



## Manajemen Strategi Pengawas Madrasah dan Pengawas Pendidikan Agama Islam dalam Upaya Meningkatkan Mutu Pendidikan Islam di Provinsi Kepulauan Riau (Pendekatan Kebijakan, Implementasi, dan Evaluasi PMA Nomor 31 Tahun 2013)

***Strategic Management of Madrasah Supervisors and Islamic Religious Education Supervisors in Efforts to Improve the Quality of Islamic Education in Riau Islands Province (Policy, Implementation, and Evaluation Approach of PMA Number 31 of 2013)***

**Khairul Saleh\***

Kantor Kemenag Kota Tanjunginang

Penulis Korespondensi: biadokawan123@gmail.com

Riwayat Artikel	Received	Revised	Accepted
	June 28, 2025	July 25, 2025	August 11, 2025

### Berita Artikel

#### Kata Kunci

Manajemen Strategi; Mutu Pendidikan Islam; Pengawas Madrasah; Pengawas Pendidikan Agama Islam; PMA Nomor 31 Tahun 2013

#### Abstrak

*Policy paper* ini menguraikan bahwa pengawasan akademik dan manajerial pendidikan merupakan komponen penting dalam meningkatkan kualitas pendidikan agama Islam baik di madrasah maupun sekolah umum. Tulisan ini mengulas manajemen strategi yang diterapkan oleh pengawas madrasah dan pengawas pendidikan agama Islam di Provinsi Kepulauan Riau untuk meningkatkan mutu pendidikan Islam. Fokusnya adalah pada pendekatan kebijakan, implementasi, dan evaluasi Peraturan Menteri Agama (PMA) Nomor 31 Tahun 2013 tentang pengawas pendidikan Islam. Metode yang digunakan dalam pembahasan ini adalah kualitatif deskriptif, dengan pengumpulan data melalui analisis dokumen kebijakan dan wawancara dengan para pihak terkait. Tujuannya adalah mengidentifikasi bagaimana strategi pengawasan dirumuskan, dilaksanakan, dan dievaluasi guna mencapai standar mutu pendidikan yang lebih tinggi. Hasil analisis menunjukkan bahwa PMA Nomor 31 Tahun 2013 telah menjadi landasan penting, namun implementasinya menghadapi sejumlah tantangan. Pelaksanaan pengawasan akademik di madrasah dan sekolah umum belum terlaksana dengan baik sesuai ketentuan yang ada. Temuan ini mengindikasikan bahwa fungsi supervisi akademik, yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas pembelajaran, belum terlaksana secara maksimal. Analisis menggunakan kerangka teori manajemen strategi mengungkapkan bahwa salah satu penyebab utama adalah kurangnya pelatihan untuk meningkatkan kompetensi pengawas dalam supervisi akademik. Sebagai hasilnya, terdapat rekomendasi untuk peningkatan kapasitas dan kompetensi Pengawas Madrasah dan Pengawas Pendidikan Agama Islam (PAI). Ini semua bertujuan untuk mengoptimalkan peran pengawas dalam peningkatan mutu pendidikan Islam di Provinsi Kepulauan Riau.

**Keywords**

*Islamic Religious Education Supervisors; Madrasah Supervisors; PMA Number 31 Year 2013 Quality of Islamic Education; Strategic Management*

**Abstract**

*This policy paper outlines that academic and managerial supervision of education is a crucial component in improving the quality of Islamic education in both madrasahs and public schools. This article reviews the strategic management applied by Madrasah Supervisors and Islamic Religious Education Supervisors in Riau Islands Province to enhance the quality of Islamic education. The focus is on the policy approach, implementation, and evaluation of Minister of Religious Affairs Regulation (PMA) Number 31 of 2013 concerning Islamic education supervisors. The method used in this discussion is descriptive qualitative, with data collection through policy document analysis and interviews with relevant stakeholders. The goal is to identify how supervision strategies are formulated, implemented, and evaluated to achieve higher educational quality standards. The analysis results indicate that while PMA Number 31 of 2013 has become an important foundation, its implementation faces several challenges. The implementation of academic supervision in madrasahs and public schools has not been carried out well according to existing regulations. This finding suggests that the academic supervision function, which aims to improve the quality of learning, has not been optimally implemented. An analysis using a strategic management theoretical framework reveals that a primary cause is the lack of training to enhance supervisors' competence in academic supervision. As a result, there are recommendations for increasing the capacity and competence of Madrasah Supervisors and Islamic Religious Education (PAI) Supervisors. All of these efforts aim to optimize the role of supervisors in improving the quality of Islamic education in Riau Islands Province.*

---

## PENDAHULUAN

### Latar Belakang Masalah

Di era kontemporer yang sangat mengagungkan teknologi saat ini, pendidikan merupakan mobilitas strategi dalam melakukan proses transformasi budaya, sehingga eksistensi dan kemajuan bangsa dapat terwujud (Darmawan dkk. 2021).

Alasannya, pendidikan saat ini menjadi manifestasi psikal dari pengetahuan (Syapii 2024). Tidak dapat dipungkiri bahwa, maju atau mundurnya suatu bangsa, sangat besar kemungkinan ditentukan oleh maju atau mundurnya pendidikan di negara tersebut (Hatta 2019). Sehingga penguasaan teknologi dengan penyelenggaraan sistem pendidikan yang baik, maka akan mewujudkan kemajuan kebudayaan bangsa yang berdampak bagi kesejahteraan, kemakmuran, dan sebagai manifestasi masyarakat madani.

Zaman terus berubah akibat faktor ilmu pengetahuan dan teknologi, dan perubahan berbagai peraturan yang menentukan kebijakan pembangunan. Dapat ditegaskan bahwa dalam bidang pendidikan, pertanyaan kunci tatakelola adalah siapa mengontrol pendidikan dan lembaga formal yang disebut sekolah yang diatur untuk melaksanakan proses penting reproduksi sosial dan kreativitas individu (Mubarak, Fuad, dan Kholid 2023).

Salah satu komponen yang berperan penting dalam bidang pendidikan adalah pengawasan pendidikan atau yang sering disebut dengan supervisi pendidikan. Pendidikan Islam sangat penting bagi umat Islam itu sendiri karena dapat mempelajari ilmu pengetahuan dan yang lainnya (Chandra 2020).

Pendidikan Islam senantiasa memiliki peranan dalam menciptakan masyarakat Islam yang memiliki dimensi akidah dan syariah yang mendorong manusia sebagai individu yang memiliki kebebasan dan hak-hak kemanusiaan serta harga diri, dan yang paling penting dari semua ini adalah terbuka untuk semua peradaban.

Mutu pendidikan Islam di Provinsi Kepulauan Riau (Kepri) menghadapi tantangan serius, salah satunya disebabkan oleh lemahnya manajemen strategi pengawas madrasah dan pengawas Pendidikan Agama Islam (PAI) pada sekolah. Meskipun Peraturan Menteri Agama (PMA) Nomor 31 Tahun 2013 tentang Pengawas Madrasah dan Pengawas Pendidikan Agama Islam pada Sekolah telah berlaku, implementasinya di lapangan masih jauh dari optimal.

Pengawas pendidikan memiliki peran strategis dalam manajemen pendidikan dengan memastikan implementasi kebijakan, peningkatan kualitas pembelajaran, serta pengembangan profesionalisme tenaga pendidik. Sebagai penghubung antara pemerintah dan sekolah, pengawas bertanggung jawab dalam supervisi akademik dan manajerial guna memastikan efektivitas perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi program pendidikan. Melalui analisis kebijakan dan pendampingan, pengawas berperan dalam mengidentifikasi tantangan, memberikan solusi strategis, serta mendorong inovasi untuk mencapai standar mutu pendidikan yang optimal.

Melalui kegiatan pengawasan diharapkan setiap perencanaan pendidikan dapat tersusun secara cermat dan matang, setiap pelaksanaan kegiatan pendidikan dapat berjalan sesuai dengan apa yang telah direncanakan, dan pada akhir kegiatan dapat diketahui sejauh mana ketercapaian tujuan pendidikan yang telah direncanakan sebelumnya (Sutikno 2013).

Di Provinsi Kepulauan Riau, salah satu masalah yang berhubungan dengan pengawasan pendidikan agama Islam adalah efektivitas peran pengawas dalam meningkatkan kualitas pembelajaran di sekolah, baik di madrasah maupun sekolah. Meskipun pengawas memiliki tanggung jawab dalam supervisi akademik dan manajerial, masih banyak sekolah yang mengalami kendala dalam penerapan standar pendidikan yang optimal (Rofiki dkk. 2022).

Kurangnya intensitas supervisi, minimnya pembinaan berkelanjutan, serta keterbatasan sumber daya pengawas menjadi faktor yang mempengaruhi efektivitas pengawasan. Selain itu, ada kesenjangan antara kebijakan pengawasan yang telah ditetapkan dengan implementasinya di lapangan, sehingga perlu dikaji bagaimana strategi pengawasan yang lebih efektif dalam meningkatkan kualitas pendidikan secara menyeluruh (*Observasi, 2024*).

Salah satu solusi untuk meningkatkan efektivitas pengawasan pendidikan agama Islam di Kota Tanjungpinang adalah dengan menerapkan pendekatan manajemen strategi yang berbasis perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi yang berkelanjutan. Pengawas dapat berperan lebih aktif dengan menyusun strategi supervisi yang sistematis, termasuk pemetaan sekolah berdasarkan kebutuhan pembinaan, penerapan coaching dan mentoring bagi kepala sekolah serta guru, serta optimalisasi teknologi dalam monitoring dan evaluasi kinerja sekolah. Di Tanjungpinang, koordinasi antara pengawas, Dinas Pendidikan, dan sekolah-sekolah dapat ditingkatkan melalui forum rutin untuk membahas tantangan dan solusi implementatif.

