

AKTUALISASI NILAI-NILAI HADIS TENTANG MUSYAWARAH DALAM MANAJEMEN SUPERVISI AKADEMIK

Ays Risma Febiana¹, Salsa Billa Fitriah², Sahudi³

Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya^{1,2,3}

aysr.ismaf@gmail.com¹, salsabillafitriah@gmail.com², sahudiinsa@gmail.com³

Abstract

Academic supervision is frequently perceived as an administrative and evaluative activity that positions teachers as mere assessment objects. This study aims to analyze the actualization of Prophetic ethics regarding consultation within the academic supervision cycle at SMP Negeri 3 Krian. A qualitative approach with a case study design was employed using observations, interviews, and documentation of the 2022/2023 supervision program. Data were analyzed thematically through condensation, categorization, matrix display, and conclusion drawing. The findings indicate that consultation was actualized in target coordination, individual group approaches, joint findings discussion, and collective follow up formulation. This model successfully transforms administrative control into egalitarian professional learning. However, its effectiveness remains constrained by unequal supervisor distribution and potential assessment subjectivity. This study recommends a reflective consultation supervision cycle integrating participation, trustworthiness, justice, benefit, and accountability to strengthen teacher agency and school collaborative culture.

Keyword: *academic supervision, hadith ethics, shura, teacher professionalism*

Abstrak

Supervisi akademik sering kali dipersepsikan sebagai kegiatan administratif evaluatif yang menempatkan guru sebagai objek penilaian. Penelitian ini bertujuan menganalisis aktualisasi etika hadis tentang musyawarah dalam siklus supervisi akademik di SMP Negeri 3 Krian. Pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus digunakan melalui teknik observasi, wawancara, dan studi dokumen program supervisi tahun pelajaran 2022/2023. Data dianalisis secara tematik meliputi kondensasi, kategorisasi, penyajian matriks, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa musyawarah teraktualisasi dalam koordinasi sasaran, pendekatan individual kelompok, pembabasan temuan, serta penyusunan tindak lanjut kolektif. Model ini berhasil mengubah kontrol administratif menjadi pembelajaran profesional yang setara. Meskipun demikian, efektivitasnya masih terhambat oleh keterbatasan distribusi supervisor dan potensi subjektivitas penilaian. Penelitian ini merekomendasikan siklus supervisi musyawarah reflektif yang mengintegrasikan nilai partisipasi, amanah, keadilan, kemaslahatan, dan akuntabilitas untuk memperkuat agensi guru serta budaya kolaboratif sekolah.

Kata Kunci: *etika hadis, musyawarah, profesionalisme guru, supervisi akademik*

PENDAHULUAN

Supervisi akademik merupakan salah satu instrumen kepemimpinan pembelajaran yang dirancang untuk membantu guru meningkatkan mutu perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pembelajaran. Dalam pendekatan kontemporer, supervisi tidak semestinya berhenti pada pemeriksaan kelengkapan

administrasi atau pemberian skor kinerja, melainkan menjadi proses pengembangan profesional yang berkelanjutan, berbasis bukti, dan berorientasi pada kebutuhan belajar guru.¹

Urgensi perubahan paradigma tersebut semakin kuat karena pengaruh kepala sekolah terhadap pembelajaran umumnya tidak berlangsung secara langsung, tetapi melalui penguatan kapasitas guru, pembentukan kondisi kerja yang mendukung, dan penciptaan budaya belajar bersama. Kajian sintesis tentang kepemimpinan sekolah menunjukkan bahwa praktik kepemimpinan yang paling dekat dengan proses mengajar dan belajar memiliki pengaruh lebih besar dibandingkan kepemimpinan yang semata-mata berorientasi administratif.²

Dalam praktiknya, supervisi yang bersifat satu arah sering memunculkan jarak psikologis antara supervisor dan guru. Guru dapat memandang observasi kelas sebagai inspeksi, sedangkan supervisor cenderung memusatkan perhatian pada kekurangan tanpa menyediakan dukungan tindak lanjut yang memadai. Sebaliknya, bukti penelitian tentang coaching menunjukkan bahwa dukungan yang intensif, spesifik, dan berulang dapat memperbaiki kualitas pengajaran dan, dalam konteks tertentu, hasil belajar siswa.³

Kolaborasi guru juga menjadi penghubung penting antara kepemimpinan instruksional dan perbaikan sekolah. Kepemimpinan kepala sekolah dapat meningkatkan frekuensi pertukaran pengetahuan dan koordinasi pengajaran ketika tersedia ruang dialog, tujuan bersama, dan kepercayaan profesional. Dengan demikian, supervisi akademik perlu dikembangkan sebagai arena kolaborasi, bukan sekadar relasi hierarkis antara pihak yang menilai dan pihak yang dinilai.⁴

Dalam perspektif pendidikan Islam, kebutuhan terhadap relasi yang dialogis memiliki landasan etik pada prinsip musyawarah. Musyawarah bukan hanya prosedur mengambil keputusan berdasarkan suara terbanyak, tetapi proses mencari pertimbangan terbaik melalui partisipasi, keterbukaan, tanggung jawab, dan orientasi pada kemaslahatan. Literatur kepemimpinan Islam menempatkan konsultasi atau shura bersama amanah, keadilan, kompetensi, dan keteladanan sebagai unsur penting kepemimpinan yang bermoral.⁵

Landasan hadis yang relevan dirumuskan secara ringkas dalam sabda Nabi Muhammad saw., “al-mustasharu mu’taman” yang berarti bahwa orang yang dimintai pertimbangan memikul amanah. Hadis ini menegaskan bahwa musyawarah tidak dapat dipisahkan dari integritas informasi, kerahasiaan, kejujuran, dan kesediaan memberikan nasihat demi kebaikan pihak yang meminta pertimbangan.⁶

Prinsip tersebut sejalan dengan Q.S. al-Shura [42]: 38 yang menggambarkan orang beriman sebagai komunitas yang urusannya diputuskan melalui musyawarah, serta Q.S. Ali ‘Imran [3]: 159 yang memerintahkan kelembutan, pemaafan, konsultasi, dan tawakal dalam kepemimpinan. Kedua ayat itu

¹ Sally J. Zepeda, *Instructional Supervision: Applying Tools and Concepts*, 4th ed. (New York: Routledge, 2017), 1–18, <https://doi.org/10.4324/9781315670453>.

