



Digital Transformation of Educational Supervision: A Strategy to Address the Imbalance in Madrasah Supervisor Ratios in Jambi Province

Transformasi Digital Pengawasan Pendidikan: Strategi Mengatasi Ketimpangan Rasio Pengawas Madrasah di Provinsi Jambi

Anwar¹

Regional Office of the Ministry of Religious of Jambi Province

Author Correspondence Email: warqncay@gmail.com

Article History	Received (August 14 th , 2025)	Revised (September 27 th , 2025)	Accepted (November 11 th , 2025)
-----------------	--	--	--

Article News

Keyword:

Digital Transformation; Educational Supervision; E-Supervision; Madrasah Supervisor Ratio; Education Quality.

Abstract

This policy article is motivated by a serious challenge in madrasah (Islamic school) supervision in Jambi Province: the extreme disparity in the supervisor-to-madrasah (Islamic school) ratio, which leads to ineffective supervision and widens the quality gap between regions. Data shows a sharp disparity, from the ideal ratio of 1:4.4 in Jambi City to an excessive workload of 1:25.5 in West Tanjung Jabung Regency, which reduces supervision to an administrative formality and compromises its pedagogical development function. Through USG analysis, the issue of "the absence of an integrated digital supervision system" was identified as a top priority due to its potential as a multiplier effect. This article uses the frameworks of Gap Theory, Systems Theory, and Agency Theory to dissect the root cause of the problem and review the concepts of e-supervision, decentralized supervision, and data-driven Continuing Professional Development (PPB). As a strategic solution, a policy is proposed to develop and implement an integrated digital-based supervision system (e-Supervision). This platform is designed to streamline processes, reduce administrative burdens, and provide real-time data for accountable decision-making. The implementation of e-supervision is expected to not only address geographic and resource constraints but also transform the role of supervisors into strategic facilitators. This policy also serves as a foundation for empowering madrasah principals as internal supervisors and fostering a culture of collaboration through the Professional Learning Community (PLC), creating a fair, accountable, and data-driven supervisory ecosystem for equitable improvement of madrasah education quality across Jambi Province.

Kata Kunci:

Transformasi Digital; Pengawasan Pendidikan; E-Supervisi; Rasio Pengawas Madrasah;

Abstrak

Artikel kebijakan ini dilatarbelakangi oleh tantangan serius dalam pengawasan pendidikan madrasah di Provinsi Jambi, yaitu ketimpangan rasio pengawas dan madrasah yang ekstrem, yang menyebabkan pengawasan tidak efektif dan melebarkan kesenjangan mutu antarwilayah. Data menunjukkan disparitas tajam, dari rasio ideal 1:4,4 di Kota Jambi hingga beban kerja berlebih 1:25,5 di Kabupaten Tanjung Jabung Barat, yang mereduksi supervisi menjadi formalitas administratif

Mutu Pendidikan.

dan mengorbankan fungsi pembinaan pedagogis. Melalui analisis USG, masalah "Belum Adanya Sistem Pengawasan Digital Terpadu" diidentifikasi sebagai prioritas utama karena potensinya sebagai solusi pengganda (*multiplier effect*). *Policy paper* ini menggunakan kerangka teori kesenjangan, teori sistem, dan teori agensi untuk membedah akar masalah, serta meninjau konsep e-supervisi, desentralisasi pengawasan, dan Pengembangan Profesional Berkelanjutan (PPB) berbasis data. Sebagai solusi strategis, diusulkan kebijakan untuk mengembangkan dan mengimplementasikan Sistem Pengawasan Terpadu Berbasis Digital (e-Supervisi). Platform ini dirancang untuk mengefisienkan proses, mengurangi beban administratif, dan menyediakan data real-time untuk pengambilan keputusan yang akuntabel. Implementasi e-supervisi diharapkan tidak hanya mengatasi kendala geografis dan sumber daya, tetapi juga mentransformasi peran pengawas menjadi fasilitator strategis. Kebijakan ini juga menjadi fondasi untuk memberdayakan kepala madrasah sebagai supervisor internal dan mendorong budaya kolaborasi melalui *Professional Learning Community* (PLC), demi menciptakan ekosistem pengawasan yang adil, akuntabel, dan berbasis data untuk peningkatan mutu pendidikan madrasah yang merata di seluruh Provinsi Jambi.

To cite this article: Anwar. (2025). Digital Transformation of Educational Supervision: A Strategy to Address the Imbalance in Madrasah Supervisor Ratios in Jambi Province. *Jurnal Ilmiah Gema Perencana, Volume 4(2)*, Pages: 1493-1522.



This article is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/) ©2025 by author/s

PENDAHULUAN

Latar Belakang Masalah

Pendidikan merupakan fondasi utama kemajuan bangsa dan pilar esensial dalam pembangunan sumber daya manusia yang unggul. Amanat penyelenggaraan pendidikan bermutu tertuang dalam konstitusi dan peraturan perundang-undangan, termasuk Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. Pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat. Tujuan ini hanya dapat tercapai melalui sistem pendidikan yang terkelola dengan baik, akuntabel, dan berorientasi pada peningkatan mutu berkelanjutan.

Pemerintah menetapkan kewajiban bagi setiap satuan pendidikan pada jalur formal dan nonformal untuk melaksanakan penjaminan mutu pendidikan (Pasal 91 UU Sisdiknas). Kewajiban ini bukan sekadar formalitas administratif, melainkan komitmen untuk memenuhi atau melampaui Standar Nasional Pendidikan (SNP) sebagai acuan utama pengembangan kurikulum, pembelajaran, dan evaluasi pendidikan. SNP berfungsi menjaga konsistensi mutu di seluruh wilayah dan jenjang pendidikan di Indonesia.

Untuk menerjemahkan mandat tersebut, dikembangkan Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan (SPMP) yang diatur dalam Permendikbud Nomor 28 Tahun 2016. SPMP terdiri dari Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI) yang dijalankan oleh satuan pendidikan, dan Sistem Penjaminan Mutu Eksternal (SPME) yang dilaksanakan lembaga eksternal seperti Badan Akreditasi Nasional. Keduanya saling terkait, di mana pengawasan internal yang kuat menjadi prasyarat pencapaian standar mutu eksternal.

Di jantung SPMP terdapat dua fungsi krusial: pengawasan (supervisi) serta monitoring dan evaluasi (monev). Supervisi modern tidak lagi sekadar inspeksi mencari kesalahan, melainkan proses pendampingan profesional untuk meningkatkan kemampuan guru. Menurut Danim & Khairil (2014), supervisi pembelajaran membantu guru menyelenggarakan proses pembelajaran yang efektif dan efisien sesuai Standar Proses.

Pengawasan pendidikan di Provinsi Jambi menghadapi ketimpangan rasio pengawas madrasah. Berdasarkan data EMIS Pendis dan Simpeg Kemenag Jambi (2025), terdapat 111 pengawas untuk 932 madrasah (ratio 1:8,4). Namun, distribusi per kabupaten/kota sangat timpang, memunculkan tantangan serius dalam pemerataan mutu pembinaan. Kota Jambi memiliki 22 pengawas untuk 96 madrasah (ratio 1:4,4), kondisi yang relatif ideal. Sebaliknya, Kabupaten Tanjung Jabung Barat hanya memiliki 4 pengawas untuk 102 madrasah (ratio 1:25,5), hampir enam kali lipat beban kerja pengawas di Kota Jambi. Perbedaan ini menunjukkan adanya kesenjangan tajam dalam intensitas pembinaan antarwilayah. Ketimpangan juga terjadi di Batanghari (4 pengawas/67 madrasah, rasio 1:16,8), Sarolangun (6 pengawas/85 madrasah, rasio 1:14,2), serta Tebo dan Tanjung Jabung Timur (masing-masing rasio 1:13,8). Hal ini menciptakan paradoks: beberapa wilayah memiliki pengawas memadai, sementara lainnya mengalami defisit akut yang mengancam efektivitas penjaminan mutu. Ketimpangan rasio bukan sekadar persoalan angka, tetapi mencerminkan ketidakadilan struktural dalam distribusi sumber daya pengawasan. Madrasah di wilayah dengan rasio tinggi berpotensi tidak mendapatkan pembinaan memadai, sehingga masalah mutu sulit teridentifikasi dan diintervensi. Dampaknya adalah disparitas mutu pendidikan antarwilayah yang semakin melebar.

Beban kerja ekstrem membuat supervisi kolaboratif sulit diwujudkan. Menurut Husnah & Kholis (2019), supervisi efektif menuntut waktu, dialog, observasi kelas cermat, dan tindak lanjut konsisten hal yang mustahil dilakukan jika satu pengawas menangani puluhan madrasah. Akibatnya, supervisi cenderung tereduksi menjadi aktivitas administratif semata.

Model supervisi klinis (Sonhadji, 2016) yang berfokus pada analisis data observasi otentik menjadi sulit diterapkan. Peran pengawas sebagai fasilitator, konsultan, dan motivator (Slameto, 2016) bergeser menjadi sekadar evaluator administratif. Sinergi antara pengawas eksternal dan kepala sekolah sebagai supervisor internal (Suhardan, 2016) pun terganggu, karena keduanya sama-sama terbebani tugas manajerial.

Implikasi terbesarnya adalah terputusnya siklus umpan balik yang efektif. John Hattie (2008) menegaskan bahwa umpan balik adalah pengaruh besar terhadap pembelajaran, tetapi hanya efektif jika spesifik, tepat waktu, dan dapat ditindaklanjuti. Dalam konteks rasio tinggi, umpan balik menjadi umum, tertunda, dan kehilangan daya transformatifnya.

Penambahan jumlah pengawas secara masif terkendala anggaran, regulasi, dan ketersediaan SDM. Solusi strategis yang memungkinkan adalah transformasi digital pengawasan pendidikan untuk meningkatkan efisiensi tanpa bergantung penuh pada penambahan personel. Pemanfaatan teknologi informasi dapat mengoptimalkan sumber daya terbatas (Fattah, 2014; Yusuf et al., 2019).

Implementasi e-supervisi berbasis aplikasi mobile (Raharjo, 2020) terbukti meningkatkan efisiensi penjadwalan, pengisian instrumen, rekap data, dan pemberian umpan balik cepat. Pengawasan hibrida menggabungkan kunjungan fisik dan supervisi jarak jauh dapat menghemat waktu dan memungkinkan pengawas hadir lebih sering, meskipun secara virtual.

Dengan demikian, kebijakan yang diusulkan berfokus pada pembangunan ekosistem digital terintegrasi: monitoring berbasis data *real-time*, modul e-supervisi dengan instrumen digital, dan pusat sumber belajar daring untuk pengawas, kepala sekolah, dan guru. Hal ini memerlukan pelatihan masif dan kepemimpinan transformasional agar teknologi benar-benar mengubah budaya pengawasan.

Melalui transformasi digital, pengawasan dapat menjadi lebih adil, efisien, dan efektif. Semua madrasah akan memperoleh akses setara terhadap layanan pengawasan, sumber daya pengawas dapat dioptimalkan, dan pengawasan kembali ke esensinya: sebagai instrumen strategis berbasis data untuk peningkatan mutu pendidikan berkelanjutan di seluruh Provinsi Jambi.

Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, terdapat tiga masalah utama yang saling berkaitan dan menjadi fokus dalam policy paper ini. Ketiga masalah tersebut adalah sebagai berikut:

2. Rasio Pengawas dan Madrasah yang Tidak Seimbang

Terdapat ketimpangan ekstrem dalam distribusi beban kerja pengawas madrasah di Provinsi Jambi. Data tahun 2025 menunjukkan, seorang pengawas di Kota Jambi rata-rata membina 4–5 madrasah, sementara di Kabupaten Tanjung Jabung Barat mencapai 25–26 madrasah. Beban berlebih ini membuat pengawasan tereduksi menjadi formalitas, menghilangkan esensi pendidikan modern yang menekankan pendampingan kolaboratif (Husnah & Kholis, 2019) dan analisis observasi kelas yang otentik (Sonhadji, 2016). Fungsi pengawas sebagai fasilitator, konsultan, dan motivator (Slameto, 2016) serta mitra kritis sekolah (Supriadi, 2010) terpinggirkan, mengganggu sinergi dengan kepala sekolah sebagai supervisor internal (Suhardan, 2016). Akibatnya, terjadi disparitas layanan pembinaan dan pengawasan yang berpotensi memperlebar kesenjangan mutu pendidikan antarwilayah.

