisi Akademik Kepala Sekolah

²²⁰ Glickman, C. D. (1981). *Developmental supervision*. ASCD.

²²¹ Daresh, J. C. (2001). *Supervision as proactive leadership*. Waveland Press.

²²² Strauss, A., & Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research*. Sage Publications.

²²³ Sergiovanni, T. J. (1987). *The principalship: A reflective practice perspective*. Allyn & Bacon.

²²⁴ Mulyasa, E. (2013). *Manajemen dan kepemimpinan kepala sekolah profesional*. Bumi Aksara.

²²⁵ Mashudi. (2025). Wawancara pribadi oleh peneliti.

²²⁶ Syamsi. (2025). Wawancara pribadi, Kepala SMA Negeri 2 Nganjuk.

²²⁷ Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.

Kategori	SMA Darul Ulum 2 Jombang CIS	SMA Negeri 2 Nganjuk	Makna Integratif
Pendekatan	Direktif-hierarkis	Kolaboratif	Arah nilai dan filosofi supervisi
Model	Konvensional (top-down)	Klinis (kolaboratif)	Pola operasional supervisi
Teknik	Individual-struktural	Individual-reflektif	Implementasi praktik pembinaan
Tahapan	Linear dan prosedural	Sirkuler dan reflektif	Kesinambungan siklus pembelajaran
Peran Kepala Sekolah	Pengarah dan pengendali	Fasilitator dan mitra refleksi	Mediator antar kategori

Sumber: Olahan Peneliti, 2025

Tabel di atas memperlihatkan bahwa hubungan antar kategori di kedua sekolah membentuk dua kutub sistem pembinaan, yaitu kontrol-struktural dan refleksi-kolaboratif²²⁸. SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang CIS menonjol dalam aspek kontrol dan keteraturan, sedangkan SMA Negeri 2 unggul dalam aspek refleksi dan partisipasi²²⁹. Perbedaan ini menegaskan bahwa hubungan antar kategori tidak hanya bersifat hierarkis, tetapi juga adaptif terhadap nilai budaya dan struktur organisasi sekolah²³⁰.

Dari perspektif *grounded theory*, hubungan empat kategori tersebut membentuk pola interaksi spiral di mana hasil dari satu tahapan akan menjadi dasar bagi perencanaan tahap berikutnya²³¹. Dalam konteks ini, kepala sekolah berfungsi sebagai penghubung antar kategori yang menjaga kesinambungan refleksi dan tindakan dalam setiap siklus supervisi²³².

Dengan demikian, sistem supervisi akademik tidak berhenti pada aktivitas

²²⁸ Glickman, C. D. (1981). *Developmental supervision*. ASCD.

²²⁹ Daresh, J. C. (2001). *Supervision as proactive leadership*. Waveland Press.

²³⁰ Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.

²³¹ Strauss, A., & Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research*. Sage Publications.

²³² Mulyasa, E. (2007). *Menjadi kepala sekolah profesional*. Remaja Rosdakarya.

teknis, melainkan terus berputar sebagai mekanisme pembelajaran profesional yang dinamis dan berkelanjutan²³³.

Hubungan antar kategori tidak berhenti pada tataran konseptual, melainkan membentuk pola interaksi fungsional di dalam budaya organisasi sekolah²³⁴. Pola ini tampak dalam cara kepala sekolah menerjemahkan pendekatan ke dalam model, kemudian mengimplementasikannya melalui teknik tertentu pada setiap tahapan supervisi²³⁵. Dengan demikian, setiap kategori saling berinteraksi dan menciptakan keselarasan antara visi kepemimpinan kepala sekolah dan praktik pembinaan guru di lapangan²³⁶.

Dalam konteks SMA Darul Ulum 2 Jombang CIS, pola interaksi ini bersifat top-down dan berorientasi pada kontrol mutu akademik²³⁷. Kepala sekolah memulai dengan pendekatan direktif, menetapkan model konvensional, memilih teknik individual yang struktural, lalu menjalankan tahapan supervisi secara linear²³⁸. Setiap keputusan dikendalikan langsung oleh kepala sekolah untuk menjamin ketercapaian standar²³⁹. Hal tersebut memperlihatkan bahwa keterkaitan antar kategori diarahkan oleh nilai keteraturan dan tanggung jawab struktural²⁴⁰.

Berbeda dengan itu, SMA Negeri 2 Nganjuk menunjukkan pola

²³³ Sergiovanni, T. J. (1987). *The principalship*. Allyn & Bacon.

²³⁴ Strauss, A., & Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*. Sage Publications.

²³⁵ Daresh, J. C. (2001). *Supervision as proactive leadership*. Waveland Press.

²³⁶ Glickman, C. D. (1981). *Developmental supervision*. ASCD.

²³⁷ Mashudi. (2025). Wawancara pribadi oleh peneliti, Kepala SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang CIS.

²³⁸ Ibid.

²³⁹ Mulyasa, E. (2007). *Menjadi kepala sekolah profesional*. Remaja Rosdakarya.

²⁴⁰ Purwanto, N. (2005). *Administrasi dan supervisi pendidikan*. Remaja Rosdakarya.

kolaboratif-sirkuler dalam hubungan antar kategori²⁴¹. Pendekatan direktif dijalankan secara komunikatif melalui model klinis yang membuka ruang refleksi²⁴². Teknik individual digunakan untuk membangun dialog dua arah, sedangkan tahapan supervisi bersifat siklikal: hasil evaluasi menjadi bahan perencanaan berikutnya²⁴³. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan antar kategori di sekolah ini mencerminkan siklus pembelajaran berkelanjutan berbasis refleksi kolektif²⁴⁴.

Interaksi antara kategori dalam dua konteks tersebut membentuk dualitas budaya supervisi, yaitu budaya kontrol dan budaya refleksi²⁴⁵. Di SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang CIS, hubungan antar kategori lebih menonjolkan aspek struktural yang menjamin stabilitas sistem supervisi²⁴⁶. Sementara di SMA Negeri 2 Nganjuk, interaksi antar kategori didasarkan pada nilai partisipatif yang memperkuat kesadaran profesional guru²⁴⁷. Kedua budaya ini tidak saling bertentangan, melainkan menunjukkan dua pendekatan berbeda dalam mencapai tujuan yang sama: peningkatan mutu pembelajaran²⁴⁸.

Secara metodologis, hubungan antar kategori utama dalam kedua lembaga dapat digambarkan melalui pola interaksi spiral, di mana hasil

²⁴¹ Syamsi. (2025). Wawancara pribadi, Kepala Sekolah SMA Negeri 2 Nganjuk.

²⁴² Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.

²⁴³ Anik. (2025). Wawancara pribadi, Wakil Kepala Sekolah Bidang Kurikulum SMA Negeri 2 Nganjuk.

²⁴⁴ Glickman, C. D. (1981). *Developmental supervision*. ASCD.

²⁴⁵ Leithwood, K., & Jantzi, D. (2006). *Transformational school leadership for large-scale reform. School Effectiveness and School Improvement, 17*(2), 201–227.

²⁴⁶ Purwanto, N. (2005). *Administrasi dan supervisi pendidikan*. Remaja Rosdakarya.

²⁴⁷ Daresh, J. C. (2001). *Supervision as proactive leadership*. Waveland Press.

²⁴⁸ Mulyasa, E. (2013). *Manajemen dan kepemimpinan kepala sekolah profesional*. Bumi Aksara.

refleksi dari setiap tahap kembali menguatkan pendekatan dan model yang digunakan²⁴⁹. Kepala sekolah berperan penting dalam menjaga keseimbangan pola ini agar tidak terjebak dalam ekstremitas, baik terlalu struktural maupun terlalu fleksibel²⁵⁰. Daresh menyebut kepala sekolah sebagai *proactive leader*, yaitu pemimpin yang tidak hanya mengarahkan, tetapi juga memfasilitasi interaksi antar elemen sistem supervisi²⁵¹.

Kepala sekolah berfungsi sebagai mediator konseptual dan praktikal antar kategori supervisi²⁵². Ia mengaitkan prinsip pendekatan dengan penerapan model, memandu pemilihan teknik yang sesuai, dan mengatur tahapan agar tetap berjalan dalam satu alur tujuan pembinaan profesional²⁵³. Dalam hal ini, kepala sekolah tidak hanya menjadi pelaksana administratif, tetapi juga aktor kultural yang mengintegrasikan nilai organisasi dengan praktik pembelajaran²⁵⁴. Peran ini selaras dengan pandangan Sergiovanni bahwa kepala sekolah adalah *leader of learning*, bukan sekadar pengawas formal²⁵⁵.

Untuk memperjelas integrasi dan pola interaksi tersebut, dapat dilihat dalam tabel berikut:

Tabel 7. Pola Integrasi dan Interaksi Antar Kategori Supervisi Akademik Kepala Sekolah

Aspek Hubungan	SMA Darul Ulum 2 Jombang	SMA Negeri 2 Nganjuk	Makna Interaksi
-----------------------	---------------------------------	-----------------------------	------------------------

²⁴⁹ Strauss, A., & Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research*. Sage Publications.

²⁵⁰ Glickman, C. D. (1981). *Developmental supervision*. ASCD.

²⁵¹ Daresh, J. C. (2001). *Supervision as proactive leadership*. Waveland Press.

²⁵² Sergiovanni, T. J. (1987). *The principalship: A reflective practice perspective*. Allyn & Bacon.

²⁵³ Ibid.

²⁵⁴ Mulyasa, E. (2007). *Menjadi kepala sekolah profesional*. Remaja Rosdakarya.

²⁵⁵ Sergiovanni, T. J. (1987). *The principalship*. Allyn & Bacon.

	CIS		
Pendekatan → Model	Direktif → Konvensional	Kolaboratif → Klinis	Arah nilai dan dasar operasional supervisi
Model → Teknik	Model konvensional menuntun teknik individual-struktural	Model klinis mendorong teknik individual-reflektif	Implementasi fungsional supervisi
Teknik → Tahapan	Linear dan formal	Sirkuler dan reflektif	Pola pelaksanaan dan tindak lanjut
Kepala Sekolah sebagai Penghubung	Kontrol penuh, pengarah utama	Fasilitator refleksi kolektif	Agen pengintegrasikan antar kategori
Hasil Akhir	Stabilitas sistem supervisi	Pembelajaran profesional berkelanjutan	Konvergensi tujuan peningkatan mutu

Sumber: Olahan Peneliti Berdasarkan Wawancara Lapangan, 2025

Hubungan antar kategori tersebut menghasilkan dua orientasi yang tampak kontras namun saling melengkapi, yakni efisiensi struktural dan refleksi profesional²⁵⁶. Efisiensi struktural tampak di SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang CIS, di mana seluruh tahapan dirancang terukur dan sistematis untuk memastikan kedisiplinan pembelajaran²⁵⁷. Sebaliknya, refleksi profesional terlihat di SMA Negeri 2 Nganjuk yang menekankan pemecahan masalah melalui dialog antara kepala sekolah dan guru²⁵⁸. Pola ini menunjukkan bahwa efektivitas supervisi akademik bukan hanya ditentukan oleh sistem, tetapi juga oleh *cultural mindset* yang melandasinya²⁵⁹.

Pola hubungan ini memperlihatkan bahwa setiap kategori memiliki

²⁵⁶ Glickman, C. D. (1981). *Developmental supervision*. ASCD.

²⁵⁷ Mashudi. (2025). Wawancara pribadi oleh peneliti.

²⁵⁸ Syamsi. (2025). Wawancara pribadi, Kepala Sekolah SMA Negeri 2 Nganjuk.

²⁵⁹ Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.

fungsi adaptif terhadap konteks sekolah²⁶⁰. Pendekatan dan model bersifat fleksibel menyesuaikan dengan nilai budaya, sedangkan teknik dan tahapan menjadi sarana adaptasi praktis terhadap kondisi guru²⁶¹. Di SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang CIS, supervisi diarahkan untuk memastikan keseragaman mutu pengajaran, sedangkan di SMA Negeri 2 Nganjuk, fokusnya adalah peningkatan kesadaran reflektif guru melalui bimbingan sejawat²⁶². Keduanya menunjukkan bahwa keberhasilan supervisi akademik bergantung pada sinkronisasi empat kategori yang dijalankan secara berkesinambungan²⁶³.

Kepala sekolah, dalam perannya sebagai penghubung antar kategori, memainkan fungsi reflektif dan regulatif secara bersamaan²⁶⁴. Ia menyeimbangkan antara kebutuhan kontrol dan dorongan untuk memberi ruang partisipasi guru²⁶⁵. Mulyasa menegaskan bahwa kepala sekolah profesional harus mampu menjadi “motor penggerak” dalam sistem pembinaan yang berbasis refleksi²⁶⁶. Di SMA Negeri 2 Nganjuk, peran tersebut tampak dalam keterlibatan kepala sekolah dalam diskusi pasca-supervisi²⁶⁷. Sedangkan di SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang CIS, kepala sekolah menampilkan peran pengendali yang menjaga

²⁶⁰ Purwanto, N. (2005). *Administrasi dan supervisi pendidikan*. Remaja Rosdakarya.

²⁶¹ Daresh, J. C. (2001). *Supervision as proactive leadership*. Waveland Press.

²⁶² Sumarji. (2025). Wawancara pribadi, Wakil Kepala Sekolah Bidang Kesiswaan SMA Negeri 2 Nganjuk.

²⁶³ Mulyasa, E. (2013). *Manajemen dan kepemimpinan kepala sekolah profesional*. Bumi Aksara.

²⁶⁴ Sergiovanni, T. J. (1987). *The principalship: A reflective practice perspective*. Allyn & Bacon.

²⁶⁵ Daresh, J. C. (2001). *Supervision as proactive leadership*. Waveland Press.

²⁶⁶ Mulyasa, E. (2007). *Menjadi kepala sekolah profesional*. Remaja Rosdakarya.

²⁶⁷ Syamsi (2025). Wawancara pribadi, Kepala Sekolah SMA Negeri 2 Nganjuk.

ketertiban pelaksanaan sesuai jadwal²⁶⁸.

Dalam perspektif *organizational learning*, hubungan antar kategori mencerminkan mekanisme pembelajaran sistemik di lingkungan sekolah²⁶⁹. Setiap pendekatan menghasilkan model tertentu, setiap model memunculkan teknik spesifik, dan setiap teknik dijalankan melalui tahapan yang terstruktur²⁷⁰. Interaksi ini membentuk sirkulasi pengetahuan antara kepala sekolah dan guru, sehingga supervisi akademik berfungsi sebagai sistem pembelajaran dua arah yang terus berkembang²⁷¹.

Dengan demikian, hubungan antar kategori utama dalam supervisi akademik kepala sekolah bukan hanya konstruksi teoretis, tetapi merupakan mekanisme kerja nyata yang menentukan kualitas pembelajaran di sekolah²⁷². Keempat kategori tersebut—pendekatan, model, teknik, dan tahapan—saling berinteraksi dalam konteks budaya yang khas dan dipertautkan oleh kepemimpinan reflektif kepala sekolah²⁷³. Hubungan ini sekaligus menegaskan bahwa efektivitas supervisi akademik bergantung pada kemampuan kepala sekolah mengintegrasikan nilai kontrol dengan budaya refleksi yang hidup di lingkungan sekolah²⁷⁴.

2. Dimensi Integratif

Dimensi integratif dalam supervisi akademik kepala sekolah

²⁶⁸ Mashudi. (2025). Wawancara pribadi oleh peneliti.

²⁶⁹ Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.

²⁷⁰ Glickman, C. D. (1981). *Developmental supervision*. ASCD.

²⁷¹ Daresh, J. C. (2001). *Supervision as proactive leadership*. Waveland Press.

²⁷² Mulyasa, E. (2007). *Menjadi kepala sekolah profesional*. Remaja Rosdakarya.

²⁷³ Strauss, A., & Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research*. Sage Publications.

²⁷⁴ Sergiovanni, T. J. (1987). *The principalship*. Allyn & Bacon.

menggambarkan keterpaduan antara fungsi pengawasan, pembinaan, refleksi, dan kolaborasi yang membentuk kesatuan sistem pembelajaran profesional di lingkungan sekolah²⁷⁵. Keempat dimensi ini tidak berjalan secara terpisah, melainkan saling menopang dalam proses peningkatan kompetensi guru²⁷⁶. Supervisi akademik yang efektif menuntut kepala sekolah tidak hanya berperan sebagai pengawas administratif, tetapi juga sebagai fasilitator pembelajaran yang mendorong refleksi dan kolaborasi profesional²⁷⁷. Dalam konteks dua lembaga penelitian, integrasi keempat dimensi tersebut membentuk pola interaksi yang berbeda sesuai dengan budaya organisasi sekolah²⁷⁸.

Dimensi pengawasan menempati posisi dasar dalam sistem supervisi akademik karena menjadi mekanisme kontrol terhadap mutu pelaksanaan pembelajaran²⁷⁹. Di SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang CIS, fungsi pengawasan dijalankan secara ketat melalui pendekatan direktif yang menekankan kepatuhan terhadap standar dan jadwal supervisi²⁸⁰. Hal tersebut menegaskan bahwa kegiatan pengawasan dipahami sebagai bentuk tanggung jawab kepala sekolah dalam menjaga disiplin dan konsistensi kinerja guru²⁸¹.

Namun, dimensi pengawasan dalam konteks SMA Negeri 2 Nganjuk

²⁷⁵ Mulyasa, E. (2007). *Menjadi kepala sekolah profesional*. Remaja Rosdakarya.

²⁷⁶ Daresh, J. C. (2001). *Supervision as proactive leadership*. Waveland Press.

²⁷⁷ Sergiovanni, T. J. (1987). *The principalship: A reflective practice perspective*. Allyn & Bacon.

²⁷⁸ Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.

²⁷⁹ Purwanto, N. (2005). *Administrasi dan supervisi pendidikan*. Remaja Rosdakarya.

²⁸⁰ Mashudi. (2025). Wawancara pribadi oleh peneliti, Kepala SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang CIS.

²⁸¹ Mulyasa, E. (2013). *Manajemen dan kepemimpinan kepala sekolah profesional*. Bumi Aksara.

menunjukkan bentuk yang lebih dialogis²⁸². Kepala sekolah tetap menggunakan pendekatan direktif, tetapi pelaksanaannya dibingkai dalam komunikasi persuasif²⁸³. Dalam praktik ini, pengawasan tidak lagi dipandang sebagai instrumen kontrol semata, tetapi sebagai sarana membangun kepercayaan dan membuka ruang diskusi profesional antara kepala sekolah dan guru²⁸⁴.