² Viviane M. J. Robinson, Claire A. Lloyd, and Kenneth J. Rowe, “The Impact of Leadership on Student Outcomes: An Analysis of the Differential Effects of Leadership Types,” *Educational Administration Quarterly* 44, no. 5 (2008): 635–674, <https://doi.org/10.1177/0013164407311153>.

³ Matthew A. Kraft, David Blazar, and Dylan Hogan, “The Effect of Teacher Coaching on Instruction and Achievement: A Meta-Analysis of the Causal Evidence,” *Review of Educational Research* 88, no. 4 (2018): 547–588, <https://doi.org/10.3102/0034654318759268>.

⁴ Julio Gregorio Mora-Ruano, Michael Schurig, and Eveline Wittmann, “Instructional Leadership as a Vehicle for Teacher Collaboration and Student Achievement: What the German PISA 2015 Sample Tells Us,” *Frontiers in Education* 6 (2021): 582773, <https://doi.org/10.3389/feduc.2021.582773>.

⁵ Khaliq Ahmad and O. K. Ogunsola, “An Empirical Assessment of Islamic Leadership Principles,” *International Journal of Commerce and Management* 21, no. 3 (2011): 291–318, <https://doi.org/10.1108/10569211111165325>; Khalid Arar et al., *Islamic-Based Educational Leadership, Administration and Management: Challenging Expectations through Global Critical Insights* (London: Routledge, 2023), <https://doi.org/10.4324/9781003360070>.

⁶ Muhammad ibn ‘Isa al-Tirmidhi, Jami‘ al-Tirmidhi, *Kitab al-Adab*, bab “Inna al-Mustashar Mu’taman,” hadis no. 2822.

memperlihatkan bahwa musyawarah memadukan dimensi relasional dan moral: partisipasi harus berlangsung dalam suasana penghormatan, bukan tekanan.⁷

Penelitian terdahulu mengenai supervisi akademik di Indonesia umumnya menyoroti hubungan supervisi dengan kompetensi pedagogik atau kinerja guru. Sementara itu, kajian kepemimpinan pendidikan Islam lebih banyak membahas musyawarah sebagai nilai normatif. Masih terbatas penelitian yang menjelaskan bagaimana etika hadis tentang musyawarah diterjemahkan secara operasional pada setiap tahap supervisi akademik di sekolah negeri, termasuk batas, kendala, dan indikator keberhasilannya. Kekosongan ini penting karena penggunaan istilah “musyawarah” belum tentu otomatis menghasilkan proses yang adil, berbasis bukti, dan berorientasi pengembangan.⁸

Berdasarkan kesenjangan tersebut, penelitian ini menjawab tiga pertanyaan. Pertama, bagaimana prinsip musyawarah diaktualisasikan dalam perencanaan, pelaksanaan, pelaporan, tindak lanjut, monitoring, dan evaluasi supervisi akademik di SMP Negeri 3 Krian? Kedua, kendala apa yang menghambat aktualisasinya? Ketiga, model konseptual apa yang dapat dirumuskan untuk menjadikan supervisi lebih kolaboratif, reflektif, dan berintegritas? Kontribusi penelitian terletak pada penyusunan siklus supervisi musyawarah-reflektif yang menghubungkan sumber etika Islam dengan teori pembelajaran profesional guru dan temuan empiris pada tingkat sekolah.

KERANGKA KONSEPTUAL

Musyawarah sebagai Etika Profetik dalam Kepemimpinan Pendidikan

Musyawarah dalam penelitian ini dipahami sebagai proses deliberatif untuk menemukan keputusan yang dapat dipertanggungjawabkan secara profesional dan moral. Proses tersebut setidaknya memuat lima nilai. Pertama, partisipasi, yaitu keterlibatan pihak yang terdampak dan memiliki pengetahuan relevan. Kedua, amanah, yakni penggunaan informasi secara jujur dan menjaga kerahasiaan. Ketiga, keadilan, yaitu penerapan kriteria yang transparan dan konsisten. Keempat, kemaslahatan, yakni orientasi pada perbaikan pembelajaran, bukan kepentingan personal. Kelima, akuntabilitas, yaitu kesediaan melaksanakan dan mengevaluasi keputusan bersama.⁹

الْمُسْتَشَارُ مُؤْتَمَنٌ

“Orang yang dimintai pertimbangan adalah pemegang amanah.”

Penerapan hadis tersebut dalam supervisi menuntut supervisor untuk tidak mempermalukan guru, tidak menyebarkan temuan personal, dan tidak menggunakan forum musyawarah sebagai legitimasi atas keputusan yang telah dibuat sebelumnya. Di sisi lain, guru juga berkewajiban menyampaikan kondisi pembelajaran secara jujur dan menjalankan tindak lanjut yang telah disepakati. Musyawarah dengan demikian bukan penghapusan otoritas kepala sekolah, tetapi penggunaan otoritas secara etis, informatif, dan proporsional.¹⁰

Supervisi Akademik sebagai Pembelajaran Profesional

Supervisi akademik yang berorientasi pengembangan menggabungkan observasi, umpan balik, refleksi, pendampingan, dan evaluasi tindak lanjut. Umpan balik akan efektif apabila menjawab posisi kinerja saat ini, tujuan yang hendak dicapai, dan langkah konkret berikutnya. Karena itu, pembicaraan

⁷ M. Quraish Shihab, *Wawasan Al-Qur'an: Tafsir Maudhu'i atas Pelbagai Persoalan Umat* (Bandung: Mizan, 1996), 469–480.

