

Rekonstruksi Paradigma Supervisi Pendidikan Abad Ke-21: Analisis Kritis Atas Pemikiran Ahmad Zain Sarnoto Dalam Buku Supervisi Pendidikan: Konsep, Model, dan Praktik Peningkatan Mutu Pendidikan

Sri Tuti Rahmawati

Institut Ilmu Al-Qur'an (IIQ) Jakarta
sritutirahmawati@iiq.ac.id

Abstract

The paradigm shift in 21st-century education demands that educational supervision move away from purely administrative oversight toward professional guidance aimed at enhancing the quality of instruction. This article critically reviews the book **Supervisi Pendidikan: Konsep, Model, dan Praktik Peningkatan Mutu Pendidikan** (Educational Supervision: Concepts, Models, and Practices for Improving Educational Quality) by Ahmad Zain Sarnoto, published in 2026. The study employs a critical book review methodology, analyzing the book's structure, substance, arguments, and scholarly contributions. The findings indicate that the book successfully presents the evolution of educational supervision systematically, covering everything from conceptual foundations, historical development, supervision models, communication, professional ethics, and supervisor competencies to academic and clinical supervision. A key strength of the book is its successful integration of classical supervision theories with modern paradigms that are collaborative, reflective, and grounded in teacher professional development. Furthermore, the discussion on digital supervision offers added value that is highly relevant to the educational transformation of the digital era. However, the book has certain limitations, notably a scarcity of empirical research findings, a lack of data-driven discussion regarding implementation in Indonesian schools, and limited integration of artificial intelligence (AI) approaches within educational supervision. Overall, this book serves as a valuable primary reference for students, lecturers, school principals, school supervisors, and researchers engaged in the study of educational supervision.

Keywords: Educational Supervision, Educational Quality, Academic Supervision, Clinical Supervision, Book Review

Abstrak

Perubahan paradigma pendidikan abad ke-21 menuntut supervisi pendidikan bergeser dari fungsi pengawasan administratif menuju pembinaan profesional yang berorientasi pada peningkatan mutu pembelajaran. Artikel ini bertujuan mengkaji secara kritis buku *Supervisi Pendidikan: Konsep, Model, dan Praktik Peningkatan Mutu Pendidikan* karya Ahmad Zain Sarnoto yang diterbitkan pada tahun 2026. Kajian menggunakan metode critical book review melalui analisis isi terhadap struktur, substansi, argumentasi, dan kontribusi ilmiah buku. Hasil kajian menunjukkan bahwa buku ini berhasil menyajikan perkembangan supervisi pendidikan secara sistematis mulai dari landasan konseptual, sejarah perkembangan, model supervisi, komunikasi supervisi, etika profesi, kompetensi supervisor, hingga supervisi akademik dan klinis. Salah satu kekuatan utama buku ialah keberhasilannya mengintegrasikan teori supervisi klasik dengan paradigma supervisi modern yang bersifat kolaboratif, reflektif, dan berbasis pengembangan profesional guru. Selain itu, pembahasan mengenai supervisi digital menjadi nilai tambah yang relevan dengan transformasi pendidikan di era digital. Namun demikian, buku ini masih memiliki beberapa keterbatasan, terutama minimnya penyajian hasil penelitian empiris, kurangnya pembahasan berbasis data implementasi di sekolah Indonesia, serta belum banyak mengintegrasikan pendekatan kecerdasan buatan (Artificial Intelligence) dalam supervisi pendidikan. Secara keseluruhan, buku ini layak dijadikan referensi utama bagi mahasiswa, dosen, kepala sekolah, pengawas sekolah, maupun peneliti yang mengembangkan kajian supervisi pendidikan.

Kata Kunci: Supervisi Pendidikan, Mutu Pendidikan, Supervisi Akademik, Supervisi Klinis, Review Buku

Copyright (c) 2026 Sri Tuti Rahmawati

✉ Corresponding author: Sri Tuti Rahmawati

Email Address: sritutirahmawati@iiq.ac.id (Institut Ilmu Al-Qur'an (IIQ) Jakarta)

Received 10 Agustus 2026, Accepted 18 Agustus 2026, Published 29 Agustus 2026

PENDAHULUAN

Mutu pendidikan merupakan salah satu indikator utama keberhasilan sistem pendidikan nasional. Berbagai kebijakan reformasi pendidikan yang diterapkan di Indonesia, mulai dari desentralisasi pendidikan, implementasi Kurikulum Berbasis Kompetensi, Kurikulum 2013, hingga Kurikulum Merdeka, pada hakikatnya diarahkan untuk meningkatkan kualitas proses pembelajaran dan hasil belajar peserta didik (Desrianti & Nelisma, 2022). Namun demikian, berbagai hasil evaluasi nasional maupun internasional masih menunjukkan bahwa peningkatan mutu pendidikan belum berlangsung secara optimal. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa perbaikan kurikulum semata belum cukup apabila tidak diikuti dengan penguatan kualitas guru sebagai pelaksana utama proses pembelajaran (Sarnoto, 2017).