2. Belum Ada Sistem Pengawasan Digital Terpadu

Ketimpangan rasio diperburuk oleh ketiadaan sistem pengawasan digital yang terintegrasi, sehingga seluruh proses mulai perencanaan hingga tindak lanjut masih manual, padat karya, dan rawan inkonsistensi. Beban administratif seperti penjadwalan manual, pengisian instrumen berbasis kertas, dan rekap data mengurangi waktu pembinaan substansial, bertentangan dengan prinsip efisiensi pemanfaatan teknologi informasi untuk pengambilan keputusan berbasis data (Yusuf et al., 2019; Jabar, 2014). Tanpa e-supervisi, pengawasan tetap terikat ruang dan waktu, padahal studi membuktikan aplikasi mobile dapat mempercepat proses dan pemberian umpan balik (Raharjo, 2020). Ketiadaan platform bersama menghambat terciptanya ekosistem penjaminan mutu komprehensif (Ghufron, 2013), membuat siklus data-informasi-intervensi terputus dan tidak responsif terhadap tantangan beban kerja tinggi.

3. Kemampuan Pengawas yang Belum Adaptif terhadap Tuntutan Supervisi Modern

Kemampuan pengawas madrasah belum selaras dengan tuntutan supervisi modern yang menekankan pada model coaching dan penguasaan teknologi digital. Ketidakselarasan ini tercermin jelas dari data asesmen Kanwil Kemenag Provinsi Jambi (2024), di mana hanya 31% pengawas yang memiliki kompetensi optimal, sementara 69% sisanya dinilai cukup hingga kurang optimal. Studi oleh Nurkolis dan Rofiq (2022) secara spesifik mengidentifikasi adanya kebutuhan mendesak

untuk meningkatkan kompetensi digital pengawas madrasah, karena dibutuhkan untuk membina guru dalam inovasi pembelajaran digital guna meningkatkan kualitas pembelajaran.

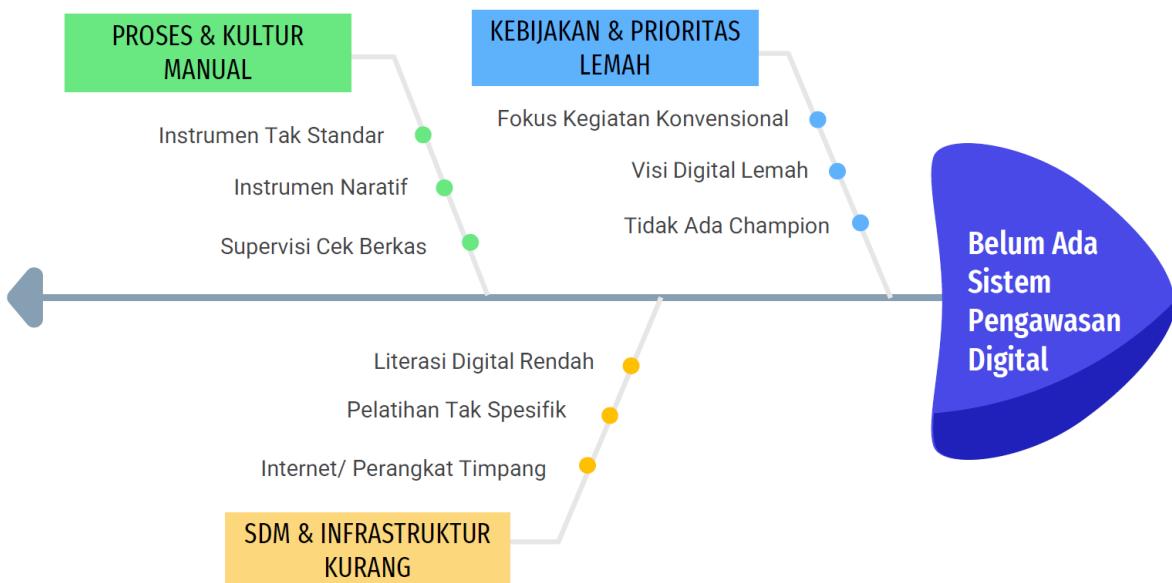
Penulis kemudian menganalisis terhadap tiga masalah utama di atas menggunakan metode USG (*Urgency, Seriousness, Growth*). Analisis ini akan membantu menentukan prioritas masalah mana yang paling mendesak untuk diselesaikan. Skala penilaian: 1 = Sangat Rendah, 2 = Rendah, 3 = Sedang, 4 = Tinggi, 5 = Sangat Tinggi.

Tabel 1: Analisis USG (*Urgency, Seriousness, Growth*)

No.	Masalah Utama	Urgen-cy	Serious-ness	Growth	Total
1	Rasio Pengawas dan Madrasah yang Tidak Seimbang <i>Justifikasi:</i> Urgensinya sangat tinggi (5) karena keterbatasan jumlah pengawas secara langsung menghambat proses pembinaan di lapangan. Keseriusannya juga sangat tinggi (5) karena menjadi akar masalah beban kerja. Namun, pertumbuhannya dinilai sedang (3) karena laju penambahan madrasah atau pensiunnya pengawas cenderung stabil, sehingga tingkat keparahannya memburuk secara linear, bukan eksponensial.	5	5	3	13
2	Belum Ada Sistem Pengawasan Digital Terpadu <i>Justifikasi:</i> Urgensinya sangat tinggi (5) karena menjadi solusi strategis dan paling realistik untuk melintasi hambatan geografis dan rasio. Keseriusannya sangat tinggi (5) karena ketidaaan sistem ini menyebabkan seluruh proses pengawasan menjadi lambat, tidak terstandar, dan minim akuntabilitas. Pertumbuhannya dinilai tinggi (4) karena kesenjangan teknologi akan semakin lebar seiring meningkatnya tuntutan digitalisasi, membuat Jambi semakin tertinggal.	5	5	4	14
3	Kemampuan Pengawas yang Belum Adaptif terhadap Tuntutan Supervisi Modern <i>Justifikasi:</i> Urgensinya tinggi (4) karena menyangkut pelemahan fungsi inti supervisi. Keseriusannya sangat tinggi (5) karena berdampak langsung pada stagnasi kualitas pendidikan. Pertumbuhannya dinilai tinggi (4) karena kultur ini akan semakin mengakar dan menghambat adaptasi terhadap inovasi baru yang menuntut pendampingan substantif, bukan sekadar pemeriksaan administratif.	4	5	4	13

Berdasarkan analisis USG, masalah yang paling mendesak untuk diselesaikan adalah Belum Adanya Sistem Pengawasan Digital Terpadu. Masalah ini menjadi prioritas utama

karena pengenalan teknologi digital merupakan langkah strategis yang dapat menjadi solusi pengganda (multiplier effect) untuk mengatasi dua masalah lainnya.



Gambar 1: Diagram *Fishbone*

Masalah inti: Belum ada sistem pengawasan digital terpadu

1. Kebijakan & prioritas lemah
 - a. Fokus konvensional: Perencanaan masih mengejar kunjungan fisik dan tatap muka, bukan desain–uji coba–implementasi e-supervisi. Akibatnya inovasi digital sporadis dan tidak berkelanjutan.
 - b. Visi digital lemah: Pimpinan belum menempatkan e-supervisi sebagai alat strategis untuk efisiensi, akuntabilitas, dan pemerataan layanan.
 - c. Tidak ada champion: Belum ada unit/tim penggerak yang mengawal blueprint, standardisasi instrumen, dan adopsi lintas kab/kota—sehingga setiap inisiatif berjalan sendiri-sendiri.
2. Proses & kultur manual
 - a. Instrumen tak standar & naratif: Format ceklis/narasi sulit dikuantifikasi, menghambat analitik tren (kelas, guru, mapel, waktu).
 - b. Supervisi jadi cek berkas: Karena manual dan padat karya, pemeriksaan berhenti pada kelengkapan dokumen; umpan balik pedagogis dan observasi kelas melemah.
 - c. Diperparah rasio timpang (data sebelumnya): Kota Jambi ±4–5 madrasah per pengawas vs Tanjab Barat 25–26; beban ini mendorong penyelesaian administratif cepat alih-alih pendampingan kolaboratif berbasis data.
3. SDM & infrastruktur kurang
 - a. Literasi digital rendah: Sebagian pengawas (terutama senior) dan staf madrasah belum terbiasa aplikasi pelaporan/analisis, memicu resistensi.
 - b. Pelatihan tak spesifik: Diklat TIK bersifat umum, tidak menjawab kebutuhan supervise modern.

- c. Internet/perangkat timpang: Kesenjangan perkotaan-perdesaan di Provinsi Jambi membuat input daring tidak konsisten; sinkronisasi data terhambat.

Akar Masalah: Ketiadaan Visi (Kebijakan Strategis) dan rendahnya literasi digital/kemampuan SDM pengawas

Tujuan dan Manfaat Kajian

Tujuan Kajian:

Kajian ini bertujuan untuk menganalisis dan menawarkan solusi strategis terhadap masalah fundamental ketimpangan rasio pengawas madrasah di Provinsi Jambi yang menghambat efektivitas penjaminan mutu pendidikan. Secara spesifik, tujuan utamanya adalah merumuskan dan merekomendasikan kebijakan implementasi Sistem Pengawasan Terpadu Berbasis Digital (e-Supervisi) sebagai instrumen untuk meningkatkan efisiensi, transparansi, dan efektivitas pengawasan. Lebih lanjut, kajian ini bertujuan menyediakan kerangka kerja yang dapat mentransformasi peran pengawas menjadi fasilitator strategis, memberdayakan kepala madrasah sebagai supervisor internal, serta mendorong budaya kolaborasi berbasis data melalui *Professional Learning Community* (PLC). Pada akhirnya, seluruh rangkaian tujuan ini bermuara pada upaya menciptakan ekosistem pengawasan yang adil dan akuntabel demi mewujudkan peningkatan mutu pendidikan madrasah yang merata di seluruh wilayah Provinsi Jambi.

Manfaat Kajian:

Kajian ini memberikan manfaat praktis dan teoretis yang signifikan. Secara praktis, hasil kajian ini menyajikan landasan konseptual dan operasional yang kokoh bagi Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jambi untuk merumuskan kebijakan e-supervisi yang terukur dan dapat diimplementasikan. Bagi para pengawas dan kepala madrasah, kajian ini menawarkan model kerja baru yang lebih efisien, transparan, dan fokus pada pembinaan substantif, sehingga dapat mengurangi beban kerja administratif dan meningkatkan dampak kinerjanya. Secara teoretis, kajian ini dapat menjadi referensi akademis bagi peneliti dan praktisi pendidikan lain yang menghadapi permasalahan serupa, serta menyumbangkan pemikiran tentang penerapan transformasi digital untuk mengatasi isu ketimpangan dalam layanan publik. Pada akhirnya, manfaat terbesar adalah terciptanya sebuah model pengawasan yang modern dan akuntabel, yang berkontribusi langsung pada upaya mengurangi kesenjangan dan meningkatkan mutu pendidikan madrasah secara merata di Provinsi Jambi.

Rumusan Masalah

Rendahnya efektivitas pengawasan madrasah di Provinsi Jambi disebabkan oleh ketiadaan visi dan kebijakan strategis terhadap sistem pengawasan digital terpadu. Kondisi ini diperparah oleh keterbatasan kompetensi SDM pengawas, sehingga menghambat peningkatan mutu Pendidikan secara sistemik.

KERANGKA TEORI DAN KONSEPTUAL

Kerangka teori dan konseptual dalam artikel kebijakan publik merupakan landasan analitis yang digunakan untuk memahami, menjelaskan, dan mengevaluasi isu kebijakan yang diangkat.

Kerangka Teori

Tiga kerangka teori utama digunakan untuk menganalisis masalah ini dari berbagai perspektif: Teori Kesenjangan (*Gap Theory*), Teori Sistem (*System Theory*), dan Teori Agensi (*Agency Theory*).