⁸ Carl D. Glickman, Stephen P. Gordon, and Jovita M. Ross-Gordon, *SuperVision and Instructional Leadership: A Developmental Approach*, 10th ed. (Boston: Pearson, 2018), 7–28; Sam Singerin, “The Impact of Academic Supervision on Teacher Pedagogical Competence and Teacher Performance: The Role Moderating by Teacher Efficacy,” *International Journal of Elementary Education* 5, no. 3 (2021): 496–504, <https://doi.org/10.23887/ijee.v5i3.34072>.

⁹ Rafik I. Beekun and Jamal Badawi, *Leadership: An Islamic Perspective* (Beltsville, MD: Amana Publications, 1999), 25–54.

¹⁰ N. A. Shofiyyah, T. S. Komarudin, and M. Ulum, “Integrasi Nilai-Nilai Islami dalam Praktik Kepemimpinan Pendidikan: Membangun Lingkungan Pembelajaran yang Berdaya Saing,” *El-Idare: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 9, no. 2 (2023): 66–77, <https://doi.org/10.19109/elidare.v9i2.19383>.

pascaobservasi perlu menggunakan bukti yang spesifik serta memberi ruang kepada guru untuk menafsirkan praktiknya sendiri.¹¹

Pengembangan profesional juga lebih kuat ketika berfokus pada materi dan praktik mengajar, menyediakan kesempatan mencoba, memperoleh umpan balik, melakukan refleksi, dan berlangsung dalam durasi yang memadai. Kegiatan satu kali tanpa dukungan lanjutan cenderung menghasilkan perubahan yang dangkal. Dalam kerangka ini, musyawarah berfungsi sebagai mekanisme untuk menyusun fokus supervisi berdasarkan kebutuhan, bukan sekadar agenda rutin.¹²

Komunitas belajar profesional memperlihatkan bahwa perubahan praktik guru lebih mungkin terjadi ketika terdapat nilai bersama, tanggung jawab kolektif, dialog reflektif, dan kolaborasi yang berpusat pada pembelajaran siswa. Namun, kolaborasi tidak otomatis produktif; ia harus diarahkan pada bukti pembelajaran dan menghasilkan tindakan yang dapat dipantau.¹³

Tabel 1. Dimensi Analitis Supervisi Akademik Berbasis Musyawarah

Dimensi	Makna operasional	Indikator dalam supervisi	Risiko yang perlu dicegah
Partisipasi	Pelibatan pihak yang relevan dan berdampak	Kesepakatan fokus, kesempatan menyampaikan kebutuhan, dialog dua arah	Musyawarah semu dan dominasi kepala sekolah
Amanah	Kejujuran, kerahasiaan, dan tanggung jawab atas informasi	Data observasi akurat, temuan personal dijaga, nasihat tidak manipulatif	Gosip profesional dan penggunaan data untuk menghukum
Keadilan	Kriteria konsisten dan kesempatan yang proporsional	Jadwal transparan, instrumen seragam, distribusi supervisor seimbang	Subjektivitas, favoritisme, dan beban supervisi timpang
Kemaslahatan	Keputusan diarahkan pada perbaikan pembelajaran	Tindak lanjut sesuai kebutuhan guru dan siswa	Rapat berhenti pada formalitas administratif
Akuntabilitas	Keputusan disertai pelaksana, waktu, dan evaluasi	Rencana aksi, indikator capaian, monitoring berkala	Keputusan tanpa pelaksanaan dan tanpa bukti perubahan

METODE PENELITIAN

Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus tunggal karena berfokus pada pemahaman mendalam terhadap praktik supervisi akademik dalam konteks organisasi tertentu. Studi

¹¹ John Hattie and Helen Timperley, "The Power of Feedback," *Review of Educational Research* 77, no. 1 (2007): 81–112, <https://doi.org/10.3102/003465430298487>.

¹² Sam Sims and Harry Fletcher-Wood, "Identifying the Characteristics of Effective Teacher Professional Development: A Critical Review," *Educational Research Review* 33 (2021): 100403, <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2021.100403>.

¹³ Vicki Vescio, Dorene Ross, and Alyson Adams, "A Review of Research on the Impact of Professional Learning Communities on Teaching Practice and Student Learning," *Teaching and Teacher Education* 24, no. 1 (2008): 80–91, <https://doi.org/10.1016/j.tate.2007.01.004>.

kasus memungkinkan peneliti menelaah hubungan antara nilai, prosedur, aktor, dan situasi sekolah secara kontekstual, tanpa melepaskan fenomena dari lingkungan tempat fenomena tersebut berlangsung.¹⁴

Lokasi penelitian adalah SMP Negeri 3 Krian, Kabupaten Sidoarjo, pada tahun pelajaran 2022/2023. Sumber data utama berasal dari unsur kepala sekolah, tim supervisi, dan guru yang terlibat langsung dalam program supervisi akademik. Pemilihan sumber data dilakukan secara purposif berdasarkan keterlibatan mereka dalam perencanaan, observasi, pelaporan, dan tindak lanjut supervisi. Identitas personal guru tidak dicantumkan dalam pelaporan untuk menjaga kerahasiaan profesional.

Data dikumpulkan melalui tiga teknik. Observasi digunakan untuk memahami pelaksanaan dan interaksi dalam kegiatan supervisi. Wawancara semiterstruktur digunakan untuk menggali pengalaman, pemaknaan, kendala, dan solusi dari para pelaksana. Dokumentasi mencakup jadwal, instrumen, catatan hasil, dan rencana tindak lanjut yang tersedia. Penggunaan beberapa sumber bukti memungkinkan deskripsi praktik yang lebih utuh dibandingkan mengandalkan satu jenis data.