Solusi yang ditawarkan adalah dengan menerapkan pendekatan manajemen strategi yang berbasis perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi yang berkelanjutan. Pengawas dapat berperan lebih aktif dengan menyusun strategi supervisi yang sistematis, termasuk pemetaan sekolah berdasarkan kebutuhan pembinaan, penerapan coaching dan mentoring bagi kepala sekolah serta guru, serta optimalisasi teknologi dalam monitoring dan evaluasi kinerja sekolah.

Tujuan yang utama dari kinerja pengawas bukanlah mencari kesalahan atau menyudutkan guru, tetapi mencari kesesuaian antara rencana pengawas dengan implementasi kerja atau dapat juga dikatakan mencari kebenaran terhadap pekerjaan yang dilakukan oleh pengawas. Kinerja pengawas yang optimal akan menentukan keberhasilan dalam pencapaian tujuan.

Kontribusi pengawas sangat dibutuhkan dalam rangka melakukan penyesuaian antara kegiatan kerja dengan rencana yang ditetapkan. Indikator kinerja pengawas dalam manajemen strategi pendidikan mencakup efektivitas supervisi akademik dan manajerial, tingkat kepuasan sekolah terhadap kebijakan pendidikan, peningkatan kompetensi guru melalui pembinaan, serta kualitas implementasi kurikulum. Selain itu, indikator lain meliputi ketercapaian target mutu pendidikan, tingkat kepuasan stakeholder (guru, siswa, dan orang tua), serta kemampuan pengawas dalam memberikan solusi terhadap permasalahan pendidikan di lapangan. Penggunaan teknologi dalam monitoring dan evaluasi juga menjadi aspek penting dalam mengukur kinerja pengawas secara objektif dan berkelanjutan (Astari 2022).

Tugas terpenting pengawas adalah memberikan berbagai alternatif pemecahan masalah dalam pembelajaran. Bila terjadi sesuatu yang timbul atau mencuat kepermukaan yang dapat mengganggu konsentrasi proses belajar mengajar, maka kehadiran pengawas bersifat fungsional untuk melakukan perbaikan. Sebagai tenaga kependidikan yang telah lama melaksanakan tugas pengajaran, pengawas seharusnya memiliki wawasan yang luas tentang proses pembelajaran. Apalagi jika telah memiliki usia yang matang karena relatif lama menggeluti tugas sebagai guru (Sutikno 2013).

Artikel ini membahas tentang manajemen strategi dan lebih difokuskan kepada proses manajemen strategi yang dilakukan oleh pengawas. Adapun proses manajemen strategi menuarut T. Hani Handoko adalah: a) menetukan misi dan tujuan; b) pengembangan profil organisasi; c) analisis lingkungan eksternal; d) menganalisa internal organisasi dan kelemahan organisasi; e) identifikasi kesempatan dan ancaman strategi; f) pembuatan keputusan strategi; g) pengembangan strategi organisasi; h) implementasi strategi; serta i) peninjauan kembali dan evaluasi (Handoko 2010).

Peraturan Menteri Agama RI Nomor 2 Tahun 2012 telah menjelaskan tentang Pengawas Madrasah dan Pengawas Pendidikan Agama Islam (PAI) pada sekolah. Salah satu masalah yang terjadi di Kota Tanjungpinang terkait dengan implementasi Peraturan Menteri Agama RI Nomor 2 Tahun 2012 adalah kurangnya jumlah Pengawas Madrasah Dan Pengawas Pendidikan Agama Islam (PAI) di sekolah dibandingkan dengan jumlah satuan pendidikan yang harus diawasi. Hal ini menyebabkan keterbatasan dalam pelaksanaan tugas pengawasan secara optimal, baik dalam aspek supervisi akademik maupun manajerial. Selain

itu, beberapa pengawas masih menghadapi kendala dalam penggunaan teknologi informasi untuk monitoring dan evaluasi, serta kurangnya pelatihan berkelanjutan yang dapat meningkatkan kapasitas mereka dalam mendampingi guru dan kepala sekolah/madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan (*Observasi peneliti, 2 Januari 2024 di Kota Tanjungpinang*).

Jika manajemen strategi diterapkan, maka ada upaya memutuskan persoalan strategi dan perencanaan, dan bagaimana strategi tersebut dilaksanakan dalam praktek serta menganalisa dan memanfaatkan setiap sumber daya yang ada untuk menciptakan peluang-peluang baru yang kemudian disebut sebagai strategi-strategi efektif bagi madrasah atau sekolah demi terciptanya keunggulan bersaing, pencapaian tujuan madrasah dan implementasi efektif kebijakan madrasah.

Upaya mencapai tujuan pendidikan, berbagai usaha telah dilakukan pemerintah. Upaya tersebut di antaranya peningkatan pelatihan tenaga pendidik dan kependidikan, pengembangan dan perbaikan kurikulum, pengadaan sumber-sumber belajar, dan perbaikan sarana dan prasarana pendidikan. Meskipun upaya-upaya ini telah dilakukan, kenyataan di lapangan menunjukkan bahwa mutu pendidikan masih jauh dari harapan.

Oleh karena itu, penting untuk mengkaji secara mendalam praktik manajemen strategi yang diimplementasikan oleh Pengawas Madrasah dan Pengawas Pendidikan Agama Islam pada Sekolah di Kota Tanjungpinang. PMA Nomor 31 Tahun 2013 mengatur pengawasan berbasis pembinaan, supervisi, dan evaluasi, namun implementasinya masih menghadapi tantangan seperti keterbatasan pengawas dan ketidakseimbangan tugas. Dengan pendekatan kebijakan, implementasi, dan evaluasi, Kajian ini bertujuan merumuskan strategi yang optimal agar pengawas dapat menjalankan fungsi supervisi secara efektif, meningkatkan kompetensi pendidik, dan mendorong sistem pendidikan Islam yang lebih berkualitas (Pirdarta 2009).

Sebagaimana dilaporkan Bakaruddin, salah seorang guru madrasah pada saat wawancara, bahwa dalam pelaksanaan supervisi, sebagian besar pengawas satuan pendidikan tidak melakukan supervisi kelas. Namun sebaliknya, pengawas satuan pendidikan cenderung melakukan supervisi dalam hal-hal yang berkaitan dengan kelengkapan administrasi proses belajar-mengajar (*wawancara peneliti, 4 Januari 2024 di Kota Tanjungpinang*).

Pelaksanaan supervisi semacam inipun hanya dilakukan di ruang kepala madrasah dan atau di ruang KKG (*Wawancara, 2024*). Tentu ini menjadi perhatian bersama bagi pengambil kebijakan dan juga bagi penulis tentunya, dan hal inilah yang menjadi ketertarikan penulis untuk melakukan artikel terhadap pengawas madrasah yang ada di lingkungan Kantor Kementerian Agama Kota Tanjungpinang. Satu hal yang menarik adalah bagaimana bentuk manajemen yang harus dilakukan oleh pengawas madrasah, sedangkan mutu pendidikannya belum tercapai dengan baik.

## Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah Lemahnya Implementasi Manajemen Strategi Pengawas Madrasah dan Pengawas Pendidikan Agama Islam (PAI) dalam Uapaya Meningkaktan

Mutu Pendidikan Islam di Provinsi Kepulauan Riau. Masalah-masalah utama yang teridentifikasi, untuk kemudian dianalisis prioritasnya, meliputi:

1. Keterbatasan Kompetensi dan Profesionalisme Pengawas.

Banyak pengawas di Kepri masih menghadapi tantangan dalam kompetensi dan profesionalisme. PMA 31/2013 menuntut pengawas memiliki kompetensi supervisi, manajerial, dan profesional yang tinggi. Namun, program pengembangan keprofesian berkelanjutan (PKB) yang belum optimal membuat sebagian pengawas kesulitan mengikuti perkembangan kurikulum, metodologi pembelajaran, dan inovasi pendidikan. Ini berdampak pada kualitas bimbingan dan pembinaan yang mereka berikan kepada guru dan kepala madrasah/sekolah. Penelitian menunjukkan bahwa kurangnya pelatihan dan pengembangan profesional yang berkelanjutan menjadi penghambat utama peningkatan kualitas pengawas (Abdullah, 2019; Mustofa, 2020).

2. Lemahnya Pelaksanaan Tugas dan Fungsi Pengawasan

Mekanisme pengawasan yang diatur dalam PMA 31/2013, seperti kunjungan supervisi, pembinaan, dan evaluasi, seringkali tidak terlaksana secara efektif. Frekuensi kunjungan mungkin minim, substansi pembinaan kurang mendalam, dan tindak lanjut hasil pengawasan kurang konsisten. Ini menjadikan peran pengawas hanya sebagai “penilai” administratif daripada mitra strategis dalam peningkatan mutu. Temuan ini konsisten dengan literatur yang menyoroti bahwa pengawasan yang hanya berorientasi pada aspek administratif cenderung tidak berdampak signifikan pada peningkatan mutu (Slamet, 2021).

3. Kendala Sarana, Prasarana, dan Dukungan Operasional.

Pengawas di Kepri kerap menghadapi keterbatasan anggaran, sarana transportasi, dan fasilitas penunjang lainnya. Kondisi geografis yang menyulitkan akses antarpulau semakin memperparah masalah ini. Akibatnya, jangkauan pengawasan menjadi terbatas dan tidak merata, terutama bagi madrasah/sekolah yang berada di pulau-pulau terluar atau terpencil. Keterbatasan sumber daya ini sering dilaporkan sebagai hambatan utama dalam pelaksanaan tugas pengawas di daerah terpencil (Wahyudi & Hidayat, 2022).

4. Minimnya Data dan Sistem Informasi Pengawasan.

Ketiadaan sistem informasi yang terintegrasi dan akurat untuk mencatat data pengawasan, hasil pembinaan, dan progres mutu pendidikan membuat manajemen strategi pengawasan berbasis data menjadi sulit dilakukan. Keputusan seringkali diambil berdasarkan asumsi daripada data yang valid. Pentingnya sistem informasi manajemen dalam mendukung pengambilan keputusan strategis dalam pendidikan telah banyak dibahas dalam literatur (Setiawan, 2020).