1. Teori kesenjangan (*gap theory*)

Teori Kesenjangan, yang pada awalnya dikembangkan dalam konteks kualitas layanan oleh Parasuraman, Zeithaml, dan Berry (1985), menyediakan kerangka kerja yang sangat efektif untuk mendiagnosis masalah dalam penyediaan layanan, termasuk layanan pendidikan dan pengawasan. Inti dari teori ini adalah gagasan bahwa ketidakpuasan atau kualitas yang buruk muncul dari adanya "kesenjangan" atau *gap* antara harapan (*expectations*) dan persepsi kinerja aktual (*perceived performance*). Dalam konteks kebijakan publik dan manajemen organisasi, teori ini diperluas untuk menganalisis diskrepansi antara kondisi ideal yang seharusnya terwujud (sesuai standar, regulasi, atau tujuan) dan kondisi riil yang terjadi di lapangan.

Teori ini mengidentifikasi beberapa jenis kesenjangan yang dapat terjadi dalam sebuah sistem layanan. Salah satu yang paling relevan adalah Kesenjangan 1 (*The Management Perception Gap*), yaitu perbedaan antara harapan pelanggan (dalam hal ini, harapan sistem pendidikan terhadap fungsi pengawasan) dan persepsi manajemen (pembuat kebijakan) mengenai harapan tersebut. Seringkali, pembuat kebijakan mungkin tidak sepenuhnya memahami kompleksitas dan kebutuhan riil di tingkat operasional. Namun, kesenjangan yang paling menonjol dalam kasus ini adalah Kesenjangan 2 (*The Service Quality Specification Gap*), yaitu kesenjangan antara persepsi manajemen tentang harapan dan spesifikasi atau standar kualitas layanan yang ditetapkan (Parasuraman et al., 1985). Meskipun regulasi (spesifikasi) telah menetapkan peran ideal pengawas, alokasi sumber daya yang tidak memadai menciptakan jurang antara spesifikasi tersebut dan kemungkinan pelaksanaannya.

Dalam konteks pengawasan madrasah di Provinsi Jambi, Teori Kesenjangan memberikan alat diagnostik yang tajam. Kesenjangan pertama adalah antara *kondisi ideal* dan *kondisi aktual* fungsi pengawasan. Kondisi ideal, sebagaimana diamanatkan oleh regulasi dan literatur akademik, adalah pengawasan yang berfungsi sebagai proses pembinaan, *coaching*, fasilitasi, dan pendampingan kolaboratif (Danim & Khairil, 2014; Husnah & Kholis, 2019). Pengawas diharapkan menjadi mitra kritis (Supriadi, 2010) yang membantu madrasah meningkatkan mutu secara berkelanjutan. Ini adalah "harapan" atau standar yang ditetapkan oleh sistem.

Kondisi aktual, sebagaimana tercermin dalam data rasio di Provinsi Jambi, menunjukkan realitas yang jauh berbeda, terutama di kabupaten dengan beban kerja ekstrem seperti Tanjung Jabung Barat (1:25,5) dan Batanghari (1:16,8). Di wilayah ini, pengawasan secara praktis terdegradasi menjadi aktivitas administratif dan seremonial. Keterbatasan waktu dan sumber daya membuat pengawas tidak mungkin menjalankan fungsi pembinaan yang mendalam. Kesenjangan antara peran ideal yang transformatif dan peran aktual yang transaksional inilah yang

menjadi inti masalah. Kesenjangan ini bukan disebabkan oleh kurangnya kompetensi pengawas, melainkan oleh kondisi struktural yang tidak memungkinkan mereka untuk memenuhi standar yang diharapkan.

Lebih lanjut, teori ini membantu menjelaskan bagaimana kesenjangan tersebut berdampak pada seluruh ekosistem. Kesenjangan kedua adalah antara *kualitas layanan pengawasan yang diterima* oleh madrasah di wilayah ideal (seperti Kota Jambi, rasio 1:4,4) dan di wilayah terbebani. Madrasah di Kota Jambi berpotensi menerima layanan pengawasan yang mendekati kondisi ideal intensif, substantif, dan berkelanjutan. Sebaliknya, madrasah di Tanjung Jabung Barat menerima layanan yang jauh di bawah standar, menciptakan disparitas kualitas layanan publik yang fundamental. Kesenjangan ini secara langsung melanggengkan ketimpangan mutu pendidikan antarwilayah.

Solusi yang diusulkan melalui transformasi digital dapat dianalisis sebagai upaya strategis untuk "menutup kesenjangan" (*closing the gap*). Platform e-supervisi tidak bertujuan mengubah standar ideal, melainkan menyediakan alat yang memungkinkan kinerja aktual untuk mendekati standar tersebut. Dengan demikian, Teori Kesenjangan tidak hanya membantu mengidentifikasi masalah, tetapi juga memvalidasi urgensi intervensi yang mampu meningkatkan kapasitas sistem untuk memenuhi standar yang telah ditetapkannya sendiri.

2. Teori sistem (*system theory*)

Teori Sistem, yang dipelopori oleh ahli biologi Ludwig von Bertalanffy (1968), menawarkan perspektif holistik untuk memahami organisasi sebagai sebuah kesatuan yang kompleks. Teori ini memandang organisasi dalam hal ini, sistem pendidikan madrasah di Provinsi Jambi bukan sebagai kumpulan bagian yang terisolasi, melainkan sebagai sebuah sistem yang terdiri dari sub-sistem yang saling berhubungan dan saling bergantung (*interdependent*). Komponen utama dari sebuah sistem adalah masukan (*input*), proses (*process*), keluaran (*output*), dan umpan balik (*feedback loop*), yang semuanya beroperasi dalam suatu lingkungan (*environment*) tertentu.

Dalam aplikasinya pada manajemen organisasi, para pemikir seperti Katz dan Kahn (1978) menekankan konsep "sistem terbuka" (*open system*), di mana organisasi secara konstan berinteraksi dengan lingkungannya, menerima masukan dan menghasilkan keluaran yang mempengaruhi lingkungan tersebut. Menggunakan kerangka ini, sistem pengawasan madrasah di Provinsi Jambi dapat dipetakan secara sistemik. Masukan ke dalam sistem ini mencakup pengawas (dengan kuantitas dan kualitasnya), kepala madrasah, guru, dana, kurikulum, dan regulasi dari pemerintah (lingkungan). Proses meliputi kegiatan belajar-mengajar, manajemen madrasah, dan yang paling krusial, aktivitas supervisi, monitoring, dan evaluasi. Keluaran yang diharapkan adalah peningkatan mutu pendidikan, kompetensi guru yang lebih baik, dan lulusan yang berkualitas.

Masalah ketimpangan rasio pengawas di Jambi, jika dilihat dari Teori Sistem, bukanlah masalah yang terisolasi pada sub-sistem pengawasan saja, melainkan sebuah disfungsi pada komponen masukan yang menyebabkan efek domino di seluruh sistem. Kuantitas masukan "pengawas" yang tidak seimbang secara geografis menciptakan hambatan (*bottleneck*) atau kerusakan serius pada proses supervisi. Di wilayah dengan masukan pengawas yang sangat minim, proses supervisi menjadi tidak efektif, dangkal, dan tidak mampu menjalankan fungsinya sebagai mekanisme penjaminan mutu.

Intervensi kebijakan melalui transformasi digital, dalam perspektif Teori Sistem, adalah upaya untuk memperbaiki dan memperkuat beberapa sub-sistem secara bersamaan. Pengenalan platform e-supervisi adalah intervensi pada proses, membuatnya lebih efisien dan efektif. Secara bersamaan, platform ini secara fundamental merevitalisasi gelang umpan balik dengan menyediakan data yang lebih cepat, lebih terstruktur, dan dapat diakses oleh semua pemangku kepentingan. Dengan memperbaiki proses dan umpan balik, diharapkan sistem dapat berfungsi lebih sehat dan secara bertahap menghasilkan keluaran yang lebih baik dan lebih merata di seluruh wilayah, meskipun tantangan pada komponen masukan (jumlah pengawas) belum sepenuhnya teratasi.

3. Teori agensi (*agency theory*)

Teori Agensi, yang berakar kuat pada literatur ekonomi dan keuangan, memberikan kerangka kerja yang kuat untuk menganalisis hubungan di mana satu pihak (prinsipal) mendeklasikan pekerjaan atau wewenang kepada pihak lain (agen) untuk bertindak atas namanya. Fondasi teori ini diletakkan oleh Jensen dan Meckling (1976), yang menganalisis masalah yang muncul dalam hubungan ini. Dua masalah utama yang menjadi fokus Teori Agensi adalah (1) konflik kepentingan (*conflict of interest*) antara prinsipal dan agen, dan (2) asimetri informasi (*information asymmetry*), di mana agen memiliki lebih banyak atau informasi yang lebih baik tentang kinerjanya dibandingkan prinsipal.

Prinsipal (Kanwil Kemenag) sangat bergantung pada laporan dari agen (pengawas) untuk mengetahui kondisi mutu di setiap madrasah. Namun, karena keterbatasan waktu, pengawas mungkin tidak dapat mengumpulkan data yang mendalam dan akurat. Laporan yang diserahkan mungkin terlihat lengkap secara administratif, tetapi tidak mencerminkan realitas kualitas pembelajaran yang sebenarnya di dalam kelas. Akibatnya, prinsipal beroperasi dengan informasi yang tidak sempurna dan mungkin membuat keputusan kebijakan yang kurang tepat sasaran karena tidak didasarkan pada gambaran yang utuh dan akurat. Ini adalah contoh klasik dari masalah *moral hazard*, di mana prinsipal tidak dapat secara sempurna mengobservasi upaya atau kualitas kerja agen.

Teori Agensi juga memperkenalkan konsep "biaya keagenan" (*agency costs*), yaitu total biaya yang timbul dari hubungan ini, yang mencakup biaya monitoring agen oleh prinsipal, biaya agen untuk memberi sinyal kepatuhan (*bonding costs*), dan kerugian residual (*residual loss*) (Jensen & Meckling, 1976). Dalam kasus ini, kerugian residual adalah yang paling signifikan: yaitu hilangnya potensi peningkatan mutu pendidikan di madrasah-madrasah yang tidak terawasi dengan baik. Ini adalah biaya riil yang ditanggung oleh siswa dan masyarakat.

Solusi transformasi digital dapat dipandang sebagai mekanisme untuk mengurangi masalah keagenan. Sebuah platform e-supervisi yang terintegrasi secara dramatis mengurangi asimetri informasi. Prinsipal dapat mengakses dasbor dengan data kinerja madrasah dan aktivitas supervisi secara *real-time*, transparan, dan terstandarisasi. Hal ini mengurangi ketergantungan pada laporan naratif agen dan memberikan gambaran yang lebih objektif. Selain itu, dengan membuat proses supervisi lebih efisien, teknologi membantu menyealaraskan kembali tujuan prinsipal dan agen. Pengawas (agen) menjadi lebih mampu untuk mencapai tujuan substantif (peningkatan mutu) karena beban administratifnya telah diringankan. Dengan demikian, Teori Agensi menjelaskan mengapa sistem pengawasan konvensional rentan terhadap disfungsi dan bagaimana intervensi berbasis

teknologi dapat menjadi alat tata kelola yang efektif untuk meningkatkan akuntabilitas dan menyelaraskan kepentingan dalam sistem pendidikan.

Kerangka Konsep

Selain teori, beberapa konsep modern dalam manajemen pendidikan memberikan kerangka kerja praktis untuk merancang solusi. Konsep-konsep ini berfungsi sebagai blok bangunan untuk alternatif kebijakan yang akan diusulkan.

2. Konsep E-Supervision (Pengawasan Berbasis Digital)

Konsep E-Supervision, atau pengawasan berbasis digital, merujuk pada pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi untuk merancang, melaksanakan, memonitor, dan mengevaluasi kegiatan profesi. Ini bukan sekadar digitalisasi instrumen kertas, melainkan sebuah redefinisi proses kerja yang bertujuan untuk meningkatkan efisiensi, jangkauan, dan kedalaman interaksi supervisi. Penerapan E-Supervision sejalan dengan temuan bahwa pemanfaatan teknologi informasi dapat secara signifikan mengurangi beban kerja administratif dan memungkinkan pengumpulan serta analisis data secara *real-time* (Yusuf et al., 2019). Konsep ini menjadi jawaban langsung terhadap kendala geografis dan keterbatasan waktu yang dihadapi pengawas dengan beban kerja tinggi.