Dalam konteks tersebut, supervisi pendidikan menjadi salah satu instrumen strategis untuk meningkatkan profesionalisme guru. Supervisi tidak lagi dipahami sebagai aktivitas administratif yang bertujuan memeriksa kepatuhan guru terhadap regulasi, melainkan sebagai proses pembinaan profesional yang mendorong guru melakukan refleksi, inovasi, dan pengembangan kompetensi secara berkelanjutan (Sarnoto & Nurmarina, 2022). Pergeseran ini menempatkan supervisi sebagai bagian integral dari kepemimpinan pembelajaran (*instructional leadership*) yang berorientasi pada peningkatan mutu pembelajaran.

Buku *Supervisi Pendidikan: Konsep, Model, dan Praktik Peningkatan Mutu Pendidikan* karya Ahmad Zain Sarnoto hadir dalam konteks perubahan paradigma tersebut. Buku ini disusun sebagai bahan ajar sekaligus rujukan akademik yang bertujuan memberikan pemahaman menyeluruh mengenai supervisi pendidikan mulai dari konsep dasar, perkembangan historis, prinsip, model, komunikasi, etika supervisi, kompetensi supervisor, hingga supervisi akademik dan supervisi klinis. Penulis menegaskan bahwa supervisi pendidikan harus dipahami sebagai fungsi kepemimpinan pendidikan yang humanis, kolaboratif, reflektif, dan berorientasi pada pembinaan profesional guru, bukan sekadar pengawasan administratif. Orientasi tersebut menjadi benang merah yang menghubungkan seluruh pembahasan buku (Sarnoto, 2026).

Secara sistematis, buku ini dibangun dalam sepuluh bab yang membahas konsep dasar supervisi pendidikan, sejarah dan perkembangan supervisi, fungsi dan prinsip supervisi, pendekatan dan prosedur supervisi, model supervisi, komunikasi supervisi, etika dan tipe supervisor profesional, kompetensi supervisor, tugas supervisor pendidikan, hingga supervisi akademik dan klinis. Struktur tersebut menunjukkan bahwa penulis berupaya menyajikan supervisi pendidikan sebagai suatu disiplin ilmu yang utuh, dimulai dari fondasi konseptual hingga implementasi praktis.

Salah satu gagasan penting yang dikembangkan dalam buku adalah perubahan paradigma supervisi dari pendekatan inspeksi menuju pembinaan profesional. Penulis menunjukkan bahwa supervisi modern tidak lagi bertumpu pada hubungan hierarkis antara supervisor dan guru, melainkan pada kemitraan profesional yang dibangun melalui dialog, refleksi, observasi pembelajaran, serta pemberian umpan balik yang konstruktif. Dalam perspektif ini, guru diposisikan sebagai pembelajar

sepanjang hayat yang terus mengembangkan kompetensi pedagogik, profesional, sosial, dan kepribadian melalui proses supervisi yang berkesinambungan(Sarnoto, 2026).

Pandangan tersebut sejalan dengan perkembangan teori supervisi pendidikan internasional yang mengalami transformasi dari *scientific supervision* menuju *developmental supervision*, *clinical supervision*, dan *collaborative supervision*. Tokoh seperti Thomas J. Sergiovanni menekankan bahwa supervisi harus menjadi sarana membangun budaya belajar profesional di sekolah, sedangkan Carl D. Glickman memandang supervisi sebagai proses membantu guru berkembang sesuai tingkat profesionalismenya(Glickman et al., 2018). Sally J. Zepeda menambahkan bahwa efektivitas supervisi ditentukan oleh kemampuan supervisor membangun komunikasi reflektif yang mendorong guru melakukan perbaikan pembelajaran secara mandiri(Zepeda, 2016). Dengan demikian, supervisi tidak lagi dipahami sebagai aktivitas evaluatif semata, tetapi sebagai strategi pengembangan kapasitas guru dan organisasi sekolah.

Meskipun demikian, transformasi pendidikan pada era Revolusi Industri 4.0 dan Society 5.0 menghadirkan tantangan baru yang belum sepenuhnya terakomodasi dalam teori supervisi konvensional. Digitalisasi pembelajaran, pemanfaatan *learning management system*, analitik pembelajaran, serta perkembangan kecerdasan buatan (*Artificial Intelligence*) mengubah cara guru merancang, melaksanakan, dan mengevaluasi pembelajaran. Kondisi tersebut menuntut supervisi pendidikan yang tidak hanya mampu membina kompetensi pedagogik guru, tetapi juga membangun literasi digital, kemampuan memanfaatkan data pembelajaran, dan etika penggunaan teknologi dalam pendidikan(Bahroun et al., 2023).

Dalam konteks inilah buku Ahmad Zain Sarnoto menjadi menarik untuk dikaji secara kritis. Selain mengulas paradigma supervisi klasik dan modern, buku ini mulai memperkenalkan supervisi digital sebagai bagian dari perkembangan supervisi kontemporer(Sarnoto, 2026). Penulis menegaskan bahwa pemanfaatan teknologi memungkinkan observasi pembelajaran, pemberian umpan balik, serta dokumentasi refleksi dilakukan secara lebih fleksibel, terdokumentasi, dan berbasis data. Meskipun pembahasannya masih bersifat konseptual, gagasan tersebut menunjukkan adanya upaya menghubungkan teori supervisi dengan transformasi digital pendidikan.