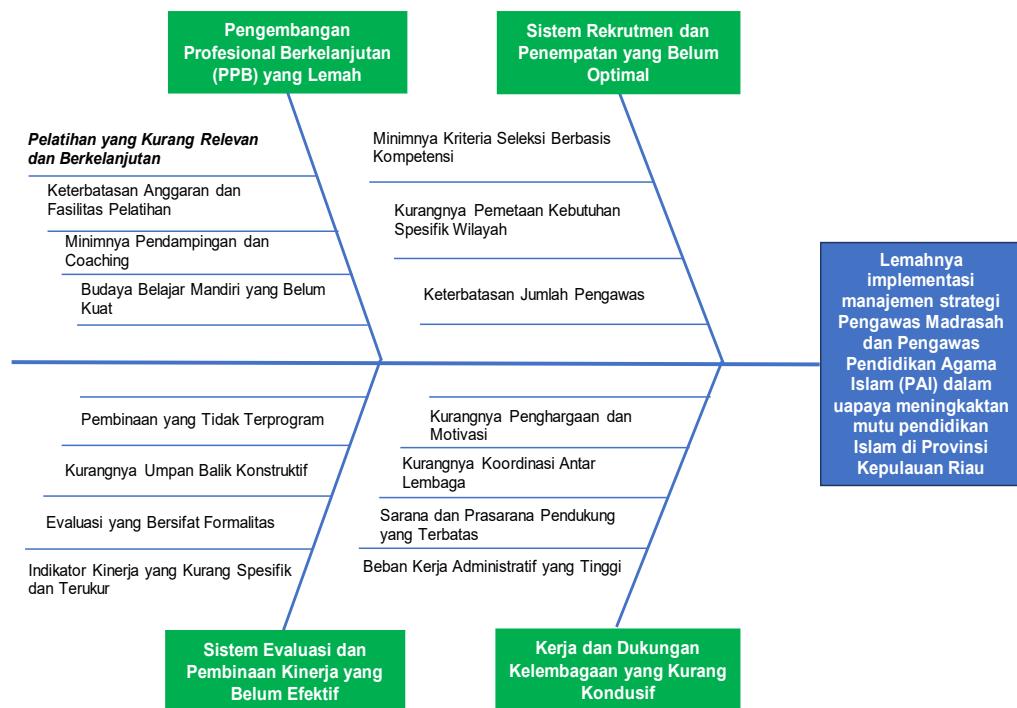
Untuk memprioritaskan masalah-masalah ini dalam intervensi kebijakan, dilakukan analisis menggunakan metode USG (*Urgency, Seriousness, Growth*). Analisis USG adalah metode sederhana namun efektif untuk menentukan prioritas masalah. Semakin tinggi total skor USG suatu isu, semakin mendesak dan penting isu tersebut untuk segera ditangani. Berikut adalah analisis isu-isu implementasi yang telah diidentifikasi sebelumnya, dengan

skala penilaian 1-5 (1 = sangat rendah, 5 = sangat tinggi). Adapun hasil USG sebagai berikut:

Kategori Penyebab	Urgency	Seriousness	Growth	Total Nilai
Keterbatasan Kompetensi dan Profesionalisme Pengawas	5	5	5	15
Lemahnya Pelaksanaan Tugas dan Fungsi Pengawasan	4	5	4	13
Kendala Sarana, Prasarana, dan Dukungan Operasional	4	4	3	11
Minimnya Data dan Sistem Informasi Pengawasan	3	4	4	11

Berdasarkan analisis USG di atas, isu “Keterbatasan Kompetensi dan Profesionalisme Pengawas” (Skor 15) muncul sebagai prioritas utama yang paling mendesak, serius, dan memiliki potensi dampak pertumbuhan negatif tertinggi jika tidak segera ditangani.

Penelusuran lebih lanjut masalah prioritas ini dilakukan dengan analisis fishbone Pendekatan ini membantu mengidentifikasi dan memvisualisasikan hubungan sebab-akibat antara masalah utama dan akar penyebabnya secara sistematis. Visualisasi tersebut disajikan pada Gambar 1.



**Gambar 1. Diagram Fishbone**

Berdasarkan analisis *fishbone* (Gambar 1), penyebab masalah dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Penyebab langsung:
  - a. Pengembangan Profesional Berkelanjutan (PPB) yang lemah;
  - b. Sistem rekrutmen dan penempatan yang belum optimal;
  - c. Sistem evaluasi dan pembinaan kinerja yang belum efektif;

- d. Kerja dan dukungan kelembagaan yang kurang kondusif.
2. Penyebab tidak langsung:
- a. Dari Pengembangan Profesional Berkelaanjutan (PPB) yang lemah.
    - 1) Pelatihan yang kurang relevan dan berkelanjutan;
    - 2) Keterbatasan anggaran dan fasilitas pelatihan;
    - 3) Minimnya pendampingan dan coaching;
    - 4) Budaya belajar mandiri yang belum kuat.
  - b. Dari sistem rekrutmen dan penempatan yang belum optimal.
    - 1) Minimnya kriteria seleksi berbasis kompetensi;
    - 2) Kurangnya pemetaan kebutuhan spesifik wilayah;
    - 3) Keterbatasan jumlah pengawas.
  - c. Dari sistem evaluasi dan pembinaan kinerja yang belum efektif.
    - 1) Indikator kinerja yang kurang spesifik dan terukur;
    - 2) Evaluasi yang bersifat formalitas;
    - 3) Kurangnya umpan balik konstruktif;
    - 4) Pembinaan yang tidak terprogram.
  - d. Dari kerja dan dukungan kelembagaan yang kurang kondusif.
    - 1) Beban kerja administratif yang tinggi;
    - 2) Sarana dan prasarana pendukung yang terbatas;
    - 3) Kurangnya koordinasi antar lembaga;
    - 4) Kurangnya penghargaan dan motivasi.
3. Akar masalah fundamental:
- a. Keterbatasan Kompetensi dan Profesionalisme Pengawas;
  - b. Pengembangan Profesional Berkelaanjutan (PPB) yang Lemah;
  - c. Pelatihan yang Kurang Relevan dan Berkelaanjutan.

## Rumusan Masalah

Berdasarkan hasil analisis *Urgency, Seriousness, dan Growth* (USG) menunjukkan bahwa meskipun tugas Pengawas Madrasah dan Pengawas Pendidikan Agama Islam (PAI) telah diatur dalam Peraturan Menteri Agama Nomor 31 Tahun 2013, namun manajemen strategi pengawasan akademik dan manajerial di madrasah dan di sekolah umum yang ada di Provinsi Kepulauan Riau belum secara efektif untuk mendukung peningkatan mutu pendidikan Islam, di mana pengawas madrasah cenderung lebih fokus pada aspek administrasi, seperti kelengkapan dokumen dan kurang melakukan supervisi langsung terhadap proses

pembelajaran di kelas, yang seharusnya menjadi fokus utama. Lemahnya implementasi manajemen strategi Pengawas Madrasah dan Pengawas Pendidikan Agama Islam (PAI) dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan Islam di Provinsi Kepulauan Riau disebabkan keterbatasan kompetensi dan profesionalisme pengawas dikarenakan Pengembangan Profesional Berkelaanjutan (PPB) yang lemah dan pelatihan yang kurang relevan dan tidak berkelanjutan.

## **Tujuan dan Manfaat Kajian**

### *Tujuan*

Tujuan dari artikel ini dibuat adalah untuk mengevaluasi efektivitas kebijakan pengawasan madrasah dan pengawasan pendidikan agama Islam di Provinsi Kepulauan Riau, khususnya dalam meningkatkan mutu pendidikan di madrasah dan pendidikan agama Islam pada sekolah, yujuhan penulisan ini adalah:

1. Menganalisis kondisi implementasi manajemen strategi pengawas madrasah dan pengawas pendidikan agama Islam (PAI) dalam upaya peningkatan mutu pendidikan Islam di Provinsi Kepulauan Riau.
2. Mengidentifikasi tingkat kompetensi dan profesionalisme pengawas madrasah dan pengawas pendidikan agama Islam (PAI) di Provinsi Kepulauan Riau saat ini.
3. Menganalisis sejauh mana program Pengembangan Profesional Berkelaanjutan (PPB) yang ada telah berkontribusi terhadap peningkatan kompetensi dan profesionalisme pengawas madrasah dan pengawas pendidikan agama Islam (PAI).
4. Menganalisis relevansi dan keberlanjutan pelatihan yang diterima oleh pengawas madrasah dan pengawas pendidikan agama Islam (PAI) dalam mendukung peningkatan mutu pendidikan Islam di Provinsi Kepulauan Riau.

Dengan demikian, artikel ini diharapkan dapat memberikan wawasan yang lebih dalam mengenai pentingnya peningkatan kompetensi dan profesionalitas Pengawas Madrasah dan Pengawas Pendidikan Agama Islam (PAI) untuk penguatan implementasi manajemen strategi dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan Islam di Provinsi Kepulauan Riau.

### *Manfaat*

Artikel ini diharapkan dapat memberikan kontribusi signifikan dalam perumusan kebijakan yang lebih efektif terkait peningkatan mutu pendidikan Islam, dan diharapkan dapat memberikan manfaat, baik secara teoretis maupun praktis, bagi berbagai pihak yang berkepentingan:

1. Manfaat Teoretis.
  - a. Pengembangan Ilmu Manajemen Pendidikan: Ulasan ini akan memperkaya khazanah keilmuan dalam bidang manajemen pendidikan, khususnya terkait manajemen strategi pengawasan, pengembangan profesionalisme pengawas, dan implementasi kebijakan pendidikan Islam.