Inti dari E-Supervision adalah integrasi berbagai fungsi pengawasan ke dalam satu platform digital yang terpadu. Platform ini idealnya mencakup modul untuk penjadwalan, digital untuk akademik dan manajerial, repositori untuk pengunggahan bukti fisik (misalnya RPP, video pembelajaran), serta fitur untuk memberikan umpan balik yang terdokumentasi dan dapat dilacak. Studi telah menunjukkan bahwa “penerapan e-supervisi berbasis aplikasi mobile terbukti meningkatkan efisiensi proses, mulai dari penjadwalan, pengisian rafession, hingga rekapitulasi data dan pemberian umpan balik secara cepat” (Raharjo, 2020, hlm. 113). Efisiensi ini menjadi krusial di wilayah seperti Tanjung Jabung Barat, di mana pengawas dapat menghemat waktu yang sebelumnya habis untuk perjalanan dan rekapitulasi manual.

Dalam konteks ketimpangan rasio di Jambi, E-Supervision menawarkan solusi konkret. Seorang pengawas tidak lagi harus hadir secara fisik untuk setiap tahapan profesi. Sesi pra-observasi dan pasca-observasi dapat dilakukan melalui konferensi video. Guru dapat mengunggah rekaman praktik mengajarnya untuk dianalisis oleh pengawas. Dengan demikian, frekuensi interaksi antara pengawas dan madrasah binaan dapat meningkat secara dramatis tanpa harus menambah jumlah pengawas. Model hibrida, yang mengkombinasikan kunjungan fisik yang esensial dengan interaksi virtual yang frekuensi, menjadi mungkin untuk diimplementasikan.

Lebih dari sekadar efisiensi, E-Supervision mengubah peran pengawas dari sekadar pengumpul data menjadi analis data dan mitra strategis. Platform digital dapat secara otomatis mengolah data yang masuk dan menyajikannya dalam bentuk dasbor analitik, menyoroti tren, kekuatan, dan area yang memerlukan perhatian khusus. Ini membebaskan kapasitas kognitif pengawas untuk fokus pada interpretasi data dan dialog reflektif dengan kepala madrasah. Dengan demikian, pengawasan menjadi lebih berbasis bukti (*evidence-based*) dan mampu mendorong “pengambilan profesi berbasis data (*data-driven decision making*)” (Jabar, 2014, hlm. 135), yang merupakan esensi dari manajemen mutu modern.

Implementasi E-Supervision juga menciptakan sebuah ekosistem data yang terintegrasi. Data hasil 1504professio tidak lagi tersimpan dalam arsip-arsip terpisah, melainkan terpusat dalam sebuah 1504rofes yang dapat diakses oleh pemangku kepentingan di 1504profess kabupaten/kota dan provinsi. Hal ini memungkinkan Kantor Wilayah Kementerian Agama untuk mendapatkan 1504professi yang akurat dan komprehensif tentang peta mutu, efektivitas pembinaan, dan kebutuhan pengembangan 1504rofessional di seluruh provinsi. Terciptalah sebuah "ekosistem penjaminan mutu yang komprehensif" di mana data dari berbagai sumber dapat diintegrasikan untuk pengambilan kebijakan yang lebih strategis (Ghufron, 2013, hlm. 98).

Pada akhirnya, E-Supervision bukan bertujuan untuk menggantikan interaksi manusiawi, melainkan untuk memperkuatnya. Teknologi menjadi alat untuk mengatasi keterbatasan fisik dan administratif, sehingga interaksi yang terjadi baik virtual maupun tatap muka dapat lebih fokus pada substansi pedagogis dan manajerial. Konsep ini adalah tulang punggung teknologi yang memungkinkan konsep-konsep lain seperti supervisi klinis dan PLC dapat diimplementasikan dalam skala besar, bahkan di tengah tantangan rasio pengawas yang tidak seimbang.

2. Konsep Desentralisasi Pengawasan dan Supervisi Klinis

Konsep desentralisasi pengawasan menggeser lokus supervisi dari yang semula sangat terpusat pada figur pengawas eksternal menjadi sebuah tanggung jawab bersama yang juga diemban secara kuat oleh aktor internal, terutama kepala madrasah. Regulasi modern telah menegaskan bahwa beban kerja kepala sekolah/madrasah sepenuhnya mencakup tugas "supervisi kepada guru dan tenaga kependidikan" (Permendikbudristek No. 40, 2021, Pasal 15). Dengan demikian, kepala madrasah adalah supervisor lini pertama. Konsep ini menekankan pentingnya sinergi antara supervisor eksternal (pengawas) dan supervisor internal (kepala madrasah) sebagai "faktor penentu keberhasilan sistem pengawasan pendidikan" (Suhardan, 2016, hlm. 12).

Dalam kerangka desentralisasi ini, metode yang paling sesuai adalah Supervisi Klinis. Berbeda dari supervisi umum yang bersifat evaluatif, supervisi klinis adalah sebuah proses kolaboratif, non-menghakimi, dan berorientasi pada perbaikan praktik mengajar yang spesifik. Menurut Sonhadji (2016, hlm. 112), model ini "berfokus pada analisis data observasi kelas yang otentik, yang dilakukan bersama antara supervisor dan guru, untuk tujuan perbaikan spesifik dalam praktik mengajar." Siklusnya yang terdiri dari pertemuan awal (perencanaan), observasi kelas, dan pertemuan balikan (analisis) menempatkan guru sebagai mitra setara dalam proses refleksi dan pemecahan masalah.

Penerapan konsep ini secara langsung menjawab tantangan rasio pengawas yang tinggi. Tidak realistik mengharapkan seorang pengawas eksternal untuk melakukan supervisi klinis yang intensif kepada ratusan guru di 26 madrasah. Namun, sangat mungkin untuk memberdayakan 26 kepala madrasah untuk menjadi pelaksana utama supervisi klinis di satuan pendidikan masing-masing. Peran pengawas eksternal dengan demikian bertransformasi. Ia tidak lagi menjadi supervisor utama bagi guru, melainkan menjadi *coach*, fasilitator, dan mentor bagi para kepala madrasah. Pengawas membina kepala madrasah tentang cara merencanakan dan melaksanakan supervisi klinis yang efektif.

Untuk menjalankan peran ini, kepala madrasah harus memiliki kompetensi supervisi yang mumpuni, yang meliputi kemampuan "merencanakan program

supervisi akademik, melaksanakannya dengan berbagai teknik yang sesuai, serta menindaklanjuti hasilnya" (Yuliani Nurani, 2017, hlm. 30). Oleh karena itu, program peningkatan kapasitas bagi kepala madrasah menjadi prasyarat mutlak. Pengawas, dengan beban yang lebih terfokus pada pembinaan kepala madrasah, dapat memastikan bahwa standar kualitas supervisi internal tetap terjaga di seluruh madrasah binaannya.

Kombinasi desentralisasi dan supervisi klinis juga mengubah iklim pengawasan di sekolah. Supervisi tidak lagi dipandang sebagai sebuah peristiwa inspeksi yang menegangkan dari pihak luar, melainkan sebagai bagian dari budaya perbaikan berkelanjutan yang dipimpin dari dalam. Kepala madrasah berperan penting dalam menciptakan iklim kerja positif "di mana supervisi dipandang bukan sebagai ancaman, melainkan sebagai kesempatan untuk bertumbuh dan berkembang secara profesional" (Mulyasa, 2014, hlm. 91). Hal ini sejalan dengan pergeseran paradigma supervisi dari mencari kesalahan (*inspeksi*) menuju pembinaan (*coaching*) dan pendampingan kolaboratif (Husnah & Kholis, 2019).

Integrasi dengan E-Supervision menjadi krusial dalam model ini. Kepala madrasah dapat menggunakan platform digital untuk mencatat hasil supervisi klinisnya, mengunggah video praktik mengajar guru sebagai bahan diskusi, dan bahkan berkonsultasi dengan pengawas eksternal mengenai kasus-kasus atau tantangan spesifik yang dihadapinya. Dengan demikian, pengawas eksternal tetap dapat memonitor kualitas supervisi internal dan memberikan dukungan yang tepat sasaran tanpa harus selalu hadir secara fisik. Model ini menciptakan sebuah sistem pengawasan bertingkat (*cascading system*) yang lebih terukur, efisien, dan berkelanjutan.

3. Konsep Kolaborasi Multipihak dan *Professional Learning Community* (PLC)

Konsep ini memperluas gagasan desentralisasi dari level individu (kepala madrasah) ke level kelompok (komunitas). *Professional Learning Community* (PLC) adalah sekelompok pendidik yang bertemu secara rutin dan berkolaborasi secara intensif dalam siklus penyelidikan dan penelitian 1505unggal1505 kolektif untuk mencapai hasil belajar siswa yang lebih baik. PLC menggeser 1505ungg dari "praktik mengajar saya" menjadi "praktik mengajar kita" dan dari "siswa saya" menjadi "siswa kita". Ini adalah manifestasi dari supervisi kolegial, di mana guru saling mengobservasi, berbagi praktik terbaik, dan memberikan umpan balik konstruktif dalam suasana saling percaya (Sriyanti, 2019).

PLC adalah antitesis dari budaya isolasi guru, di mana setiap guru bekerja sendiri di dalam kelasnya. Dalam sebuah PLC yang berfungsi, guru secara kolektif menganalisis data hasil belajar siswa, merancang strategi pembelajaran bersama, mengimplementasikannya, dan kemudian merefleksikan hasilnya. Proses ini mengubah guru dari sekadar pelaksana kurikulum menjadi peneliti praktiknya sendiri. Budaya kolaboratif ini terbukti signifikan dalam meningkatkan kualitas pembelajaran dan profesionalisme guru secara keseluruhan.

Dalam konteks Jambi, PLC menawarkan mekanisme dukungan horizontal yang sangat kuat untuk mengkompensasi kurangnya dukungan vertikal dari pengawas di wilayah dengan rasio tinggi. Ketika seorang pengawas hanya bisa berkunjung beberapa kali dalam setahun, PLC memastikan bahwa proses dialog profesional, refleksi, dan pemecahan masalah tetap berjalan secara kontinu di tingkat madrasah atau antarmadrasah. Guru tidak perlu menunggu kedatangan pengawas untuk

membahas kesulitan yang mereka hadapi; mereka memiliki komunitas sejawat sebagai sumber dukungan utama.

Peran pengawas dan kepala madrasah dalam model ini adalah sebagai inisiator, fasilitator, dan penjaga keberlanjutan PLC. Mereka tidak mendikte apa yang harus dibahas, tetapi mereka membantu membangun struktur, protokol, dan budaya yang diperlukan agar PLC dapat berkembang. Pengawas dapat memperkenalkan berbagai metode untuk analisis data siswa atau observasi rekan sejawat. Kepala madrasah, dengan kepemimpinan pembelajarannya (Sutarsih et al., 2018), memastikan bahwa waktu dan sumber daya dialokasikan untuk kegiatan PLC serta menciptakan iklim yang kondusif untuk kolaborasi.

Sama seperti konsep lainnya, PLC akan diperkuat secara eksponensial oleh platform E-Supervision. Platform digital dapat menjadi ruang virtual bagi PLC untuk berinteraksi, terutama untuk PLC yang anggotanya berasal dari madrasah yang berbeda dan terpisah secara geografis. Mereka dapat berbagi sumber daya, RPP, video pembelajaran, dan melakukan diskusi daring. Data kinerja siswa dan hasil supervisi yang tersaji di platform dapat menjadi bahan bakar utama untuk siklus penyelidikan PLC. Dengan demikian, teknologi memecah batas-batas fisik dan memungkinkan kolaborasi dalam skala yang lebih luas.