Namun demikian, dari perspektif akademik masih terdapat ruang pengembangan. Buku ini belum secara eksplisit mengintegrasikan supervisi akademik, supervisi klinis, kepemimpinan pembelajaran, komunitas belajar profesional (*Professional Learning Community*), dan pemanfaatan kecerdasan buatan ke dalam satu model konseptual yang utuh. Padahal, berbagai penelitian mutakhir menunjukkan bahwa peningkatan mutu pendidikan pada abad ke-21 membutuhkan pendekatan supervisi yang bersifat integratif, adaptif, berbasis data, dan kolaboratif(Sarnoto, 2026).

Berdasarkan kondisi tersebut, artikel ini tidak dimaksudkan sebagai resensi buku, tetapi sebagai *analisis kritis terhadap konstruksi pemikiran Ahmad Zain Sarnoto mengenai supervisi pendidikan*. Analisis dilakukan melalui dialog antara gagasan yang dikembangkan dalam buku dengan teori supervisi pendidikan internasional serta perkembangan kebijakan pendidikan Indonesia. Dengan

pendekatan tersebut, artikel ini berupaya mengidentifikasi kontribusi konseptual buku, mengkaji kekuatan dan keterbatasannya, serta menawarkan rekonstruksi paradigma baru supervisi pendidikan yang lebih sesuai dengan tuntutan pembelajaran abad ke-21.

METODE

Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode Critical Book Review (CBR) yang dipadukan dengan analisis isi (content analysis). Pendekatan ini dipilih karena tujuan penelitian bukan sekadar merangkum isi buku, melainkan mengidentifikasi konstruksi pemikiran penulis, mengkaji kekuatan dan keterbatasan argumentasinya, serta merekonstruksi paradigma supervisi pendidikan yang relevan dengan perkembangan pendidikan abad ke-21 (Sarnoto, 2023).

Menurut Grant dan Booth (2009), *critical review* merupakan salah satu bentuk kajian literatur yang tidak hanya mendeskripsikan isi suatu karya, tetapi juga melakukan evaluasi kritis terhadap kualitas argumentasi, relevansi teoretis, serta kontribusinya terhadap pengembangan ilmu pengetahuan. Oleh karena itu, artikel ini tidak diposisikan sebagai resensi buku, melainkan sebagai analisis ilmiah terhadap gagasan konseptual yang dikembangkan dalam buku.

Objek utama penelitian adalah buku *Supervisi Pendidikan: Konsep, Model, dan Praktik Peningkatan Mutu Pendidikan* karya Ahmad Zain Sarnoto (2026). Buku tersebut dipilih karena menyajikan pembahasan yang komprehensif mengenai konsep, model, prinsip, komunikasi, etika, kompetensi supervisor, supervisi akademik, hingga supervisi klinis dalam konteks pendidikan Indonesia.

Teknik Pengumpulan Data

Data penelitian diperoleh melalui studi dokumentasi, yaitu dengan menelaah secara sistematis isi buku sebagai sumber data primer. Analisis difokuskan pada beberapa aspek utama:

1. konstruksi konsep supervisi pendidikan;
2. paradigma supervisi yang dikembangkan penulis;
3. model supervisi yang ditawarkan;
4. kontribusi konseptual terhadap pengembangan ilmu supervisi pendidikan;
5. relevansi terhadap perkembangan pendidikan kontemporer.

Sebagai data pendukung, penelitian ini menggunakan literatur sekunder berupa buku dan artikel jurnal internasional mengenai supervisi pendidikan, kepemimpinan pembelajaran, *professional learning community*, transformasi digital pendidikan, dan kecerdasan buatan dalam pendidikan.

Teknik Analisis Data

Analisis dilakukan melalui empat tahap. *Pertama*, analisis deskriptif terhadap struktur dan isi buku untuk mengidentifikasi tema-tema utama yang dikembangkan penulis. *Kedua*, analisis komparatif dengan membandingkan pemikiran Ahmad Zain Sarnoto dengan teori supervisi pendidikan yang

dikembangkan oleh Sergiovanni, Glickman, Hoy dan Miskel, Zepeda, Hallinger, Fullan, dan Bush. *Ketiga*, analisis kritis terhadap kekuatan, keterbatasan, dan kontribusi konseptual buku dalam konteks perkembangan teori supervisi pendidikan. *Keempat*, sintesis konseptual untuk merumuskan model Integrative Educational Supervision Model sebagai hasil rekonstruksi paradigma supervisi pendidikan abad ke-21.

Melalui tahapan tersebut, penelitian diharapkan tidak hanya menghasilkan evaluasi akademik terhadap buku, tetapi juga memberikan kontribusi konseptual baru bagi pengembangan teori supervisi pendidikan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Biografi Intelektual Ahmad Zain Sarnoto

Dalam tradisi akademik, kualitas sebuah karya ilmiah tidak hanya ditentukan oleh keluasan materi yang dibahas, tetapi juga oleh konsistensi paradigma yang dibangun penulis melalui karya-karyanya. Oleh karena itu, memahami pemikiran Ahmad Zain Sarnoto tidak cukup dilakukan melalui pembacaan terhadap satu buku, melainkan perlu ditempatkan dalam konteks perkembangan gagasan akademiknya.