- b. Kerangka Analisis Kebijakan: Hasil ulasan ini dapat menjadi referensi bagi studi-studi selanjutnya mengenai efektivitas program Pengembangan Profesional Berkelanjutan (PPB) dan dampaknya terhadap kompetensi serta profesionalisme tenaga kependidikan.
  - c. Pemahaman Konteks Lokal: Memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai dinamika dan tantangan pengawasan pendidikan Islam dalam konteks geografis dan sosial-budaya Provinsi Kepulauan Riau.
2. Manfaat Praktis
- a. Bagi Kementerian Agama (Pusat dan Daerah): Ulasan ini dapat menjadi masukan berharga dalam merumuskan kebijakan, program, dan strategi yang lebih efektif terkait pengembangan profesionalisme pengawas, terutama dalam perancangan PPB dan pelatihan yang lebih relevan dan berkelanjutan.
  - b. Bagi Pengawas Madrasah dan Pengawas PAI: Ulasan ini dapat meningkatkan kesadaran pengawas mengenai pentingnya pengembangan kompetensi dan profesionalisme berkelanjutan. Rekomendasi yang dihasilkan juga dapat menjadi panduan bagi mereka untuk meningkatkan kinerja dan efektivitas pengawasan.
  - c. Bagi Lembaga Penyelenggara Pelatihan: Temuan ulasan ini dapat membantu lembaga-lembaga yang bertanggung jawab menyelenggarakan pelatihan bagi pengawas untuk mendesain kurikulum pelatihan yang lebih relevan, praktis, dan berkelanjutan sesuai kebutuhan riil di lapangan.
  - d. Bagi Peningkatan Mutu Pendidikan Islam: Pada akhirnya, ulasan ini diharapkan dapat berkontribusi secara langsung pada peningkatan mutu pendidikan Islam di madrasah dan sekolah umum di Provinsi Kepulauan Riau, melalui optimalisasi peran pengawas yang lebih kompeten dan profesional.

Dengan demikian, kebijakan yang lahir akan lebih adaptif terhadap dinamika lapangan dan secara langsung mendukung peningkatan mutu pendidikan Islam secara berkelanjutan di Provinsi Kepulauan Riau dan berpotensi menjadi model bagi wilayah lain dengan konteks serupa.

## KERANGKA TEORI DAN KONSEPTUAL

### Kerangka Teori

#### *Teori Pengawasan Pendidikan*

Sudirman (2010) menyatakan bahwa pengawasan pendidikan adalah suatu kegiatan yang dilakukan untuk memantau dan mengevaluasi jalannya proses pendidikan, baik dalam aspek akademik maupun manajerial, dengan tujuan untuk meningkatkan kualitas pendidikan secara berkelanjutan (Astari 2022).

Hasbullah (2017) mengemukakan bahwa pengawasan pendidikan tidak hanya terbatas pada pengawasan administrasi, tetapi juga meliputi pengawasan dalam rangka peningkat-

an kualitas pengajaran dan pembelajaran di kelas, yang merupakan inti dari proses pendidikan (Astuti, Tobari, dan Tahrun 2020).

#### *Teori Manajemen Pendidikan*

Dahar (2011) berpendapat bahwa manajemen pendidikan yang efektif berperan dalam menciptakan suasana yang kondusif bagi pembelajaran, dan pengawas madrasah memiliki peran sentral dalam manajemen ini untuk memastikan pengelolaan pendidikan berjalan sesuai dengan tujuan yang diharapkan (Nurindah 2018).

#### *Teori Mutu Pendidikan*

Pengawasan yang dilaksanakan secara efektif oleh pengawas madrasah dapat berperan besar dalam memastikan mutu pendidikan yang tinggi (Mulyasa 2018).

Tjahjono (2013) mengungkapkan bahwa untuk meningkatkan mutu pendidikan di madrasah, diperlukan pengawasan yang terstruktur dan berfokus pada peningkatan kualitas pengajaran di kelas, serta pemantauan terhadap implementasi kurikulum yang tepat (Tjahjono 2013).

Dalam konteks ini, teori pengawasan pendidikan menjadi acuan untuk memahami tugas dan fungsi pengawas madrasah dalam mengawasi kegiatan akademik dan manajerial. Teori mutu pendidikan menunjukkan pentingnya pengawasan yang efektif untuk mencapai standar kualitas pendidikan yang diharapkan (Khoiri 2016).

Sementara itu, teori kepemimpinan pendidikan memberikan panduan tentang bagaimana pengawas madrasah harus memimpin dan mengelola sumber daya manusia untuk menciptakan lingkungan pendidikan yang produktif dan berkualitas (Andang 2014).

Dengan dasar teori-teori ini, Kajian ini bertujuan untuk menggali lebih dalam tentang faktor-faktor yang memengaruhi efektivitas pengawasan madrasah di Provinsi Kepulauan Riau dan bagaimana hal tersebut berkontribusi pada peningkatan mutu pendidikan di madrasah.

#### *Peraturan Kunci yang Relevan*

Peraturan Menteri Agama (PMA) Republik Indonesia Nomor 31 Tahun 2013 tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri Agama Nomor 2 Tahun 2012 Tentang Pengawas Madrasah dan Pengawas Pendidikan Agama Islam pada Sekolah.

### **Kerangka Konseptual**

#### *Kebijakan Pengawasan Madrasah dan Pendidikan Agama Islam (PAI)*

Artikel ini berangkat dari kebijakan yang diatur dalam Peraturan Menteri Agama RI Nomor 31 Tahun 2013 tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri Agama RI Nomor 2 Tahun 2012 tentang Pengawas Madrasah Dan Pendidikan Agama Islam Pada Sekolah, yang menetapkan pengawasan akademik dan manajerial sebagai tanggung jawab utama pengawas. Kebi-

jakan ini memberikan kerangka formal bagi pengawas untuk menjalankan tugasnya, tetapi implementasi di lapangan sering kali tidak sesuai dengan tujuan yang diharapkan.

### *Implementasi Pengawasan*

Pengawas Madrasah dan Pengawas Pendidikan Agama Islam (PAI) di Provinsi Kepulauan Riau sering kali terfokus pada kelengkapan administrasi, seperti dokumen pembelajaran, dan kurang melibatkan diri dalam supervisi langsung terhadap proses pembelajaran di kelas. Implementasi pengawasan ini dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti kompetensi pengawas, pelatihan yang diberikan, jumlah pengawas yang sebanding atau tidak dengan jumlah madrasah, serta sarana dan prasarana yang mendukung kegiatan pengawasan (Sutikno 2013).

### *Faktor Penghambat*

Faktor penghambat meliputi kurangnya kualifikasi atau kompetensi pengawas dalam bidang-bidang spesifik (misalnya, teknologi pembelajaran terkini, kurikulum adaptif) juga menjadi penghambat. Dana operasional yang minim sering membatasi frekuensi kunjungan pengawas, pelatihan, atau pengembangan program inovatif.

Kapasitas dan profesionalisme pengawas yakni program pengembangan profesional untuk pengawas mungkin tidak memadai atau tidak relevan dengan kebutuhan lapangan, sehingga kompetensi mereka tidak terbarui secara optimal. Adanya kesenjangan kompetensi yang mana Beberapa pengawas mungkin belum sepenuhnya menguasai pendekatan supervisi modern yang lebih kolaboratif dan transformatif, masih terjebak pada pendekatan inspeksi yang bersifat administratif.

### *Peningkatan Mutu Pendidikan*

Pengawasan yang efektif diharapkan dapat meningkatkan mutu pendidikan dengan memastikan bahwa proses pembelajaran berjalan sesuai dengan standar, kurikulum diimplementasikan dengan baik, dan manajemen madrasah dilakukan secara optimal.

1. Pengawas mungkin kesulitan dalam menyusun rencana kerja yang berbasis data, terukur, dan relevan dengan kebutuhan spesifik madrasah atau sekolah PAI. Akibatnya, upaya pengawasan menjadi acak dan tidak tepat sasaran (Sanjaya, 2013);
2. Kinerja pengawas cenderung berfokus pada aspek administratif (misalnya kelengkapan dokumen) daripada substansi pembinaan mutu pembelajaran. Mereka mungkin kurang melakukan supervisi akademik yang mendalam atau memberikan *coaching* yang efektif kepada guru (Sahertian, 2008);
3. Keterbatasan dalam mengorganisir waktu, sumber daya, dan mobilitas (terutama di wilayah kepulauan) menghambat pengawas menjangkau semua satuan pendidikan secara merata dan frekuensi (Syafruddin, 2005);

4. Pengawas yang kompeten adalah kunci keberhasilan setiap strategi. Kompetensi pengawas mencakup empat dimensi: pedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional (Depdiknas, 2007);
5. Kurangnya program PPB yang terstruktur, berkesinambungan, dan terintegrasi dengan kebutuhan nyata pengawas. PPB seringkali bersifat sporadis atau reaktif, bukan proaktif (Fattah, 2012);
6. Pengawas mungkin tidak memiliki akses yang memadai terhadap peluang PPB, baik karena keterbatasan informasi, geografis, maupun finansial (Badan Litbang dan Diklat Kemenag, 2019);
7. Program pelatihan seringkali tidak didasarkan pada analisis kebutuhan yang spesifik dan terukur dari pengawas di Kepri. Akibatnya, materi pelatihan menjadi generik dan kurang relevan dengan tantangan lapangan (Sanjaya, 2013);
8. Materi yang disajikan mungkin tidak mengikuti perkembangan terkini dalam kebijakan pendidikan Islam, pedagogi inovatif, atau pemanfaatan teknologi informasi untuk pengawasan (Mulyasa, 2014);
9. Penggunaan metode ceramah yang dominan dan minimnya praktik langsung, studi kasus, atau simulasi membuat pelatihan kurang efektif dalam meningkatkan keterampilan praktis pengawas (Nurhasan, 2005);
10. Evaluasi pelatihan seringkali hanya berfokus pada tingkat kepuasan peserta, bukan pada perubahan perilaku atau peningkatan kinerja pengawas di lapangan. Ini membuat sulit untuk melakukan perbaikan berkelanjutan (Mulyasa, 2014).