Dimensi berikutnya adalah pembinaan, yang menjadi jembatan antara pengawasan dan peningkatan profesionalisme guru²⁸⁵. Kepala sekolah di kedua lembaga menyadari bahwa pengawasan yang efektif harus disertai dengan tindak lanjut berupa pembinaan personal maupun kelompok²⁸⁶. Sementara itu, di SMA Negeri 2 Nganjuk, pembinaan lebih menekankan dialog reflektif²⁸⁷. Dimensi refleksi menjadi elemen penting yang mengubah pola supervisi dari sekadar pengawasan teknis menjadi proses pembelajaran profesional²⁸⁸. Refleksi memungkinkan guru untuk menyadari kelemahan dan kekuatan dirinya melalui pengalaman supervisi²⁸⁹. Kegiatan refleksi ini mencerminkan kesadaran bersama untuk memperbaiki praktik mengajar berdasarkan umpan balik, bukan berdasarkan instruksi sepihak²⁹⁰.

Dimensi keempat, yaitu kolaborasi, merupakan puncak dari proses

²⁸² Syamsi. (2025). Wawancara pribadi, Kepala Sekolah SMA Negeri 2 Nganjuk.

²⁸³ Ibid.

²⁸⁴ Glickman, C. D. (1981). *Developmental supervision*. ASCD.

²⁸⁵ Daresh, J. C. (2001). *Supervision as proactive leadership*. Waveland Press.

²⁸⁶ Purwanto, N. (2005). *Administrasi dan supervisi pendidikan*. Remaja Rosdakarya.

²⁸⁷ Anik. (2025). Wawancara pribadi, Wakil Kepala Sekolah Bidang Kurikulum SMA Negeri 2 Nganjuk.

²⁸⁸ Sergiovanni, T. J. (1987). *The principalship*. Allyn & Bacon.

²⁸⁹ Glickman, C. D. (1981). *Developmental supervision*. ASCD.

²⁹⁰ Ibid.

integratif supervisi akademik²⁹¹. Kolaborasi memungkinkan hubungan kepala sekolah dan guru berkembang menjadi kemitraan sejajar yang didasarkan pada kepercayaan profesional²⁹². Kepala sekolah berperan sebagai fasilitator, sementara guru berperan sebagai peserta aktif dalam proses pembelajaran bersama²⁹³. Hal ini memperlihatkan bahwa supervisi telah bertransformasi menjadi forum kolaboratif yang berorientasi pada solusi²⁹⁴. Integrasi keempat dimensi tersebut membentuk sistem supervisi akademik reflektif-sirkuler, di mana pengawasan menjadi awal proses, pembinaan berfungsi sebagai tindak lanjut, refleksi sebagai ruang kesadaran, dan kolaborasi sebagai puncak kematangan hubungan profesional²⁹⁵. Pola tersebut memastikan bahwa setiap tahap supervisi tidak berdiri sendiri, tetapi menjadi bagian dari siklus pembelajaran berkelanjutan²⁹⁶. Sebagaimana dijelaskan oleh Daresh, supervisi yang ideal adalah “proactive leadership” yang menggerakkan sistem pembinaan guru secara berulang dan reflektif²⁹⁷.

Untuk memperjelas struktur hubungan antardimensi tersebut, berikut disajikan tabel konseptual yang menunjukkan fungsi integratif supervisi akademik kepala sekolah.

Tabel 8. Empat Dimensi Integratif Supervisi Akademik Kepala Sekolah

Dimensi	Makna Operasional	Praktik di SMA Darul Ulum 2 Jombang CIS	Praktik di SMA Negeri 2 Nganjuk	Makna Integratif
----------------	--------------------------	--	--	-------------------------

²⁹¹ Daresh, J. C. (2001). *Supervision as proactive leadership*. Waveland Press.

²⁹² Mulyasa, E. (2007). *Menjadi kepala sekolah profesional*. Remaja Rosdakarya.

²⁹³ Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.

²⁹⁴ Ibid.

²⁹⁵ Strauss, A., & Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research*. Sage Publications.

²⁹⁶ Daresh, J. C. (2001). *Supervision as proactive leadership*. Waveland Press.

²⁹⁷ Ibid.

Pengawasan	Mekanisme kontrol mutu pembelajaran	Pendekatan direktif dan struktural	Pendekatan Kolaboratif	Pengawasan berbasis komunikasi profesional
Pembinaan	Proses tindak lanjut supervisi	Pembinaan langsung oleh kepala sekolah	Pembinaan reflektif melalui diskusi	Pengembangan kompetensi berkelanjutan
Refleksi	Evaluasi kesadaran profesional guru	Terbatas pada arahan kepala sekolah	Dialog sejajar kepala sekolah–guru	Transformasi pembelajaran reflektif
Kolaborasi	Kerjasama sejajar berbasis kemitraan	Koordinatif dan terarah	Partisipatif dan terbuka	Kemitraan dalam pengembangan profesionalisme

Sumber: Olahan Peneliti Berdasarkan Data Wawancara Lapangan (2025)

Hubungan antara keempat dimensi ini tidak bersifat hierarkis, melainkan membentuk siklus pembelajaran profesional di mana hasil refleksi dan kolaborasi kembali memperkuat fungsi pengawasan dan pembinaan berikutnya²⁹⁸. Kepala sekolah memainkan peran sentral dalam menjaga kontinuitas antar dimensi agar tidak terjebak dalam rutinitas administratif²⁹⁹. Dengan demikian, dimensi integratif ini menciptakan keseimbangan antara aspek struktural (pengawasan dan pembinaan) dengan aspek kultural (refleksi dan kolaborasi)³⁰⁰.

Dalam konteks SMA Darul Ulum 2 Jombang CIS, keseimbangan tersebut belum sepenuhnya tercapai karena fungsi pengawasan masih lebih dominan dibandingkan refleksi³⁰¹. Meskipun kepala sekolah telah melakukan pembinaan pasca-supervisi, pola komunikasi masih bersifat satu

²⁹⁸ Glickman, C. D. (1981). *Developmental supervision*. ASCD.

²⁹⁹ Mulyasa, E. (2013). *Manajemen dan kepemimpinan kepala sekolah profesional*. Bumi Aksara.

³⁰⁰ Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.

³⁰¹ Mashudi. (2025). Wawancara pribadi oleh peneliti.

arah³⁰². Sebaliknya, di SMA Negeri 2 Nganjuk, keempat dimensi tersebut telah terintegrasi lebih baik karena kepala sekolah berperan aktif dalam membangun diskusi dua arah dengan guru³⁰³.

Integrasi pengawasan, pembinaan, refleksi, dan kolaborasi juga mencerminkan pergeseran paradigma supervisi dari pendekatan kontrol menuju pembelajaran bersama³⁰⁴. Kepala sekolah tidak lagi diposisikan sebagai penilai tunggal, melainkan sebagai mitra reflektif yang bersama-sama dengan guru mencari solusi atas permasalahan pembelajaran³⁰⁵. Glickman menegaskan bahwa supervisi semacam ini merupakan bentuk *developmental supervision* yang bertujuan membantu guru tumbuh melalui proses belajar profesional yang kolaboratif³⁰⁶.

Dinamika hubungan antara kepala sekolah dan guru dalam implementasi supervisi akademik pada kedua lembaga menunjukkan adanya transformasi relasi profesional dari pola vertikal menuju pola horizontal yang dialogis³⁰⁷. Kepala sekolah tidak lagi diposisikan semata sebagai otoritas pengendali, tetapi sebagai mitra belajar yang bersama-sama dengan guru merefleksikan praktik pembelajaran³⁰⁸. Hubungan ini menandai pergeseran paradigma supervisi akademik dari pengawasan administratif

³⁰² Ibid.

³⁰³ Mashudi. (2025). Wawancara pribadi, Kepala Sekolah SMA Negeri 2 Nganjuk.

³⁰⁴ Daresh, J. C. (2001). *Supervision as proactive leadership*. Waveland Press.

³⁰⁵ Sergiovanni, T. J. (1987). *The principalship: A reflective practice perspective*. Allyn & Bacon.

³⁰⁶ Glickman, C. D. (1981). *Developmental supervision*. ASCD.

³⁰⁷ Mulyasa, E. (2007). *Menjadi kepala sekolah profesional*. Remaja Rosdakarya.

³⁰⁸ Sergiovanni, T. J. (1987). *The principalship: A reflective practice perspective*. Allyn & Bacon.

menuju *learning partnership* yang berbasis pada kesadaran profesional³⁰⁹.

Di SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang CIS, hubungan kepala sekolah dan guru masih menunjukkan pola hierarkis namun bersifat fungsional³¹⁰. Hal ini menggambarkan adanya relasi top-down yang berorientasi pada efektivitas kerja, meskipun di dalamnya terdapat dimensi pembinaan yang konstruktif³¹¹. Dengan demikian, hubungan belajar profesional di lembaga ini berlangsung dalam kerangka disiplin struktural yang diwarnai nilai religius dan ketaatan organisasi³¹².

Sebaliknya, di SMA Negeri 2 Nganjuk, hubungan antara kepala sekolah dan guru berkembang menjadi relasi kemitraan reflektif. Kutipan ini memperlihatkan bentuk hubungan yang sejajar, di mana guru memiliki ruang untuk menyampaikan pandangan dan masukan secara terbuka³¹³. Kepala sekolah berperan bukan sebagai penilai, melainkan fasilitator yang mendorong guru untuk berpikir kritis dan reflektif terhadap praktik mengajarnya³¹⁴.

Hubungan belajar profesional ini semakin kuat karena kedua pihak berorientasi pada tujuan bersama, yaitu peningkatan kualitas pembelajaran. Tujuan yang disampaikan ini menunjukkan pergeseran fungsi supervisi dari sekadar penilaian kinerja menjadi pembelajaran institusional yang

³⁰⁹ Daresh, J. C. (2001). *Supervision as proactive leadership*. Waveland Press.

³¹⁰ Mashudi. (2025). Wawancara pribadi oleh peneliti, Kepala SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang CIS.

³¹¹ Mulyasa, E. (2013). *Manajemen dan kepemimpinan kepala sekolah profesional*. Bumi Aksara.

³¹² Arifin, M. (2011). *Kapita selekta pendidikan Islam*. Bumi Aksara.

³¹³ Ibid.

³¹⁴ Glickman, C. D. (1981). *Developmental supervision*. ASCD.

melibatkan guru sebagai subjek aktif³¹⁵. Dengan demikian, supervisi akademik menjadi wahana *reciprocal learning*, di mana kepala sekolah dan guru sama-sama belajar dari proses refleksi dan umpan balik³¹⁶.

Hubungan profesional semacam ini memperlihatkan adanya *trust-based supervision*, di mana rasa saling percaya menjadi fondasi utama³¹⁷. Kepala sekolah memberikan ruang dialog, sementara guru menanggapi dengan keterbukaan dan komitmen untuk memperbaiki diri³¹⁸. Hal ini menunjukkan bahwa guru tidak merasa diawasi, melainkan dibimbing dalam semangat kemitraan yang produktif³¹⁹. Pola hubungan tersebut memperkuat dimensi refleksi dan kolaborasi dalam sistem supervisi akademik reflektif-sirkuler³²⁰. Kepala sekolah bertindak sebagai *learning leader*, sementara guru menjadi *reflective practitioner*³²¹. Keduanya terlibat dalam proses dialogik yang berorientasi pada peningkatan mutu pembelajaran³²². Glickman menyebut pola ini sebagai *developmental relationship*, yakni hubungan pembinaan yang menumbuhkan kematangan profesional guru melalui bimbingan dan refleksi berkelanjutan³²³.

Dalam konteks SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang CIS , dinamika hubungan profesional ini berjalan secara terbatas namun

³¹⁵ Ibid.

³¹⁶ Sergiovanni, T. J. (1987). *The principalship*. Allyn & Bacon.

³¹⁷ Glickman, C. D. (1981). *Developmental supervision*. ASCD.

³¹⁸ Daresh, J. C. (2001). *Supervision as proactive leadership*. Waveland Press.

³¹⁹ Ibid.

³²⁰ Strauss, A., & Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research*. Sage Publications.

³²¹ Sergiovanni, T. J. (1987). *The principalship: A reflective practice perspective*. Allyn & Bacon.

³²² Daresh, J. C. (2001). *Supervision as proactive leadership*. Waveland Press.

³²³ Glickman, C. D. (1981). *Developmental supervision*. ASCD.

konsisten³²⁴. Guru mengikuti arahan kepala sekolah dengan penuh kepatuhan karena budaya lembaga menempatkan otoritas pimpinan sebagai teladan moral³²⁵. Hal tersebut menunjukkan bahwa meskipun hubungan bersifat hierarkis, nilai penghargaan dan keikhlasan menjadikannya tetap fungsional dan produktif³²⁶.

Sebaliknya, di SMA Negeri 2 Nganjuk, hubungan belajar profesional berkembang menjadi bentuk kolaborasi adaptif yang mencerminkan budaya organisasi terbuka³²⁷. Dengan pola ini, guru merasa menjadi bagian dari proses pembinaan, bukan sekadar objek pengawasan³²⁸. Kepala sekolah mendorong guru untuk mengevaluasi dirinya melalui pertanyaan reflektif, bukan instruksi langsung³²⁹. Hubungan belajar profesional ini dapat digambarkan melalui tabel berikut untuk memperjelas perbandingan pola interaksi kepala sekolah–guru di dua konteks lembaga.

Tabel 9. Dinamika Hubungan Kepala Sekolah–Guru sebagai Hubungan Belajar Profesional

Aspek Relasi Profesional	SMA Darul Ulum 2 Jombang CIS	SMA Negeri 2 Nganjuk	Makna Fungsional
Pola Komunikasi	Vertikal dan struktural	Dialogis dan sejajar	Membangun pemahaman bersama
Orientasi Supervisi	Pengawasan dan koreksi	Pembelajaran dan refleksi	Transformasi fungsi supervisi
Peran Kepala	Pengendali dan	Fasilitator dan	Pendorong

³²⁴ Mashudi. (2025). Wawancara pribadi oleh peneliti.

³²⁵ Ibid.

³²⁶ Ibid.

³²⁷ Anik. (2025). Wawancara pribadi, Wakil Kepala Sekolah Bidang Kurikulum SMA Negeri 2 Nganjuk.

³²⁸ Ibid.

³²⁹ Syamsi. (2025). Wawancara pribadi, Kepala Sekolah SMA Negeri 2 Nganjuk.

Sekolah	pembimbing	rekan belajar	kesadaran profesional
Peran Guru	Pelaksana yang taat	Mitra reflektif	Aktor dalam pembelajaran profesional
Nilai Dominan	Disiplin dan kepatuhan	Kepercayaan dan partisipasi	Etika kolaborasi profesional

Sumber: Olahan Peneliti Berdasarkan Data Wawancara Lapangan (2025)

Hubungan profesional yang terbangun di SMA Negeri 2 Nganjuk mencerminkan model supervisi reflektif yang berbasis kemitraan³³⁰. Kepala sekolah dan guru sama-sama berperan aktif dalam proses pengambilan keputusan dan penyusunan strategi peningkatan mutu pembelajaran³³¹. Proses ini menunjukkan bahwa supervisi akademik dapat menjadi sistem pembelajaran institusional jika dijalankan secara dialogis dan partisipatif³³². Sebaliknya, pada SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang CIS, hubungan tersebut masih bersifat transaksional, namun tetap mencerminkan tanggung jawab moral terhadap mutu pembelajaran³³³.

Dari perspektif konseptual, hubungan kepala sekolah–guru sebagai hubungan belajar profesional memperlihatkan dua dimensi kunci: transmisi nilai profesionalisme dan internalisasi kesadaran reflektif³³⁴. Kepala sekolah berfungsi sebagai sumber nilai dan pengalaman, sedangkan guru menjadi penerima sekaligus pengolah makna pembinaan tersebut³³⁵. Dengan demikian, proses supervisi berfungsi ganda, yakni sebagai *medium of*

³³⁰ Mulyasa, E. (2007). *Menjadi kepala sekolah profesional*. Remaja Rosdakarya.

³³¹ Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.

³³² Daresh, J. C. (2001). *Supervision as proactive leadership*. Waveland Press.

³³³ Mashudi. (2025). Wawancara pribadi oleh peneliti.

³³⁴ Sergiovanni, T. J. (1987). *The principalship*. Allyn & Bacon.

³³⁵ Glickman, C. D. (1981). *Developmental supervision*. ASCD.

control dan *medium of learning*³³⁶. Dalam sistem yang integratif, kedua fungsi ini berjalan secara harmonis dan saling memperkuat³³⁷.

Kesimpulannya, dinamika hubungan kepala sekolah dan guru pada dua konteks penelitian menunjukkan bahwa efektivitas supervisi akademik tidak semata ditentukan oleh pendekatan yang digunakan, tetapi oleh kualitas hubungan profesional yang terbentuk di dalamnya³³⁸. Hubungan belajar profesional yang dilandasi refleksi dan kolaborasi mampu mengubah supervisi dari kegiatan administratif menjadi proses pembelajaran dua arah yang berkelanjutan³³⁹. Dengan demikian, kepala sekolah bukan hanya pengawas pembelajaran, melainkan pemimpin pembelajaran reflektif yang menumbuhkan kesadaran profesional guru³⁴⁰.

3. Sintesis Konseptual

Sintesis konseptual dalam penelitian ini berfungsi untuk menjembatani hasil analisis tematik antar kategori dan dimensi ke arah pembentukan struktur awal teori supervisi akademik reflektif³⁴¹. Berdasarkan temuan di dua lembaga, keterkaitan antar kategori—pendekatan, model, teknik, dan tahapan—menunjukkan pola yang sirkuler, dinamis, dan reflektif³⁴². Kepala sekolah menjadi penggerak utama dalam siklus ini dengan mengoordinasikan setiap tahap agar saling memperkuat dan menciptakan

³³⁶ Purwanto, N. (2005). *Administrasi dan supervisi pendidikan*. Remaja Rosdakarya.

³³⁷ Mulyasa, E. (2013). *Manajemen dan kepemimpinan kepala sekolah profesional*. Bumi Aksara.

³³⁸ Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.

³³⁹ Daresh, J. C. (2001). *Supervision as proactive leadership*. Waveland Press.

³⁴⁰ Mulyasa, E. (2007). *Menjadi kepala sekolah profesional*. Remaja Rosdakarya.