Secara esensial, pengembangan PLC adalah strategi pemberdayaan dari bawah (*bottom-up*). Ini membangun kapasitas kolektif di tingkat akar rumput, menciptakan sistem pendukung yang mandiri dan tangguh. Ketika dikombinasikan dengan pembinaan dari atas (*top-down*) yang dilakukan oleh pengawas dan kepala madrasah, terbentuklah sebuah ekosistem pengembangan profesional yang seimbang dan komprehensif. Peran pengawas bergeser dari "pengevaluasi tunggal" menjadi "pengembang komunitas" dan "penghubung jejaring" (Slameto, 2016).

4. Konsep Pengembangan Profesional Berkelanjutan (PPB) Berbasis Data

Pengembangan Profesional Berkelanjutan (PPB) atau *Continuing Professional Development* (CPD) adalah sebuah komitmen untuk pembelajaran seumur hidup bagi para pendidik, yang bertujuan untuk meningkatkan kualifikasi, kompetensi, dan profesionalisme mereka. Kewajiban ini secara eksplisit diatur dalam Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen. Namun, konsep PPB modern menekankan bahwa kegiatan pengembangan tidak boleh bersifat generik, acak, atau "satu ukuran untuk semua". PPB yang efektif haruslah berbasis data, relevan dengan kebutuhan nyata, dan terintegrasi dalam siklus peningkatan mutu sekolah.

Kunci dari PPB berbasis data adalah proses analisis kebutuhan (*needs analysis*) yang cermat dan sistematis. Seperti yang dikemukakan oleh Jasruddin dan Haryanto (2017), program supervisi atau pengembangan yang tidak didasarkan pada kebutuhan riil guru cenderung tidak efektif dan hanya bersifat formalitas. Disinilah seluruh sistem pengawasan yang telah dibahas sebelumnya memainkan peran vitalnya. Data dari E-Supervision, catatan dari supervisi klinis yang dilakukan kepala madrasah, dan notulensi diskusi dalam sesi PLC menjadi sumber data yang kaya untuk mengidentifikasi kebutuhan PPB yang spesifik dan otentik.

Misalnya, data dari platform E-Supervision mungkin menunjukkan pola bahwa banyak guru di Kabupaten Tebo mengalami kesulitan dalam menerapkan penilaian autentik. Temuan ini, yang divalidasi melalui observasi klinis oleh kepala madrasah, menjadi dasar yang kuat untuk merancang program PPB yang terfokus pada topik tersebut, baik dalam bentuk lokakarya, *coaching* oleh guru ahli, atau sesi belajar

dalam PLC. Dengan demikian, sumber daya untuk PPB dialokasikan secara efisien dan tepat sasaran, tidak dihamburkan pada pelatihan umum yang mungkin tidak dibutuhkan.

Konsep ini secara langsung terhubung dengan Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI). Data hasil Evaluasi Diri Madrasah (EDM) merupakan "input yang sangat berharga untuk merancang program supervisi yang terfokus dan relevan" (Gafur, 2016, hlm. 131). Selanjutnya, temuan dari supervisi tersebut menjadi dasar untuk merancang intervensi, yang salah satu bentuk utamanya adalah PPB. Dengan demikian, PPB bukan lagi aktivitas yang terpisah, melainkan menjadi bagian tak terpisahkan dari siklus SPMI: pemetaan mutu (melalui EDM dan supervisi), perencanaan perbaikan, pelaksanaan perbaikan (melalui PPB), dan evaluasi dampak perbaikan tersebut.

Peran pengawas dalam kerangka ini adalah sebagai penganalisis dan penghubung. Berdasarkan data agregat dari madrasah binaannya, pengawas dapat mengidentifikasi pola kebutuhan PPB di tingkat klaster atau kabupaten. Ia kemudian dapat merekomendasikan atau bahkan mengorganisir kegiatan PPB yang relevan, serta menindaklanjuti hasilnya untuk memastikan adanya peningkatan profesionalisme guru, sebagaimana tugasnya yang diatur dalam Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007. Pengawas menjadi jembatan antara identifikasi masalah di tingkat mikro (kelas dan sekolah) dan penyediaan solusi di tingkat meso (kabupaten).

Secara keseluruhan, konsep PPB berbasis data mengubah pelatihan guru dari sebuah acara (*event*) menjadi sebuah proses berkelanjutan yang tertanam dalam budaya sekolah. Ini memastikan bahwa setiap investasi waktu dan dana dalam pengembangan profesional memberikan dampak yang terukur pada praktik di kelas dan hasil belajar siswa. Dengan menjadikan data supervisi sebagai kompasnya, PPB menjadi lebih personal, relevan, dan kuat sebagai mesin penggerak peningkatan mutu pendidikan yang berkelanjutan di Provinsi Jambi.

METODOLOGI

Bagian ini menguraikan metode dan pendekatan yang digunakan dalam penyusunan artikel kebijakan ini. Kajian ini mengadopsi pendekatan kualitatif deskriptif, yang dipilih karena sifatnya yang komprehensif dalam mengkaji fenomena yang ada berdasarkan data dan literatur yang tersedia. Dengan fokus utama pada analisis data sekunder, pendekatan ini memungkinkan diagnosis masalah secara sistematis, penelusuran akar penyebabnya secara mendalam, serta perumusan rekomendasi kebijakan yang logis dan berbasis bukti (evidence-based). Proses metodologis ini mencakup tiga tahap utama: identifikasi dan prioritas masalah, analisis akar penyebab, dan evaluasi alternatif kebijakan untuk menghasilkan rekomendasi yang paling strategis.

1. Jenis dan Sumber Data

Kajian ini sepenuhnya menggunakan data sekunder yang bersifat kuantitatif dan kualitatif. Data-data tersebut berasal dari berbagai sumber yang kredibel, meliputi:

Data Kuantitatif: Berupa angka dan statistik mengenai rasio pengawas, jumlah madrasah, dan kompetensi SDM. Sumber utamanya adalah:

Sistem Informasi EMIS Pendis Kementerian Agama.

Sistem Informasi Kepegawaian (Simpeg) Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jambi.

Laporan hasil asesmen internal kompetensi pengawas yang dilakukan oleh Kanwil Kemenag Provinsi Jambi.

Data Kualitatif: Berupa informasi naratif, konsep, dan kerangka hukum. Sumber utamanya adalah:

Regulasi dan Perundang-undangan: Undang-Undang, Peraturan Pemerintah (PP), dan Peraturan Menteri (Permen) yang terkait dengan Sistem Pendidikan Nasional, Standar Nasional Pendidikan, serta tugas dan fungsi guru, kepala sekolah, dan pengawas.

Literatur Akademis: Buku, jurnal ilmiah, dan hasil penelitian sebelumnya yang membahas teori dan konsep relevan seperti e-supervisi, supervisi klinis, *Professional Learning Community* (PLC), dan teori-teori manajemen (Teori Kesenjangan, Teori Sistem, Teori Agensi).

2. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah studi 1508survey1508 (literature review) dan studi dokumen (documentary study). Proses ini meliputi kegiatan mengidentifikasi, mengkaji, mencatat, dan mensintesis informasi relevan dari berbagai sumber yang telah disebutkan. Tidak ada pengumpulan data primer (seperti wawancara atau 1508survey) yang dilakukan; seluruh analisis didasarkan pada data dan dokumen yang sudah ada.

3. Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan secara kualitatif dengan menggunakan beberapa kerangka kerja yang sistematis untuk memastikan ketajaman dan objektivitas analisis. Teknik yang digunakan adalah sebagai berikut:

Analisis USG (*Urgency, Seriousness, Growth*): Teknik ini digunakan pada tahap identifikasi masalah untuk menentukan prioritas isu yang paling mendesak untuk ditangani. Setiap masalah dinilai berdasarkan tingkat urgensi, keseriusan dampak, dan potensi pertumbuhannya jika tidak segera diatasi, sehingga menghasilkan skor prioritas.

Diagram Fishbone (Analisis Tulang Ikan): Setelah masalah inti ditetapkan, diagram ini digunakan untuk membedah dan memvisualisasikan akar penyebab masalah secara terstruktur. Faktor-faktor penyebab dikelompokkan ke dalam kategori-kategori logis (seperti Kebijakan, Proses, SDM, dan Infrastruktur) untuk mengidentifikasi akar masalah yang paling fundamental.

Analisis Kebijakan Kriteria William N. Dunn: Teknik ini diterapkan untuk mengevaluasi dan membandingkan alternatif-alternatif kebijakan yang diusulkan. Setiap alternatif dinilai berdasarkan kriteria Efektivitas, Efisiensi, Kecukupan, Pemerataan, dan Responsivitas untuk menentukan rekomendasi kebijakan yang paling unggul dan komprehensif.

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Hasil dan Pembahasan

Hasil analisis mendalam terhadap data dan kondisi di lapangan menunjukkan bahwa sistem pengawasan pendidikan madrasah di Provinsi Jambi berada dalam kondisi krisis yang disebabkan oleh ketimpangan struktural. Temuan utama yang menjadi titik tolak pembahasan ini adalah disparitas ekstrem pada rasio pengawas dan madrasah binaan. Data tahun 2025 yang disajikan menunjukkan jurang yang dalam antara kondisi ideal di Kota Jambi (1:4,4) dengan kondisi beban kerja berlebih di Kabupaten Tanjung Jabung Barat (1:25,5), Batanghari (1:16,8), dan Sarolangun (1:14,2). Angka-angka ini bukan sekadar statistik, melainkan representasi dari ketidakadilan sistemik dalam distribusi sumber daya pengawasan yang berpotensi melanggengkan kesenjangan mutu pendidikan antarwilayah.

Kondisi beban kerja yang tidak realistik ini secara langsung mendegradasi esensi supervisi modern. Paradigma supervisi telah bergeser dari sekadar inspeksi mencari kesalahan menjadi proses pendampingan profesional yang kolaboratif untuk meningkatkan kapabilitas guru (Danim & Khairil, 2014). Namun, dalam realitas rasio tinggi, fungsi luhur ini menjadi mustahil untuk dijalankan. Pengawas terpaksa memprioritaskan penyelesaian tugas-tugas administratif yang dapat diukur secara kuantitatif, seperti pemeriksaan kelengkapan berkas, daripada terlibat dalam dialog pedagogis yang mendalam. Akibatnya, supervisi yang seharusnya menjadi proses transformatif tereduksi menjadi aktivitas transaksional semata.

Situasi ini dapat dianalisis secara tajam menggunakan Teori Kesenjangan (Gap Theory). Menurut Parasuraman et al. (1985), kualitas layanan yang buruk timbul dari adanya kesenjangan antara harapan (expectations) dan kinerja aktual (perceived performance). Dalam konteks ini, terdapat kesenjangan yang sangat lebar antara "harapan" sistem pendidikan—yaitu pengawasan yang substantif dan membina—with "kinerja aktual" yang mampu diberikan oleh pengawas yang terbebani. Kesenjangan ini bukan disebabkan oleh kegagalan individu pengawas, melainkan oleh kegagalan sistem dalam menyediakan kondisi kerja yang memungkinkan mereka untuk memenuhi standar profesional yang telah ditetapkan.

Dilihat dari kacamata Teori Sistem (System Theory), sistem pendidikan madrasah di Jambi mengalami disfungsi pada komponen masukan (input), yaitu alokasi sumber daya manusia pengawas yang tidak merata. Sebagai sebuah sistem terbuka yang saling bergantung (von Bertalanffy, 1968), kelemahan pada satu sub-sistem akan berdampak domino pada sub-sistem lainnya. Input pengawas yang tidak memadai secara langsung merusak "proses" supervisi, yang pada gilirannya melemahkan "gelang umpan balik" (feedback loop) kepada guru dan madrasah, dan pada akhirnya menghasilkan "keluaran" (output) berupa mutu pendidikan yang timpang di seluruh provinsi.

Lebih lanjut, Teori Agensi (Agency Theory) memberikan kerangka untuk memahami rusaknya hubungan akuntabilitas antara prinsipal (Kantor Wilayah Kemenag) dan agen (pengawas). Keterbatasan waktu dan sumber daya menciptakan kondisi asimetri informasi, di mana prinsipal tidak dapat secara akurat memverifikasi kualitas kerja agen di lapangan (Jensen & Meckling, 1976). Laporan administratif yang lengkap mungkin diterima, namun tidak mencerminkan realitas pembinaan yang sesungguhnya. Fenomena ini menciptakan moral hazard, di mana pemenuhan formalitas lebih diutamakan daripada pencapaian tujuan substantif, yakni peningkatan mutu pembelajaran.