Analisis data dilakukan secara iteratif melalui kondensasi data, pemberian kode, pengelompokan kategori, penyajian matriks, dan penarikan kesimpulan. Kategori awal mengikuti tahapan supervisi, sedangkan tema analitis dikembangkan berdasarkan nilai partisipasi, amanah, keadilan, kemaslahatan, dan akuntabilitas. Proses ini memungkinkan data lapangan dibaca tidak hanya sebagai urutan kegiatan, tetapi juga sebagai praktik etis dan profesional.¹⁵

Pengodean tematik digunakan untuk menemukan pola yang berulang serta hubungan antara praktik, kendala, dan konsekuensi. Kredibilitas temuan diperkuat melalui triangulasi teknik, yaitu membandingkan informasi wawancara dengan hasil observasi dan dokumen. Ketidakesesuaian antarsumber tidak dihapus, melainkan diperlakukan sebagai petunjuk adanya perbedaan antara prosedur formal dan praktik aktual.¹⁶

Penelitian ini tidak mengukur perubahan kinerja guru atau hasil belajar siswa secara kuantitatif. Oleh sebab itu, istilah “dampak” dalam analisis dibatasi pada perubahan yang dipersepsikan informan, pola hubungan kerja, dan mekanisme pengembangan profesional yang terlihat selama penelitian. Pembatasan ini penting untuk menghindari klaim kausal yang melampaui cakupan data.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Perencanaan Supervisi: Koordinasi Tim dan Penetapan Sasaran

Perencanaan supervisi akademik dimulai dari penyusunan jadwal tahunan oleh kepala sekolah dan koordinasi dengan tim supervisor. Guru yang akan disupervisi dipertimbangkan berdasarkan perkembangan kinerja, pengalaman, kemampuan menganalisis pembelajaran, dan kesesuaian bidang studi dengan supervisor. Praktik ini menunjukkan adanya upaya menyesuaikan supervisi dengan kebutuhan dan kompetensi, bukan semata-mata menjalankan giliran formal.

Unsur musyawarah tampak dalam rapat koordinasi tim untuk menentukan sasaran, pendekatan, dan pembagian tugas. Meskipun demikian, partisipasi pada tahap ini masih lebih kuat di antara kepala sekolah dan tim supervisor. Keterlibatan guru sasaran dalam menetapkan fokus observasi belum tergambar secara konsisten. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa musyawarah telah hadir pada tingkat pengelola, tetapi perlu diperluas menjadi kesepakatan profesional antara supervisor dan guru.

¹⁴ John W. Creswell and Cheryl N. Poth, *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*, 4th ed. (Thousand Oaks, CA: SAGE, 2018), 96–110.

¹⁵ Matthew B. Miles, A. Michael Huberman, and Johnny Saldaña, *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*, 3rd ed. (Thousand Oaks, CA: SAGE, 2014), 12–14.

¹⁶ Virginia Braun and Victoria Clarke, “Using Thematic Analysis in Psychology,” *Qualitative Research in Psychology* 3, no. 2 (2006): 77–101, <https://doi.org/10.1191/1478088706qp0630a>; Norman K. Denzin, “Triangulation 2.0,” *Journal of Mixed Methods Research* 6, no. 2 (2012): 80–88, <https://doi.org/10.1177/1558689812437186>.

Kriteria pemilihan guru memberi ruang bagi supervisi berbasis kebutuhan, tetapi juga dapat menimbulkan persepsi subjektif apabila tidak dinyatakan secara terbuka. Karena itu, prinsip keadilan menuntut sekolah memiliki peta kebutuhan, jadwal yang dapat diketahui guru, dan alasan penetapan sasaran yang dapat dipertanggungjawabkan. Transparansi bukan untuk membuka kelemahan personal, melainkan memastikan bahwa setiap guru memperoleh kesempatan pengembangan yang proporsional.

Pelaksanaan Supervisi: Pendekatan Individual, Kelompok, dan Dialog Profesional

Pelaksanaan supervisi dilakukan melalui kunjungan kelas secara individual dan kegiatan kelompok. Pendekatan individual memungkinkan perhatian pada kebutuhan spesifik guru, sedangkan pertemuan kelompok digunakan untuk membahas persoalan yang bersifat umum. Sekolah juga memanfaatkan rapat kerja guru, rapat wali kelas, dan forum sekolah lain sebagai ruang pertukaran informasi dan pemecahan masalah akademik.

Musyawarah dalam pelaksanaan terlihat ketika guru diberi kesempatan menyampaikan pengalaman, kesulitan, dan penjelasan atas keputusan pembelajarannya. Relasi yang demikian mengurangi kecenderungan supervisi sebagai pemeriksaan sepihak. Namun, kualitas dialog sangat bergantung pada keterampilan supervisor dalam mengajukan pertanyaan reflektif, mendengar secara aktif, dan membedakan antara fakta observasi dengan penilaian personal.

Temuan juga menunjukkan bahwa forum sekolah dapat melibatkan staf, komite, orang tua, atau suara siswa pada isu tertentu. Pelibatan tersebut perlu ditempatkan secara proporsional. Masukan siswa dapat digunakan untuk memahami pengalaman belajar, tetapi penilaian kompetensi profesional guru tetap memerlukan instrumen yang valid, interpretasi hati-hati, dan perlindungan terhadap martabat guru. Musyawarah yang inklusif bukan berarti semua pihak memiliki kewenangan yang sama pada setiap jenis keputusan.

Pelaporan Hasil: Dari Putusan Sepihak menuju Interpretasi Bersama

Setelah observasi, hasil supervisi dibahas dalam pertemuan untuk mengidentifikasi kekuatan, kebutuhan, dan persoalan pembelajaran. Pola ini memperlihatkan pergeseran dari pelaporan sebagai produk administratif menuju proses interpretasi bersama. Guru tidak hanya menerima hasil, tetapi memiliki ruang untuk menjelaskan konteks dan menyepakati prioritas perbaikan.