³⁴¹ Strauss, A., & Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research*. Sage Publications.

³⁴² Mulyasa, E. (2007). *Menjadi kepala sekolah profesional*. Remaja Rosdakarya.

kesinambungan pembelajaran profesional guru³⁴³. Seperti dijelaskan oleh Mulyasa, supervisi akademik yang efektif bukan hanya kegiatan pengawasan, tetapi sistem pembinaan profesional yang berulang dan berbasis refleksi³⁴⁴.

Struktur awal sistem supervisi akademik reflektif mulai terbentuk dari keterhubungan logis antara empat kategori utama. Pendekatan supervisi menjadi landasan ideologis yang memengaruhi bagaimana model dijalankan, teknik diterapkan, dan tahapan dilaksanakan³⁴⁵. Pendekatan direktif di SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang CIS memberikan arah tindakan. Pendekatan tersebut memperlihatkan dimensi kontrol yang kuat dan struktur hubungan hierarkis antara kepala sekolah dan guru³⁴⁶. Sebaliknya, di SMA Negeri 2 Nganjuk, pendekatan kolaboratif diterapkan dalam bentuk komunikatif. Pendekatan ini dikembangkan dalam konteks budaya kolaboratif³⁴⁷. Hal ini menunjukkan bahwa dimensi pendekatan tidak berdiri sendiri, tetapi berinteraksi dengan nilai budaya lembaga yang melandasinya³⁴⁸. Dalam konteks ini, pendekatan menjadi fondasi normatif dari seluruh sistem supervisi akademik reflektif³⁴⁹.

Kategori kedua, yakni model supervisi akademik, berfungsi sebagai wujud operasional dari pendekatan yang dipilih³⁵⁰. Di SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang CIS, kepala sekolah menerapkan model konvensional. Model tersebut menunjukkan struktur pelaksanaan yang

³⁴³ Ibid.

³⁴⁴ Ibid.

³⁴⁵ Sergiovanni, T. J. (1987). *The principalship: A reflective practice perspective*. Allyn & Bacon.

³⁴⁶ Ibid.

³⁴⁷ Ibid.

³⁴⁸ Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.

³⁴⁹ Ibid.

³⁵⁰ Daresh, J. C. (2001). *Supervision as proactive leadership*. Waveland Press.

terencana dan formal³⁵¹. Sementara itu, di SMA Negeri 2 Nganjuk, kepala sekolah mengembangkan model klinis yang menekankan refleksi dan partisipasi aktif guru dalam proses pembinaan³⁵².

Hubungan antara pendekatan dan model menciptakan orientasi nilai yang menentukan karakter supervisi di masing-masing sekolah³⁵³. Kombinasi antara pendekatan direktif dan model konvensional di SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang CIS membentuk sistem kontrol yang ketat dan terukur³⁵⁴. Sementara itu, perpaduan antara pendekatan direktif-dialogis dan model klinis di SMA Negeri 2 Nganjuk menghasilkan sistem supervisi reflektif-partisipatif³⁵⁵. Dengan demikian, pendekatan dan model saling berinteraksi dalam menentukan arah pembinaan, baik ke arah pengawasan maupun kolaborasi profesional³⁵⁶.

Kategori ketiga, yaitu teknik supervisi akademik, menjadi sarana implementatif dari dua kategori sebelumnya³⁵⁷. Di kedua sekolah, teknik yang digunakan adalah supervisi individual, yang memungkinkan kepala sekolah mengamati langsung pelaksanaan pembelajaran di kelas. Teknik individual ini menegaskan pola pembinaan personal yang memberikan umpan balik langsung kepada guru³⁵⁸.

Namun demikian, makna penerapan teknik individual berbeda pada masing-masing lembaga. Di SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang CIS, teknik ini memperkuat pola kontrol struktural dan pengawasan

³⁵¹ Ibid.

³⁵² Syamsi. (2025). Wawancara pribadi, Kepala Sekolah SMA Negeri 2 Nganjuk.

³⁵³ Leithwood, K., & Jantzi, D. (2006). *Transformational school leadership for large-scale reform. School Effectiveness and School Improvement*, 17(2).

³⁵⁴ Purwanto, N. (2005). *Administrasi dan supervisi pendidikan*. Remaja Rosdakarya.

³⁵⁵ Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.

³⁵⁶ Glickman, C. D. (1981). *Developmental supervision*. ASCD.

³⁵⁷ Goldhammer, R. (1990). *Clinical supervision: Special methods for the supervision of teachers*. Holt, Rinehart and Winston.

³⁵⁸ Ibid.

langsung³⁵⁹. Sedangkan di SMA Negeri 2 Nganjuk, teknik individual digunakan untuk membangun ruang refleksi bersama³⁶⁰. Dengan demikian, teknik individual dapat bersifat instruktif maupun reflektif, tergantung pada orientasi budaya organisasi dan gaya kepemimpinan kepala sekolah³⁶¹.

Kategori keempat, tahapan supervisi akademik, menjadi elemen yang mengintegrasikan seluruh kategori dalam sistem pelaksanaan³⁶². Tahapan ini meliputi perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, dan tindak lanjut yang bersifat berulang dan sirkuler³⁶³. Pernyataan ini menunjukkan bahwa kepala sekolah memahami tahapan supervisi bukan hanya kegiatan administratif, tetapi strategi pengembangan profesional guru³⁶⁴. Tahapan yang diterapkan di SMA Negeri 2 Nganjuk menunjukkan fleksibilitas yang lebih besar karena selalu diikuti dengan diskusi reflektif setelah evaluasi³⁶⁵. Dengan demikian, tahapan supervisi di lembaga ini bersifat spiral, di mana hasil evaluasi menjadi dasar bagi perencanaan supervisi berikutnya³⁶⁶. Pola ini memperlihatkan siklus pembelajaran reflektif yang menjadi karakter utama sistem supervisi akademik reflektif-sirkuler³⁶⁷.

Dari keempat kategori tersebut terbentuk struktur sistem supervisi akademik reflektif yang menampilkan keterhubungan konseptual antar komponen³⁶⁸. Pendekatan menentukan arah ideologis supervisi, model menjadi bentuk operasionalnya, teknik sebagai instrumen implementatif, dan

³⁵⁹ Ibid.

³⁶⁰ Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.

³⁶¹ Ibid.

³⁶² Daresh, J. C. (2001). *Supervision as proactive leadership*. Waveland Press.

³⁶³ Ibid.

³⁶⁴ Sergiovanni, T. J. (1987). *The principalship*. Allyn & Bacon.

³⁶⁵ Syamsi. (2025). Wawancara pribadi, Kepala Sekolah SMA Negeri 2 Nganjuk.

³⁶⁶ Glickman, C. D. (1981). *Developmental supervision*. ASCD.

³⁶⁷ Strauss, A., & Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research*. Sage Publications.

³⁶⁸ Daresh, J. C. (2001). *Supervision as proactive leadership*. Waveland Press.

tahapan sebagai mekanisme sirkulernya³⁶⁹. Interaksi antara keempat kategori ini melahirkan struktur konseptual yang disebut *integrated reflective supervision system*³⁷⁰. Sistem ini menempatkan kepala sekolah sebagai aktor penggerak yang menjaga keseimbangan antara kontrol struktural dan ruang refleksi profesional³⁷¹.

Tabel 10. Hubungan Konseptual Antar Kategori Supervisi Akademik Kepala Sekolah

Kategori	Fungsi Utama	Implementasi di SMA Darul Ulum 2 Jombang CIS	Implementasi di SMA Negeri 2 Nganjuk	Makna Konseptual
Pendekatan	Landasan ideologis supervisi	Direktif-hierarkis, berbasis kontrol	Kolaboratif dialogis, berbasis kemitraan	Arah nilai dan norma supervisi
Model	Wujud operasional pendekatan	Model konvensional (pra, observasi, pasca)	Model klinis reflektif-partisipatif	Struktur pelaksanaan supervisi
Teknik	Instrumen penerapan model	Teknik individual-struktural	Teknik individual-reflektif	Media komunikasi pembinaan
Tahapan	Mekanisme sirkuler supervisi	Linear dan terjadwal	Spiral dan reflektif	Dinamika pembelajaran profesional

Sumber: Olahan Peneliti Berdasarkan Data Wawancara Lapangan (2025)

Hubungan antar kategori yang tergambar pada tabel di atas memperlihatkan pola hierarkis-integratif di SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang CIS dan pola reflektif-partisipatif di SMA Negeri 2 Nganjuk³⁷². Kedua pola ini membentuk poros konseptual yang dikenal sebagai *axis of control-reflection*, yang menjadi dasar bagi pembentukan

³⁶⁹ Mulyasa, E. (2013). *Manajemen dan kepemimpinan kepala sekolah profesional*. Bumi Aksara.

³⁷⁰ Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.

³⁷¹ Sergiovanni, T. J. (1987). *The principalship: A reflective practice perspective*. Allyn & Bacon.

³⁷² Glickman, C. D. (1981). *Developmental supervision*. ASCD.

teori substantif supervisi akademik reflektif-sirkuler³⁷³.

Dengan demikian, sintesis konseptual ini berfungsi sebagai jembatan antara hasil analisis data empiris dan pengembangan teori grounded yang akan dijelaskan pada subbab berikutnya³⁷⁴. Pembentukan struktur awal sistem supervisi akademik reflektif tidak hanya menunjukkan hubungan teknis antar kategori, tetapi juga mencerminkan dinamika konseptual yang bersifat sirkuler³⁷⁵. Setiap kategori berfungsi sebagai simpul makna yang saling menguatkan dalam satu siklus supervisi akademik³⁷⁶. Dalam kerangka ini, pendekatan memberikan arah nilai, model membentuk prosedur operasional, teknik menjadi sarana aktualisasi, dan tahapan berperan menjaga kesinambungan³⁷⁷. Oleh karena itu, sistem supervisi akademik reflektif dapat dipahami sebagai *interlocking system* yang menempatkan setiap elemen dalam relasi timbal balik³⁷⁸.

Keterkaitan antara pendekatan dan model membentuk relasi yang bersifat ideologis-operasional³⁷⁹. Pendekatan direktif yang digunakan di kedua lembaga menjadi dasar nilai bagi model yang diterapkan³⁸⁰. Di SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang CIS, pendekatan direktif menghasilkan model konvensional yang bersifat top-down³⁸¹. Sebaliknya, di SMA Negeri 2 Nganjuk, pendekatan kolaboratif diterjemahkan dalam model

³⁷³ Daresh, J. C. (2001). *Supervision as proactive leadership*. Waveland Press.

³⁷⁴ Strauss, A., & Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research*. Sage Publications.

³⁷⁵ Strauss, A., & Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research*. Sage Publications.

³⁷⁶ Mulyasa, E. (2007). *Menjadi kepala sekolah profesional*. Remaja Rosdakarya.

³⁷⁷ Ibid.

³⁷⁸ Sergiovanni, T. J. (1987). *The principalship: A reflective practice perspective*. Allyn & Bacon.

³⁷⁹ Daresh, J. C. (2001). *Supervision as proactive leadership*. Waveland Press.

³⁸⁰ Mashudi. (2025). Wawancara pribadi oleh peneliti, Kepala SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang CIS.

³⁸¹ Ibid.

klinis yang partisipatif³⁸². Kedua pola ini menunjukkan bahwa pendekatan yang dipilih dapat menghasilkan model yang berbeda tergantung pada konteks budaya dan nilai organisasi sekolah³⁸³.

Hubungan selanjutnya terjadi antara model dan teknik supervisi³⁸⁴. Model menentukan cara pandang terhadap proses pembinaan, sedangkan teknik menjadi bentuk konkret dari pelaksanaan model tersebut³⁸⁵. Hal ini menunjukkan bahwa teknik individual digunakan untuk memperkuat kontrol melalui observasi langsung³⁸⁶. Sementara itu, di SMA Negeri 2 Nganjuk, teknik yang sama dimaknai secara reflektif sebagai sarana dialog pembelajaran antara kepala sekolah dan guru³⁸⁷.

Hubungan konseptual antara teknik dan tahapan memperlihatkan integrasi antara praktik dan proses³⁸⁸. Teknik berperan dalam tahap observasi dan evaluasi, sedangkan tahapan memastikan bahwa pelaksanaan supervisi berjalan secara sistematis³⁸⁹. Namun, di SMA Negeri 2 Nganjuk, tahapan ini tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga diikuti dengan proses refleksi dan diskusi lanjutan³⁹⁰.

Relasi antara pendekatan dan tahapan menunjukkan bahwa arah nilai supervisi turut menentukan alur prosesnya³⁹¹. Pendekatan direktif-hierarkis di SMA Darul Ulum 2 menciptakan tahapan yang linear dan formal, sementara pendekatan kolaboratif-dialogis di SMA Negeri 2 mendorong

³⁸² Syamsi. (2025). Wawancara pribadi, Kepala Sekolah SMA Negeri 2 Nganjuk.

³⁸³ Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.

³⁸⁴ Glickman, C. D. (1981). *Developmental supervision*. ASCD.

³⁸⁵ Daresh, J. C. (2001). *Supervision as proactive leadership*. Waveland Press.

³⁸⁶ Ibid.

³⁸⁷ Anik. (2025). Wawancara pribadi, Wakil Kepala Sekolah Bidang Kurikulum SMA Negeri 2 Nganjuk.

³⁸⁸ Daresh, J. C. (2001). *Supervision as proactive leadership*. Waveland Press.

³⁸⁹ Ibid.

³⁹⁰ Syamsi. (2025). Wawancara pribadi.

³⁹¹ Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.

tahapan yang sirkuler dan reflektif³⁹². Dengan demikian, tahapan tidak hanya bersifat prosedural, tetapi juga merupakan manifestasi dari nilai-nilai kepemimpinan dan budaya organisasi sekolah³⁹³. Dalam konteks ini, kepala sekolah berperan sebagai *learning leader* yang memastikan supervisi menjadi proses pembelajaran berkelanjutan³⁹⁴.

Interaksi keempat kategori tersebut menghasilkan struktur konseptual yang saling mengunci dan berorientasi pada peningkatan profesionalisme guru³⁹⁵. Pendekatan dan model membentuk dimensi nilai dan strategi, sedangkan teknik dan tahapan merepresentasikan dimensi pelaksanaan³⁹⁶. Hubungan antara keempatnya menciptakan sistem supervisi yang reflektif, di mana setiap pelaksanaan menghasilkan umpan balik bagi siklus berikutnya³⁹⁷. Proses ini sesuai dengan pandangan Strauss dan Corbin bahwa teori substantif dibangun dari hubungan kategoris yang saling menguatkan dan berulang³⁹⁸.

Untuk memperjelas arah hubungan konseptual tersebut, berikut disajikan Tabel 28 yang menggambarkan jalur keterkaitan antar kategori dan dimensi dalam pembentukan sistem supervisi akademik reflektif.

Tabel 11. Arah Hubungan Konseptual Supervisi Akademik Kepala Sekolah

Relasi Kategoris	Sifat Hubungan	Implementasi SMA Darul Ulum 2 Jombang CIS	Implementasi SMA Negeri 2 Nganjuk	Makna Konseptual
Pendekatan → Model	Ideologis-operasional	Direktif → Konvensional	Kolaboratif-dialogis → Klinis	Penentuan orientasi nilai supervisi

³⁹² Ibid.

³⁹³ Mulyasa, E. (2013). *Manajemen dan kepemimpinan kepala sekolah profesional*. Bumi Aksara.

³⁹⁴ Glickman, C. D. (1981). *Developmental supervision*. ASCD.

³⁹⁵ Daresh, J. C. (2001). *Supervision as proactive leadership*. Waveland Press.

³⁹⁶ Strauss, A., & Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research*. Sage Publications.

³⁹⁷ Ibid.

³⁹⁸ Ibid.

Model Teknik →	Struktural-fungsional	Model konvensional → Teknik individual-struktural	Model klinis → Teknik individual-reflektif	Penjabaran praktik supervisi
Teknik Tahapan →	Fungsional-sekuensial	Linear dan formal	Sirkuler dan partisipatif	Integrasi praktik dengan proses supervisi
Pendekatan → Tahapan	Nilai-prosedural	Hierarkis dan terencana	Kolaboratif dan reflektif	Korelasi nilai dengan pola pelaksanaan

Sumber: Olahan Peneliti Berdasarkan Wawancara Lapangan (2025)

Tabel tersebut memperlihatkan bahwa hubungan antar kategori membentuk struktur konseptual yang bergerak dari ideologi ke implementasi, lalu kembali ke refleksi³⁹⁹. Pola ini menghasilkan sistem yang bersifat spiral, bukan linear⁴⁰⁰. Setiap siklus supervisi menghasilkan pembelajaran baru yang akan mempengaruhi pendekatan pada tahap berikutnya⁴⁰¹. Dengan demikian, sistem supervisi akademik reflektif memiliki karakter dinamis yang memungkinkan terjadinya pembaruan terus-menerus dalam praktik pembinaan guru⁴⁰².

Arah hubungan konseptual menuju teori substantif dapat dilihat dari pola keterkaitan antar kategori tersebut⁴⁰³. Pendekatan menentukan nilai dasar yang menggerakkan keseluruhan sistem, model menjadi strategi pembinaan, teknik sebagai media pelaksanaan, dan tahapan sebagai mekanisme pengendali siklus⁴⁰⁴. Hubungan keempat kategori itu bersifat sirkuler dan membentuk sistem supervisi akademik reflektif yang

³⁹⁹ Mulyasa, E. (2007). *Menjadi kepala sekolah profesional*. Remaja Rosdakarya.

⁴⁰⁰ Daresh, J. C. (2001). *Supervision as proactive leadership*. Waveland Press.

⁴⁰¹ Strauss, A., & Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research*. Sage Publications.

⁴⁰² Ibid.

⁴⁰³ Sergiovanni, T. J. (1987). *The principalship: A reflective practice perspective*. Allyn & Bacon.

⁴⁰⁴ Daresh, J. C. (2001). *Supervision as proactive leadership*. Waveland Press.

berorientasi pada pengembangan profesionalisme guru⁴⁰⁵. Hal ini menunjukkan bahwa setiap elemen memiliki posisi konseptual yang saling bergantung⁴⁰⁶.