*Problem statement* ini berhasil menggambarkan suatu rantai kausalitas (*cause-and-effect chain*) yang mengarah pada belum optimalnya mutu pendidikan Islam di Kepulauan Riau. Kondisi sebab akibat yang muncul dikelompokkan sebagai berikut:

- *Hulu Masalah*: Masalah fundamental terletak pada perencanaan dan pelaksanaan pelatihan yang kurang efektif. Ini berarti bahwa upaya paling awal untuk meningkatkan kapasitas pengawas sudah bermasalah. Jika “bahan bakar” PPB tidak berkualitas, maka program PPB secara keseluruhan akan pincang.
- *Efek Domino pada PPB*: Ketidak efektifan pelatihan ini secara langsung menyebabkan lemahnya Pengembangan Profesional BerkelaJutan (PPB). Pengawas tidak mendapatkan kesempatan yang memadai untuk terus memperbarui dan meningkatkan kompetensi mereka seiring perkembangan zaman.
- *Dampak pada Kompetensi*: PPB yang lemah pada gilirannya menghasilkan keterbatasan kompetensi dan profesionalisme pengawas. Pengawas yang tidak pernah diasah atau diperbarui pengetahuannya akan kesulitan menghadapi tantangan dan tuntutan tugas yang semakin kompleks. Mereka mungkin hanya berpegang pada cara-cara lama yang sudah tidak relevan.
- *Guncangan pada Implementasi*: Keterbatasan kompetensi ini kemudian berimbang langsung pada lemahnya implementasi manajemen strategi pengawasan. Pengawas yang tidak kompeten tidak mampu merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi

strategi pengawasan secara efektif. Misalnya, mereka tidak tahu bagaimana menganalisis data untuk perencanaan, atau bagaimana memberikan umpan balik yang konstruktif kepada guru.

- *Puncak Masalah:* Pada akhirnya, semua kelemahan ini berakumulasi dan menghambat upaya peningkatan mutu pendidikan Islam di Provinsi Kepulauan Riau. Proses pembelajaran tidak optimal, guru tidak terbina, madrasah/sekolah tidak berkembang, dan tujuan pendidikan Islam yang holistik sulit tercapai.

Selain rantai kausalitas ini, penting untuk diingat bahwa konteks geografis Kepulauan Riau yang unik memperparah setiap mata rantai. Keterbatasan akses, mobilitas, dan infrastruktur (misalnya internet) dapat menghambat pengiriman pelatihan yang efektif, mengurangi frekuensi kunjungan pengawas (yang merupakan bagian dari implementasi strategi), dan membatasi peluang PPB berbasis komunitas atau daring.

## METODOLOGI

Penyusunan makalah kebijakan ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan fokus pada analisis kebijakan. Metode kajian ini dirancang untuk secara sistematis mengidentifikasi, menganalisis, dan merumuskan rekomendasi kebijakan yang berbasis bukti. Adapun langkah-langkah metodologis yang diterapkan meliputi:

1. Pengumpulan Data: Data yang digunakan dalam kajian ini bersifat sekunder, diperoleh dari berbagai sumber terpercaya seperti:
  - Regulasi dan peraturan perundang-undangan (PMA Nomor 31 Tahun 2013).
  - Laporan dan publikasi resmi dari lembaga pemerintah (Kementerian Agama).
  - Artikel ilmiah, jurnal, dan buku terkait isu Lemahnya implementasi manajemen strategi Pengawas Madrasah dan Pengawas Pendidikan Agama Islam.
  - Data Profil Kompetensi Pengawas Madrasah Kantor Kementerian Agama Kota Tanjungpinang, Hasil Evaluasi Kinerja Pengawas Madrasah, Kajian Kebutuhan Pelatihan dan Pengembangan Pengawas.
2. Identifikasi dan Prioritisasi Masalah:
  - Masalah-masalah awal diidentifikasi melalui tinjauan literatur dan analisis data sekunder.
  - Prioritisasi masalah dilakukan menggunakan metode USG untuk menentukan masalah utama yang paling mendesak, serius, dan memiliki potensi pertumbuhan tinggi jika tidak diatasi. Masalah dengan skor USG tertinggi menjadi fokus utama analisis kebijakan.
3. Analisis Akar Masalah:
  - Masalah utama yang telah diprioritaskan selanjutnya dianalisis secara mendalam untuk mengidentifikasi penyebab-penyebab fundamentalnya.

- Pendekatan analisis fishbone masalah digunakan untuk memetakan hubungan sebab-akibat antara masalah utama, penyebab langsung, penyebab tidak langsung, hingga akar masalah fundamental.

4. Kajian Opsi Kebijakan:

- Berdasarkan akar masalah yang teridentifikasi, dilakukan penelusuran terhadap berbagai opsi atau alternatif kebijakan yang relevan dan potensial untuk mengatasi masalah tersebut.
- Opsi-opsi ini dievaluasi berdasarkan kriteria relevansi, kelayakan, efektivitas, dan potensi dampak.

5. Perumusan Rekomendasi Kebijakan:

- Rekomendasi kebijakan dirumuskan secara konkret, jelas, dan implementatif, berlandaskan pada hasil analisis akar masalah dan evaluasi opsi kebijakan.
- Rekomendasi ini juga mempertimbangkan keselarasan dengan pendekatan logis untuk merancang hubungan antara intervensi kebijakan, program, dan hasil yang diharapkan, mengadopsi prinsip-prinsip model logis (*logic model*) dalam konteks perumusan kebijakan.

Metode kajian ini memastikan bahwa rekomendasi yang dihasilkan memiliki dasar analitis yang kuat dan relevan untuk pemangku kepentingan dalam mengatasi permasalahan Lemahnya implementasi manajemen strategi Pengawas Madrasah dan Pengawas Pendidikan Agama Islam di Provinsi Kepulauan Riau.

## ANALISIS DAN PEMBAHASAN

### Hasil dan Pembahasan

#### *Pelaksanaan Pengawasan Akademik dan Manajerial pada Madrasah*

Berdasarkan wawancara, observasi, dan dokumentasi yang dilakukan di Provinsi Kepulauan Riau, terungkap bahwa pengawasan yang dilakukan oleh pengawas madrasah di daerah tersebut belum berjalan optimal, terutama dalam aspek supervisi akademik. Salah satu temuan utama adalah bahwa pengawas lebih banyak memfokuskan perhatian pada administrasi, seperti pengecekan kelengkapan dokumen, rencana pembelajaran, dan absensi guru.

Hasil wawancara dengan salah seorang Kepala Madrasah (2024) mengungkapkan: "*Pengawas lebih banyak memeriksa administrasi, sedangkan supervisi kelas jarang dilakukan secara langsung.*" Hal ini menegaskan bahwa ada ketidaksesuaian antara peran pengawas yang seharusnya berfokus pada peningkatan kualitas pembelajaran dengan praktik yang ada, yang lebih berorientasi pada aspek administratif. Padahal, tujuan utama dari supervisi akademik adalah untuk meningkatkan kualitas proses dan hasil pembelajaran melalui pendekatan yang berbasis kelas.

### *Ketergantungan pada Pembinaan Administratif*

Dari hasil observasi yang dilakukan di berbagai madrasah, ditemukan bahwa sebagian besar pengawas hanya melakukan pembinaan administratif, seperti mengevaluasi kelengkapan dokumen rencana pembelajaran, tanpa adanya evaluasi yang mendalam terhadap proses belajar mengajar di kelas. Hal ini sejalan dengan pernyataan dari salah satu guru yang mengatakan: "*Pelaksanaan supervisi lebih sering dilakukan di ruang kepala madrasah atau saat kegiatan kelompok kerja guru (KKG), bukan di ruang kelas.*"

Temuan ini mengindikasikan bahwa pendekatan yang digunakan oleh pengawas cenderung tidak memadai untuk meningkatkan kualitas pengajaran. Padahal, supervisi kelas yang dilakukan langsung di ruang kelas merupakan bagian yang krusial dalam upaya dalam hal perbaikan kualitas pembelajaran. Keberadaan pengawas di ruang kelas memungkinkan mereka untuk melihat secara langsung interaksi antara guru dan siswa, serta untuk mengidentifikasi potensi masalah yang terjadi dalam pembelajaran.

### *Minimnya Pengawasan terhadap Proses Pembelajaran*

Proses pembelajaran yang terjadi di kelas seharusnya menjadi fokus utama dalam supervisi akademik. Namun, berdasarkan hasil observasi, ditemukan bahwa sebagian besar pengawas lebih banyak fokus pada dokumen dan laporan administratif daripada pada pengawasan langsung terhadap proses pembelajaran. Hal ini menunjukkan bahwa ada kesenjangan antara harapan dan kenyataan dalam pelaksanaan pengawasan akademik di madrasah.

Pengawas, yang seharusnya menjadi agen perubahan untuk meningkatkan kualitas pembelajaran, malah lebih banyak terlibat dalam kegiatan administratif yang tidak langsung berdampak pada peningkatan kualitas pengajaran.

### *Analisis Kerangka Teori Manajemen Strategi*

Untuk memahami permasalahan yang dihadapi dalam pengawasan madrasah di Provinsi Kepulauan Riau, kerangka teori manajemen strategi dapat digunakan. Salah satu elemen penting dalam manajemen strategi adalah pemanfaatan sumber daya yang ada secara optimal untuk mencapai tujuan organisasi (Setiawati 2020).

Dalam konteks ini, sumber daya yang dimaksud adalah Pengawas Madrasah dan Pengawas PAI, yang memiliki peran strategis dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Namun, temuan penelitian ini menunjukkan bahwa pengawas belum mampu memanfaatkan peluang yang ada untuk menerapkan strategi pengawasan yang efektif.

Salah satu faktor penghambat utama adalah kurangnya pelatihan yang diberikan kepada pengawas untuk meningkatkan kompetensi supervisi akademik mereka. Tanpa pelatihan yang memadai, pengawas tidak dapat melakukan analisis yang mendalam terhadap proses pembelajaran dan mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki. Hal ini berpengaruh langsung terhadap kualitas supervisi yang dilakukan dan, pada akhirnya, terhadap kualitas pembelajaran di madrasah (Priansa 2014).