Pada tahap pelaporan, nilai amanah menjadi sangat penting karena data supervisi menyangkut kinerja profesional individu. Informasi perlu disajikan secara spesifik, relevan, dan terbatas pada pihak yang berkepentingan. Temuan yang belum terverifikasi tidak seharusnya dibawa ke forum luas. Dengan demikian, transparansi dalam musyawarah harus dibedakan dari penyebaran informasi tanpa batas.

Tindak Lanjut dan Monitoring: Kesepakatan yang Diterjemahkan menjadi Aksi

Tindak lanjut disusun melalui rapat yang membahas hasil supervisi dan kebutuhan guru. Bentuknya mencakup pembinaan, pelatihan, lokakarya, bimbingan, konsultasi, atau mentoring, baik secara individual maupun kelompok. Pemilihan bentuk kegiatan didasarkan pada jenis masalah dan kemampuan sekolah. Rapat dapat dilakukan secara luring atau daring sesuai kondisi, tetapi substansinya tetap diarahkan pada keputusan yang operasional.

Monitoring dilakukan terhadap pelaksanaan rencana tindak lanjut dan perkembangan kendala. Instrumen yang disebutkan meliputi observasi, wawancara, angket, atau tes, disesuaikan dengan tujuan. Pada tahap ini, musyawarah berfungsi sebagai mekanisme akuntabilitas: kesepakatan awal diperiksa kembali, kemajuan dibahas, dan tindakan diperbaiki jika belum mencapai sasaran.

Penggunaan lokakarya sebagai respons terhadap kebutuhan bersama merupakan langkah positif, tetapi tindak lanjut tidak seharusnya selalu berbentuk pelatihan umum. Beberapa masalah lebih tepat ditangani melalui coaching individual, observasi ulang, lesson study, atau berbagi praktik antarguru. Kesesuaian antara diagnosis dan intervensi menjadi ukuran apakah musyawarah benar-benar berorientasi pada kemaslahatan atau hanya menghasilkan kegiatan seremonial.

Kendala Aktualisasi Musyawarah

Tiga kendala utama ditemukan. Pertama, sebaran supervisor belum merata sehingga frekuensi supervisi antarguru berpotensi berbeda. Kedua, kompetensi supervisor tidak seragam, terutama dalam observasi, analisis pembelajaran, dan pemberian umpan balik. Ketiga, subjektivitas masih mungkin muncul ketika penilaian tidak ditopang bukti yang cukup atau ketika hubungan personal memengaruhi interpretasi.

Ketiga kendala tersebut secara langsung berkaitan dengan etika musyawarah. Ketimpangan distribusi melemahkan keadilan; keterbatasan kompetensi dapat mengurangi mutu nasihat; dan subjektivitas mengancam amanah. Karena itu, perbaikan supervisi tidak cukup dengan menambah forum rapat. Sekolah memerlukan kalibrasi instrumen, penguatan kapasitas supervisor, pembagian tugas yang seimbang, serta prosedur keberatan atau klarifikasi yang aman bagi guru.

Tabel 2. Temuan Utama Aktualisasi Musyawarah dalam Siklus Supervisi

Tahap	Pola praktik yang ditemukan	Nilai yang teraktualisasi	Kebutuhan penguatan
Perencanaan	Jadwal tahunan, koordinasi tim, pemilihan sasaran berdasarkan kebutuhan dan kesesuaian bidang	Partisipasi dan keadilan	Melibatkan guru dalam kesepakatan fokus; membuka kriteria secara proporsional
Pelaksanaan	Kunjungan individual, kegiatan kelompok, dan forum sekolah	Dialog, penghormatan, kemaslahatan	Menguatkan keterampilan bertanya reflektif dan observasi berbasis bukti
Pelaporan	Pembahasan hasil dan masalah secara bersama	Amanah dan akuntabilitas	Menjaga kerahasiaan serta memisahkan data dari opini
Tindak lanjut	Pembinaan, lokakarya, konsultasi, dan mentoring	Kemaslahatan dan tanggung jawab bersama	Menyesuaikan intervensi dengan diagnosis dan menetapkan indikator
Monitoring-evaluasi	Pemantauan kemajuan dan evaluasi rencana aksi	Akuntabilitas	Menetapkan jadwal tinjauan ulang dan bukti perubahan
Kendala	Distribusi dan kompetensi supervisor tidak merata; subjektivitas	Keadilan dan amanah terancam	Kalibrasi, rotasi, pengembangan supervisor, dan mekanisme klarifikasi

PEMBAHASAN

Musyawarah Mengubah Orientasi Supervisi dari Kontrol ke Pembelajaran

Temuan menunjukkan bahwa musyawarah memiliki fungsi transformatif ketika diterapkan bukan hanya dalam rapat, tetapi pada keseluruhan siklus supervisi. Penetapan fokus bersama, kesempatan guru menjelaskan praktik, interpretasi kolektif atas data, dan penyusunan tindak lanjut menggeser posisi guru dari objek penilaian menjadi subjek pembelajaran profesional. Pergeseran ini sejalan dengan konsep supervisi perkembangan yang menyesuaikan dukungan dengan kebutuhan dan kesiapan guru.¹⁷

¹⁷ Sally J. Zepeda, *Instructional Supervision: Applying Tools and Concepts*, 4th ed. (New York: Routledge, 2017), 45–70, <https://doi.org/10.4324/9781315670453>; Carl D. Glickman, Stephen P. Gordon, and Jovita M. Ross-Gordon, *SuperVision and Instructional Leadership: A Developmental Approach*, 10th ed. (Boston: Pearson, 2018), 101–130.