Keterkaitan antar kategori ini menjadi dasar bagi lahirnya *teori substantif supervisi akademik reflektif-sirkuler*, sebagaimana dijelaskan dalam subbab berikutnya⁴⁰⁷. Hubungan ideologis antara pendekatan dan model berfungsi membentuk arah nilai, sementara relasi fungsional antara teknik dan tahapan mengatur pelaksanaan supervisi⁴⁰⁸. Kedua pasangan relasi tersebut kemudian berinteraksi dalam pola sirkuler yang membentuk siklus pembelajaran berkelanjutan⁴⁰⁹. Oleh karena itu, hasil sintesis ini bukan sekadar menyusun kategori, melainkan menata pola pikir konseptual tentang bagaimana supervisi akademik bekerja dalam konteks institusi pendidikan.⁴¹⁰

Dengan demikian, sintesis konseptual yang diperoleh dari dua konteks lembaga menunjukkan bahwa efektivitas supervisi akademik sangat dipengaruhi oleh keseimbangan antara kontrol dan refleksi⁴¹¹. SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang CIS menunjukkan kekuatan pada aspek kontrol struktural, sedangkan SMA Negeri 2 menonjol pada aspek refleksi kolaboratif⁴¹². Integrasi kedua karakter ini membentuk model supervisi akademik reflektif-sirkuler yang mampu menggabungkan kedisiplinan prosedural dengan kesadaran profesional guru⁴¹³. Hal ini menjadi dasar

⁴⁰⁵ Glickman, C. D. (1981). *Developmental supervision*. ASCD.

⁴⁰⁶ Purwanto, N. (2005). *Administrasi dan supervisi pendidikan*. Remaja Rosdakarya.

⁴⁰⁷ Strauss, A., & Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research*. Sage Publications.

⁴⁰⁸ Daresh, J. C. (2001). *Supervision as proactive leadership*. Waveland Press.

⁴⁰⁹ Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.

⁴¹⁰ Sergiovanni, T. J. (1987). *The principalship*. Allyn & Bacon.

⁴¹¹ Glickman, C. D. (1981). *Developmental supervision*. ASCD.

⁴¹² Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.

⁴¹³ Mulyasa, E. (2007). *Menjadi kepala sekolah profesional*. Remaja Rosdakarya.

konseptual bagi konstruksi teori substantif yang akan dijabarkan dalam bagian D penelitian ini⁴¹⁴.

B. Konstruksi Teori Substantif

Konstruksi teori substantif dalam penelitian ini dibangun berdasarkan hasil integrasi dari empat kategori utama, yaitu pendekatan, model, teknik, dan tahapan supervisi akademik⁴¹⁵. Keempat kategori tersebut menunjukkan adanya hubungan sistemik yang bersifat sirkuler dan reflektif antara kepala sekolah dan guru⁴¹⁶. Pola interaksi yang ditemukan tidak berjalan secara linier, melainkan membentuk siklus yang terus berulang dalam proses pembinaan profesional⁴¹⁷. Dengan demikian, teori ini memosisikan supervisi akademik sebagai sistem pembelajaran yang menggabungkan kontrol profesional dengan refleksi kolektif⁴¹⁸.

Proses pembentukan teori substantif ini dilandasi oleh analisis kualitatif berbasis pendekatan grounded theory sebagaimana dikembangkan oleh Strauss dan Corbin⁴¹⁹. Analisis dilakukan melalui tiga tahap utama, yakni open coding, axial coding, dan selective coding⁴²⁰. Tahap open coding menghasilkan temuan mengenai pola supervisi akademik di dua konteks berbeda, yaitu pendekatan direktif-hierarkis di SMA Darul Ulum 2 Unggulan Jombang CIS dan pendekatan

⁴¹⁴ Strauss, A., & Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research*. Sage Publications.

⁴¹⁵ Strauss, A., & Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*. Sage Publications.

⁴¹⁶ Daresh, J. C. (2001). *Supervision as proactive leadership*. Waveland Press.

⁴¹⁷ Ibid.

⁴¹⁸ Mulyasa, E. (2007). *Menjadi kepala sekolah profesional*. Remaja Rosdakarya.

⁴¹⁹ Strauss, A., & Corbin, J. *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*. Sage Publications. 1990.

⁴²⁰ Ibid.

kolaboratif-dialogis di SMA Negeri 2 Nganjuk⁴²¹. Tahap axial coding menunjukkan keterkaitan antar kategori yang membentuk siklus supervisi mulai dari perencanaan, observasi, refleksi, hingga tindak lanjut⁴²². Sementara itu, tahap selective coding menghasilkan teori inti yang mengintegrasikan seluruh kategori dalam suatu model konseptual yang disebut Supervisi Akademik Reflektif-Sirkuler⁴²³.

Teori supervisi akademik reflektif-sirkuler menjelaskan bahwa peningkatan profesionalisme guru tidak hanya ditentukan oleh pengawasan administratif, tetapi oleh proses refleksi bersama yang berlangsung secara berulang⁴²⁴. Kepala sekolah dalam teori ini diposisikan sebagai fasilitator pembelajaran yang membantu guru mengenali kekuatan dan kelemahannya melalui interaksi reflektif⁴²⁵. Sebaliknya, guru berperan aktif dalam melakukan evaluasi diri dan mengembangkan strategi baru untuk memperbaiki proses pembelajaran⁴²⁶. Oleh karena itu, supervisi akademik dipahami sebagai hubungan kemitraan yang bersifat edukatif dan berorientasi pada pertumbuhan profesional berkelanjutan⁴²⁷.

Struktur teori substantif ini terdiri atas tiga dimensi utama yang saling berkaitan, yaitu refleksi kolaboratif, siklus berkelanjutan, dan keseimbangan antara kontrol serta kemitraan⁴²⁸. Dimensi refleksi kolaboratif menggambarkan

⁴²¹ Mashudi. (2025). Wawancara pribadi oleh peneliti, Kepala SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang CIS.

⁴²² Daresh, J. C. *Supervision as proactive leadership*. Waveland Press 2001.

⁴²³ Strauss, A., & Corbin, J. *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*. Sage Publications. 1990

⁴²⁴ Sergiovanni, T. J. (1987). *The principalship: A reflective practice perspective*. Allyn & Bacon.

⁴²⁵ Glickman, C. D. (1981). *Developmental supervision*. ASCD.

⁴²⁶ Daresh, J. C. *Supervision as proactive leadership*. Waveland Press 2001.

⁴²⁷ Purwanto, N. (2005). *Administrasi dan supervisi pendidikan*. Remaja Rosdakarya.

⁴²⁸ Mulyasa, E. *Menjadi kepala sekolah profesional*. Remaja Rosdakarya. 2007.

proses berpikir bersama antara kepala sekolah dan guru terhadap hasil pembelajaran⁴²⁹. Dimensi siklus berkelanjutan menekankan kesinambungan antar tahap supervisi yang tidak berhenti pada evaluasi semata, tetapi berlanjut ke perbaikan pembelajaran⁴³⁰. Sedangkan dimensi keseimbangan kontrol dan kemitraan menjelaskan pentingnya menyeimbangkan otoritas kepala sekolah dengan partisipasi aktif guru dalam proses supervisi⁴³¹.

Dimensi refleksi kolaboratif muncul secara kuat dalam konteks SMA Negeri 2 Nganjuk. Hal ini menunjukkan bahwa refleksi menjadi sarana dialogis untuk membangun kesadaran profesional guru⁴³². Proses refleksi tidak hanya berfungsi sebagai umpan balik, tetapi juga sebagai instrumen pembelajaran dua arah yang menguatkan hubungan antara kepala sekolah dan guru⁴³³. Dengan demikian, supervisi akademik dalam konteks ini bertransformasi dari kegiatan kontrol menjadi kegiatan pembelajaran profesional bersama⁴³⁴.

Sementara itu, dimensi siklus berkelanjutan terlihat menonjol pada praktik supervisi di SMA Darul Ulum 2 Jombang CIS⁴³⁵. Keteraturan dalam pelaksanaan supervisi menunjukkan bahwa setiap tahap menjadi fondasi bagi tahap berikutnya⁴³⁶. Siklus ini berfungsi menjaga konsistensi pembinaan guru sekaligus

⁴²⁹ Daresh, J. C. *Supervision as proactive leadership*. Waveland Press 2001.

⁴³⁰ Glickman, C. D. *Developmental supervision: Alternative practices for helping teachers improve instruction*. Association for Supervision and Curriculum Development (ASCD). 1981

⁴³¹ Sergiovanni, T. J. *The principalship: A reflective practice perspective*. Allyn & Bacon. 1987

⁴³² Daresh, J. C. *Supervision as proactive leadership*. Waveland Press 2001.

⁴³³ Glickman, C. D. *Developmental supervision: Alternative practices for helping teachers improve instruction*. Association for Supervision and Curriculum Development (ASCD). 1981

⁴³⁴ Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.

⁴³⁵ Mashudi. (2025). Wawancara pribadi oleh peneliti.

⁴³⁶ Daresh, J. C. *Supervision as proactive leadership*. Waveland Press. 2001

memastikan adanya kesinambungan antara evaluasi dan tindak lanjut⁴³⁷. Dengan demikian, siklus supervisi menjadi kerangka sistemik yang menjamin terjadinya proses pembelajaran berkelanjutan⁴³⁸.

Dimensi ketiga, yaitu keseimbangan antara kontrol dan kemitraan. Proses tatap muka pasca-supervisi menciptakan suasana dialogis yang menggabungkan fungsi pengawasan dan pembinaan⁴³⁹. Pendekatan ini memungkinkan guru menerima umpan balik secara konstruktif tanpa merasa tertekan secara hierarkis⁴⁴⁰. Keseimbangan antara kontrol dan kemitraan tersebut membentuk hubungan supervisi yang humanistik, di mana otoritas kepala sekolah tidak menghambat partisipasi guru, tetapi justru memperkuat rasa tanggung jawab profesional⁴⁴¹.

Ketiga dimensi teori ini saling berinteraksi membentuk mekanisme supervisi akademik yang bersifat sirkuler⁴⁴². Refleksi kolaboratif melahirkan kesadaran baru yang kemudian diimplementasikan dalam siklus supervisi berikutnya⁴⁴³. Siklus yang berkelanjutan menjamin kesinambungan proses pembelajaran profesional, sementara keseimbangan kontrol dan kemitraan memastikan setiap

⁴³⁷ Mulyasa, E. *Menjadi kepala sekolah profesional*. Remaja Rosdakarya. 2007.

⁴³⁸ Strauss, A., & Corbin, J. *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*. Sage Publications. 1990

⁴³⁹ Daresh, J. C. *Supervision as proactive leadership*. Waveland Press. 2001

⁴⁴⁰ Glickman, C. D. *Developmental supervision: Alternative practices for helping teachers improve instruction*. Association for Supervision and Curriculum Development (ASCD). 1981

⁴⁴¹ Sergiovanni, T. J. *The principalship: A reflective practice perspective*. Allyn & Bacon. 1987

⁴⁴² Strauss, A., & Corbin, J. *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*. Sage Publications. 1990

⁴⁴³ Ibid.

refleksi menghasilkan tindakan nyata⁴⁴⁴. Mekanisme tersebut mencerminkan model supervisi akademik yang tidak hanya menilai kinerja, tetapi juga mengembangkan kesadaran reflektif sebagai basis peningkatan mutu pembelajaran⁴⁴⁵.

Hubungan ketiga dimensi teori ini dapat dilihat dalam Tabel 29, yang merangkum makna konseptual dan dampak terhadap profesionalisme guru.

Tabel 12. Hubungan Antar Dimensi Teori Supervisi Akademik Reflektif-Sirkuler

No.	Dimensi Teori	Makna Konseptual	Dampak terhadap Profesionalisme Guru
1	Refleksi Kolaboratif	Proses berpikir bersama antara kepala sekolah dan guru	Meningkatkan kesadaran profesional
2	Siklus Berkelanjutan	Pelaksanaan supervisi berulang secara sistematis	Memperkuat konsistensi pembelajaran
3	Keseimbangan Kontrol dan Kemitraan	Kombinasi pengawasan dan dialog reflektif	Menumbuhkan motivasi dan kemandirian guru

Sumber: Hasil analisis peneliti berdasarkan data wawancara lapangan (2025)

Hubungan ketiga dimensi tersebut memperlihatkan bahwa efektivitas supervisi akademik dicapai ketika fungsi kontrol dijalankan dalam suasana reflektif⁴⁴⁶. Supervisi yang bersifat administratif kehilangan nilai pembinaannya, sedangkan supervisi yang terlalu reflektif tanpa arah kehilangan fokus mutu⁴⁴⁷. Oleh karena itu, teori reflektif-sirkuler menekankan keseimbangan antara struktur dan dialog⁴⁴⁸. Kepala sekolah berperan sebagai *learning leader* yang mengarahkan guru untuk melakukan refleksi mandiri dan kolaboratif secara

⁴⁴⁴ Purwanto, N. *Administrasi dan supervisi pendidikan*. Remaja Rosdakarya. 2005

⁴⁴⁵ Mulyasa, E. *Menjadi kepala sekolah profesional*. Remaja Rosdakarya. 2007.

⁴⁴⁶ Daresh, J. C. *Supervision as proactive leadership*. Waveland Press. 2001

⁴⁴⁷ Ibid.

⁴⁴⁸ Glickman, C. D. *Developmental supervision: Alternative practices for helping teachers improve instruction*. Association for Supervision and Curriculum Development (ASCD). 1981

berkelanjutan⁴⁴⁹. Dalam kerangka ini, supervisi akademik tidak hanya membentuk keterampilan teknis, tetapi juga menumbuhkan kesadaran profesional dan tanggung jawab moral guru terhadap pembelajaran⁴⁵⁰.

Mekanisme kerja teori supervisi akademik reflektif-sirkuler menggambarkan adanya keterkaitan dinamis antara dimensi refleksi kolaboratif, siklus berkelanjutan, dan keseimbangan kontrol–kemitraan⁴⁵¹. Ketiga dimensi ini membentuk sistem konseptual yang bersifat *self-reinforcing*, di mana hasil refleksi menghasilkan perubahan praktik, dan perubahan tersebut kembali menjadi bahan refleksi baru pada siklus berikutnya⁴⁵². Dengan demikian, teori ini tidak berhenti pada tataran prosedural supervisi, melainkan membentuk kerangka berpikir sistemik yang menumbuhkan budaya refleksi profesional di lingkungan sekolah⁴⁵³. Refleksi kolaboratif menjadi titik awal sekaligus penggerak utama dalam sistem ini⁴⁵⁴. Kepala sekolah dan guru tidak hanya melakukan pertukaran informasi mengenai pembelajaran, tetapi juga membangun pemaknaan bersama terhadap pengalaman profesional⁴⁵⁵. Dalam konteks SMA Negeri 2 Nganjuk, praktik ini diwujudkan melalui pertemuan informal pasca-supervisi di mana guru didorong untuk menyampaikan pandangan terhadap hasil pembelajaran⁴⁵⁶. Refleksi semacam ini menumbuhkan kesadaran profesional yang bersumber dari

⁴⁴⁹ Mulyasa, E. *Menjadi kepala sekolah profesional*. Remaja Rosdakarya. 2007

⁴⁵⁰ Schein, E. H. *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass. 2010.

⁴⁵¹ Strauss, A., & Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research*. Sage Publications.

⁴⁵² Daresh, J. C. (2001). *Supervision as proactive leadership*. Waveland Press.

⁴⁵³ Mulyasa, E. (2007). *Menjadi kepala sekolah profesional*. Remaja Rosdakarya.

⁴⁵⁴ Glickman, C. D. *Developmental supervision*. ASCD. 1981

⁴⁵⁵ Sergiovanni, T. J. *The principalship: A reflective practice perspective*. Allyn & Bacon. 1987

⁴⁵⁶ Syamsi Wawancara pribadi, Kepala Sekolah SMA Negeri 2 Nganjuk. 2025.

pengalaman nyata di kelas⁴⁵⁷.

Selanjutnya, dimensi siklus berkelanjutan menegaskan bahwa setiap tahap supervisi tidak dapat dipisahkan dari tahap sebelumnya maupun berikutnya⁴⁵⁸. Hasil evaluasi dan refleksi selalu menjadi dasar bagi perencanaan siklus baru⁴⁵⁹. Hal ini mencerminkan pola supervisi yang sistematis, namun tetap membuka ruang refleksi di setiap tahapannya⁴⁶⁰. Dengan demikian, siklus supervisi menjadi wadah pembelajaran berkelanjutan yang menumbuhkan komitmen profesionalisme guru⁴⁶¹.

Keseimbangan antara kontrol dan kemitraan menjadi prinsip etis dalam teori ini⁴⁶². Kontrol yang dijalankan kepala sekolah berfungsi sebagai penjaga mutu, sedangkan kemitraan menumbuhkan rasa saling percaya dan partisipasi aktif guru⁴⁶³. Pola interaksi tersebut memperlihatkan bahwa efektivitas supervisi tidak ditentukan oleh kekuasaan formal, melainkan oleh kualitas dialog reflektif yang dibangun di antara kedua pihak⁴⁶⁴.

Hubungan antar dimensi dalam teori reflektif-sirkuler bersifat interdependen.⁴⁶⁵ Refleksi kolaboratif tanpa siklus berkelanjutan akan kehilangan arah, sedangkan siklus berkelanjutan tanpa keseimbangan kontrol–kemitraan akan kehilangan makna reflektif⁴⁶⁶. Ketiganya membentuk pola sirkuler yang berulang,

⁴⁵⁷ Daresh, J. C. *Supervision as proactive leadership*. Waveland Press. 2001

⁴⁵⁸ Strauss, A., & Corbin, J. *Basics of qualitative research*. Sage Publications. 1990.

⁴⁵⁹ Ibid.

⁴⁶⁰ Mulyasa, E. *Menjadi kepala sekolah profesional*. Remaja Rosdakarya. 2007.

⁴⁶¹ Daresh, J. C. *Supervision as proactive leadership*. Waveland Press. 2001

⁴⁶² Purwanto, N. *Administrasi dan supervisi pendidikan*. Remaja Rosdakarya. 2005.

⁴⁶³ Sergiovanni, T. J. *The principalship: A reflective practice perspective*. Allyn & Bacon. 1987

⁴⁶⁴ Schein, E. H. *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass. 2010.

⁴⁶⁵ Daresh, J. C. *Supervision as proactive leadership*. Waveland Press. 2001

⁴⁶⁶ Strauss, A., & Corbin, J. *Basics of qualitative research*. Sage Publications. 1990.

menciptakan sistem pembelajaran institusional yang responsif terhadap perubahan⁴⁶⁷. Oleh karena itu, teori ini dapat dipandang sebagai bentuk evolusi dari model supervisi tradisional menuju model pembelajaran organisasi (*organizational learning model*)⁴⁶⁸.