Salah satu dampak paling merugikan dari fenomena ini adalah matinya siklus umpan balik yang efektif. John Hattie (2008) dalam risetnya yang monumental menyimpulkan bahwa umpan balik adalah salah satu faktor paling berpengaruh terhadap pencapaian belajar siswa. Namun, efektivitasnya bergantung pada tiga syarat: tepat waktu, spesifik,

dan dapat ditindaklanjuti. Dalam konteks rasio pengawas yang tinggi, umpan balik yang diberikan cenderung umum, sangat tertunda, dan kehilangan daya transformatifnya, sehingga tidak mampu mendorong perbaikan praktik mengajar secara signifikan.

Merespons krisis ini, solusi konvensional seperti penambahan jumlah pengawas secara masif dinilai tidak realistik karena terkendala oleh keterbatasan anggaran, regulasi moratorium, dan ketersediaan sumber daya manusia yang memenuhi syarat. Oleh karena itu, diperlukan sebuah terobosan strategis yang mampu meningkatkan efisiensi dan efektivitas dengan mengoptimalkan sumber daya yang ada. Analisis USG dalam kajian ini secara tepat mengidentifikasi "Belum Adanya Sistem Pengawasan Digital Terpadu" sebagai masalah dengan prioritas tertinggi, karena solusinya memiliki efek pengganda (multiplier effect) untuk mengatasi masalah lainnya.

Ketidaaan platform digital membuat proses pengawasan tetap terikat pada metode manual yang padat karya, lambat, dan tidak efisien. Hal ini bertentangan dengan prinsip manajemen modern yang menekankan pentingnya pemanfaatan teknologi informasi untuk pengambilan keputusan berbasis data (Yusuf et al., 2019). Tanpa sistem terpadu, data hasil supervisi tersimpan secara terfragmentasi, sulit dianalisis secara agregat, dan tidak dapat dimanfaatkan untuk pemetaan mutu atau perencanaan intervensi yang strategis di tingkat provinsi.

Sebagai jawaban, kebijakan implementasi Sistem Pengawasan Terpadu Berbasis Digital (e-Supervisi) menjadi langkah yang paling strategis dan relevan. E-supervisi bukan sekadar digitalisasi instrumen, melainkan sebuah redefinisi proses kerja pengawasan. Platform ini akan mengintegrasikan seluruh alur kerja, mulai dari penjadwalan, pengisian instrumen digital, pengunggahan bukti fisik, hingga analisis data dan pemberian umpan balik. Penelitian oleh Raharjo (2020) telah membuktikan bahwa implementasi e-supervisi berbasis aplikasi mobile secara signifikan meningkatkan efisiensi proses dan kecepatan umpan balik.

Model pengawasan hibrida, yang mengkombinasikan kunjungan fisik esensial dengan interaksi virtual yang lebih frekuensi, menjadi mungkin untuk diterapkan melalui platform ini. Dengan demikian, seorang pengawas di wilayah terbebani dapat "hadir" secara virtual di madrasah binaannya untuk sesi pra-observasi, analisis video pembelajaran, atau diskusi pasca-observasi, tanpa harus menghabiskan waktu dan biaya perjalanan. Ini secara dramatis akan meningkatkan frekuensi dan intensitas pembinaan, mendekatkan kinerja aktual pengawas pada standar ideal yang diharapkan.

Platform e-supervisi juga akan berfungsi sebagai pusat data (data hub) yang menyediakan dasbor analitik bagi para pemangku kepentingan. Data yang terstandarisasi dan terkumpul secara real-time memungkinkan Kantor Wilayah Kemenag untuk melakukan pemetaan mutu, mengidentifikasi tren, dan merancang intervensi kebijakan yang lebih tepat sasaran. Hal ini sejalan dengan gagasan untuk membangun sebuah ekosistem penjaminan mutu yang komprehensif, di mana siklus data, informasi, dan intervensi berjalan secara lancar dan responsif (Ghufron, 2013).

Implementasi e-supervisi harus diiringi dengan strategi desentralisasi pengawasan, yaitu memberdayakan kepala madrasah sebagai supervisor lini pertama. Regulasi modern, seperti Permendikbudristek No. 40 Tahun 2021, secara eksplisit menegaskan bahwa tugas supervisi kepada guru adalah bagian integral dari beban kerja kepala sekolah. Dengan demikian, peran pengawas eksternal dapat ditransformasikan dari supervisor utama bagi ratusan guru menjadi coach dan mentor bagi para kepala madrasah.

Dalam kerangka desentralisasi ini, metode supervisi klinis menjadi sangat relevan. Kepala madrasah, setelah dibina oleh pengawas, dapat mempraktikkan supervisi klinis yang berfokus pada analisis data observasi otentik untuk perbaikan praktik mengajar yang spesifik (Sonhadji, 2016). Sinergi antara pengawas eksternal yang membina dan kepala madrasah yang mengeksekusi supervisi internal adalah kunci keberhasilan sistem pengawasan modern (Suhardan, 2016). Platform e-supervisi akan menjadi sarana bagi kepala madrasah untuk melaporkan hasil supervisinya dan berkonsultasi dengan pengawas.

Lebih jauh, transformasi ini akan mendorong tumbuhnya budaya kolaborasi melalui *Professional Learning Community* (PLC). PLC adalah mekanisme dukungan horizontal di mana guru secara kolektif dan rutin merefleksikan praktik, menganalisis data siswa, dan mencari solusi bersama (Sriyanti, 2019). Di wilayah dengan kunjungan pengawas yang jarang, PLC menjadi mesin penggerak perbaikan internal yang berjalan secara kontinu. Pengawas dan kepala madrasah berperan sebagai fasilitator yang membantu menumbuhkan dan menjaga keberlanjutan PLC ini.

Platform digital akan menjadi akselerator bagi PLC, menyediakan ruang virtual bagi guru dari madrasah yang berbeda untuk berkolaborasi, berbagi sumber belajar, dan berdiskusi. Dengan demikian, batas-batas geografis dapat diatasi, memungkinkan terbentuknya komunitas belajar yang lebih luas dan beragam. Peran pengawas pun bergeser dari evaluator tunggal menjadi pengembang komunitas dan penghubung jejaring profesional (Slameto, 2016).

Seluruh data yang dihasilkan dari ekosistem ini—baik dari e-supervisi, catatan supervisi klinis, maupun diskusi PLC—akan menjadi fondasi bagi Pengembangan Profesional Berkelanjutan (PPB) yang berbasis data. Program pelatihan tidak lagi dirancang secara generik, melainkan didasarkan pada analisis kebutuhan nyata yang teridentifikasi dari lapangan (Jasruddin & Haryanto, 2017). Hal ini memastikan bahwa investasi waktu dan anggaran untuk PPB menjadi lebih efisien dan berdampak langsung pada peningkatan kompetensi guru.

Siklus ini juga terintegrasi sempurna dengan Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI). Data Evaluasi Diri Madrasah (EDM) menjadi input awal untuk perencanaan program pengawasan (Gafur, 2016). Hasil pengawasan kemudian menjadi dasar untuk merancang intervensi, salah satunya melalui PPB. Dengan demikian, tercipta sebuah siklus perbaikan berkelanjutan yang sistematis: pemetaan mutu, perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi.

Namun, keberhasilan transformasi digital ini sangat bergantung pada kepemimpinan transformasional dari Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jambi. Teknologi hanyalah alat; perubahan yang sesungguhnya terletak pada budaya kerja, pola pikir, dan kompetensi sumber daya manusia. Diperlukan kebijakan yang jelas, program pelatihan yang masif dan terstruktur bagi pengawas dan kepala madrasah, serta komitmen untuk menyediakan infrastruktur pendukung yang memadai.

Data asesmen yang menunjukkan hanya 31% pengawas yang memiliki kompetensi optimal menggarisbawahi urgensi peningkatan kapasitas ini. Pelatihan tidak boleh hanya berfokus pada keterampilan teknis menggunakan aplikasi, tetapi juga pada perubahan paradigma menuju supervisi yang bersifat coaching dan fasilitatif. Kompetensi digital menjadi prasyarat bagi pengawas untuk dapat membina guru dalam mengembangkan inovasi pembelajaran di era digital (Nurkolis & Rofiq, 2022).

Sebagai kesimpulan, transformasi digital pengawasan pendidikan melalui platform e-supervisi bukanlah sebuah pilihan, melainkan sebuah keharusan strategis untuk

mengatasi krisis ketimpangan rasio di Provinsi Jambi. Kebijakan ini menawarkan solusi sistemik yang tidak hanya meningkatkan efisiensi, tetapi juga merevitalisasi seluruh ekosistem penjaminan mutu. Dengan mengintegrasikan teknologi, memberdayakan aktor internal, dan membudayakan kolaborasi berbasis data, Provinsi Jambi dapat membangun sistem pengawasan yang adil, akuntabel, dan efektif, yang pada akhirnya akan bermuara pada peningkatan mutu pendidikan madrasah secara merata dan berkelanjutan.

Analisis Kebijakan

Berdasarkan analisis menggunakan kriteria William N. Dunn, kebijakan implementasi Sistem Pengawasan Terpadu Berbasis Digital (e-Supervisi) terpilih sebagai alternatif paling strategis dan komprehensif. Keunggulan kebijakan ini terletak pada kemampuannya sebagai solusi dengan efek pengganda (multiplier effect), yang tidak hanya mengatasi satu aspek masalah, tetapi menjadi fondasi untuk menyelesaikan isu-isu turunan lainnya. Berbeda dengan alternatif lain seperti penataan ulang beban kerja atau standarisasi RPK yang hanya bersifat prosedural, e-supervisi secara fundamental mentransformasi proses kerja, menjadikannya lebih efisien dan berbasis data. Kebijakan ini mendapatkan skor tertinggi pada dimensi Efektivitas dan Responsivitas karena secara langsung menjawab kebutuhan akan sistem yang transparan, akuntabel, dan mampu memberikan umpan balik cepat, sehingga menjadi tulang punggung bagi modernisasi sistem penjaminan mutu secara keseluruhan.

Kekuatan utama kebijakan e-supervisi terletak pada kemampuannya untuk mendobrak tiga hambatan utama sekaligus: geografis, administratif, dan informasional. Secara geografis, platform digital memungkinkan pengawas menjangkau lebih banyak madrasah secara virtual, meningkatkan frekuensi pembinaan tanpa terikat oleh waktu dan biaya perjalanan. Secara administratif, otomatisasi proses pelaporan dan rekapitulasi data secara drastis mengurangi beban kerja non-substantif, sehingga pengawas dapat mengalokasikan waktunya untuk kegiatan yang lebih berdampak seperti coaching dan fasilitasi. Secara informasional, sistem ini mengurangi asimetri informasi dengan menyediakan dasbor data yang terpusat dan real-time, memungkinkan pimpinan di tingkat provinsi untuk membuat keputusan strategis yang lebih tepat sasaran dan berkeadilan, serta memberdayakan kepala madrasah dengan data untuk melaksanakan supervisi internal yang efektif.

Meskipun demikian, keberhasilan implementasi kebijakan ini menuntut komitmen yang kuat dan langkah-langkah pendukung yang terencana. Penerbitan pedoman resmi oleh Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jambi adalah langkah awal yang krusial untuk memberikan legitimasi dan standardisasi. Namun, hal ini harus diikuti dengan investasi masif pada pengembangan kapasitas SDM, terutama pelatihan bagi pengawas dan kepala madrasah untuk meningkatkan literasi digital dan mengubah paradigma supervisi dari evaluatif menjadi kolaboratif. Selain itu, perlu adanya mitigasi terhadap potensi kesenjangan infrastruktur digital antarwilayah. Oleh karena itu, kebijakan ini harus dipandang sebagai sebuah investasi jangka panjang dalam membangun ekosistem pengawasan yang modern, bukan sekadar proyek pengadaan teknologi, demi mewujudkan sistem pendidikan madrasah yang akuntabel dan bermutu tinggi.