Umpan balik yang dialogis juga lebih berpeluang diterima karena guru memahami bukti, tujuan, dan langkah berikutnya. Dalam supervisi yang bersifat menghakimi, guru cenderung defensif atau hanya mematuhi secara administratif. Sebaliknya, pertanyaan reflektif dapat membantu guru melihat kesenjangan antara tujuan pembelajaran, tindakan di kelas, dan respons siswa. Hal ini konsisten dengan teori umpan balik yang menekankan kejelasan tujuan, informasi tentang posisi saat ini, dan arah perbaikan.¹⁸

Hasil penelitian juga menguatkan pentingnya tindak lanjut yang berulang. Lokakarya dapat menjawab kebutuhan bersama, sedangkan coaching dan mentoring lebih sesuai untuk masalah individual. Meta-analisis coaching menunjukkan bahwa dukungan yang intensif dan terarah memiliki efek positif terhadap pengajaran; karena itu, rapat musyawarah perlu berakhir pada pilihan intervensi yang sesuai, bukan daftar kegiatan yang sama untuk semua guru.¹⁹

Musyawarah sebagai Tata Kelola Etis, Bukan Sekadar Teknik Rapat

Nilai utama yang membedakan supervisi berbasis musyawarah dari partisipasi prosedural adalah amanah. Supervisor menguasai informasi yang dapat mempengaruhi reputasi, peluang, dan rasa aman psikologis guru. Hadis “al-mustasharu mu’taman” menempatkan konsultasi sebagai tanggung jawab moral: nasihat harus jujur, kompeten, dan tidak disalahgunakan. Dalam konteks supervisi, amanah diwujudkan melalui pencatatan akurat, kerahasiaan, dan pemberian rekomendasi yang benar-benar mendukung perkembangan.²⁰

Keadilan juga tidak identik dengan memperlakukan semua guru secara sama. Guru pemula, guru yang menghadapi perubahan kurikulum, dan guru yang sudah mahir dapat membutuhkan bentuk dukungan berbeda. Keadilan berarti kesempatan pengembangan yang proporsional, kriteria yang jelas, dan keputusan yang bebas dari favoritisme. Penelitian tentang prinsip kepemimpinan Islam menegaskan bahwa konsultasi perlu berjalan bersama kompetensi dan keadilan agar tidak berubah menjadi legitimasi keputusan yang lemah.²¹

Kemaslahatan menjadi uji akhir keputusan. Suatu rapat dapat berlangsung demokratis, tetapi tidak produktif apabila tidak berujung pada perbaikan pembelajaran. Karena itu, setiap keputusan perlu menjawab siapa yang bertanggung jawab, dukungan apa yang disediakan, kapan ditinjau ulang, dan bukti apa yang menunjukkan perubahan. Literatur kepemimpinan pendidikan Islam kontemporer juga menekankan bahwa nilai keagamaan harus diterjemahkan menjadi praktik pengelolaan yang kontekstual, inklusif, dan dapat dipertanggungjawabkan.²²

Kolaborasi, Agensi Guru, dan Budaya Belajar Sekolah

Penggunaan pendekatan individual dan kelompok di SMP Negeri 3 Krian menciptakan peluang bagi pertukaran pengalaman antarguru. Apabila diarahkan pada analisis pekerjaan siswa, perencanaan pembelajaran, dan pengamatan kelas, forum tersebut dapat berkembang menjadi komunitas belajar

¹⁸ John Hattie and Helen Timperley, “The Power of Feedback,” *Review of Educational Research* 77, no. 1 (2007): 81–112, <https://doi.org/10.3102/003465430298487>.

¹⁹ Matthew A. Kraft, David Blazar, and Dylan Hogan, “The Effect of Teacher Coaching on Instruction and Achievement: A Meta-Analysis of the Causal Evidence,” *Review of Educational Research* 88, no. 4 (2018): 547–588, <https://doi.org/10.3102/0034654318759268>.

²⁰ Muhammad ibn ‘Isa al-Tirmidhi, *Jami’ al-Tirmidhi, Kitab al-Adab*, bab “Inna al-Mustashar Mu’taman,” hadis no. 2822; Rafik I. Beekun and Jamal Badawi, *Leadership: An Islamic Perspective* (Beltsville, MD: Amana Publications, 1999), 25–54.

²¹ Khaliq Ahmad and O. K. Ogunsola, “An Empirical Assessment of Islamic Leadership Principles,” *International Journal of Commerce and Management* 21, no. 3 (2011): 291–318, <https://doi.org/10.1108/10569211111165325>.

²² Khalid Arar et al., *Islamic-Based Educational Leadership, Administration and Management: Challenging Expectations through Global Critical Insights* (London: Routledge, 2023), <https://doi.org/10.4324/9781003360070>; N. A. Shofiyyah, T. S. Komarudin, and M. Ulum, “Integrasi Nilai-Nilai Islami dalam Praktik Kepemimpinan Pendidikan: Membangun Lingkungan Pembelajaran yang Berdaya Saing,” *El-Idare: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 9, no. 2 (2023): 66–77, <https://doi.org/10.19109/elidare.v9i2.19383>.

profesional. Kajian tentang komunitas belajar menunjukkan bahwa kolaborasi berdampak ketika berpusat pada praktik mengajar dan pembelajaran siswa, bukan hanya koordinasi administratif.²³

Agensi guru menguat ketika guru memiliki suara dalam menentukan fokus, menafsirkan data, dan memilih strategi perbaikan. Namun, agensi bukan kebebasan tanpa standar. Kepala sekolah tetap bertanggung jawab memastikan bahwa keputusan selaras dengan tujuan sekolah, standar pembelajaran, dan kebutuhan siswa. Musyawarah yang efektif dengan demikian memadukan ruang profesional guru dengan kepemimpinan instruksional yang tegas pada tujuan dan lentur pada cara.

Temuan tentang distribusi dan kompetensi supervisor memperlihatkan bahwa budaya kolaboratif memerlukan infrastruktur organisasi. Sekolah perlu menyiapkan waktu, instrumen, pembagian peran, dan pelatihan supervisor. Tanpa dukungan tersebut, musyawarah mudah tereduksi menjadi percakapan informal yang tidak menghasilkan pengetahuan profesional yang dapat digunakan kembali.