Konteks budaya lembaga juga terbukti berperan penting dalam memperkuat mekanisme teori ini⁴⁶⁹. Di SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang CIS, nilai religiusitas dan kedisiplinan menciptakan pola supervisi yang cenderung struktural dan berorientasi pada kepatuhan⁴⁷⁰. Namun, di balik itu muncul kesadaran moral bahwa pelaksanaan tugas pengajaran merupakan bentuk tanggung jawab spiritual⁴⁷¹. Sementara di SMA Negeri 2 Nganjuk, budaya keterbukaan dan kolegialitas mendorong praktik reflektif yang lebih egaliter⁴⁷². Kedua konteks tersebut memperlihatkan bahwa teori reflektif-sirkuler bersifat adaptif terhadap karakter nilai lembaga, memperkuat relevansinya dalam konteks pendidikan Indonesia⁴⁷³.

Teori reflektif-sirkuler juga memiliki dimensi transformasional karena mendorong terjadinya perubahan paradigma dari *supervision as inspection* menuju *supervision as reflection*⁴⁷⁴. Kepala sekolah tidak lagi berperan sebagai

⁴⁶⁷ Glickman, C. D. *Developmental supervision: Alternative practices for helping teachers improve instruction*. Association for Supervision and Curriculum Development (ASCD). 1981

⁴⁶⁸ Schein, E. H. *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass. 2010.

⁴⁶⁹ Mulyasa, E. *Menjadi kepala sekolah profesional*. Remaja Rosdakarya. 2007.

⁴⁷⁰ Mashudi. Wawancara pribadi oleh peneliti, Kepala SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang CIS. 2025.

⁴⁷¹ Ibid.

⁴⁷² Syamsi Wawancara pribadi, Kepala Sekolah SMA Negeri 2 Nganjuk. 2025.

⁴⁷³ Schein, E. H. *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass. 2010.

⁴⁷⁴ Sergiovanni, T. J. *The principalship: A reflective practice perspective*. Allyn & Bacon. 1987

evaluator tunggal, melainkan sebagai fasilitator pembelajaran profesional⁴⁷⁵. Guru tidak lagi menjadi objek pengawasan, tetapi mitra aktif dalam proses perbaikan pembelajaran⁴⁷⁶. Transformasi ini mencerminkan perubahan dari paradigma kontrol menuju paradigma kesadaran profesional yang menumbuhkan tanggung jawab intrinsik dalam diri guru⁴⁷⁷.

Mekanisme teori ini juga menjelaskan bahwa supervisi akademik efektif terjadi ketika kepala sekolah mampu mengubah hubungan kekuasaan menjadi hubungan pembelajaran⁴⁷⁸. Dalam proses ini, otoritas bukan lagi sumber tekanan, melainkan sarana pembentukan kepercayaan profesional⁴⁷⁹. Supervisi akademik kemudian menjadi ruang dialogis di mana pengalaman praktis guru ditransformasikan menjadi pengetahuan profesional baru⁴⁸⁰. Hal ini sejalan dengan pandangan Daresh bahwa supervisi harus diarahkan untuk menumbuhkan kesadaran reflektif sebagai fondasi pembelajaran berkelanjutan⁴⁸¹.

Secara konseptual, teori ini menempatkan kepala sekolah sebagai *reflective learning leader*, yaitu pemimpin pembelajaran yang mengarahkan proses refleksi guru tanpa menghilangkan otonomi profesionalnya⁴⁸². Kepala sekolah berperan menjaga kesinambungan siklus supervisi sekaligus menciptakan suasana empatik

⁴⁷⁵ Glickman, C. D. *Developmental supervision: Alternative practices for helping teachers improve instruction*. Association for Supervision and Curriculum Development (ASCD). 1981

⁴⁷⁶ Daresh, J. C. *Supervision as proactive leadership*. Waveland Press. 2001

⁴⁷⁷ Purwanto, N. *Administrasi dan supervisi pendidikan*. Remaja Rosdakarya. 2005.

⁴⁷⁸ Mulyasa, E. *Menjadi kepala sekolah profesional*. Remaja Rosdakarya. 2007.

⁴⁷⁹ Daresh, J. C. *Supervision as proactive leadership*. Waveland Press. 2001

⁴⁸⁰ Glickman, C. D. *Developmental supervision: Alternative practices for helping teachers improve instruction*. Association for Supervision and Curriculum Development (ASCD). 1981

⁴⁸¹ Ibid.

⁴⁸² Sergiovanni, T. J. *The principalship: A reflective practice perspective*. Allyn & Bacon. 1987

yang kondusif bagi refleksi kritis⁴⁸³. Dengan demikian, teori reflektif-sirkuler tidak hanya menawarkan model supervisi, tetapi juga paradigma baru tentang kepemimpinan pendidikan yang humanistik⁴⁸⁴.

Keseluruhan proses dalam teori reflektif-sirkuler dapat divisualisasikan sebagai sistem pembelajaran spiral yang terus berkembang⁴⁸⁵. Refleksi menghasilkan kesadaran baru, kesadaran tersebut diimplementasikan dalam siklus supervisi berikutnya, dan hasilnya kembali direfleksikan dalam konteks yang lebih tinggi⁴⁸⁶. Dengan cara ini, teori reflektif-sirkuler menciptakan *loop of professional growth* yang berkesinambungan antara kepala sekolah dan guru⁴⁸⁷.

Dimensi refleksi kolaboratif dalam teori supervisi akademik reflektif-sirkuler berakar pada prinsip kesetaraan relasi profesional antara kepala sekolah dan guru. Refleksi bukan hanya aktivitas berpikir ulang terhadap hasil pembelajaran, tetapi juga merupakan proses dialogis yang melibatkan pertukaran gagasan secara kritis dan konstruktif. Dalam konteks ini, kepala sekolah berfungsi sebagai fasilitator refleksi yang membantu guru menemukan makna dari setiap pengalaman pembelajaran yang telah dilakukan. Hal ini sejalan dengan pandangan Glickman bahwa refleksi kolaboratif dapat menumbuhkan kesadaran pedagogis yang mendalam serta memperkuat tanggung jawab profesional guru terhadap mutu pembelajaran yang diampunya⁴⁸⁸.

⁴⁸³ Mulyasa, E. *Menjadi kepala sekolah profesional*. Remaja Rosdakarya. 2007.

⁴⁸⁴ Schein, E. H. *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass. 2010.

⁴⁸⁵ Strauss, A., & Corbin, J. *Basics of qualitative research*. Sage Publications. 1990.

⁴⁸⁶ Daresh, J. C. *Supervision as proactive leadership*. Waveland Press. 2001

⁴⁸⁷ Glickman, C. D. *Developmental supervision: Alternative practices for helping teachers improve instruction*. Association for Supervision and Curriculum Development (ASCD). 1981

⁴⁸⁸ Glickman, C. D. *Developmental Supervision: Alternative Practices for Helping Teachers Improve Instruction*. New York: Longman, 1981.

Proses refleksi kolaboratif yang dilakukan secara berulang membentuk pola pembelajaran dua arah antara kepala sekolah dan guru. Dalam tahap pasca-observasi, misalnya, refleksi menjadi sarana bagi guru untuk mengidentifikasi kesenjangan antara perencanaan dan praktik pembelajaran di kelas. Kepala sekolah memberikan umpan balik berdasarkan data observasi, sementara guru menanggapi dengan rencana perbaikan yang konkret. Interaksi ini membentuk siklus belajar profesional yang bersifat mutualistik. Daresh menjelaskan bahwa mekanisme seperti ini menciptakan ruang dialog terbuka yang memperkuat pemahaman bersama terhadap praktik pembelajaran⁴⁸⁹.

Dimensi kedua, yaitu siklus berkelanjutan, menjadi penggerak utama dalam teori reflektif-sirkuler. Setiap tahap supervisi tidak berdiri sendiri, melainkan membentuk rangkaian berulang yang saling terkait antara perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, dan tindak lanjut. Hal ini menunjukkan bahwa supervisi bukanlah kegiatan insidental, melainkan sistem berkelanjutan yang terintegrasi dengan kalender akademik lembaga⁴⁹⁰.

Siklus berkelanjutan memungkinkan supervisi akademik menjadi mekanisme adaptif terhadap perubahan kebutuhan pembelajaran. Guru tidak lagi diposisikan sebagai pelaksana pasif, tetapi sebagai aktor reflektif yang mampu menyesuaikan praktiknya berdasarkan hasil evaluasi sebelumnya. Sergiovanni menyebut pendekatan seperti ini sebagai *reflective cycle of supervision*, di mana keberlanjutan supervisi menjadi kunci dalam membangun kompetensi profesional

⁴⁸⁹ Daresh, J. C. *Supervision as Proactive Leadership*. Illinois: Waveland Press, 2001.

⁴⁹⁰ Mulyasa, E. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007

guru⁴⁹¹. Dengan demikian, teori reflektif-sirkuler memperkuat dimensi temporal supervisi sebagai proses pembelajaran yang tidak berhenti pada tahap evaluatif semata.

Dimensi ketiga, keseimbangan antara kontrol dan kemitraan, menggambarkan prinsip utama dalam hubungan kepala sekolah dan guru. Kontrol tetap diperlukan untuk menjaga standar mutu pembelajaran, namun harus dijalankan dengan pendekatan empatik dan dialogis. Kepala sekolah bertindak bukan sebagai pengawas yang menilai, tetapi sebagai pembimbing yang mendampingi. Model ini sejalan dengan gagasan Sergiovanni mengenai *moral leadership*, yakni kepemimpinan yang mengutamakan nilai kemanusiaan dalam proses pembinaan guru⁴⁹².

Keseimbangan antara kontrol dan kemitraan terlihat jelas dalam praktik supervisi di SMA Negeri 2 Nganjuk. Kepala sekolah melaksanakan evaluasi melalui pertemuan tatap muka untuk membahas hasil observasi secara langsung. Guru diberi kesempatan menyampaikan pandangan, sehingga evaluasi menjadi forum pembelajaran bersama. Pendekatan ini menghasilkan hubungan profesional yang saling menghargai dan menghindari kesan hierarkis. Daresh menjelaskan bahwa bentuk interaksi seperti ini mampu memperkuat motivasi intrinsik guru karena supervisi dipersepsi sebagai dukungan, bukan tekanan⁴⁹³.

Ketiga dimensi utama—refleksi kolaboratif, siklus berkelanjutan, serta keseimbangan kontrol dan kemitraan—saling berinteraksi membentuk mekanisme

⁴⁹¹ Sergiovanni, T. J. *The Principalship: A Reflective Practice Perspective*. Boston: Allyn and Bacon, 1987.

⁴⁹² Ibid.

⁴⁹³ Daresh, J. C., *Supervision as Proactive Leadership*, 2001.

supervisi akademik yang dinamis. Refleksi menghasilkan kesadaran baru yang diimplementasikan dalam siklus berikutnya, sementara keseimbangan kontrol dan kemitraan memastikan bahwa proses tersebut tetap berjalan dalam suasana profesional dan konstruktif. Glickman menegaskan bahwa supervisi yang efektif memerlukan integrasi harmonis antara fungsi evaluatif dan fungsi pembinaan, sehingga proses belajar profesional dapat berlangsung secara berkesinambungan⁴⁹⁴.

Teori supervisi akademik reflektif-sirkuler tidak hanya menjelaskan hubungan antar dimensi, tetapi juga menggambarkan bagaimana ketiganya membentuk suatu sistem pembelajaran profesional di tingkat institusional. Sekolah menjadi ruang refleksi kolektif, di mana kepala sekolah dan guru bersama-sama mengonstruksi pengetahuan pedagogis berdasarkan pengalaman praktik. Strauss dan Corbin menyebut mekanisme seperti ini sebagai *emergent theory*, yaitu teori yang muncul dari pola interaksi sosial yang teramati secara empiris⁴⁹⁵. Dengan demikian, teori reflektif-sirkuler memiliki fondasi ilmiah yang kuat karena berangkat dari realitas praksis pendidikan.

Selain itu, teori ini menunjukkan bahwa supervisi akademik yang reflektif-sirkuler mampu menjembatani dua paradigma besar dalam manajemen pendidikan: paradigma kontrol yang menekankan akuntabilitas, dan paradigma pembinaan yang menekankan pengembangan profesional. Mulyasa menyatakan bahwa efektivitas supervisi akademik bergantung pada kemampuan kepala

⁴⁹⁴ Glickman, C. D. *Developmental Supervision: Alternative Practices for Helping Teachers Improve Instruction*. New York: Longman, 1981.

⁴⁹⁵ Strauss, A., & Corbin, J., *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*, 1990.

sekolah menjaga keseimbangan antara kedisiplinan dan empati⁴⁹⁶. Oleh sebab itu, teori reflektif-sirkuler berkontribusi dalam memperkuat peran kepala sekolah sebagai *learning leader* yang berorientasi pada pertumbuhan guru, bukan sekadar penegakan aturan.

Lebih jauh, supervisi akademik reflektif-sirkuler menekankan peran budaya organisasi sebagai faktor penentu keberhasilan implementasi. Nilai-nilai religius di SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang CIS menumbuhkan kedisiplinan dan rasa tanggung jawab yang tinggi dalam menjalankan supervisi. Sebaliknya, budaya keterbukaan di SMA Negeri 2 Nganjuk memperkuat praktik dialogis dan partisipatif antara kepala sekolah dan guru. Schein berpendapat bahwa nilai-nilai budaya organisasi menentukan bagaimana pemimpin menafsirkan dan melaksanakan peran supervisinya⁴⁹⁷. Oleh karena itu, teori ini bersifat kontekstual dan menyesuaikan diri dengan karakter sosial serta nilai-nilai lembaga pendidikan di mana ia diterapkan.

Akhirnya, teori supervisi akademik reflektif-sirkuler dapat dipandang sebagai hasil sintesis dari praktik empirik yang ditransformasikan menjadi model teoretis. Proses refleksi kolaboratif yang teramati di dua sekolah penelitian memperlihatkan bahwa supervisi akademik yang berorientasi pada pembelajaran reflektif lebih efektif dalam menumbuhkan profesionalisme guru dibandingkan model yang bersifat linear dan hierarkis. Dengan karakter sirkuler dan berbasis dialog, teori ini memberikan kerangka baru bagi praktik supervisi akademik di Indonesia yang lebih humanistik, kontekstual, dan berkelanjutan.

⁴⁹⁶ Mulyasa, E., *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, 2007.

⁴⁹⁷ Schein, E. H. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 2010.

Teori supervisi akademik reflektif-sirkuler yang terbentuk dari hasil penelitian ini memiliki mekanisme kerja yang bersifat integratif. Setiap dimensi saling berinteraksi dalam siklus yang terus berulang antara refleksi, perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi. Kepala sekolah berperan sebagai pemimpin pembelajaran yang memastikan siklus tersebut berjalan secara berkesinambungan. Proses ini menghasilkan peningkatan profesionalisme guru secara bertahap dan sistematis, karena refleksi yang dilakukan pada satu tahap menjadi dasar perbaikan pada tahap berikutnya⁴⁹⁸.

Hubungan antar dimensi teori supervisi akademik reflektif-sirkuler dapat dijelaskan melalui tiga aspek utama: fungsional, struktural, dan dinamis. Secara fungsional, setiap dimensi memiliki peran tertentu dalam mendukung peningkatan kualitas pembelajaran. Secara struktural, ketiga dimensi saling mengisi dalam satu sistem pembinaan yang utuh. Secara dinamis, keterkaitan antar dimensi menciptakan siklus pengembangan profesional yang tidak terputus. Konfigurasi ini menjadikan teori reflektif-sirkuler lebih bersifat sistemik dibandingkan teori supervisi tradisional yang cenderung linier⁴⁹⁹.

Teori ini juga memperlihatkan bahwa refleksi kolaboratif berperan sebagai inti penggerak seluruh sistem supervisi akademik. Tanpa refleksi, siklus supervisi berhenti pada fungsi administratif. Oleh karena itu, refleksi diposisikan sebagai aktivitas intelektual yang melibatkan kesadaran kritis guru terhadap praktiknya sendiri. Kepala sekolah bertugas untuk memfasilitasi proses tersebut agar guru mampu melakukan introspeksi profesional yang bermakna. Sergiovanni

⁴⁹⁸ Daresh, J. C. *Supervision as Proactive Leadership*. Illinois: Waveland Press, 2001.

⁴⁹⁹ Strauss, A., & Corbin, J. *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*. California: Sage Publications, 1990.

menegaskan bahwa inti dari supervisi sejati adalah pembelajaran reflektif yang menumbuhkan tanggung jawab moral terhadap profesi⁵⁰⁰.

Siklus berkelanjutan dalam teori ini menunjukkan bahwa pembinaan guru harus dilakukan melalui proses berulang dan konsisten. Kepala sekolah diharapkan merancang jadwal supervisi akademik yang bersifat periodik dan menyeluruh agar hasil pembinaan dapat dimonitor secara berkelanjutan. Pola ini tidak hanya menjamin akuntabilitas profesional, tetapi juga memungkinkan adanya tindak lanjut konkret terhadap hasil refleksi. Daresh menyebut pendekatan seperti ini sebagai *sustainable supervision system*, yakni sistem pembinaan guru yang berbasis kesinambungan proses dan hasil⁵⁰¹.

Keseimbangan antara kontrol dan kemitraan menjadi unsur krusial dalam menjaga stabilitas hubungan profesional antara kepala sekolah dan guru. Kontrol diperlukan untuk memastikan kepatuhan terhadap standar akademik, sedangkan kemitraan diperlukan untuk menumbuhkan rasa percaya dan tanggung jawab bersama. Mulyasa menjelaskan bahwa kepala sekolah yang berhasil menjalankan peran supervisi adalah mereka yang mampu menegakkan disiplin tanpa mengurangi kehangatan hubungan interpersonal⁵⁰². Dalam konteks teori reflektif-sirkuler, keseimbangan ini dipertahankan melalui komunikasi terbuka dan pemberian umpan balik yang empatik.

Implementasi teori reflektif-sirkuler juga menegaskan pentingnya pengakuan terhadap keunikan budaya lembaga. Budaya organisasi memengaruhi

⁵⁰⁰ Sergiovanni, T. J. *The Principalship: A Reflective Practice Perspective*. Boston: Allyn and Bacon, 1987.