Analisis kebijakan terhadap masalah ini didukung oleh peraturan perundang-undangan yang terkait sebagai berikut:

1. **ondasi Hukum Sistem Pendidikan dan Profesionalisme Pendidik**

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. Regulasi ini adalah payung hukum tertinggi bagi seluruh penyelenggaraan pendidikan di Indonesia. Pasal 91 Ayat (1) dan (2) secara eksplisit mewajibkan setiap satuan pendidikan untuk "melakukan penjaminan mutu pendidikan" dengan tujuan "memenuhi atau melampaui Standar Nasional Pendidikan." Mandat ini menegaskan bahwa penjaminan mutu bukanlah pilihan, melainkan kewajiban hukum. Usulan transformasi digital secara langsung bertujuan untuk menyediakan instrumen yang memungkinkan kewajiban ini dapat dilaksanakan secara lebih efektif dan merata, bahkan di tengah keterbatasan sumber daya.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen. Meskipun berfokus pada guru dan dosen, UU ini meletakkan dasar bagi pentingnya profesionalisme tenaga pendidik yang harus dijamin melalui berbagai mekanisme. Pasal 8 yang menyatakan bahwa guru "wajib memiliki kualifikasi akademik, kompetensi, sertifikat pendidik," serta "kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional" menjadi landasan mengapa supervisi yang berkualitas sangat penting. Supervisi adalah mekanisme utama untuk memastikan dan meningkatkan kompetensi guru secara berkelanjutan setelah mereka bertugas.

2. **Kerangka Standar Nasional dan Sistem Penjaminan Mutu**

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 57 Tahun 2021 tentang Standar Nasional Pendidikan (SNP). PP ini merupakan turunan teknis dari UU Sisdiknas yang merinci delapan standar mutu. Pasal 2 Ayat (2) menegaskan bahwa SNP adalah "acuan pengembangan kurikulum dan penyelenggaraan pembelajaran." Dengan demikian, seluruh aktivitas supervisi harus mengacu pada standar ini. Usulan platform e-supervisi akan dirancang untuk mengintegrasikan instrumen yang berbasis pada 8 SNP, memastikan bahwa monitoring dan evaluasi berjalan selaras dengan kerangka acuan nasional.

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 57 Tahun 2021 - Penekanan pada Standar Proses. Pasal 16 mendefinisikan Standar Proses sebagai "kriteria minimal proses pembelajaran." Ini adalah jantung dari supervisi akademik. Pengawasan yang efektif harus mampu memastikan bahwa kriteria minimal ini terpenuhi di setiap kelas. Transformasi digital memungkinkan observasi dan analisis proses pembelajaran (misalnya melalui rekaman video) secara lebih efisien dan mendalam.

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 57 Tahun 2021 - Penekanan pada Evaluasi Sistem. Pasal 49 Ayat (1) mengamanatkan bahwa evaluasi sistem pendidikan mencakup "masukan; proses; hasil; dan dampak." Ini memperkuat argumen untuk sistem pengawasan yang holistik. Platform digital yang diusulkan akan mampu mengumpulkan dan menganalisis data dari keempat komponen tersebut, memberikan gambaran yang komprehensif kepada para pembuat kebijakan.

Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 28 Tahun 2016 tentang Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Dasar dan Menengah (SPMP). Permendikbud ini adalah landasan operasional utama untuk penjaminan mutu. Pasal 1 Ayat (1) mendefinisikannya sebagai "suatu kesatuan unsur... yang saling berinteraksi secara sistematis, terencana dan berkelanjutan." Usulan kebijakan ini bertujuan untuk menciptakan "kesatuan unsur" tersebut melalui sebuah platform digital terpadu. Pasal 1 Ayat (4) dan Pasal 3 Ayat (2) merinci siklus

SPMI yang mencakup "pemetaan mutu; penyusunan rencana peningkatan mutu; pelaksanaan pemenuhan mutu; dan evaluasi/audit mutu." Platform e-supervisi akan menjadi tulang punggung digital untuk menjalankan siklus ini. Data pemetaan mutu dapat diinput secara daring, rencana peningkatan dapat dikolaborasikan, dan hasil evaluasi dapat langsung menjadi dasar untuk siklus berikutnya.

3. Regulasi Spesifik tentang Tugas dan Beban Kerja Aktor Pengawasan

Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 143/2014 tentang Petunjuk Teknis Jabatan Fungsional Pengawas Sekolah dan Angka Kreditnya. Ini adalah regulasi inti yang mendefinisikan peran pengawas. Pasal 5 secara gamblang menyebutkan tugas pokok pengawas meliputi "penyusunan program pengawasan, pelaksanaan pembinaan, pemantauan pelaksanaan 8 (delapan) Standar Nasional Pendidikan, penilaian, dan pembimbingan dan pelatihan profesional Guru." Luasnya cakupan tugas ini secara implisit menuntut beban kerja yang wajar. Kebijakan transformasi digital adalah upaya untuk memungkinkan pengawas memenuhi semua tugas ini di tengah realitas beban kerja yang tidak wajar.

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah. Regulasi ini menetapkan standar kompetensi bagi kepala sekolah, salah satunya adalah kompetensi supervisi. Pasal 2 Ayat (2) merinci kompetensi ini, yaitu kemampuan "merencanakan program supervisi akademik... melaksanakan supervisi akademik... dan menindaklanjuti hasil supervisi." Ini memberikan landasan hukum yang kuat untuk konsep desentralisasi pengawasan, di mana kepala madrasah diberdayakan sebagai supervisor internal utama.

Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 15 Tahun 2018 tentang Pemenuhan Beban Kerja Guru, Kepala Sekolah, dan Pengawas Sekolah. Regulasi ini secara spesifik mengatur alokasi waktu dan tugas. Pasal 2 Ayat (1) menegaskan bahwa beban kerja kepala sekolah "sepenuhnya untuk melaksanakan tugas pokok manajerial, pengembangan kewirausahaan, dan supervisi." Ini memperkuat argumen bahwa supervisi adalah tugas inheren kepala sekolah, bukan hanya tugas pengawas eksternal.

Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Republik Indonesia Nomor 40 Tahun 2021 tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah. Meskipun merupakan regulasi yang lebih baru dan terkait penugasan, Pasal 15 Ayat (1) kembali menegaskan bahwa beban kerja kepala sekolah adalah "untuk melaksanakan tugas manajerial, pengembangan kewirausahaan, dan supervisi kepada Guru dan tenaga kependidikan." Pengulangan mandat ini dalam berbagai regulasi menunjukkan betapa sentralnya peran supervisi bagi kepala sekolah, yang menjadi pilar utama dalam strategi desentralisasi pengawasan yang diusulkan

Limitasi Kajian

Kajian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diakui. Keterbatasan utama terletak pada sumber data yang sepenuhnya sekunder, yang berarti analisis tidak menangkap persepsi, pengalaman, dan tantangan riil secara langsung dari para aktor di lapangan seperti pengawas, kepala madrasah, dan guru melalui metode pengumpulan data primer (misalnya wawancara atau survei). Selanjutnya, fokus kajian yang spesifik pada konteks sistem pengawasan madrasah di bawah naungan Kementerian Agama di Provinsi Jambi membuat generalisasi temuan dan rekomendasi kebijakan ke provinsi lain atau ke sistem sekolah umum di bawah Kemendikbudristek perlu dilakukan dengan

hati-hati, mengingat adanya potensi perbedaan karakteristik struktural dan kultural. Terakhir, sebagai sebuah policy paper, kajian ini lebih menekankan pada perumusan dan justifikasi kebijakan, sehingga tidak mengkaji secara mendalam aspek teknis implementasi, seperti analisis biaya-manfaat secara rinci, strategi pengelolaan resistensi terhadap perubahan, atau peta jalan detail untuk mengatasi kesenjangan infrastruktur digital di daerah-daerah terpencil. Keterbatasan-keterbatasan ini dapat menjadi landasan bagi penelitian lanjutan yang lebih bersifat implementatif.

Kebaruan/Kontribusi

Kebaruan (*novelty*) utama dari kajian ini terletak pada perumusan solusi yang bersifat holistik dan integratif untuk mengatasi masalah ketimpangan rasio pengawas yang telah mengakar. Alih-alih hanya menawarkan solusi teknologis semata, artikel kebijakan ini secara inovatif mengintegrasikan platform e-supervisi sebagai tulang punggung (backbone) yang memungkinkan implementasi strategi-strategi lain secara bersamaan, yaitu desentralisasi pengawasan kepada kepala madrasah dan pengembangan *Professional Learning Community* (PLC) sebagai mekanisme dukungan horizontal. Pendekatan ini mentransformasi e-supervisi dari sekadar alat efisiensi menjadi katalisator perubahan budaya kerja kolaboratif. Selain itu, *novelty* kajian ini diperkuat oleh penggunaan kerangka analisis multi-teoretis (Teori Kesenjangan, Sistem, dan Agensi) untuk mendiagnosis masalah administrasi publik secara mendalam, serta penerapannya pada konteks spesifik pengawasan madrasah di bawah Kementerian Agama, sebuah area yang seringkali kurang mendapat sorotan dibandingkan sistem sekolah umum. Dengan demikian, kajian ini tidak hanya mengusulkan solusi, tetapi juga menyajikan sebuah cetak biru (blueprint) komprehensif untuk reformasi sistemik pengawasan pendidikan di tengah keterbatasan sumber daya.

ALTERNATIF KEBIJAKAN

Bagian ini menyajikan serangkaian alternatif kebijakan yang dirancang untuk mengatasi akar masalah pengawasan madrasah di Provinsi Jambi. Alternatif-alternatif ini dikelompokkan berdasarkan horizon waktu implementasi: jangka pendek (tindakan segera), jangka menengah (solusi transformatif), dan jangka panjang (perubahan struktural). Setiap alternatif akan dievaluasi menggunakan kriteria kebijakan yang relevan untuk kemudian mengerucut pada satu rekomendasi kebijakan yang paling strategis.

1. Sistem Pengawasan Terpadu Berbasis Digital (e-Supervisi)

Kebijakan ini berisi pedoman resmi mengenai rancangan dan implementasi platform digital komprehensif yang mengintegrasikan seluruh alur kerja pengawasan. Pedoman ini untuk mengatur standar data, prosedur operasional baku untuk e-supervisi, format instrumen digital, serta mekanisme pelaporan dan analisis data. Tujuannya adalah mentransformasi proses pengawasan dari manual dan terfragmentasi menjadi efisien, transparan, dan berbasis data, sehingga menciptakan ekosistem penjaminan mutu yang akuntabel.

2. Optimalisasi Aturan Beban Kerja Pengawas

Kebijakan ini berfokus pada penataan ulang alokasi madrasah binaan kepada setiap pengawas secara berkala. Proses penataan ini tidak lagi didasarkan pada kebiasaan atau batas geografis semata, melainkan pada analisis data objektif. Tujuannya adalah menciptakan distribusi beban kerja yang lebih adil dan strategis,

memastikan pengawas dengan keahlian tertentu ditempatkan di wilayah yang paling membutuhkan.

3. Tata Kelola Pokjawas sebagai Mekanisme Penjaminan Mutu Kepengawasan

Kebijakan ini mentransformasi peran Kelompok Kerja Pengawas (Pokjawas) dari sekadar forum koordinasi menjadi badan penjaminan mutu (internal quality assurance) yang terstruktur dan fungsional. Kebijakan akan diwujudkan melalui pedoman tata kelola Pokjawas yang merinci peran, prosedur, dan standar kinerjanya. Tujuannya adalah membangun mekanisme kontrol kualitas internal yang profesional, memastikan seluruh produk dan proses kepengawasan memenuhi standar mutu yang ditetapkan, serta mendorong budaya perbaikan berkelanjutan di kalangan pengawas itu sendiri.