Buku *Supervisi Pendidikan: Konsep, Model, dan Praktik Peningkatan Mutu Pendidikan* memperlihatkan konsistensi perhatian penulis terhadap isu peningkatan mutu pendidikan melalui penguatan tata kelola pendidikan, kepemimpinan pendidikan, serta pengembangan profesional pendidik. Berbeda dengan literatur supervisi yang cenderung menempatkan supervisi sebagai perangkat administratif, Sarnoto membangun argumentasi bahwa supervisi merupakan proses pembelajaran profesional (*professional learning process*) yang bertujuan meningkatkan kualitas pembelajaran secara berkelanjutan (Sarnoto, 2026).

Konstruksi pemikiran tersebut menunjukkan adanya orientasi humanistik yang kuat. Guru tidak diposisikan sebagai objek evaluasi, tetapi sebagai mitra profesional yang terus berkembang melalui proses observasi, refleksi, dialog, dan pendampingan. Paradigma ini menjadi fondasi seluruh pembahasan buku, mulai dari konsep dasar supervisi, prinsip-prinsip supervisi, komunikasi, kompetensi supervisor, hingga supervisi akademik dan supervisi klinis.

Dari perspektif epistemologis, pemikiran Sarnoto memperlihatkan upaya mengintegrasikan teori administrasi pendidikan modern dengan kebutuhan praktis penyelenggaraan pendidikan di Indonesia. Pendekatan tersebut menjadikan supervisi tidak hanya dipahami sebagai konsep normatif, tetapi juga sebagai strategi peningkatan mutu pendidikan yang dapat diterapkan oleh kepala sekolah, pengawas sekolah, dan pemimpin lembaga pendidikan.

Keunikan lainnya adalah perhatian terhadap perkembangan supervisi digital. Walaupun pembahasannya masih bersifat pengantar, penulis telah menunjukkan bahwa perkembangan teknologi informasi akan mengubah praktik supervisi pendidikan menuju sistem yang lebih terdokumentasi, kolaboratif, dan berbasis data.

Dengan demikian, secara intelektual dapat dikatakan bahwa paradigma supervisi yang dibangun Ahmad Zain Sarnoto memiliki tiga karakteristik utama, yaitu:

- a. *Humanistic supervision*, yaitu supervisi yang berorientasi pada pembinaan profesional guru.
- b. *Collaborative supervision*, yaitu supervisi yang dibangun melalui komunikasi dialogis dan kemitraan profesional.
- c. *Quality improvement supervision*, yaitu supervisi yang diposisikan sebagai instrumen strategis peningkatan mutu pendidikan.

Ketiga karakteristik tersebut menjadi dasar bagi analisis kritis pada bagian berikutnya.

2. Paradigma Supervisi Pendidikan Menurut Ahmad Zain Sarnoto

Analisis terhadap isi buku menunjukkan bahwa paradigma supervisi yang dikembangkan Ahmad Zain Sarnoto dibangun di atas perubahan cara pandang terhadap hakikat supervisi pendidikan. Penulis menolak pemahaman supervisi sebagai aktivitas inspeksi yang berorientasi pada pencarian kesalahan guru. Sebaliknya, supervisi diposisikan sebagai proses pembinaan profesional yang bertujuan meningkatkan kualitas pembelajaran melalui pendampingan, komunikasi, observasi, refleksi, dan evaluasi berkelanjutan (Sarnoto, 2026).

Konsep tersebut sejalan dengan perkembangan teori supervisi kontemporer yang memandang guru sebagai *reflective practitioner*. Dalam paradigma ini, supervisor tidak bertindak sebagai pengendali mutlak, melainkan sebagai *coach*, *mentor*, dan *instructional leader* yang membantu guru menemukan solusi terhadap permasalahan pembelajaran. Berdasarkan analisis isi buku, paradigma supervisi yang dikembangkan Sarnoto dapat dipetakan ke dalam lima dimensi utama:

- 1) Supervisi sebagai proses pembinaan profesional.
- 2) Supervisi sebagai instrumen peningkatan mutu pembelajaran.
- 3) Supervisi sebagai proses komunikasi kolaboratif.
- 4) Supervisi sebagai bagian dari kepemimpinan pendidikan.
- 5) Supervisi sebagai proses berkelanjutan yang adaptif terhadap perkembangan teknologi.

Kelima dimensi ini akan menjadi dasar pada subbagian berikutnya, ketika pemikiran Sarnoto dibandingkan secara sistematis dengan teori-teori Sergiovanni, Glickman, Zepeda, Hallinger, dan Fullan untuk menunjukkan titik temu, perbedaan, serta kontribusi konseptualnya (Sarnoto, 2026).