Relevansi dengan Temuan Supervisi Akademik di Indonesia

Hasil penelitian ini sejalan dengan kajian di Indonesia yang menemukan hubungan positif antara supervisi akademik, kompetensi pedagogik, efikasi, dan kinerja guru. Meskipun sebagian penelitian menggunakan desain kuantitatif, keseluruhannya menegaskan bahwa kualitas supervisi ditentukan oleh fungsi pembinaan dan dukungan, bukan sekadar pemeriksaan. Penelitian ini menambahkan dimensi etik dengan menunjukkan bahwa partisipasi, amanah, dan keadilan merupakan kondisi yang memungkinkan fungsi pembinaan tersebut diterima oleh guru.²⁴

Kontribusi lain adalah pembedaan antara musyawarah substantif dan musyawarah simbolik. Musyawarah substantif menggunakan data, membuka ruang klarifikasi, mempertimbangkan kompetensi peserta, dan menghasilkan rencana aksi. Sebaliknya, musyawarah simbolik hanya menghadirkan banyak pihak tanpa mengubah keputusan atau tanpa tindak lanjut. Pembedaan ini penting agar integrasi nilai Islam tidak berhenti pada terminologi, tetapi dapat dievaluasi melalui indikator praktik.

Siklus Supervisi Musyawarah-Reflektif

Berdasarkan sintesis temuan dan teori, penelitian ini merumuskan siklus supervisi musyawarah-reflektif dalam enam langkah. Siklus ini tidak menggantikan standar supervisi yang berlaku, tetapi memberikan orientasi etis dan prosedural agar supervisi lebih kolaboratif serta tetap berbasis bukti.

1. Pemetaan kebutuhan: sekolah menggunakan data pembelajaran, refleksi guru, dan prioritas sekolah untuk menentukan kebutuhan supervisi.
2. Kesepakatan fokus: supervisor dan guru menyepakati tujuan, indikator, instrumen, jadwal, serta batas kerahasiaan sebelum observasi.
3. Observasi berbasis bukti: supervisor mencatat perilaku, interaksi, tugas, dan respons siswa tanpa mencampurkan asumsi personal.
4. Dialog reflektif: guru diberi kesempatan melakukan refleksi terlebih dahulu, kemudian data ditafsirkan bersama untuk menemukan kekuatan dan area perbaikan.

²³ Vicki Vescio, Dorene Ross, and Alyson Adams, "A Review of Research on the Impact of Professional Learning Communities on Teaching Practice and Student Learning," *Teaching and Teacher Education* 24, no. 1 (2008): 80–91, <https://doi.org/10.1016/j.tate.2007.01.004>; Sam Sims and Harry Fletcher-Wood, "Identifying the Characteristics of Effective Teacher Professional Development: A Critical Review," *Educational Research Review* 33 (2021): 100403, <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2021.100403>.

²⁴ Sam Singerin, "The Impact of Academic Supervision on Teacher Pedagogical Competence and Teacher Performance: The Role Moderating by Teacher Efficacy," *International Journal of Elementary Education* 5, no. 3 (2021): 496–504, <https://doi.org/10.23887/ijee.v5i3.34072>; Anis Zohriah, Anis Fauzi, and Intan Rahman Pandini, "The Impact of Managerial and Principal Academic Supervision on Teacher Performance," *Nidhomul Haq: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 7, no. 3 (2022): 436–450, <https://doi.org/10.31538/ndh.v7i3.2607>; R. Awam, Rifma, Hadiyanto, and A. Sabandi, "The Contribution of Principal's Academic Supervision and Pedagogical Competence to Teacher Performance," *Indonesian Research Journal in Education* 7, no. 2 (2023): 529–544, <https://doi.org/10.22437/irje.v7i2.31476>.

5. Keputusan tindak lanjut: pihak terkait memilih coaching, mentoring, lokakarya, observasi ulang, atau kolaborasi sejawat sesuai diagnosis.
6. Monitoring kolektif: kemajuan ditinjau pada waktu yang disepakati, bukti perubahan dibahas, dan rencana diperbaiki secara berkelanjutan.

Tabel 3. Indikator Operasional Siklus Supervisi Musyawarah-Reflektif

Langkah	Pertanyaan kunci	Bukti yang dihasilkan	Nilai etik utama
Pemetaan kebutuhan	Apa kebutuhan nyata guru dan siswa?	Peta kebutuhan dan prioritas	Keadilan, kemaslahatan
Kesepakatan fokus	Apa yang diamati dan bagaimana data digunakan?	Kontrak fokus, jadwal, instrumen	Partisipasi, amanah
Observasi bukti	Apa yang benar-benar terjadi di kelas?	Catatan deskriptif dan artefak belajar	Kejujuran, objektivitas
Dialog reflektif	Apa makna data bagi tujuan pembelajaran?	Kesimpulan bersama dan area prioritas	Penghormatan, hikmah
Tindak lanjut	Dukungan apa yang paling sesuai?	Rencana aksi, penanggung jawab, waktu	Kemaslahatan, tanggung jawab
Monitoring	Apa yang berubah dan apa yang perlu disesuaikan?	Catatan kemajuan dan keputusan baru	Akuntabilitas, istiqamah

KESIMPULAN

Implementasi musyawarah dalam supervisi akademik di SMP Negeri 3 Krian terlihat pada koordinasi perencanaan, penggunaan pendekatan individual dan kelompok, pembahasan bersama atas temuan, penyusunan tindak lanjut, serta monitoring. Praktik tersebut membuka ruang dialog yang lebih setara dan mendorong supervisi bergerak dari kontrol administratif menuju pembelajaran profesional. Nilai hadis tentang amanah memberi kedalaman etik dengan menuntut kejujuran, kerahasiaan, kompetensi, dan tanggung jawab dalam memberi pertimbangan.