⁵⁰¹ Daresh, J. C., *Supervision as Proactive Leadership*, 2001.

⁵⁰² Mulyasa, E. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007.

bagaimana dimensi-dimensi supervisi diterapkan di lapangan. Di sekolah berkarakter religius, seperti SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang CIS, nilai-nilai kepatuhan dan kedisiplinan menjadi dasar bagi praktik supervisi yang terstruktur. Sementara di SMA Negeri 2 Nganjuk, nilai keterbukaan dan demokrasi melahirkan praktik supervisi yang partisipatif dan reflektif. Schein menyatakan bahwa keberhasilan sebuah model kepemimpinan tidak dapat dipisahkan dari budaya organisasi tempat ia beroperasi⁵⁰³.

Selain menghasilkan teori substantif, penelitian ini juga menunjukkan relevansi empiris antara praktik supervisi akademik dan peningkatan kompetensi profesional guru. Data lapangan memperlihatkan bahwa guru yang terlibat secara aktif dalam proses refleksi bersama kepala sekolah mengalami peningkatan motivasi dan kesadaran pedagogis. Hal ini membuktikan bahwa teori reflektif-sirkuler memiliki validitas praktis yang kuat dalam konteks pendidikan di Indonesia. Dengan demikian, teori ini tidak hanya bersifat konseptual, tetapi juga aplikatif dalam praktik pembinaan guru⁵⁰⁴.

Dalam perspektif metodologis, teori ini memperlihatkan keberhasilan pendekatan *grounded theory* dalam merumuskan konsep yang berakar pada data empiris. Melalui proses pengkodean terbuka, aksial, dan selektif, ditemukan hubungan konseptual yang menggambarkan siklus reflektif supervisi akademik. Strauss dan Corbin menjelaskan bahwa teori yang muncul dari data lapangan memiliki tingkat relevansi tinggi terhadap konteks sosialnya karena lahir dari

⁵⁰³ Schein, E. H. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 2010.

⁵⁰⁴ Glickman, C. D. *Developmental Supervision: Alternative Practices for Helping Teachers Improve Instruction*. New York: Longman, 1981.

proses interaksi langsung antara peneliti dan fenomena yang diteliti⁵⁰⁵. Oleh karena itu, teori reflektif-sirkuler dapat dikategorikan sebagai *substantive grounded theory* yang menjembatani praktik dan teori.

Secara epistemologis, teori supervisi akademik reflektif-sirkuler berakar pada paradigma konstruktivistik yang menempatkan pengetahuan sebagai hasil interaksi sosial. Supervisi akademik dipandang bukan sebagai tindakan pengawasan sepihak, melainkan sebagai dialog reflektif antara dua pihak yang belajar bersama. Paradigma ini memberikan ruang bagi guru untuk menjadi subjek pembelajaran yang aktif dan otonom. Glickman menegaskan bahwa ketika supervisi dilakukan dalam semangat kolaboratif, maka hasilnya tidak hanya peningkatan keterampilan, tetapi juga pembentukan identitas profesional yang mandiri⁵⁰⁶.

Akhirnya, teori reflektif-sirkuler dapat diposisikan sebagai sintesis konseptual antara teori-teori supervisi klasik dan modern. Ia mengintegrasikan prinsip kontrol dari Purwanto, aspek kolaboratif dari Sergiovanni dan Glickman, serta dimensi reflektif dari Daresh dan Schein ke dalam satu sistem yang menyeluruh. Teori ini menegaskan bahwa supervisi akademik yang efektif harus mampu bergerak secara sirkuler, memadukan pengawasan, pembelajaran, dan refleksi dalam satu proses berkelanjutan. Dengan demikian, teori ini memberikan kontribusi teoritis, metodologis, dan praktis yang signifikan bagi pengembangan ilmu supervisi pendidikan di Indonesia⁵⁰⁷.

⁵⁰⁵ Strauss, A., & Corbin, J., *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*, 1990.

⁵⁰⁶ Glickman, C. D., *Developmental Supervision*, 1981.

⁵⁰⁷ Purwanto, N. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya,

C. Posisi Teori Penelitian terhadap Teori Sebelumnya

Teori supervisi akademik reflektif-sirkuler yang dikembangkan dari penelitian ini menempati posisi ilmiah sebagai teori integratif yang menyatukan berbagai pendekatan supervisi klasik ke dalam satu sistem konseptual yang utuh⁵⁰⁸. Teori ini menegaskan bahwa praktik supervisi akademik bukan semata kegiatan kontrol administratif, tetapi merupakan proses pembelajaran reflektif yang berlangsung terus-menerus dalam siklus kolaboratif antara kepala sekolah dan guru⁵⁰⁹. Dengan demikian, teori ini memperluas horizon konseptual teori supervisi yang telah dikemukakan oleh Sergiovanni, Glickman, Daresh, Mulyasa, Purwanto, dan Schein⁵¹⁰.

Dalam kerangka teori Sergiovanni, supervisi akademik diklasifikasikan ke dalam tiga pendekatan, yaitu direktif, kolaboratif, dan nondirektif⁵¹¹. Penelitian ini menemukan bahwa dalam praktiknya, ketiga pendekatan tersebut tidak berdiri secara terpisah, tetapi berinteraksi secara dinamis melalui refleksi kolaboratif⁵¹². Kepala sekolah tetap menjalankan fungsi pengarah, namun dalam suasana kemitraan yang mendorong guru untuk berpikir kritis terhadap praktiknya sendiri⁵¹³. Pendekatan baru ini disebut direktif-reflektif, karena menggabungkan

2005.

⁵⁰⁸ Sergiovanni, T. J. *The Principalship: A Reflective Practice Perspective*. Boston: Allyn and Bacon, 1987.

⁵⁰⁹ Glickman, C. D. *Developmental Supervision*. New York: Longman, 1981.

⁵¹⁰ Daresh, J. C. *Supervision as Proactive Leadership*. Illinois: Waveland Press, 2001.

⁵¹¹ Sergiovanni, T. J. *The Principalship: A Reflective Practice Perspective*. Boston: Allyn and Bacon, 1987.

⁵¹² Ibid.

⁵¹³ Glickman, C. D. *Developmental Supervision*. New York: Longman, 1981.

ketegasan instruktif dengan kedalaman refleksi⁵¹⁴.

Temuan ini memperluas model Sergiovanni dengan menambahkan dimensi reflektif sebagai inti dari pembelajaran profesional guru⁵¹⁵. Jika teori Sergiovanni menekankan posisi kepala sekolah sebagai pemimpin moral (moral leader), maka teori reflektif-sirkuler mengembangkan peran tersebut menjadi fasilitator pembelajaran reflektif (reflective learning leader)⁵¹⁶. Dengan demikian, hubungan kepala sekolah dan guru tidak lagi bersifat hierarkis, tetapi menjadi kemitraan reflektif yang berorientasi pada pertumbuhan bersama⁵¹⁷.

Teori Glickman tentang supervisi perkembangan menekankan bahwa gaya supervisi harus disesuaikan dengan tingkat kematangan profesional guru⁵¹⁸. Dalam konteks penelitian ini, ditemukan bahwa refleksi kolaboratif dapat diterapkan pada semua tingkat kematangan profesional melalui pendekatan empatik dan partisipatif⁵¹⁹. Kepala sekolah menyesuaikan intensitas bimbingan bukan hanya berdasarkan kemampuan teknis guru, tetapi juga pada kesiapan reflektif mereka untuk belajar dari pengalaman⁵²⁰. Dengan demikian, teori reflektif-sirkuler memperluas model Glickman dengan memasukkan kesadaran reflektif sebagai dimensi perkembangan profesional yang universal⁵²¹.

Teori Daresh menyoroti pentingnya supervisi proaktif, di mana kepala

⁵¹⁴ Daresh, J. C. *Supervision as Proactive Leadership*. Illinois: Waveland Press, 2001.

⁵¹⁵ Sergiovanni, T. J. *The Principalsip: A Reflective Practice Perspective*. Boston: Allyn and Bacon, 1987.

⁵¹⁶ Mulyasa, E. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007.

⁵¹⁷ Ibid.

⁵¹⁸ Glickman, C. D. *Developmental Supervision*. New York: Longman, 1981.

⁵¹⁹ Daresh, J. C. *Supervision as Proactive Leadership*. Illinois: Waveland Press, 2001

⁵²⁰ Ibid.

⁵²¹ Strauss, A., & Corbin, J. *Basics of Qualitative Research*. California: Sage Publications, 1990.

sekolah harus mengambil inisiatif dalam membimbing dan mengarahkan guru⁵²². Penelitian ini menemukan dimensi tambahan dalam praktik tersebut, yaitu reflektivitas⁵²³. Kepala sekolah tidak hanya proaktif dalam mengantisipasi masalah, tetapi juga reflektif terhadap pengalaman masa lalu untuk menemukan pola peningkatan pembelajaran⁵²⁴. Dengan demikian, muncul konsep supervisi reflektif-proaktif, yaitu supervisi yang berlandaskan pada kesadaran reflektif dan kepekaan terhadap kebutuhan guru⁵²⁵.

Teori Mulyasa menempatkan supervisi akademik dalam fungsi manajerial kepala sekolah, yakni membina dan meningkatkan profesionalisme guru melalui pembinaan berkelanjutan⁵²⁶. Hasil penelitian ini menambahkan bahwa fungsi manajerial tersebut harus dijalankan melalui pendekatan reflektif yang menumbuhkan komunikasi terbuka⁵²⁷. Kepala sekolah tidak hanya menjadi administrator, tetapi juga mentor profesional yang mengarahkan guru melalui dialog pembelajaran⁵²⁸. Oleh sebab itu, teori reflektif-sirkuler mentransformasi model manajerial menjadi model pembelajaran reflektif yang humanistik⁵²⁹.

Sementara itu, teori Purwanto menekankan supervisi sebagai alat kontrol administratif untuk menjamin kualitas pembelajaran⁵³⁰. Penelitian ini menunjukkan bahwa fungsi kontrol tersebut harus diimbangi dengan pembinaan

⁵²² Daresh, J. C. *Supervision as Proactive Leadership*. Illinois: Waveland Press, 2001

⁵²³ Ibid.

⁵²⁴ Mulyasa, E. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007.

⁵²⁵ Glickman, C. D. *Developmental Supervision*. New York: Longman, 1981

⁵²⁶ Mulyasa, E. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007.

⁵²⁷ Ibid.

⁵²⁸ Daresh, J. C. *Supervision as Proactive Leadership*. Illinois: Waveland Press, 2001

⁵²⁹ Ibid.

⁵³⁰ Purwanto, N. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005.

reflektif agar tidak menimbulkan resistensi⁵³¹. Dengan pendekatan reflektif, pengawasan berubah menjadi pembelajaran yang menumbuhkan kesadaran profesional guru terhadap mutu dan tanggung jawabnya⁵³². Paradigma ini menggeser fungsi supervisi dari sekadar penilaian menuju pembinaan kesadaran diri profesional⁵³³.

Schein melalui teori budaya organisasi menegaskan bahwa perilaku kepemimpinan sangat dipengaruhi oleh sistem nilai dan norma lembaga⁵³⁴. Penelitian ini memperkuat pandangan tersebut dengan menunjukkan bahwa nilai-nilai religius di SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang CIS dan nilai keterbukaan di SMA Negeri 2 Nganjuk melahirkan dua bentuk supervisi reflektif yang berbeda namun saling melengkapi⁵³⁵. Hal ini menandakan bahwa teori reflektif-sirkuler bersifat kontekstual, mampu menyesuaikan diri dengan nilai budaya lembaga tanpa kehilangan karakter reflektifnya⁵³⁶.

Secara komparatif, posisi teori reflektif-sirkuler dapat digambarkan melalui hubungan integratif dengan teori supervisi klasik sebagaimana tampak pada Tabel berikut⁵³⁷. Perbandingan sistematis antar teori dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 13. Perbandingan Teori Supervisi Akademik Reflektif-Sirkuler dengan Teori Supervisi Terdahulu

No.	Teori Sebelumnya	Fokus Utama	Posisi Teori Penelitian	Kontribusi Baru
1	Sergiovanni (1987)	Pendekatan direktif-	Menggabungkan direktif dan reflektif	Memperluas paradigma

⁵³¹ Ibid.

⁵³² Mulyasa, E. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007.

⁵³³ Sergiovanni, T. J. *The Principalsip: A Reflective Practice Perspective*. Boston: Allyn and Bacon, 1987.

⁵³⁴ Schein, E. H. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 2010.

⁵³⁵ Wawancara dengan Mashudi. 2025;

⁵³⁶ Schein, E. H. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 2010.

⁵³⁷ Glickman, C. D. *Developmental Supervision*. New York: Longman, 1981

		kolaboratif–nondirektif		kemitraan menjadi pembelajaran reflektif
2	Glickman (1981)	Supervisi perkembangan guru	Menambahkan refleksi kolaboratif di semua tahap	Model lintas tingkat kematangan profesional
3	Daresh (2001)	Supervisi proaktif	Mengintegrasikan proaktif dan reflektif	Model reflektif-proaktif
4	Mulyasa (2007)	Manajemen pembinaan guru	Menambahkan pembelajaran reflektif	Transformasi fungsi manajerial menjadi edukatif
5	Purwanto (2005)	Kontrol administratif	Menggeser ke pembinaan kesadaran profesional	Paradigma pengawasan menjadi pembelajaran
6	Schein (2010)	Budaya organisasi	Menunjukkan pengaruh nilai budaya sekolah	Teori supervisi kontekstual-kultural

Sumber: sintesis peneliti berdasarkan teori supervisi klasik dan temuan lapangan (2025)

Dari tabel di atas dapat disimpulkan bahwa teori reflektif-sirkuler berfungsi sebagai model integratif yang menggabungkan elemen-elemen utama dari teori supervisi terdahulu⁵³⁸. Teori ini tidak meniadakan teori klasik, melainkan memperluasnya dengan menambahkan dimensi refleksi berkelanjutan yang menekankan kesadaran profesional⁵³⁹. Dengan demikian, teori reflektif-sirkuler menempati posisi sebagai teori pengayaan dan sintesis yang menyatukan paradigma kontrol, kolaborasi, dan refleksi⁵⁴⁰.

Secara evolusioner, teori reflektif-sirkuler berada pada tahap ketiga dalam perkembangan teori supervisi akademik⁵⁴¹. Tahap pertama ditandai oleh teori direktif yang menekankan kontrol dan kepatuhan; tahap kedua adalah supervisi kolaboratif yang menekankan kemitraan; sedangkan tahap ketiga, yakni reflektif-

⁵³⁸ Daresh, J. C. *Supervision as Proactive Leadership*. Illinois: Waveland Press, 2001

⁵³⁹ Sergiovanni, T. J. *The Principalsip: A Reflective Practice Perspective*. Boston: Allyn and Bacon, 1987.

⁵⁴⁰ Strauss, A., & Corbin, J. *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*. Sage Publications. 1990

⁵⁴¹ Purwanto, N. *Administrasi dan supervisi pendidikan*. Remaja Rosdakarya. 2005

sirkuler, menekankan kesadaran profesional dan pembelajaran berkelanjutan⁵⁴². Model ini memperlihatkan pergeseran paradigma supervisi dari fungsi pengawasan menuju fungsi pembelajaran profesional yang reflektif⁵⁴³.

Diagram berikut menjelaskan evolusi posisi teori supervisi akademik⁵⁴⁴.

Tingkat 3 : Supervisi Reflektif-Sirkuler (Integrasi Refleksi –Kolaborasi –Kontrol)

↑

Tingkat 2 : Supervisi Kolaboratif (Sergiovanni, 1987; Glickman, 1981)

Tingkat 1 : Supervisi Direktif dan Administratif (Purwanto, 2005)

Teori reflektif-sirkuler berada pada posisi tertinggi dalam evolusi konseptual tersebut karena mampu mengintegrasikan aspek pengawasan dan pembelajaran dalam satu sistem reflektif yang berulang⁵⁴⁵. Supervisi dalam kerangka ini tidak hanya mengukur kinerja guru, tetapi juga mengembangkan kapasitas berpikir reflektif dan empatik mereka⁵⁴⁶. Kepala sekolah menjadi fasilitator yang membantu guru membangun kesadaran profesional melalui proses dialogis⁵⁴⁷.

Posisi teori reflektif-sirkuler juga memperlihatkan integrasi antara teori Barat dan konteks lokal Indonesia⁵⁴⁸. Nilai-nilai budaya seperti gotong royong, keikhlasan, dan musyawarah menjadi landasan bagi penerapan refleksi kolaboratif dalam supervisi⁵⁴⁹. Dengan demikian, teori ini bersifat *glocal*, yaitu berakar pada

⁵⁴² Mulyasa, E. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007.

⁵⁴³ Schein, E. H. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 2010.

⁵⁴⁴ Glickman, C. D. *Developmental Supervision*. New York: Longman, 1981

⁵⁴⁵ Daresh, J. C. *Supervision as Proactive Leadership*. Illinois: Waveland Press, 2001

⁵⁴⁶ Sergiovanni, T. J. *The Principalship: A Reflective Practice Perspective*. Boston: Allyn and Bacon, 1987.

⁵⁴⁷ Mulyasa, E. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007.

⁵⁴⁸ Schein, E. H. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 2010.

⁵⁴⁹ Purwanto, N. *Administrasi dan supervisi pendidikan*. Remaja Rosdakarya. 2005

teori global namun relevan dengan nilai-nilai lokal pendidikan Indonesia⁵⁵⁰.

Dalam perspektif epistemologis, teori reflektif-sirkuler menunjukkan bahwa pengetahuan supervisi tidak bersifat deduktif tetapi konstruktif, lahir dari interaksi reflektif antara kepala sekolah dan guru⁵⁵¹. Paradigma ini berbeda dengan teori klasik yang memandang pengetahuan supervisi sebagai kumpulan prinsip universal⁵⁵². Dalam teori ini, pengetahuan muncul melalui dialog dan pengalaman bersama yang bersifat kontekstual dan dinamis⁵⁵³.