3. Dialog Pemikiran Ahmad Zain Sarnoto dengan Teori Supervisi Pendidikan Kontemporer

a. Supervisi Pendidikan dalam Perspektif Ahmad Zain Sarnoto dan Carl D. Glickman

Salah satu karakteristik utama buku *Supervisi Pendidikan: Konsep, Model, dan Praktik Peningkatan Mutu Pendidikan* adalah penempatan supervisi sebagai proses pembinaan profesional yang berorientasi pada peningkatan mutu pembelajaran. Penulis menegaskan bahwa supervisi bukan sekadar mekanisme pengawasan administratif, tetapi merupakan proses sistematis yang membantu guru meningkatkan kompetensi pedagogik dan profesional melalui observasi, komunikasi, refleksi, dan pemberian umpan balik secara berkelanjutan (Sarnoto, 2026).

Pandangan tersebut memiliki titik temu yang kuat dengan teori Developmental Supervision yang dikembangkan oleh Carl D. Glickman. Menurut Glickman et al. (2018), tujuan utama supervisi adalah membantu guru berkembang sesuai dengan tingkat kematangan profesionalnya (Glickman et al., 2018). Oleh karena itu, pendekatan supervisi tidak dapat diseragamkan, melainkan harus disesuaikan dengan kebutuhan, pengalaman, dan kapasitas masing-masing guru.

Kesamaan mendasar antara kedua pemikiran tersebut terletak pada perubahan orientasi supervisi dari paradigma kontrol menuju paradigma pemberdayaan. Guru dipandang sebagai individu yang memiliki potensi berkembang sehingga supervisi diarahkan untuk memfasilitasi proses belajar profesional, bukan sekadar mengevaluasi kinerja.

Namun demikian, terdapat perbedaan penekanan. Glickman lebih menitikberatkan pada diferensiasi strategi supervisi berdasarkan tingkat perkembangan guru, sedangkan Sarnoto lebih menekankan supervisi sebagai bagian dari sistem peningkatan mutu pendidikan secara kelembagaan. Dengan demikian, jika Glickman berorientasi pada perkembangan individu guru, maka Sarnoto memperluas fungsi supervisi sebagai strategi peningkatan mutu organisasi pendidikan.

b. Supervisi Pendidikan dalam Perspektif Ahmad Zain Sarnoto dan Thomas J. Sergiovanni

Thomas J. Sergiovanni merupakan salah satu tokoh yang memperkenalkan paradigma supervisi humanistik. Menurut Sergiovanni dan Starratt (2018), supervisi tidak dapat dipisahkan dari pembangunan budaya sekolah yang sehat (*school culture*) dan komunitas belajar profesional (*professional learning community*). Supervisor berperan sebagai pemimpin moral (*moral leader*) yang membangun kepercayaan, kolaborasi, dan pembelajaran kolektif (Sergiovanni & Green, 2020).

Paradigma tersebut memiliki kedekatan dengan pemikiran Ahmad Zain Sarnoto yang menempatkan komunikasi, etika, kemitraan profesional, dan hubungan interpersonal sebagai elemen penting dalam supervisi pendidikan. Buku ini memberikan perhatian khusus pada pentingnya komunikasi supervisi yang dialogis, empatik, dan membangun motivasi guru.

Meskipun demikian, pembahasan mengenai *Professional Learning Community* dalam buku belum dikembangkan secara eksplisit. Padahal, dalam literatur internasional, PLC dipandang sebagai salah satu mekanisme paling efektif dalam meningkatkan kualitas pembelajaran melalui refleksi kolektif, kolaborasi antar guru, dan penggunaan data pembelajaran.

Dari perspektif ini, pemikiran Sarnoto sebenarnya membuka ruang untuk dikembangkan menuju paradigma supervisi berbasis organisasi pembelajar (*learning organization*).

c. Supervisi Pendidikan dalam Perspektif Ahmad Zain Sarnoto dan Philip Hallinger

Hallinger (2020) menempatkan supervisi sebagai bagian integral dari instructional leadership. Kepala sekolah dipandang sebagai pemimpin pembelajaran yang bertanggung jawab membangun visi akademik sekolah, membimbing guru, melakukan observasi pembelajaran, serta memastikan peningkatan hasil belajar peserta didik.

Pemikiran tersebut memiliki kesesuaian dengan buku Sarnoto yang menempatkan supervisor sebagai agen peningkatan mutu pendidikan. Supervisor tidak hanya menjalankan fungsi administratif,

tetapi juga bertanggung jawab terhadap pengembangan kualitas pembelajaran melalui pembinaan profesional guru(Sarnoto, 2026).

Namun demikian, Hallinger memberikan penekanan yang lebih kuat pada keterkaitan supervisi dengan kepemimpinan strategis sekolah, sedangkan Sarnoto lebih banyak membahas mekanisme supervisi sebagai proses pembinaan profesional. Dengan demikian, integrasi kedua perspektif tersebut akan menghasilkan model supervisi yang lebih komprehensif.

d. Supervisi Pendidikan dalam Perspektif Ahmad Zain Sarnoto dan Michael Fullan

Hoy & Miskel (2019) berpandangan bahwa perubahan pendidikan tidak akan berhasil apabila hanya mengandalkan kebijakan struktural. Reformasi pendidikan harus didukung oleh perubahan budaya organisasi melalui kolaborasi, pembelajaran kolektif, dan kepemimpinan yang adaptif(Hoy & Miskel, 2019).