Selain minimnya pelatihan, beberapa faktor lain yang turut mempengaruhi kualitas pengawasan adalah terbatasnya jumlah pengawas dan kurangnya dukungan fasilitas. Berdasarkan wawancara dengan pengawas, ditemukan bahwa pengawas di Kota Tanjungpinang sering kali harus mengawasi beberapa madrasah sekaligus, yang mengurangi kemampuan mereka untuk melakukan supervisi secara mendalam. Selain itu, kurangnya dukungan teknologi juga menjadi kendala, mengingat banyak pengawas yang masih mengandalkan metode manual dalam melaksanakan tugas mereka, yang tentu saja memerlukan waktu lebih banyak dan tidak efisien.

Faktor lain yang juga mempengaruhi kualitas pengawasan adalah kurangnya komunikasi dan koordinasi yang baik antara pengawas dan kepala madrasah. Berdasarkan observasi, sering kali terjadi miskomunikasi terkait tujuan dan strategi pengawasan yang harus dijalankan. Hal ini menunjukkan bahwa pengawasan tidak berjalan secara sinergis antara pengawas dan pimpinan madrasah (Astuti dan Danial 2019).

Pemanfaatan teknologi dapat menjadi salah satu solusi untuk mengatasi berbagai masalah yang ditemukan dalam pengawasan madrasah di Provinsi Kepri. Dengan menggunakan teknologi, pengawas dapat lebih efisien dalam mengakses informasi tentang proses pembelajaran dan dapat melakukan supervisi jarak jauh jika diperlukan. Selain itu, teknologi juga dapat digunakan untuk meningkatkan komunikasi dan koordinasi antara pengawas, kepala madrasah, dan guru (Fitri 2023).

Salah satu teknologi yang dapat digunakan dalam pengawasan adalah platform manajemen pembelajaran berbasis web yang memungkinkan pengawas untuk melihat dan mengevaluasi perkembangan pembelajaran di madrasah secara *real-time*. Platform ini juga dapat digunakan untuk melaksanakan pelatihan online bagi pengawas, yang akan meningkatkan kompetensi mereka dalam melakukan supervisi akademik (*Mukarromah et al., 2021*(Mukarromah, Rosyidah, dan Musthofiyah 2021).

Dengan demikian, pengawasan madrasah di Kota Tanjungpinang masih menghadapi banyak tantangan, terutama dalam hal supervisi akademik dan manajerial. Pengawasan yang lebih fokus pada administrasi dan kurangnya pemanfaatan teknologi menjadi beberapa faktor penghambat utama.

Namun, dengan pelatihan yang lebih baik, peningkatan jumlah pengawas, dan pemanfaatan teknologi, kualitas pengawasan dapat ditingkatkan, yang pada gilirannya akan memperbaiki kualitas pendidikan di madrasah. Keterbatasan kompetensi dan profesionalisme pengawas ini bukanlah masalah yang berdiri sendiri, melainkan merupakan konsekuensi langsung dari program *Pengembangan Profesional Berkelanjutan (PPB)* yang masih lemah serta **pelatihan yang kurang relevan dan tidak berkelanjutan**.

1. Pengembangan Profesional Berkelanjutan (PPB) yang Lemah:

- *Tidak Terencana dan Terstruktur*: Program PPB bagi pengawas seringkali tidak memiliki perencanaan jangka panjang yang jelas dan terstruktur. Aktivitas pengembangan seringkali bersifat insidental, reaktif terhadap kebutuhan mendesak yang muncul, atau hanya memenuhi target kuantitatif semata, bukan bagian dari peta jalan pengembangan kompetensi yang komprehensif dan sistematis.

- *Kurangnya Sistem Mentoring dan Pendampingan:* Setelah mengikuti suatu pelatihan, pengawas seringkali tidak mendapatkan pendampingan atau mentoring berkelanjutan untuk mengimplementasikan pengetahuan dan keterampilan baru di lapangan. Ketiadaan dukungan pasca-pelatihan ini menyebabkan adanya kesenjangan antara teori yang dipelajari dan praktik di lingkungan kerja.
  - *Evaluasi PPB yang Minim:* Efektivitas program PPB jarang dievaluasi secara sistematis berdasarkan dampak nyata pada kinerja pengawas dan mutu pendidikan. Ini menghambat perbaikan dan penyempurnaan program pelatihan agar lebih relevan dan berdampak di masa mendatang.
2. Pelatihan yang Kurang Relevan dan Tidak Berkelanjutan:
- *Materi Pelatihan yang Tidak Sesuai Kebutuhan:* Kurikulum pelatihan seringkali tidak secara spesifik membahas manajemen strategi dalam konteks pengawasan madrasah dan PAI yang spesifik. Materi yang diberikan mungkin terlalu umum, teoretis, atau tidak menyentuh akar permasalahan praktis yang dihadapi pengawas di lapangan.
  - *Metode Pelatihan yang Konvensional:* Pelatihan cenderung didominasi oleh metode ceramah atau presentasi satu arah, tanpa memberikan kesempatan yang cukup bagi pengawas untuk berdiskusi, melakukan studi kasus nyata, atau mempraktikkan keterampilan baru secara langsung. Ini mengurangi daya serap dan kemampuan mereka untuk mengaplikasikan ilmu yang didapat.
  - *Tidak Berkelanjutan:* Pelatihan seringkali bersifat “sekali jadi” atau jangka pendek. Tidak ada program lanjutan, penyegaran, atau modul lanjutan yang dirancang untuk memperdalam pemahaman dan keterampilan pengawas secara bertahap dan berkelanjutan seiring waktu. Ini menyebabkan pengetahuan yang didapat cepat pudar atau tidak berkembang optimal.
  - *Kesenjangan antara Kebijakan dan Implementasi:* Meskipun ada kebijakan terkait pentingnya PPB bagi pengawas, implementasinya di lapangan masih menghadapi kendala signifikan, termasuk keterbatasan anggaran, kurangnya tenaga ahli atau fasilitator yang kompeten, dan prioritas yang belum berpihak pada pengembangan kapasitas pengawas secara menyeluruh.

## Analisis Kebijakan

Analisis kebijakan ini akan mengulas kerangka kebijakan yang relevan terkait peran pengawas madrasah dan Pengawas Pendidikan Agama Islam (PAI) dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan di Provinsi Kepulauan Riau, khususnya dalam konteks kelemahan implementasi manajemen strategi akibat keterbatasan kompetensi dan profesionalisme.

### *Kebijakan yang Relevan*

Ada beberapa level kebijakan yang relevan dalam konteks ini, mulai dari tingkat nasional hingga daerah:

1. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (Sisdiknas):
  - Pasal 39 (ayat 2): Menjelaskan bahwa pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, terutama bagi pendidik pada perguruan tinggi. Meskipun tidak secara eksplisit menyebut pengawas, semangat profesionalisme dan peningkatan mutu pendidikan yang diamanahkan undang-undang ini menjadi dasar peran pengawas.
  - Pasal 58: Menjelaskan tentang evaluasi pendidikan sebagai upaya pengendalian mutu pendidikan secara nasional. Ini mengindikasikan perlunya peran pengawas dalam memastikan standar mutu tercapai.
2. Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan (SNP) (yang telah diubah beberapa kali, terakhir dengan PP No. 13 Tahun 2015):
  - Pasal 53: Mengatur tentang Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan, yang mencakup kompetensi pengawas satuan pendidikan. SNP menjadi acuan mutu yang harus diimplementasikan oleh pengawas.
  - Pasal 54: Membahas tentang Standar Pengelolaan Pendidikan. Peran pengawas sangat vital dalam memastikan standar pengelolaan ini diterapkan di madrasah.
3. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Permenpan RB) Nomor 21 Tahun 2010 tentang Jabatan Fungsional Pengawas Sekolah dan Angka Kreditnya (termasuk Pengawas Madrasah dan PAI):
  - Pasal 3: Menjelaskan tugas pokok pengawas sekolah/madrasah, yaitu melaksanakan tugas pengawasan akademik dan manajerial pada satuan pendidikan. Ini adalah payung hukum utama yang mendefinisikan ruang lingkup kerja pengawas.
  - Pasal 4: Mengatur tentang unsur dan sub-unsur kegiatan yang dapat dinilai angka kreditnya, termasuk kegiatan pengembangan profesional. Ini seharusnya menjadi pendorong bagi pengawas untuk terus mengembangkan diri.
4. Peraturan Menteri Agama (PMA) Nomor 2 Tahun 2016 tentang Perubahan Atas PMA Nomor 41 Tahun 2015 tentang Penugasan Guru dalam Jabatan Pengawas Madrasah dan Pengawas Pendidikan Agama Islam:
  - Pasal 2: Menegaskan tugas pokok pengawas madrasah dan PAI adalah melaksanakan pengawasan pendidikan pada madrasah atau pendidikan agama Islam pada sekolah yang meliputi pembinaan, pemantauan, penilaian, dan pembimbingan serta pelatihan profesional guru dan kepala madrasah/sekolah.
  - Pasal 10: Mengatur tentang pengembangan keprofesian berkelanjutan pengawas, yang menjadi dasar pelaksanaan PPB.

##### 5. Peraturan Daerah atau Kebijakan Tingkat Provinsi Kepulauan Riau:

- Meskipun mungkin tidak ada kebijakan spesifik tentang pengawas madrasah/PAI secara langsung dari pemerintah daerah, kebijakan terkait pendidikan Islam di tingkat provinsi (misalnya, program prioritas Kanwil Kemenag Provinsi Kepulauan Riau) dapat memengaruhi implementasi strategi pengawasan.