Secara metodologis, teori ini memperkuat pendekatan *grounded theory* sebagai strategi ilmiah untuk membangun teori pendidikan yang berakar pada realitas empiris⁵⁵⁴. Melalui proses pengkodean terbuka, aksial, dan selektif, pola hubungan antar kategori ditemukan dan disintesis menjadi teori reflektif-sirkuler⁵⁵⁵. Dengan demikian, teori ini memiliki validitas kontekstual yang tinggi dan mampu menjelaskan praktik supervisi akademik di lapangan secara ilmiah⁵⁵⁶

Secara aksiologis, teori reflektif-sirkuler berorientasi pada nilai-nilai humanistik⁵⁵⁷. Kepala sekolah dipandang bukan sebagai pengendali, tetapi sebagai pembimbing yang memfasilitasi pertumbuhan profesional guru⁵⁵⁸. Guru tidak lagi menjadi objek evaluasi, melainkan subjek refleksi yang aktif⁵⁵⁹. Model ini

⁵⁵⁰ Daresh, J. C. *Supervision as Proactive Leadership*. Illinois: Waveland Press, 2001

⁵⁵¹ Strauss, A., & Corbin, J. *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*. Sage Publications. 1990

⁵⁵² Sergiovanni, T. J. *The Principalship: A Reflective Practice Perspective*. Boston: Allyn and Bacon, 1987.

⁵⁵³ Glickman, C. D. *Developmental Supervision*. New York: Longman, 1981

⁵⁵⁴ Daresh, J. C. *Supervision as Proactive Leadership*. Illinois: Waveland Press, 2001

⁵⁵⁵ Strauss, A., & Corbin, J. *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*. Sage Publications. 1990

⁵⁵⁶ Mulyasa, E. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007.

⁵⁵⁷ Schein, E. H. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 2010.

⁵⁵⁸ Daresh, J. C. *Supervision as Proactive Leadership*. Illinois: Waveland Press, 2001

⁵⁵⁹ Purwanto, N. *Administrasi dan supervisi pendidikan*. Remaja Rosdakarya. 2005

menumbuhkan rasa saling menghormati dan memperkuat martabat profesional pendidik⁵⁶⁰.

Secara praktis, teori ini memiliki implikasi langsung terhadap pengembangan kepemimpinan pembelajaran di sekolah⁵⁶¹. Kepala sekolah dituntut untuk mengembangkan kemampuan reflektif, komunikasi empatik, dan kepekaan terhadap budaya lembaga⁵⁶². Supervisi kemudian dipahami sebagai ruang belajar bersama yang menumbuhkan inovasi dan kreativitas guru⁵⁶³. Dengan demikian, teori reflektif-sirkuler membentuk paradigma baru kepemimpinan pendidikan yang berorientasi pada pembelajaran kolaboratif⁵⁶⁴.

Teori supervisi akademik reflektif-sirkuler tidak hanya berdiri sebagai model konseptual yang menjelaskan hubungan antara kepala sekolah dan guru, tetapi juga berfungsi sebagai jembatan antara teori supervisi Barat dan nilai-nilai pendidikan Indonesia⁵⁶⁵. Nilai refleksi kolaboratif yang menjadi inti teori ini memiliki kesesuaian dengan nilai gotong royong dan musyawarah yang telah mengakar dalam budaya pendidikan nasional⁵⁶⁶. Dengan demikian, teori reflektif-sirkuler berpotensi menjadi paradigma supervisi khas Indonesia yang humanistik dan berorientasi pada pembelajaran⁵⁶⁷.

Dalam konteks global, teori reflektif-sirkuler mampu berkontribusi terhadap

⁵⁶⁰ Mulyasa, E. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007.

⁵⁶¹ Sergiovanni, T. J. *The Principalship: A Reflective Practice Perspective*. Boston: Allyn and Bacon, 1987.

⁵⁶² Glickman, C. D. *Developmental Supervision*. New York: Longman, 1981

⁵⁶³ Schein, E. H. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 2010.

⁵⁶⁴ Daresh, J. C. *Supervision as Proactive Leadership*. Illinois: Waveland Press, 2001.

⁵⁶⁵ Sergiovanni, T. J. *The Principalship: A Reflective Practice Perspective*. Boston: Allyn and Bacon, 1987.

⁵⁶⁶ Glickman, C. D. *Developmental Supervision*. New York: Longman, 1981.

⁵⁶⁷ Daresh, J. C. *Supervision as Proactive Leadership*. Illinois: Waveland Press, 2001.

diskursus supervisi akademik di negara berkembang⁵⁶⁸. Model ini menawarkan pendekatan yang memadukan refleksi, kolaborasi, dan keberlanjutan sebagai alternatif terhadap model supervisi individualistik yang umum digunakan di Barat⁵⁶⁹. Supervisi dalam konteks ini tidak hanya mengukur kinerja guru, tetapi juga membangun kesadaran kolektif terhadap peningkatan mutu pembelajaran⁵⁷⁰. Oleh karena itu, teori ini dapat berfungsi sebagai acuan konseptual lintas budaya untuk praktik supervisi berbasis nilai dan konteks sosial⁵⁷¹.

Selain itu, teori reflektif-sirkuler memperkuat posisi supervisi akademik sebagai komponen integral dari *learning organization*⁵⁷². Sekolah yang menerapkan prinsip supervisi reflektif-sirkuler akan tumbuh menjadi komunitas belajar profesional yang berorientasi pada dialog dan inovasi⁵⁷³. Kepala sekolah bertindak sebagai *learning facilitator* yang mendorong guru untuk terus belajar dari pengalaman dan hasil refleksi bersama⁵⁷⁴. Model seperti ini sejalan dengan pandangan Sergiovanni bahwa kepemimpinan sejati dalam pendidikan muncul dari hubungan belajar yang saling menumbuhkan antara pemimpin dan anggotanya⁵⁷⁵.

Dari sisi epistemologis, teori reflektif-sirkuler berakar pada paradigma

⁵⁶⁸ Schein, E. H. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 2010.

⁵⁶⁹ Mulyasa, E. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007.

⁵⁷⁰ Purwanto, N. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005.

⁵⁷¹ Strauss, A., & Corbin, J. *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*. California: Sage Publications, 1990.

⁵⁷² Leithwood, K., & Jantzi, D. *Transformational School Leadership*. *Educational Administration Quarterly*, 2006.

⁵⁷³ Goldhammer, R. *Clinical Supervision: Special Methods for the Supervision of Teachers*. New York: Holt, Rinehart and Winston, 1990.

⁵⁷⁴ Wawancara dengan Mashudi, Kepala Sekolah SMA Darul Ulum 2 BPPT Jombang CIS 2025.

⁵⁷⁵ Wawancara dengan Anik, Waka Kurikulum SMA Negeri 2 Nganjuk. 2025

konstruktivistik yang menekankan bahwa pengetahuan lahir dari interaksi sosial dan refleksi pengalaman⁵⁷⁶ Supervisi akademik dalam teori ini dipandang sebagai proses ko-konstruksi pengetahuan pedagogis antara kepala sekolah dan guru. Artinya, teori ini tidak bersifat normatif, tetapi empiris dan kontekstual, karena berkembang dari praktik nyata di lapangan. Dengan pendekatan seperti ini, teori reflektif-sirkuler memberikan alternatif terhadap paradigma positivistik yang menempatkan guru sebagai objek evaluasi. Secara aksiologis, teori reflektif-sirkuler mengandung nilai kemanusiaan yang mendalam. Ia menempatkan guru sebagai subjek pembelajar yang memiliki kapasitas reflektif untuk mengembangkan dirinya. Kepala sekolah dalam teori ini berperan sebagai pembimbing profesional yang mengarahkan, bukan menghakimi. Prinsip keseimbangan antara kontrol dan kemitraan menegaskan bahwa supervisi yang efektif harus berakar pada rasa saling percaya dan penghargaan terhadap martabat manusia. Dengan demikian, teori ini menumbuhkan nilai-nilai empati, kesetaraan, dan tanggung jawab profesional yang tinggi.

Teori ini juga memperluas konsep kepemimpinan pembelajaran (*instructional leadership*) menjadi kepemimpinan reflektif (*reflective leadership*). Kepala sekolah tidak hanya mengarahkan proses pembelajaran guru, tetapi juga menjadi mitra dalam melakukan refleksi pedagogis. Pendekatan ini menempatkan kepala sekolah sebagai figur yang memfasilitasi pembelajaran kolektif dan menciptakan ruang aman bagi guru untuk melakukan introspeksi profesional. Dengan cara ini, teori reflektif-sirkuler menegaskan pentingnya kepemimpinan

⁵⁷⁶ Wawancara dengan Sumarji, Guru Olahraga SMA Negeri 2 Nganjuk.2025.

yang berbasis kesadaran diri dan nilai-nilai moral.

Dalam kerangka praksis pendidikan, teori reflektif-sirkuler dapat menjadi dasar penyusunan kurikulum pelatihan kepala sekolah yang menekankan pembelajaran reflektif. Kurikulum tersebut harus menyiapkan kepala sekolah untuk berperan sebagai pembimbing dialogis yang memahami konteks budaya lembaga. Pendekatan ini membantu menciptakan sistem supervisi yang tidak hanya terstruktur, tetapi juga sensitif terhadap nilai kemanusiaan dan kebutuhan guru. Hal ini memperkuat relevansi teori reflektif-sirkuler sebagai fondasi untuk program pengembangan profesional berkelanjutan.

Selain memberikan kontribusi teoretik dan metodologis, teori reflektif-sirkuler memiliki potensi sebagai model kebijakan pendidikan yang progresif. Supervisi akademik berbasis refleksi dapat diintegrasikan ke dalam program *Continuous Professional Development (CPD)* untuk memperkuat budaya pembelajaran sepanjang hayat di sekolah. Pemerintah daerah dan lembaga pendidikan dapat menjadikan teori ini sebagai rujukan dalam merancang pedoman supervisi yang kolaboratif dan berkelanjutan. Dengan demikian, teori reflektif-sirkuler tidak hanya bersifat konseptual, tetapi juga aplikatif dalam konteks kebijakan nasional.

Dalam perspektif metodologis, teori ini memperlihatkan kekuatan pendekatan *grounded theory* sebagai strategi ilmiah dalam mengembangkan teori pendidikan kontekstual. Proses pengkodean yang sistematis memungkinkan peneliti menemukan hubungan antara kategori empiris dan membentuk struktur teoretik yang kuat. Melalui analisis lintas situs, penelitian ini membuktikan bahwa

teori dapat dibangun dari praktik reflektif yang nyata. Dengan demikian, teori reflektif-sirkuler menunjukkan bahwa metode induktif tidak hanya valid secara ilmiah, tetapi juga relevan dengan dinamika pendidikan Indonesia.

Akhirnya, teori supervisi akademik reflektif-sirkuler dapat disimpulkan sebagai model supervisi akademik yang integratif, kontekstual, dan humanistik. Teori ini menggabungkan unsur kontrol, kolaborasi, dan refleksi dalam satu sistem pembelajaran profesional yang berkelanjutan. Dengan landasan empiris yang kuat dan relevansi budaya yang tinggi, teori ini berfungsi sebagai paradigma baru dalam pengembangan ilmu supervisi pendidikan di Indonesia. Lebih dari itu, teori ini menegaskan bahwa esensi supervisi bukanlah pengawasan, melainkan pembelajaran bersama yang berorientasi pada kesadaran profesional dan kemajuan pendidikan.

D. Implikasi Penelitian

1. Implikasi Teoritis

Hasil penelitian ini memiliki implikasi teoritis yang signifikan terhadap pengembangan ilmu supervisi akademik, khususnya dalam menjawab empat pertanyaan penelitian yang berkaitan dengan pendekatan, model, teknik, dan tahapan supervisi akademik kepala sekolah. Teori supervisi akademik reflektif-sirkuler yang lahir dari penelitian ini memperluas pemahaman supervisi dari fungsi kontrol menuju fungsi pembelajaran reflektif yang berkelanjutan⁵⁷⁷. Teori ini menegaskan bahwa

⁵⁷⁷ Sergiovanni, T. J. *The Principalship: A Reflective Practice Perspective*. Boston: Allyn and

esensi supervisi akademik bukanlah penilaian terhadap guru, melainkan pendampingan profesional yang menumbuhkan kesadaran reflektif dan tanggung jawab pedagogis⁵⁷⁸.

Implikasi teoritis pertama berkaitan dengan pendekatan supervisi akademik. Penelitian ini menunjukkan bahwa pendekatan direktif dan kolaboratif yang digunakan di dua sekolah dapat ditransformasi menjadi pendekatan yang lebih humanistik⁵⁷⁹. Kepala sekolah tidak hanya memberikan arahan, tetapi juga membuka ruang dialog untuk mendorong guru melakukan refleksi terhadap praktik pembelajarannya. Dengan demikian, supervisi akademik bergerak dari hubungan hierarkis menuju hubungan kolaboratif yang menumbuhkan kesadaran profesional guru⁵⁸⁰.

Implikasi teoritis kedua menyangkut model supervisi akademik. Model konvensional dan klinis yang ditemukan di dua lembaga penelitian memperlihatkan adanya integrasi menuju model klinis-reflektif⁵⁸¹. Model ini menggabungkan ketepatan prosedural dari supervisi konvensional dengan kedalaman refleksi dari supervisi klinis. Dalam kerangka teori reflektif-sirkuler, model ini menjadi wadah utama bagi guru untuk menganalisis pengalaman mengajar, menerima umpan balik, dan merencanakan tindak lanjut berbasis refleksi kolaboratif⁵⁸².

Bacon, 1987.

⁵⁷⁸ Mulyasa, E. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007.

⁵⁷⁹ Purwanto, N. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005.

⁵⁸⁰ Glickman, C. D. *Developmental Supervision*. New York: Longman, 1981.

⁵⁸¹ Daresh, J. C. *Supervision as Proactive Leadership*. Illinois: Waveland Press, 2001.

⁵⁸² Goldhammer, R. *Clinical Supervision*. New York: Holt, Rinehart and Winston, 1990.

Implikasi teoritis ketiga berhubungan dengan teknik supervisi akademik. Hasil penelitian memperlihatkan bahwa teknik individual yang diterapkan kepala sekolah memiliki potensi besar untuk menjadi media pembelajaran personal bila dilakukan secara empatik dan reflektif⁵⁸³. Teknik ini menegaskan pentingnya interaksi interpersonal antara kepala sekolah dan guru sebagai ruang pembinaan profesional yang saling menghargai⁵⁸⁴. Dalam konteks teori reflektif-sirkuler, teknik individual-reflektif dipandang sebagai strategi efektif untuk menumbuhkan kesadaran diri dan motivasi intrinsik guru⁵⁸⁵.

Implikasi teoritis keempat berkaitan dengan tahapan supervisi akademik. Tahapan supervisi yang selama ini bersifat linear, yakni perencanaan–observasi–evaluasi, berkembang menjadi siklus reflektif yang berulang⁵⁸⁶. Siklus ini memungkinkan setiap tahap menjadi bahan refleksi bagi tahap berikutnya. Dengan demikian, teori supervisi akademik tidak lagi dipahami sebagai prosedur administrasi, melainkan sistem pembelajaran berkelanjutan yang berakar pada pengalaman empiris⁵⁸⁷.

Selain menjawab empat fokus penelitian tersebut, teori reflektif-sirkuler juga memberikan kontribusi konseptual terhadap pengembangan model kepemimpinan reflektif. Kepala sekolah tidak lagi diposisikan sebagai pengawas, tetapi sebagai reflective learning leader yang berperan

⁵⁸³ Schein, E. H. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 2010.

⁵⁸⁴ Strauss, A., & Corbin, J. *Basics of Qualitative Research*. California: Sage Publications, 1990.

⁵⁸⁵ Leithwood, K., & Jantzi, D. *Transformational School Leadership*. *Educational Administration Quarterly*, 2006.

⁵⁸⁶ Mashudi, Wawancara Kepala SMA Darul Ulum 2 Jombang CIS 2025.

⁵⁸⁷ Syamsi, Wawancara Kepala SMA Negeri 2 Nganjuk. 2025.

memfasilitasi pertumbuhan profesional guru. Konsep ini memperluas teori kepemimpinan instruksional menjadi kepemimpinan pembelajaran berbasis refleksi yang menekankan keseimbangan antara kontrol, kemitraan, dan empati.

Dari sisi konseptual, teori reflektif-sirkuler juga mengonfirmasi pentingnya faktor budaya organisasi dalam membentuk pola supervisi akademik. Budaya religius di SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang CIS dan budaya demokratis di SMA Negeri 2 Nganjuk membuktikan bahwa efektivitas supervisi bergantung pada kesesuaian antara nilai lembaga dan pendekatan kepemimpinan. Oleh karena itu, teori reflektif-sirkuler dapat disebut sebagai adaptive reflective model, yaitu teori supervisi akademik yang menyesuaikan diri dengan karakter budaya lembaga.

Implikasi teoritis lainnya terletak pada pengembangan paradigma penelitian supervisi akademik. Penggunaan pendekatan grounded theory membuktikan bahwa teori supervisi dapat dibangun secara induktif dari data empiris, bukan hanya dari kerangka normatif. Pendekatan ini memperkuat keyakinan bahwa ilmu supervisi bersifat kontekstual, dinamis, dan berakar pada praktik nyata kepala sekolah dan guru. Dengan demikian, penelitian ini berkontribusi dalam memperluas horizon epistemologis supervisi pendidikan dari paradigma positivistik menuju konstruktivistik.

Teori reflektif-sirkuler juga memberikan landasan teoritis bagi pembentukan kurikulum pendidikan kepala sekolah di LPTK. Kurikulum tersebut perlu memasukkan aspek supervisi berbasis refleksi dan kesadaran

profesional agar calon kepala sekolah memiliki kompetensi dialogis dan empatik. Hal ini sejalan dengan tuntutan abad ke-21 yang mengharuskan pemimpin pendidikan tidak hanya menguasai administrasi, tetapi juga menjadi fasilitator pembelajaran reflektif.

Tabel berikut menyajikan ringkasan implikasi teoritis penelitian ini terhadap teori dan praktik supervisi akademik.