Pandangan tersebut memperkuat argumentasi Sarnoto bahwa supervisi harus dilakukan secara berkelanjutan dan kolaboratif. Buku ini secara konsisten menempatkan komunikasi, hubungan interpersonal, serta pembinaan profesional sebagai fondasi supervisi pendidikan.

Perbedaannya terletak pada fokus analisis. Fullan lebih banyak membahas perubahan sistem pendidikan secara makro, sedangkan Sarnoto lebih berfokus pada praktik supervisi sebagai instrumen peningkatan mutu pembelajaran di tingkat sekolah(Sarnoto, 2026).

e. Supervisi Pendidikan dalam Perspektif Ahmad Zain Sarnoto dan Sally J. Zepeda

Zepeda (2016) memandang supervisi sebagai proses refleksi profesional yang berpusat pada guru. Kualitas supervisi sangat ditentukan oleh kemampuan supervisor memberikan umpan balik yang konstruktif berdasarkan data observasi pembelajaran.

Konsep tersebut selaras dengan pembahasan supervisi akademik dan supervisi klinis dalam buku Sarnoto. Penulis menjelaskan bahwa observasi kelas harus diikuti dengan komunikasi reflektif sehingga guru mampu mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan praktik pembelajaran yang telah dilakukan(Zepeda, 2016).

Namun, Zepeda telah mengembangkan penggunaan teknologi digital dan data pembelajaran sebagai dasar supervisi, sedangkan pembahasan dalam buku Sarnoto mengenai supervisi digital masih bersifat konseptual dan memerlukan pengembangan lebih lanjut.

4. Kritik Akademik terhadap Pemikiran Ahmad Zain Sarnoto

Setelah membandingkan pemikiran Ahmad Zain Sarnoto dengan teori supervisi pendidikan kontemporer, dapat disimpulkan bahwa buku *Supervisi Pendidikan: Konsep, Model, dan Praktik Peningkatan Mutu Pendidikan* memberikan kontribusi yang signifikan terhadap pengembangan literatur supervisi pendidikan di Indonesia. Kontribusi tersebut terutama terlihat pada upaya penulis merekonstruksi supervisi sebagai proses pembinaan profesional yang berorientasi pada peningkatan mutu pembelajaran, bukan sekadar aktivitas pengawasan administratif(Sarnoto, 2026).

Namun demikian, sebagaimana karya akademik lainnya, buku ini memiliki keunggulan sekaligus ruang pengembangan.

Kekuatan Konseptual

1) Penyajian yang Sistematis

Buku disusun secara runtut mulai dari konsep dasar, sejarah perkembangan supervisi, prinsip-prinsip supervisi, pendekatan, model, komunikasi, etika, kompetensi supervisor, hingga supervisi akademik dan supervisi klinis. Struktur tersebut memudahkan pembaca memahami perkembangan konsep supervisi secara bertahap.

Berbeda dengan beberapa buku supervisi yang hanya berfokus pada teknik observasi kelas, buku ini berupaya menghubungkan dimensi konseptual, filosofis, dan praktis dalam satu kesatuan.

2) Pergeseran Paradigma Supervisi

Kontribusi paling penting buku ini adalah keberhasilannya menunjukkan perubahan paradigma supervisi.

Dari → inspeksi → menjadi → pembinaan profesional.

Perubahan ini konsisten dengan perkembangan teori supervisi modern yang berkembang sejak Glickman, Sergiovanni, hingga Zepeda.

Dengan demikian, buku ini berhasil menggeser paradigma lama yang masih banyak dipraktikkan di sekolah-sekolah Indonesia.

3) Kontekstual dengan Indonesia

Sebagian besar literatur supervisi di Indonesia merupakan adaptasi langsung dari buku-buku Amerika.

Sarnoto mencoba mengontekstualisasikan konsep tersebut sesuai karakteristik sistem pendidikan Indonesia. Inilah salah satu kekuatan yang cukup jarang ditemukan.

4) Integrasi Supervisi Akademik dan Klinis

Kelebihan lain adalah penempatan supervisi akademik dan supervisi klinis sebagai dua instrumen utama peningkatan mutu pembelajaran.

Pembahasan ini memperlihatkan bahwa supervisi tidak cukup dilakukan melalui evaluasi administrasi, tetapi harus menyentuh proses pembelajaran secara langsung.

Keterbatasan Buku

Sebagai karya akademik yang komprehensif, buku ini tetap memiliki beberapa keterbatasan yang dapat menjadi agenda penelitian lanjutan.

1) Belum Mengintegrasikan AI

Meskipun telah memperkenalkan supervisi digital, pembahasannya masih terbatas pada pemanfaatan teknologi informasi sebagai media dokumentasi dan komunikasi supervisi. Perkembangan terbaru menunjukkan bahwa AI telah digunakan untuk:

- analisis RPP/modul ajar,
- observasi video berbantuan AI,
- analisis interaksi kelas,
- pemetaan kompetensi guru,

- penyusunan rekomendasi tindak lanjut.