##### *Analisis Kebijakan Terhadap Isu*

Dari kerangka kebijakan di atas, dapat dilakukan analisis terkait lemahnya implementasi manajemen strategi pengawas:

1. Ketersediaan Regulasi: Cukup Memadai, namun Interpretasi dan Implementasi Kurang:
  - Secara formal, payung hukum dan regulasi terkait peran, tugas pokok, dan pengembangan profesional pengawas sudah cukup lengkap. UU Sisdiknas, PP SNP, Permenpan RB, dan PMA secara jelas mendefinisikan tugas pengawas dan pentingnya profesionalisme.
  - Masalah: Meskipun regulasi ada, interpretasi dan implementasinya di lapangan, khususnya di Provinsi Kepulauan Riau, tampaknya belum optimal. Ada gap antara das sollen (apa yang seharusnya) dan das sein (apa yang ada). Tugas pokok pengawasan akademik dan manajerial, yang seharusnya mencakup aspek strategis, seringkali tereduksi menjadi rutinitas administratif karena kurangnya pemahaman atau skill set pengawas dalam aspek manajemen strategi.
2. Kebijakan Pengembangan Profesi Berkelanjutan (PPB): Ada, tapi Pelaksanaan Lemah:
  - PMA No. 2 Tahun 2016 dan Permenpan RB No. 21 Tahun 2010 secara eksplisit mengamanatkan pentingnya pengembangan keprofesian berkelanjutan bagi pengawas. Angka kredit untuk PPB juga tersedia.
  - Masalah : Kebijakan ini tidak secara otomatis menjamin kualitas dan relevansi PPB.
    - *Kualitas Materi dan Instruktur:* Kebijakan tidak secara rinci mengatur kurikulum atau kualifikasi instruktur PPB yang harus memiliki keahlian dalam manajemen strategis pendidikan. Akibatnya, pelatihan yang ada seringkali generik, tidak relevan dengan kebutuhan spesifik pengawas, atau tidak fokus pada pengembangan keterampilan manajemen strategi.
    - *Ketersediaan Anggaran dan Infrastruktur:* Kebijakan mungkin tidak diikuti dengan alokasi anggaran yang memadai dari pusat maupun daerah untuk program PPB yang komprehensif, termasuk studi banding, workshop intensif, atau fasilitator berkualitas.
    - *Monitoring dan Evaluasi PPB:* Kebijakan mungkin belum secara kuat mengatur mekanisme monitoring dan evaluasi dampak PPB terhadap peningkatan kompetensi dan profesionalisme pengawas secara konkret.

3. Fokus Kebijakan pada *Output vs. Outcome*:

- Banyak kebijakan cenderung fokus pada *output* (misalnya, jumlah jam pelatihan, jumlah laporan pengawasan) daripada *outcome* (peningkatan mutu pendidikan yang terukur akibat intervensi pengawas).
- **Masalah:** Ini menciptakan insentif bagi pengawas untuk memenuhi target administratif daripada berorientasi pada dampak strategis. Kebijakan manajemen kinerja pengawas perlu diperkuat untuk lebih fokus pada hasil nyata.

4. Koordinasi dan Sinkronisasi Kebijakan Antar Lembaga:

- Pendidikan Islam di bawah Kementerian Agama, sementara sistem pendidikan secara umum diatur oleh Kemendikbudristek. Meskipun ada titik temu, terkadang kebijakan dan program tidak sepenuhnya tersinkronisasi.
- **Masalah:** Ini bisa menyebabkan pengawas mengalami disorientasi atau kesulitan dalam menyeraskan prioritas dan strategi mereka dengan kebijakan yang berbeda.

Hasil analisis menunjukkan bahwa lemahnya implementasi manajemen strategi oleh Pengawas Madrasah dan Pengawas Pendidikan Agama Islam (PAI) dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan Islam di Provinsi Kepulauan Riau secara signifikan disebabkan oleh keterbatasan kompetensi dan profesionalisme mereka. Keterbatasan ini, pada gilirannya, berakar pada Pengembangan Profesional Berkelanjutan (PPB) yang lemah serta pelatihan yang kurang relevan dan tidak berkelanjutan.

## ALTERNATIF KEBIJAKAN

Dalam menghadapi isu Lemahnya Manajemen Strategi Pengawas Madrasah dan Pengawas Pendidikan Agama Islam dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Islam di Provinsi Kepulauan Riau, terdapat beberapa alternatif kebijakan yang dapat diambil untuk menyelesaikan permasalahan tersebut secara efektif dan berkelanjutan.

Konsep supervisi modern yang menekankan kolaborasi antara pengawas, kepala madrasah, dan guru telah diusulkan oleh Sergiovanni (2009). Model ini menekankan bahwa pengawas tidak hanya berperan sebagai evaluator tetapi juga sebagai fasilitator dan mentor.

Di tingkat lokal, implementasi kebijakan pengawasan seringkali terkendala oleh masih rendahnya kompetensi Pengawas Madrasah dan Pengawas Pendidikan Agama Islam dan rasio yang tidak seimbang antara jumlah pengawas dan madrasah/sekolah yang diawasi. Ketidakseimbangan ini mengakibatkan supervisi akademik tidak dapat dilaksanakan secara optimal, yang pada gilirannya berdampak pada kualitas pembelajaran di madrasah dan kualitas pendidikan agama Islam di sekolah.

Berdasarkan hasil analisis, berikut adalah beberapa opsi kebijakan yang dapat diterapkan untuk mengatasi masalah tersebut:

*Alternatif Kebijakan 1: Transformasi Total Pengembangan Profesional Berkelanjutan (PPB) Pengawas*

Memperbaiki secara mendasar kualitas dan relevansi program PPB bagi pengawas melalui Pengembangan Kurikulum PPB Berbasis Kebutuhan Riil dan Konteks Kepri, Sistem Penyelenggaraan Pelatihan yang Berkelanjutan dan Terintegrasi, Penyediaan Anggaran dan Sumber Daya PPB yang Memadai dan Transparan.

*Alternatif Kebijakan 2: Penguatan Sistem Rekrutmen, Penempatan, dan Evaluasi Pengawas*

Memperbaiki sistem hulu (rekrutmen) dan hilir (evaluasi) untuk memastikan pengawas yang tepat berada di tempat yang tepat dan kinerjanya terus meningkat melalui kebijakan Revisi Mekanisme Rekrutmen dan Seleksi Berbasis Kompetensi, Penempatan Pengawas Berbasis Kompetensi dan Kebutuhan Wilayah, Penguatan Sistem Evaluasi Kinerja dan Pembinaan Berkelanjutan.

*Alternatif Kebijakan 3: Peningkatan Dukungan Lingkungan Kerja dan Adaptasi Geografis*

Menciptakan lingkungan yang mendukung kinerja pengawas dan mengatasi tantangan geografis Kepulauan Riau dengan Reduksi Beban Administratif dan Optimalisasi Teknologi, Peningkatan Sarana Mobilitas dan Komunikasi, Penguatan Koordinasi dan Kolaborasi Lintas Sektor.

Dengan mengevaluasi berbagai alternatif kebijakan ini, diharapkan solusi yang dipilih dapat menjawab permasalahan supervisi pendidikan secara komprehensif dan berdampak positif terhadap kualitas pendidikan madrasah di Indonesia. Oleh sebab itu, kebijakan yang dipilih tidak hanya mampu mengatasi permasalahan supervisi saat ini tetapi juga memberikan solusi jangka panjang yang strategis.

Berdasarkan kelima alternatif kebijakan di atas, penulis menganalisis menggunakan teori William N. Dunn dalam bukunya yang berjudul “*Public Policy Analysis: An Integrated Approach*,” menekankan pentingnya “kriteria evaluasi” dalam menilai dan membandingkan alternatif kebijakan, sebagai berikut:

Kriteria Kebijakan	Skoring Alternatif Kebijakan (Nilai 1-5)		
	Alternatif Kebijakan 1	Alternatif Kebijakan 2	Alternatif Kebijakan 3
	Transformasi Total PPB Pengawas (Fokus pada Kompetensi)	Penguatan Sistem Rekrutmen, Penempatan, dan Evaluasi Pengawas (Fokus pada Sistem)	Peningkatan Dukungan Lingkungan Kerja dan Adaptasi Geografis (Fokus pada Fasilitasi)
1. Efektivitas	5	4	3
2. Efisiensi	3	3	2
3. Kecukupan	4	3	2
4. Pemerataan	3	4	4
5. Responsivitas	4	3	4
Total Skor	19	17	15
Rata-rata Skor	3.8	3.6	3.2

Berdasarkan Tabel Analisis Alternatif Kebijakan Menggunakan Kriteria William N. Dunn yang ada di lampiran 2 menunjukkan nilai *Alternatif Kebijakan 1* menunjukkan nilai tertinggi dengan skor 19, selanjutnya *Alternatif Kebijakan 2* skor 17 dan *Alternatif Kebijakan 3* dengan skor 15.

## SIMPULAN DAN REKOMENDASI

### Simpulan

Kajian ini secara spesifik berfokus pada Provinsi Kepulauan Riau dan melibatkan Pengawas Madrasah serta Pengawas Pendidikan Agama Islam (PAI) yang berada di bawah Kementerian Agama. Oleh karena itu, temuan dan kesimpulan ulasan ini mungkin tidak sepenuhnya dapat digeneralisasi ke provinsi lain di Indonesia dengan karakteristik geografis, demografis, atau kondisi kelembagaan yang berbeda.

Meskipun implementasi manajemen strategi pengawas dipengaruhi oleh banyak faktor, ulasan ini secara spesifik menekankan pada keterbatasan kompetensi dan profesionalisme pengawas sebagai penyebab utama kelemahan implementasi. Faktor-faktor lain seperti dukungan anggaran, sarana prasarana, atau kebijakan di luar PMA Nomor 31 Tahun 2013 tidak menjadi fokus utama dalam analisis ini.