Tabel 14. Implikasi Teoritis Penelitian terhadap Ilmu Supervisi Akademik

No	Aspek Teoretis	Implikasi Ilmiah	Dampak Akademik
1	Pendekatan Supervisi	Integrasi direktif - Kolaboratif menjadi reflektif-humanistik	Pembentukan paradigma supervisi kolaboratif
2	Model Supervisi	Integrasi konvensional–klinis menjadi reflektif	Perluasan konsep supervisi pembelajaran
3	Teknik Supervisi	Individual-reflektif berbasis empati	Penguatan relasi profesional kepala sekolah–guru
4	Tahapan Supervisi	Linear menjadi sirkuler–berkelanjutan	Pengembangan sistem pembelajaran profesional
5	Kepemimpinan	Kepala sekolah sebagai <i>reflective learning leader</i>	Integrasi teori supervisi dan kepemimpinan
6	Budaya Lembaga	Supervisi adaptif terhadap organisasi nilai	Teori supervisi kontekstual-kultural

Sumber: Analisis Peneliti, 2025

2. Implikasi Praktis

Secara praktis, teori supervisi akademik reflektif-sirkuler memberikan panduan operasional bagi kepala sekolah, guru, dan lembaga pendidikan dalam menerapkan supervisi akademik yang berorientasi pada pembelajaran profesional. Kepala sekolah perlu menanamkan prinsip refleksi dalam setiap

tahap supervisi, mulai dari pra-observasi, observasi, hingga pasca-observasi. Tahap akhir refleksi harus diikuti dengan tindak lanjut berbasis perbaikan, sehingga tercipta siklus pembelajaran yang berkesinambungan.

Implikasi praktis pertama adalah perlunya penerapan sistem supervisi reflektif-sirkuler di sekolah. Kepala sekolah hendaknya menjadwalkan supervisi akademik secara rutin dan berulang, serta mengintegrasikannya dengan forum refleksi guru seperti lesson study atau peer coaching. Dengan cara ini, supervisi tidak berhenti pada penilaian, tetapi menjadi media pengembangan diri guru yang terencana dan terukur.

Implikasi kedua adalah perlunya pendekatan humanistik dalam pembinaan guru. Supervisi yang efektif harus dilakukan melalui komunikasi empatik, pemberian umpan balik konstruktif, dan penghargaan terhadap pengalaman profesional guru. Dengan suasana demikian, guru akan merasa dihargai dan termotivasi untuk terus meningkatkan kompetensinya.

Implikasi ketiga berkaitan dengan kebijakan pendidikan. Dinas pendidikan perlu mengadopsi teori reflektif-sirkuler sebagai dasar penyusunan pedoman supervisi akademik berbasis refleksi. Pedoman tersebut hendaknya menekankan pentingnya dialog reflektif pasca-observasi sebagai media pembelajaran profesional bagi guru.

Implikasi keempat adalah perlunya pelatihan supervisi berbasis refleksi bagi kepala sekolah dan pengawas. Pelatihan ini perlu difokuskan pada kemampuan membangun komunikasi empatik, merancang instrumen refleksi, dan memberikan umpan balik yang memotivasi. Dengan demikian,

pelatihan tidak hanya menyiapkan kepala sekolah sebagai administrator, tetapi juga sebagai mentor profesional.

Teori reflektif-sirkuler juga memiliki implikasi bagi pengembangan budaya sekolah. Kepala sekolah perlu menumbuhkan budaya refleksi di lingkungan sekolah dengan cara memberikan ruang bagi guru untuk berbagi pengalaman dan praktik baik. Dengan demikian, sekolah akan berkembang menjadi learning organization yang menekankan pembelajaran kolektif.

Implikasi berikutnya adalah perlunya integrasi teori reflektif-sirkuler ke dalam program Continuous Professional Development (CPD) bagi guru. Program CPD berbasis refleksi dapat membantu guru memperkuat kompetensi pedagogik dan profesionalnya melalui evaluasi diri yang sistematis.

Akhirnya, implikasi praktis penelitian ini mengarah pada reformasi manajemen supervisi pendidikan nasional. Pemerintah perlu mendorong pelaksanaan supervisi reflektif-sirkuler secara nasional melalui regulasi dan dukungan kebijakan. Supervisi akademik yang berbasis refleksi tidak hanya meningkatkan kinerja guru, tetapi juga membangun ekosistem pendidikan yang berkelanjutan, kolaboratif, dan berorientasi pada pembelajaran bermakna.

Tabel 15. Implikasi Praktis Penelitian terhadap Kebijakan dan Pelatihan

No	Aspek Implementasi	Implikasi Praktis	Lembaga Terkait
1	Supervisi Sekolah	Pelaksanaan supervisi reflektif-sirkuler	Kepala Sekolah
2	Pembinaan Guru	Pendekatan empatik dan dialogis	Guru dan Pengawas
3	Kebijakan Pendidikan	Pedoman supervisi berbasis refleksi	Dinas Pendidikan

4	Pelatihan Kepala Sekolah	Program reflektif dan kolaboratif	Lembaga Diklat & LPTK
5	Pengembangan CPD	Integrasi refleksi profesional	Kementerian Pendidikan

Sumber: Sintesis Peneliti, 2025

Hasil penelitian menunjukkan bahwa teori ini memberikan kontribusi signifikan terhadap pengembangan paradigma supervisi pendidikan di Indonesia. Supervisi akademik tidak lagi dipandang sebagai kegiatan kontrol administratif semata, melainkan sebagai proses pembelajaran profesional yang berkelanjutan. Model reflektif-sirkuler menempatkan kepala sekolah dan guru dalam relasi sejajar sebagai mitra pembelajaran. Dengan demikian, teori ini menegaskan transformasi paradigma supervisi dari orientasi pengawasan menuju orientasi pembelajaran reflektif.

Teori supervisi akademik reflektif-sirkuler dibangun dari hasil temuan empiris di SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang CIS dan SMA Negeri 2 Nganjuk. Kedua sekolah tersebut menunjukkan pola pelaksanaan supervisi yang berbeda, namun keduanya berpadu dalam membentuk model reflektif yang efektif. Kepala sekolah di kedua lembaga berperan sebagai fasilitator dan pembimbing reflektif yang membantu guru mengembangkan kesadaran profesionalnya. Proses supervisi dilakukan secara sistematis melalui tahapan perencanaan, observasi, refleksi, dan tindak lanjut. Hal ini membuktikan bahwa praktik supervisi akademik yang baik dapat melahirkan teori yang kontekstual dan adaptif terhadap budaya organisasi sekolah.

Secara konseptual, teori reflektif-sirkuler memperluas makna supervisi akademik dari fungsi manajerial menuju fungsi edukatif. Supervisi tidak lagi

berorientasi pada evaluasi kinerja semata, tetapi menjadi wahana pembelajaran profesional yang menumbuhkan kesadaran reflektif guru. Hubungan antara kepala sekolah dan guru dibangun atas dasar kemitraan, dialog, dan saling belajar. Proses supervisi menjadi ruang interaksi yang mendorong tumbuhnya pemahaman pedagogis yang lebih mendalam. Dengan demikian, teori ini memperkuat fondasi ilmiah supervisi akademik sebagai sistem pembelajaran yang humanistik.

Dari sisi teoretis, teori reflektif-sirkuler memberikan kontribusi penting dalam memperkaya khazanah ilmu supervisi akademik modern. Teori ini mengintegrasikan tiga dimensi utama supervisi, yaitu kontrol, kolaborasi, dan refleksi, ke dalam kerangka yang bersifat sirkuler dan dinamis. Supervisi dipahami sebagai siklus berulang yang melibatkan evaluasi, refleksi, serta pembinaan berkelanjutan. Proses tersebut menciptakan sistem pembelajaran profesional yang adaptif terhadap kebutuhan guru dan perkembangan pendidikan. Oleh karena itu, teori ini menjadi pijakan ilmiah yang relevan bagi pengembangan ilmu manajemen pendidikan.

Dalam tataran praktis, teori reflektif-sirkuler memberikan arah baru bagi pelaksanaan supervisi akademik di lembaga pendidikan. Kepala sekolah dapat menerapkan model ini untuk membangun budaya reflektif di lingkungan sekolah. Melalui dialog pascaobservasi dan bimbingan empatik, guru memperoleh kesempatan untuk merefleksikan praktik pembelajaran dan meningkatkan profesionalismenya. Supervisi tidak lagi bersifat top-down, melainkan berbasis kemitraan dan kesadaran diri. Dengan demikian, teori ini

memberikan panduan praktis untuk menciptakan supervisi akademik yang efektif dan berkelanjutan.

Secara metodologis, penelitian ini membuktikan kekuatan pendekatan grounded theory dalam menghasilkan teori yang berakar pada data empiris. Proses analisis dilakukan melalui tahapan pengkodean terbuka, aksial, dan selektif yang mengungkap hubungan antar kategori konseptual. Melalui prosedur ini, teori substantif reflektif-sirkuler terbentuk secara sistematis berdasarkan pola nyata yang ditemukan di lapangan. Pendekatan kualitatif terbukti mampu menghasilkan teori yang tidak hanya deskriptif tetapi juga produktif secara konseptual. Dengan demikian, penelitian ini memperkuat posisi grounded theory dalam pengembangan ilmu pendidikan.

Dalam konteks epistemologis, penelitian ini menegaskan bahwa teori pendidikan lahir melalui dialog antara teori dan praktik. Supervisi akademik yang efektif tidak dapat dibangun hanya berdasarkan teori normatif, tetapi harus berakar pada pengalaman empiris kepala sekolah dan guru. Teori reflektif-sirkuler menjadi representasi dari proses dialektika tersebut, di mana praktik menghasilkan teori, dan teori memperkaya praktik. Hubungan ini menciptakan kesinambungan antara pemikiran ilmiah dan implementasi di lapangan. Dengan cara ini, teori reflektif-sirkuler menegaskan pentingnya refleksi sebagai sumber pengetahuan profesional.

Secara aksiologis, teori reflektif-sirkuler menekankan nilai kemanusiaan dalam praktik supervisi akademik. Guru diposisikan sebagai subjek pembelajar yang memiliki otonomi profesional, bukan sebagai objek

penilaian. Kepala sekolah bertugas membimbing guru melalui komunikasi empatik dan refleksi bersama. Pendekatan ini menumbuhkan rasa saling percaya dan tanggung jawab bersama dalam meningkatkan mutu pembelajaran. Nilai humanistik tersebut menjadikan teori reflektif-sirkuler selaras dengan prinsip pendidikan yang memanusiakan manusia.

Penelitian ini juga memberikan arah bagi pengembangan kebijakan pendidikan yang berorientasi pada pembelajaran reflektif. Pemerintah dan lembaga pendidikan dapat menggunakan teori reflektif-sirkuler sebagai acuan dalam merumuskan pedoman supervisi akademik nasional. Kebijakan supervisi berbasis refleksi mendorong terciptanya iklim sekolah yang partisipatif dan kolaboratif. Guru memiliki ruang untuk bereksperimen dan memperbaiki praktik pembelajaran secara berkelanjutan. Dengan demikian, teori ini berkontribusi pada penguatan kebijakan pengembangan profesional guru yang berkelanjutan.

Selain itu, penelitian ini menunjukkan bahwa efektivitas supervisi akademik sangat bergantung pada budaya organisasi sekolah. Nilai-nilai seperti religiusitas, kedisiplinan, keterbukaan, dan kerja sama menjadi fondasi bagi keberhasilan supervisi reflektif. Kepala sekolah perlu menyesuaikan strategi supervisinya dengan karakter lembaga yang dipimpinnya. Supervisi berbasis nilai budaya akan menciptakan praktik pembinaan yang autentik dan bermakna. Oleh karena itu, teori reflektif-sirkuler bersifat fleksibel dan relevan untuk diterapkan di berbagai konteks pendidikan.

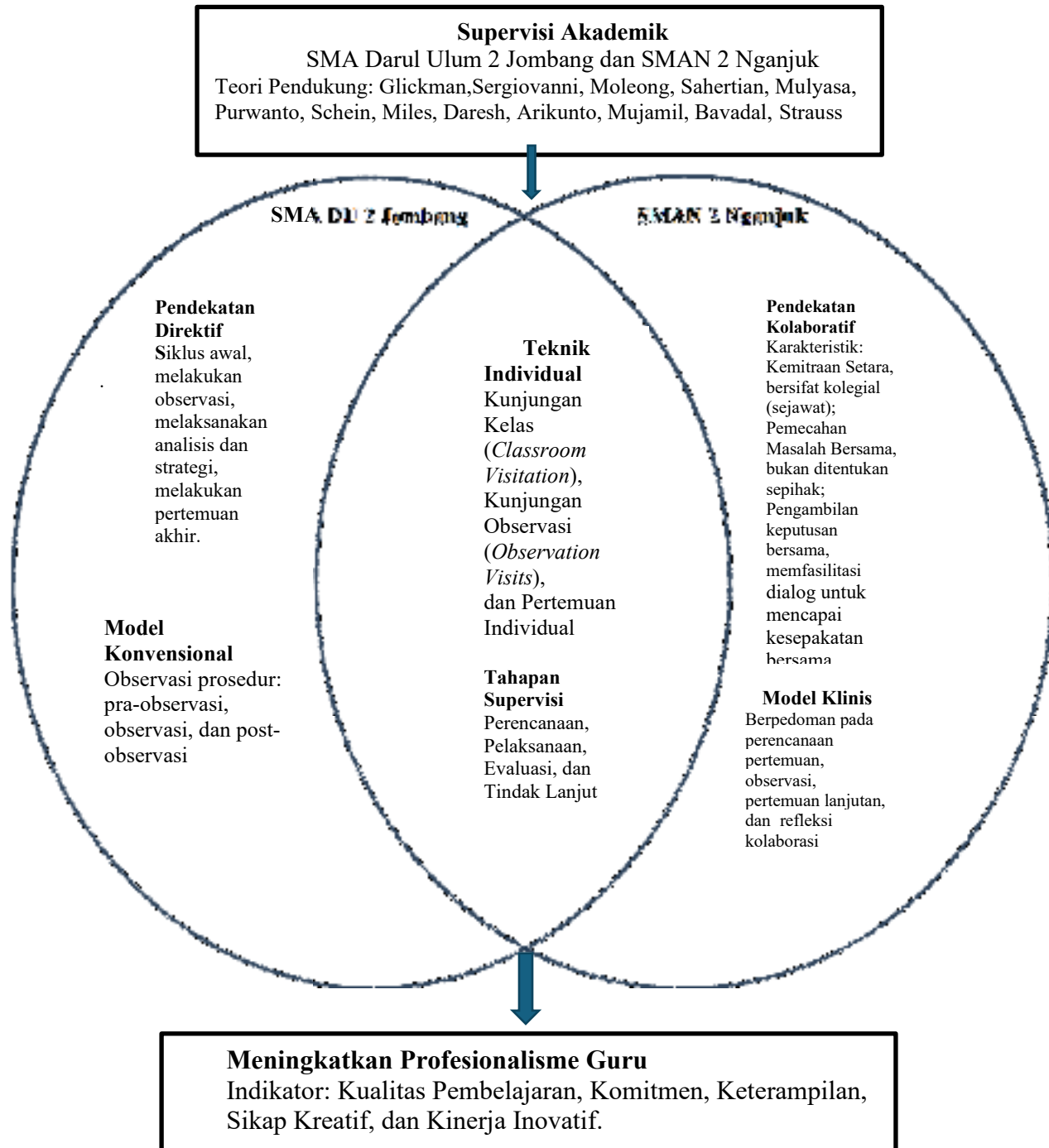
Akhirnya, teori supervisi akademik reflektif-sirkuler dapat disimpulkan

sebagai paradigma baru dalam manajemen supervisi pendidikan. Teori ini memadukan unsur kontrol, kolaborasi, dan refleksi dalam satu sistem pembelajaran profesional yang berkelanjutan. Melalui pendekatan reflektif, kepala sekolah dan guru menjadi mitra sejajar dalam mengembangkan kompetensi dan kesadaran profesional. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa supervisi akademik yang efektif harus berorientasi pada pembelajaran, bukan sekadar pengawasan. Dengan demikian, teori reflektif-sirkuler memberikan kontribusi ilmiah dan praktis yang signifikan bagi kemajuan pendidikan di Indonesia.

E. Model Konseptual Supervisi Akademik di SMA Darul Ulum 2

Unggulan BPPT Jombang CIS dan SMA Negeri 2 Nganjuk

Model Konseptual Supervisi Akademik Kepala Sekolah
di SMA Darul Ulum 2 Jombang dan SMAN 2 Nganjuk



Gambar Model Konseptual Supervisi Akademik Kepala Sekolah
di SMA Darul Ulum 2 Jombang dan SMAN 2 Nganjuk

F. Proposisi Supervisi Akademik dalam Meningkatkan Profesionalisme

Guru

Berdasarkan hasil temuan penelitian dan pembahasan, maka secara induktif dapat disusun proposisi penelitian sebagai berikut :

a. Proposisi Minor

Proposisi 1 Pendekatan supervisi akademik kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru.

Jika kepala sekolah melaksanakan supervisi akademik dengan menerapkan Pendekatan Direktif, didukung dengan siklus awal: melakukan observasi, melaksanakan analisis dan strategi, melakukan pertemuan akhir dan menerapkan Pendekatan Kolaboratif berbasis Kemitraan Setara, bersifat kolegial (sejawat); Pemecahan Masalah Bersama, bukan ditentukan sepihak; Pengambilan keputusan bersama, memfasilitasi dialog untuk mencapai kesepakatan bersama, maka profesionalisme guru akan meningkat.

Proposisi 2 Model supervisi akademik kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru.

Jika kepala sekolah melaksanakan supervisi akademik dengan menerapkan Model Konvensional dengan melakukan Observasi: prosedur: pra-observasi, observasi, dan post-observasi dan menerapkan Model Supervisi Klinis, berpedoman pada perencanaan pertemuan, observasi, pertemuan lanjutan, dan refleksi kolaborasi, maka profesionalisme guru akan meningkat.

Proposisi 3 Teknik supervisi akademik kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru.

Jika kepala sekolah melaksanakan supervisi akademik dengan menerapkan Teknik Supervisi Individual dengan melakukan Kunjungan Kelas (Classroom Visitation), Kunjungan Observasi (*Observation Visits*), dan Pertemuan Individual, maka profesionalisme guru akan meningkat.

Proposisi 4 Tahapan supervisi akademik kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru.

Jika kepala sekolah melaksanakan supervisi akademik dengan menerapkan tahapan-tahapan supervisi akademik, yaitu melakukan perencanaan supervisi, pelaksanaan supervisi, evaluasi supervisi, dan tindak lanjut supervisi, maka profesionalisme guru akan meningkat

2. Proposisi Mayor

Jika kepala sekolah melaksanakan supervisi akademik dengan menerapkan Pendekatan Direktif-Kolaboratif, Model Konvensional-Klinis, Teknik Individual, dan Tahapan-tahapan supervisi akademik, maka profesionalisme guru akan meningkat.