Aspek tersebut belum dibahas secara mendalam.

2) Belum Memasukkan Learning Analytics

Di negara-negara maju, supervisi mulai memanfaatkan data digital.

Misalnya:

- LMS
- Moodle
- Google Classroom
- Canvas

Seluruh aktivitas guru dapat dianalisis melalui dashboard. Pendekatan ini belum muncul dalam buku.

3) Belum Mengembangkan PLC

Konsep Professional Learning Community hanya tersirat melalui komunikasi dan kolaborasi. Padahal PLC merupakan salah satu teori terbesar dalam peningkatan mutu sekolah sejak DuFour dan Fullan.

4) Belum Menghasilkan Model Baru

Menurut saya, inilah satu-satunya kelemahan konseptual terbesar. Buku menjelaskan berbagai teori supervisi. Tetapi belum merumuskan Model Supervisi Pendidikan Abad-21 yang mengintegrasikan ke dalam satu paradigma. Padahal kebutuhan pendidikan saat ini mengarah ke sana.

- Supervisi Akademik
- Supervisi Klinis
- PLC
- Instructional Leadership
- AI

5. Rekonstruksi Paradigma Baru Supervisi Pendidikan

Novelty Artikel:

Berdasarkan hasil dialog akademik dan kritik konseptual terhadap buku, artikel ini menawarkan sebuah sintesis baru yang disebut sebagai Integrative Educational Supervision Model (IESM).

Model ini bukan dimaksudkan untuk menggantikan konsep yang dikembangkan Ahmad Zain Sarnoto, melainkan memperluasnya agar lebih relevan dengan transformasi pendidikan abad ke-21.

Model tersebut mengintegrasikan lima dimensi yang selama ini berkembang secara terpisah dalam literatur supervisi pendidikan.

Komponen	Fokus	Tokoh
Supervisi Akademik	Mutu pembelajaran	Sarnoto; Glickman
Supervisi Klinis	Refleksi guru	Acheson & Gall
Instructional Leadership	Kepemimpinan pembelajaran	Hallinger

Komponen	Fokus	Tokoh
Professional Learning Community	Budaya belajar kolektif	DuFour; Fullan
AI-Based Supervision	Analitik data, observasi digital, rekomendasi adaptif	Rekonstruksi artikel ini

Kelima dimensi tersebut saling melengkapi. Supervisi akademik dan klinis memperkuat praktik pembelajaran, *instructional leadership* memastikan arah strategis sekolah, *Professional Learning Community* membangun budaya belajar kolektif, sedangkan AI memungkinkan supervisi dilakukan secara lebih cepat, berbasis bukti (*evidence-based*), dan adaptif terhadap kebutuhan guru.

6. Implikasi Teoretis dan Praktis

a. Implikasi Teoretis

Hasil analisis kritis terhadap buku *Supervisi Pendidikan: Konsep, Model, dan Praktik Peningkatan Mutu Pendidikan* menunjukkan bahwa pemikiran Ahmad Zain Sarnoto memperkuat pergeseran paradigma supervisi pendidikan dari pendekatan inspeksi menuju pembinaan profesional guru (Sarnoto, 2026). Pergeseran tersebut sejalan dengan perkembangan teori supervisi modern yang menempatkan guru sebagai pembelajar reflektif (*reflective practitioner*) dan supervisor sebagai fasilitator pengembangan profesional.

Namun, artikel ini menunjukkan bahwa paradigma tersebut masih dapat dikembangkan melalui integrasi antara supervisi akademik, supervisi klinis, *instructional leadership*, *Professional Learning Community* (PLC), dan supervisi digital berbasis kecerdasan buatan. Integrasi tersebut menghasilkan *Integrative Educational Supervision Model (IESM)* yang memperluas konstruksi konseptual supervisi pendidikan agar lebih adaptif terhadap transformasi pendidikan abad ke-21.

Dengan demikian, kontribusi teoretis artikel ini tidak hanya terletak pada evaluasi terhadap isi buku, tetapi juga pada penyusunan kerangka konseptual baru yang dapat menjadi landasan bagi penelitian empiris di masa mendatang. Model IESM dapat diuji melalui pendekatan kuantitatif, kualitatif, maupun *mixed methods* untuk mengetahui pengaruhnya terhadap peningkatan kompetensi guru, kualitas pembelajaran, dan mutu pendidikan.

b. Implikasi Praktis

Dari sisi praktik pendidikan, model yang dikembangkan memiliki beberapa implikasi penting.

Pertama, kepala sekolah perlu mengubah orientasi supervisi dari pemeriksaan administrasi menuju pembinaan profesional berbasis refleksi dan dialog. *Kedua*, pengawas sekolah perlu memanfaatkan data pembelajaran dan teknologi digital sebagai dasar penyusunan program supervisi. *Ketiga*, sekolah perlu mengembangkan *Professional Learning Community* sehingga supervisi menjadi budaya belajar bersama, bukan aktivitas individual yang bersifat insidental.