Efektivitas musyawarah masih dibatasi oleh distribusi supervisor yang tidak merata, perbedaan kompetensi, potensi subjektivitas, dan belum konsistennya penggunaan bukti observasi. Karena itu, musyawarah perlu dilembagakan melalui kriteria transparan, kalibrasi supervisor, kesepakatan fokus, dialog reflektif, rencana aksi terukur, dan monitoring. Siklus supervisi musyawarah-reflektif yang dirumuskan dalam penelitian ini mengintegrasikan partisipasi, amanah, keadilan, kemaslahatan, dan akuntabilitas sebagai dasar penguatan profesionalisme guru. Namun, pengaruhnya terhadap kualitas pembelajaran dan hasil belajar siswa masih memerlukan pengujian longitudinal dan lintas sekolah.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, Khaliq, and O. K. Ogunsola. "An Empirical Assessment of Islamic Leadership Principles." *International Journal of Commerce and Management* 21, no. 3 (2011): 291–318. <https://doi.org/10.1108/10569211111165325>
- Arar, Khalid, Rania Sawalhi, Amaarah DeCuir, and Tauseef Amatullah, eds. *Islamic-Based Educational Leadership, Administration and Management: Challenging Expectations through Global Critical Insights*. London: Routledge, 2023. <https://doi.org/10.4324/9781003360070>

- Awam, R., Rifma, Hadiyanto, and A. Sabandi. "The Contribution of Principal's Academic Supervision and Pedagogical Competence to Teacher Performance." *Indonesian Research Journal in Education* 7, no. 2 (2023): 529–544. <https://doi.org/10.22437/irje.v7i2.31476>
- Beekun, Rafik I., and Jamal Badawi. *Leadership: An Islamic Perspective*. Beltsville, MD: Amana Publications, 1999.
- Braun, Virginia, and Victoria Clarke. "Using Thematic Analysis in Psychology." *Qualitative Research in Psychology* 3, no. 2 (2006): 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Creswell, John W., and Cheryl N. Poth. *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*. 4th ed. Thousand Oaks, CA: SAGE, 2018.
- Denzin, Norman K. "Triangulation 2.0." *Journal of Mixed Methods Research* 6, no. 2 (2012): 80–88. <https://doi.org/10.1177/1558689812437186>
- Glickman, Carl D., Stephen P. Gordon, and Jovita M. Ross-Gordon. *SuperVision and Instructional Leadership: A Developmental Approach*. 10th ed. Boston: Pearson, 2018.
- Hattie, John, and Helen Timperley. "The Power of Feedback." *Review of Educational Research* 77, no. 1 (2007): 81–112. <https://doi.org/10.3102/003465430298487>
- Kraft, Matthew A., David Blazar, and Dylan Hogan. "The Effect of Teacher Coaching on Instruction and Achievement: A Meta-Analysis of the Causal Evidence." *Review of Educational Research* 88, no. 4 (2018): 547–588. <https://doi.org/10.3102/0034654318759268>
- Miles, Matthew B., A. Michael Huberman, and Johnny Saldaña. *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. 3rd ed. Thousand Oaks, CA: SAGE, 2014.
- Mora-Ruano, Julio Gregorio, Michael Schurig, and Eveline Wittmann. "Instructional Leadership as a Vehicle for Teacher Collaboration and Student Achievement: What the German PISA 2015 Sample Tells Us." *Frontiers in Education* 6 (2021): 582773. <https://doi.org/10.3389/feduc.2021.582773>
- Robinson, Viviane M. J., Claire A. Lloyd, and Kenneth J. Rowe. "The Impact of Leadership on Student Outcomes: An Analysis of the Differential Effects of Leadership Types." *Educational Administration Quarterly* 44, no. 5 (2008): 635–674. <https://doi.org/10.1177/0013164407311153>
- Shihab, M. Quraish. *Wawasan Al-Qur'an: Tafsir Maudhu'i atas Pelbagai Persoalan Umat*. Bandung: Mizan, 1996.
- Shofiyyah, N. A., T. S. Komarudin, and M. Ulum. "Integrasi Nilai-Nilai Islami dalam Praktik Kepemimpinan Pendidikan: Membangun Lingkungan Pembelajaran yang Berdaya Saing." *El-Idare: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 9, no. 2 (2023): 66–77. <https://doi.org/10.19109/elidare.v9i2.19383>
- Sims, Sam, and Harry Fletcher-Wood. "Identifying the Characteristics of Effective Teacher Professional Development: A Critical Review." *Educational Research Review* 33 (2021): 100403. <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2021.100403>
- Singerin, Sam. "The Impact of Academic Supervision on Teacher Pedagogical Competence and Teacher Performance: The Role Moderating by Teacher Efficacy." *International Journal of Elementary*

Education 5, no. 3 (2021): 496–504. <https://doi.org/10.23887/ijee.v5i3.34072>

Al-Tirmidhi, Muhammad ibn ‘Isa. Jami‘ al-Tirmidhi. Kitab al-Adab, bab “Inna al-Mustashar Mu’taman,” hadis no. 2822.

Vescio, Vicki, Dorene Ross, and Alyson Adams. “A Review of Research on the Impact of Professional Learning Communities on Teaching Practice and Student Learning.” *Teaching and Teacher Education* 24, no. 1 (2008): 80–91. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2007.01.004>

Zepeda, Sally J. *Instructional Supervision: Applying Tools and Concepts*. 4th ed. New York: Routledge, 2017. <https://doi.org/10.4324/9781315670453>

Zohriah, Anis, Anis Fauzi, and Intan Rahman Pandini. “The Impact of Managerial and Principal Academic Supervision on Teacher Performance.” *Nidhomul Haq: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 7, no. 3 (2022): 436–450. <https://doi.org/10.31538/ndh.v7i3.2607>