Pendekatan yang digunakan dalam ulasan ini adalah kualitatif deskriptif. Ini berarti bahwa tujuannya adalah untuk memberikan gambaran mendalam tentang fenomena yang terjadi, mengidentifikasi pola, dan memahami perspektif para pihak terkait. Ulasan ini tidak bertujuan untuk menguji hipotesis statistik atau menggeneralisasi temuan secara kuantitatif ke populasi yang lebih luas.

Informasi yang dianalisis dalam ulasan ini didasarkan pada analisis dokumen kebijakan dan wawancara dengan sejumlah informan. Meskipun upaya maksimal telah dilakukan untuk mendapatkan data yang komprehensif, ulasan ini tetap terikat pada ketersediaan dan aksesibilitas data yang diperoleh selama proses kajian. Interpretasi mungkin bervariasi berdasarkan data yang dapat diakses.

Lemahnya implementasi manajemen strategi Pengawas Madrasah dan Pengawas Pendidikan Agama Islam (PAI) kualitas dan relevansi Pengembangan Profesional Berkelanjutan (PPB) yang rendah, langsung berimbas pada kompetensi pengawas. PPB yang ada tidak mampu membekali pengawas dengan keterampilan dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk tugasnya. Untuk itu perlu membangun ekosistem PPB yang relevan, adaptif, dan berkelanjutan untuk meningkatkan kompetensi pengawas secara signifikan.

Transformasi Menyeluruh Pengembangan Profesional Berkelanjutan (PPB) Pengawas baik Pengawas Madrasah maupun Pengawas Pendidikan Agama Islam (PAI) diharapkan akan membangun ekosistem PPB yang relevan, adaptif, dan berkelanjutan untuk meningkatkan kompetensi pengawas secara signifikan dengan tujuan meningkatkan mutu pendidikan Islam di Provinsi Kepulauan Riau.

## Rekomendasi

Direkomendasi diterbitkannya Surat Keputusan Direktorat Jenderal Pendidikan Islam (Dirjen Pendis) Kementerian Agama Republik Indonesia tentang Petunjuk Teknis (Juknis) Pengembangan Profesional Berkelanjutan (PPB) bagi Pengawas Madrasah dan Pengawas Pendidikan Agama Islam (PAI) pada Sekolah, dan Surat Keputusan Direktorat Jenderal Pendidikan Islam (Dirjen Pendis) Kementerian Agama Republik Indonesia tentang Pedoman Pembinaan Pengawas Madrasah dan Pengawas Pendidikan Agama Islam (PAI) yang Relevan dan Berkelanjutan. Dengan mengimplementasikan rekomendasi kebijakan ini, diharapkan akan terjadi perbaikan fundamental dalam kualitas pengawas dan manajemen strategi mereka, yang pada gilirannya akan berdampak signifikan pada peningkatan mutu pendidikan Islam di Provinsi Kepulauan Riau.

## REFERENSI

- Abdullah, T. 2019. *Peningkatan Kompetensi Pengawas Pendidikan Melalui Program Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan*. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 4(1), 1-15.
- Andang. 2014. *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Astari, Tri. 2022. “Refleksi Coaching Pengawas Sekolah Dasar.” *INCOME: Indonesian Journal of Community Service* 1(2):1–16.
- Astuti, dan Danial. 2019. “Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Membangun Budaya Madrasah Yang Kondusif di Madrasah Aliyah Negeri.” *El-Idare: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 5(1):31–45. doi: 10.19109/elidare.v5i1.3495.
- Astuti, Eka Yuli, Tobari, dan Tahrun. 2020. “Pengaruh Kemampuan Manajerial dan Motivasi Kerja Kepala Sekolah Terhadap Kualitas Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah.” *JMKSP: Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, dan Supervisi Pendidikan* 6(1):140–47.
- Chandra, Pasmah. 2020. “Peran Pondok Pesantren dalam Membentuk Karakter Bangsa Santri di Era Disrupsi.” *Belajea; Jurnal Pendidikan Islam* 5(2).
- Darmawan, I. Putu Ayub, Opan Arifudin, Reno Renaldi, dan Ni Made Rianita. 2021. *Total Quality Management Dalam Dunia Pendidikan (Model, Teknik, dan Implementasi)*. Bandung: Widina Bhakti Persada.
- Depdiknas. 2007. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 12 Tahun 2007 tentang Standar Pengawas Sekolah/Madrasah. Jakarta: Depdiknas
- Fattah, N. 2012. *Manajemen Pendidikan: Konsep dan Aplikasi*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Handoko, T. Hani. 2010. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE-UGM.
- Hatta, M. 2019. “Implementasi Isi Atau Materi Pendidikan (Iman, Islam, Ihsan, Amal Saleh, Dan Islah) Di Sd Muhammadiyah 7 Pekanbaru.” *Indonesian Journal of Islamic Educational Management* 2(1):1–16. doi: 10.24014/ijiem.v2i1.7121.
- Kanwil Kemenag Prov. Riau. 2023. *Laporan Kinerja Tahunan Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Riau*. Riau: Kanwil Kementerian Agama Prov. Riau.

- Kementerian Agama Republik Indonesia. 2013. *Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 31 Tahun 2013 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Agama Nomor 2 Tahun 2012 tentang Pengawas Madrasah dan Pengawas Pendidikan Agama Islam pada Sekolah*. Jakarta: Kementerian Agama.
- Khoiri, Ahmad. 2016. "Manajemen Strategik dan Mutu Pendidikan Islam." *Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 1(1):73–97. doi: 10.51311/nuris.v6i2.132.
- Kisbiyanto. 2015. *Manajemen Pendidikan Pendekatan Teoritik dan Praktik*. Yogyakarta: Idea Publishing.
- Litbang dan Diklat Kementerian Agama. (2019). *Laporan Hasil Penelitian Kinerja Pengawas Pendidikan Agama Islam*. Jakarta: Badan Litbang dan Diklat Kementerian Agama.
- Misbahuddin, dan Iqbal Hasan. 2019. *Analisis Data Kajian dengan Statistik*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Mubarak, Muhammad Zaki, Saiful Fuad, dan Nur Kholid. 2023. "Implementasi Total Quality Management Perspektif Hensler dan Brunell di Pondok Pesantren Salafiyah." *Dirasat: Jurnal Manajemen dan Pendidikan Islam* 9(2):1–16. doi: 10.26594/dirasat.v9i2.3690.
- Mukarromah, Siti, Arini Rosyidah, dan Dewi Nur Musthofiyah. 2021. "Manajemen Pembelajaran Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di Madrasah." *AR-ROSIKHUN: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 1(1):1–17. doi: 10.18860/rosikhun.v1i1.13889.
- Mulyasa. 2018. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Nurhasan. 2005. *Manajemen Pendidikan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Nurindah, Rizza. 2018. "Pengaruh Multimedia Terhadap Motivasi dan Hasil Belajar Siswa Pada Sekolah Dasar." *Jurnal Dinamika Manajemen Pendidikan* 3(1):43–48.
- Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 4(1), 1–15.
- Pidarta, Made. 2009. *Supervisi Pendidikan Kontekstual*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Poerwandari, K. 2013. *Pendekatan Kualitatif Untuk Kajian Perilaku Manusia*. Jakarta: LPSP3 UI.
- Rofiki, Moh, Nadrah, Cahyo Hasanudin, Sutrisno, Rizki Ananda, dan Kevin William Andrei Siahaan. 2022. "Hadith Learning Strategies in Early Childhood Education." *Jurnal Obsesi : Jurnal Pendidikan Anak Usia Dini* 6(6):7141–52. doi: 10.31004/obsesi.v6i6.3373.
- Sahertian, P. A. 2008. *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Sanjaya, W. 2013. *Perencanaan dan Desain Sistem Pembelajaran*. Jakarta: Kencana Penda Media Group.
- Setiawan, H. 2020. Peran Sistem Informasi Manajemen dalam Mendukung Pengambilan
- Slamet, A. 2021. *Efektivitas Pengawasan Pendidikan dalam Peningkatan Mutu Pembelajaran*. *Jurnal Ilmiah Pendidikan*, 12(3), 200-210.
- Setiawati, Fenty. 2020. "Manajemen Strategi untuk Meningkatkan Kualitas Pendidikan." *Jurnal At-Tadbir : Media Hukum dan Pendidikan* 30(1):57–66. doi: 10.52030/attadbir.v30i01.31.
- Siahaan, Amirudin. 2006. *Manajemen Pengawas Pendidikan*. Jakarta: Quantum.

- Syafruddin. 2005. Manajemen Lembaga Pendidikan Islam. Jakarta: Ciputat Press.
- Sudirman, R., & Hamzah, I. 2021. *Tantangan Implementasi Kurikulum di Daerah Kepulauan*. Jurnal Pendidikan Geografi, 5(1), 25-38.
- Sugiyono. 2017. *Metode Kajian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sunengsih, Neneng, Cahya Syaodih, dan Suharyanto H. Soro. 2021. "Implementasi Peraturan Menteri Agama tentang Pengawas Madrasah dan Pengawas Pendidikan Agama Islam pada Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru Kota Bandung." *JIIP - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan* 4(7):621–23. doi: <https://doi.org/10.54371/jiip.v4i7.322>.
- Sutikno, Tri Atmadji. 2013. "Manajemen Strategik Pendidikan Kejuruan dalam Menghadapi Persaingan Mutu." *Teknologi dan Kejuruan* 36(1):87–96.
- Syapii, Nuraini. 2024. "Supervisi Pendidikan Dalam Lingkup Pendidikan Islam Era Kontemporer." *An-Nahdlatul Ulama: Jurnal Pendidikan Islam* 3(3):213–19.
- Tjahjono, Herry. 2013. *Culture Based Leadership*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Tohirin. 2013. *Metode Kajian Kualitatif*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Wesnedi, Candra, Lias Hasibuan, dan Kemas Imron Rosadi. 2021. "Efektifitas Supervisi Pengawas Madrasah di Kementerian Agama Provinsi Kepri Perspektif Kontemporer." *PALAPA: Jurnal Studi Keislaman dan Ilmu Pendidikan* 9(2):304–18.