Selain itu, perkembangan teknologi memungkinkan implementasi supervisi digital melalui pemanfaatan *Learning Management System*, *dashboard* supervisi, rekaman video pembelajaran, serta

analitik data. Implementasi teknologi tersebut perlu tetap memperhatikan prinsip etika, perlindungan data pribadi, dan tujuan utama supervisi sebagai proses pembelajaran profesional.

Dalam konteks pendidikan Indonesia, penerapan model supervisi integratif ini juga mendukung penguatan kepemimpinan pembelajaran yang menjadi salah satu orientasi transformasi pendidikan nasional.

KESIMPULAN

Artikel ini bertujuan menganalisis secara kritis pemikiran Ahmad Zain Sarnoto dalam buku *Supervisi Pendidikan: Konsep, Model, dan Praktik Peningkatan Mutu Pendidikan* serta merekonstruksi paradigma supervisi pendidikan yang relevan dengan tuntutan pendidikan abad ke-21. Hasil analisis menunjukkan bahwa buku tersebut memberikan kontribusi penting terhadap pengembangan literatur supervisi pendidikan di Indonesia melalui penegasan bahwa supervisi merupakan proses pembinaan profesional yang berorientasi pada peningkatan mutu pembelajaran, bukan sekadar aktivitas pengawasan administratif. Pembahasan yang sistematis mengenai konsep dasar, prinsip, model, komunikasi, kompetensi supervisor, supervisi akademik, dan supervisi klinis memperlihatkan konsistensi paradigma yang dibangun penulis.

Dialog dengan teori supervisi pendidikan internasional menunjukkan bahwa pemikiran Ahmad Zain Sarnoto memiliki kesesuaian dengan paradigma *developmental supervision*, *clinical supervision*, dan *instructional leadership*. Akan tetapi, artikel ini juga mengidentifikasi beberapa ruang pengembangan, terutama belum terintegrasinya secara eksplisit konsep *Professional Learning Community*, analitik pembelajaran, dan kecerdasan buatan sebagai bagian dari supervisi pendidikan modern.

Sebagai kontribusi konseptual, artikel ini menawarkan Integrative Educational Supervision Model (IESM) yang mengintegrasikan supervisi akademik, supervisi klinis, kepemimpinan pembelajaran, *Professional Learning Community*, dan supervisi digital berbasis kecerdasan buatan. Model ini diharapkan dapat menjadi kerangka teoretis bagi pengembangan penelitian supervisi pendidikan serta menjadi acuan bagi kepala sekolah, pengawas, dan pembuat kebijakan dalam merancang sistem supervisi yang lebih kolaboratif, berbasis data, dan adaptif terhadap perkembangan teknologi.

Penelitian selanjutnya disarankan untuk menguji model IESM secara empiris pada berbagai jenjang pendidikan dengan mempertimbangkan faktor kepemimpinan sekolah, budaya organisasi, kesiapan digital guru, dan karakteristik konteks pendidikan. Dengan demikian, model yang diusulkan tidak hanya memiliki nilai konseptual, tetapi juga memperoleh dukungan empiris yang memperkuat validitasnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Acheson, K. A., & Gall, M. D. (2018). *Clinical Supervision and Teacher Development*. Wiley.
- Bahroun, Z., Anane, C., Ahmed, V., & Zacca, A. (2023). Transforming Education: A Comprehensive Review of Generative Artificial Intelligence in Educational Settings through Bibliometric and Content Analysis. *Sustainability*, 15(17), 12983. <https://doi.org/10.3390/su151712983>
- Desrianti, & Nelisma, Y. (2022). Implementasi Kurikulum Merdeka Belajar Perpektif Manajemen Pendidikan Islam. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 4(2).
- Glickman, C. D., Gordon, S. P., & Ross-Gordon, J. M. (2018). *SuperVision and Instructional Leadership*. Pearson.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2019). *Educational Administration: Theory, Research, and Practice*. McGraw-Hill.
- Sarnoto, A. Z. (2017). Sumber Daya Manusia Dalam Pendidikan Islam. *Madani Institute: Jurnal Politik, Hukum, Pendidikan, Sosial Dan Budaya*, 6(2), 1–10. <https://jurnalmadani.or.id/index.php/madaniinstitute/article/view/45>
- Sarnoto, A. Z. (2023). *Sistematic Mapping Study: Metodologi, Analisis, dan Interpretasi* (1st ed.). Malang: Seribu Bintang.
- Sarnoto, A. Z. (2026). *Supervisi Pendidikan : Konsep, Model, dan Praktik Peningkatan Mutu Pendidikan*. Kota Padang: Takaza Innovatix Labs.
- Sarnoto, A. Z., & Nurmarina, D. M. F. (2022). Pembinaan Guru Profesional Berbasis Al- Qur ' an. *Edukasi Islami: Jurnal Pendidikan Islam*, 11(1), 675–682. <https://doi.org/10.30868/ei.v11i01.1404>
- Sergiovanni, T. J., & Green, R. L. (2020). *Principalship, The: A Reflective Practice Perspective*. Pearson/Allyn and Bacon Boston.
- Zepeda, S. J. (2016). *Instructional Supervision: Applying Tools and Concepts*. Routledge Taylor & Francis Group.