4. Standarisasi Rencana Program Kepengawasan (RPK)

Kebijakan ini diwujudkan dengan pedoman standar untuk penyusunan Rencana Program Kepengawasan (RPK) yang mewajibkan integrasi dengan data evaluasi diri madrasah (EDM). Pedoman ini akan mengatur format dan komponen RPK secara baku. Tujuannya adalah mengubah RPK dari sekadar pemenuhan kewajiban administratif menjadi instrumen perencanaan strategis yang tajam, memastikan bahwa setiap kegiatan pengawasan dirancang secara sadar untuk menjawab kebutuhan riil madrasah binaan dan berkontribusi langsung pada peningkatan mutu pendidikan yang terukur.

Analisis pemilihan alternatif kebijakan menggunakan kriteria Efektivitas, Efisiensi, Kecukupan, Pemerataan, dan Responsivitas diadopsi dari metode William N. Dunn sebagaimana disajikan berikut:

Tabel 2: Analisis William N. Dunn

No.	Alternatif Kebijakan	Efektivitas	Efisiensi	Kecukupan	Pemerataan	Responsivitas	Total
1.	Sistem Pengawasan Terpadu Berbasis Digital (e-Supervisi)	5	4	4	4	5	22
2.	Optimalisasi Penataan Beban Kerja Pengawas	4	4	3	5	3	19
3.	Tata Kelola Pokjawas sebagai Mekanisme Penjaminan Mutu Kepengawasan	4	4	4	4	4	20
4.	Standarisasi Rencana Program Kepengawasan (RPK)	4	3	3	3	5	18

Justifikasi Pemilihan:

- Penetapan Pedoman Sistem e-Supervisi (Skor: 22).** Kebijakan e-Supervisi mendapatkan skor tertinggi karena secara komprehensif menjawab akar masalah. Efektivitas (5) dan Responsivitas (5) dinilai maksimal karena platform digital secara langsung menciptakan sistem pengawasan yang terstandar, transparan, berbasis data, serta mampu memberikan umpan balik cepat sesuai tuntutan modern. Efisiensi (4) dan Kecukupan (4) mendapat skor tinggi karena kebijakan ini secara drastis mengurangi beban administratif dan waktu perjalanan, sehingga meningkatkan kapasitas pengawas yang ada untuk menjangkau lebih

banyak madrasah, meskipun tidak menambah jumlah personel. Skor Pemerataan (4) juga tinggi karena semua madrasah, terlepas dari lokasinya, akan terpantau dengan instrumen dan standar yang sama, memungkinkan intervensi kebijakan yang lebih adil.

2. Optimalisasi Penataan Beban Kerja Pengawas (Skor: 19). Kebijakan penataan wilayah binaan memperoleh skor tinggi terutama pada aspek Pemerataan (5), karena tujuan utamanya adalah mendistribusikan beban kerja secara adil dan menempatkan pengawas sesuai kebutuhan strategis, sehingga mengurangi disparitas layanan antar-wilayah. Efektivitas (4) dan Efisiensi (4) juga dinilai tinggi karena kebijakan ini mengoptimalkan sumber daya manusia yang ada tanpa memerlukan anggaran besar, membuat kinerja pengawas lebih terarah dan berdampak. Namun, Kecukupan (3) dinilai sedang karena kebijakan ini hanya menata ulang sumber daya yang terbatas, tidak menyelesaikan masalah fundamental proses kerja yang masih manual. Responsivitas (3) juga sedang, karena manfaatnya lebih dirasakan oleh pengawas dan membuat kebijakan, bukan secara langsung oleh madrasah dalam jangka pendek.
3. Tata Kelola Pokjawas sebagai Mekanisme Penjaminan Mutu Kepengawasan (Skor: 20). Kebijakan ini mendapatkan skor tinggi dan merata di semua aspek karena memperkuat kualitas sistem dari dalam. Efektivitas (4), Efisiensi (4), Kecukupan (4), dan Pemerataan (4) sama-sama dinilai tinggi karena kebijakan ini mengoptimalkan struktur yang sudah ada (Pokjawas) menjadi mesin penjamin mutu internal. Dengan adanya mekanisme *peer review* dan kalibrasi persepsi, kualitas hasil pengawasan menjadi lebih standar dan objektif, sehingga meningkatkan efektivitas pembinaan dan mendorong pemerataan layanan. Kebijakan ini juga efisien karena tidak memerlukan sumber daya baru yang signifikan. Responsivitas (4) juga tinggi karena Pokjawas yang telah ditransformasi dapat memberikan umpan balik dan rekomendasi kebijakan yang lebih terstruktur kepada Kanwil Kemenag, membuat sistem lebih adaptif terhadap temuan-temuan di lapangan.
4. Standarisasi Rencana Program Kepengawasan (RPK) (Skor: 18). Kebijakan ini unggul pada aspek Responsivitas (5) yang dinilai maksimal, karena RPK yang diwajibkan berbasis data (EDM) secara langsung menjawab kebutuhan spesifik setiap madrasah, membuat perencanaan pengawasan tidak lagi generik. Efektivitas (4) juga tinggi karena intervensi yang direncanakan menjadi lebih tajam dan strategis, berpotensi memberikan dampak yang lebih besar pada mutu madrasah. Namun, skor pada aspek lain lebih moderat. Kecukupan (3) dan Pemerataan (3) dinilai sedang karena kebijakan ini hanya memperbaiki kualitas perencanaan, bukan mengatasi keterbatasan sumber daya pengawas atau beban kerja yang timpang dalam pelaksanaannya. Sebuah rencana yang baik tetap sulit dieksekusi secara merata jika satu pengawas membina 25 madrasah. Efisiensi (3) juga sedang karena penyusunan RPK berbasis data menuntut analisis yang lebih mendalam tanpa mengubah proses kerja manual yang ada.

Berdasarkan analisis, Alternatif 1: Pedoman Sistem Pengawasan Terpadu Berbasis Digital (e-Supervisi) menjadi pilihan kebijakan yang paling unggul. Kebijakan ini memiliki efek pengganda (multiplier effect) yang paling besar. Platform e-supervisi tidak hanya menyelesaikan masalah inefisiensi, tetapi juga menjadi tulang punggung (*backbone*) yang memungkinkan kebijakan lain (No. 2-4) dapat diimplementasikan secara efektif.

SIMPULAN DAN REKOMENDASI

Simpulan

Pengawasan pendidikan madrasah di Provinsi Jambi menghadapi krisis fundamental yang bersumber dari ketimpangan ekstrem pada rasio pengawas dan madrasah antarwilayah. Kondisi ini bukan sekadar persoalan administratif, melainkan akar masalah yang melumpuhkan fungsi esensial supervisi sebagai instrumen penjaminan mutu. Beban kerja yang tidak realistik telah mereduksi peran pengawas dari pembina dan fasilitator menjadi evaluator administratif, sehingga proses pendampingan kolaboratif yang berbasis data dan berorientasi pada perbaikan pembelajaran menjadi mustahil. Akibatnya, terjadi disparitas layanan pengawasan yang secara langsung memperlebar jurang kualitas pendidikan antar madrasah di wilayah ideal dengan wilayah yang kekurangan pengawas.

Sebagai solusi strategis, policy paper ini mengusulkan transformasi digital melalui implementasi sistem pengawasan terpadu berbasis digital (e-supervisi). Kebijakan ini bukan sekadar adopsi teknologi, melainkan sebuah perubahan paradigma yang bertujuan meningkatkan efisiensi, transparansi, dan efektivitas pengawasan. Dengan platform digital, kendala geografis dan beban kerja administratif dapat diatasi, memungkinkan pengawas untuk mengalokasikan waktu mereka pada pembinaan substantif. Lebih dari itu, sistem ini akan menjadi tulang punggung bagi desentralisasi pengawasan dengan memberdayakan kepala madrasah sebagai supervisor internal, memfasilitasi kolaborasi melalui *Professional Learning Community* (PLC), dan memastikan seluruh intervensi didasarkan pada data yang akurat dan real-time.

Pada akhirnya, implementasi kebijakan e-supervisi merupakan langkah krusial untuk membangun ekosistem pengawasan yang adil, akuntabel, dan responsif terhadap kebutuhan riil di lapangan. Keberhasilan transformasi ini menuntut kepemimpinan yang kuat dari Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jambi untuk menerbitkan pedoman resmi, serta komitmen seluruh pemangku kepentingan untuk beradaptasi dengan budaya kerja baru. Dengan demikian, pengawasan dapat kembali pada hakikatnya sebagai motor penggerak peningkatan mutu, memastikan setiap madrasah di Provinsi Jambi memperoleh layanan pembinaan berkualitas demi mewujudkan pendidikan yang unggul dan merata.

Rekomendasi

Berdasarkan analisis yang mendalam terhadap permasalahan, kerangka pemikiran, dan evaluasi alternatif, maka direkomendasikan kebijakan sebagai berikut:

Direkomendasikan kepada Kepala Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jambi untuk mengeluarkan Surat Edaran Kepala Kantor Wilayah tentang Pedoman Sistem Pengawasan Madrasah Terpadu Berbasis Digital (e-Supervisi) di Lingkungan Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jambi.

Dengan mengadopsi rekomendasi ini, Kanwil Kemenag Provinsi Jambi tidak hanya akan menyelesaikan masalah teknis pengawasan, tetapi juga akan memimpin sebuah transformasi digital yang akan menempatkan sistem pendidikan madrasahnya pada lintasan kemajuan yang lebih modern, efisien, dan akuntabel.

REFERENSI

- Arwidayanto, A., Arifin, I., & Sumar, W. T. (2021). Evaluasi Program Peningkatan Kompetensi Pengawas Sekolah: Studi pada Era Adaptasi Kebiasaan Baru. *Jurnal Pendidikan: Teori, Penelitian, dan Pengembangan*, 6(5), 725-732.
- Bertalanffy, L. von. (1968). General System Theory: Foundations, Development, Applications. George Braziller.
- Danim, S., & Khairil. (2014). Profesi Pendidikan Dasar. Profesi Pendidikan Dasar, 1(1), 23–30. <https://ejournal.upi.edu/index.php/ppd/article/view/3468>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency Theory: An Assessment and Review. *Academy of Management Review*, 14(1), 57–74. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4279003>
- Fattah, N. (2014). Landasan Manajemen Pendidikan. *Jurnal Ilmu Pendidikan*, 20(1), 52–60. <http://journal.um.ac.id/index.php/jip/article/view/4435>
- Gafur, A. (2016). Desain Pembelajaran: Konsep, Model, dan Aplikasinya dalam Perencanaan Pembelajaran. *Jurnal Inovasi Teknologi Pendidikan*, 3(2), 128–138. <https://journal.uny.ac.id/index.php/jitp/article/view/11228>
- Ghufron, A. (2013). Integrasi Sistem Monitoring, Evaluasi, dan Supervisi untuk Penjaminan Mutu Pendidikan. *Cakrawala Pendidikan*, 32(1), 94–105. <https://journal.uny.ac.id/index.php/cp/article/view/1376>
- Hallinger, P., & Heck, R. H. (2008). Leadership for Learning: Does It Make a Difference? *Educational Administration Quarterly*, 44(5), 625–628. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0013161X08321422>
- Hattie, J. (2008). Visible Learning: A Synthesis of Over 800 Meta-Analyses Relating to Achievement. Routledge.
- Hendarman. (2017). Implementasi Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI) dalam Upaya Peningkatan Mutu Lulusan. *Jurnal Pendidikan Manajemen Perkantoran*, 2(2), 79–88. <https://ejournal.upi.edu/index.php/jpmanper/article/view/9490>
- Husnah, T. A., & Kholis, N. (2019). Peran Supervisi Akademik Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kompetensi Profesional Guru. *Jurnal Pendidikan Islam*, 8(2), 253–276. <https://journal.iainkudus.ac.id/index.php/jpi/article/view/5835>
- Jabar, C. S. A. (2014). Konsep dan Aplikasi Monitoring dan Evaluasi Program Pendidikan. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 21(1), 133–139. <https://ejournal.upi.edu/index.php/JAPSPs/article/view/6401>
- Jasruddin, D., & Haryanto. (2017). Analisis Kebutuhan Pelatihan Profesionalisme Guru Sekolah Menengah Kejuruan. *Jurnal Kependidikan: Penelitian Inovasi Pembelajaran*, 47(1), 24–34. <https://journal.uny.ac.id/index.php/jk/article/view/12911>
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). The Social Psychology of Organizations (2nd ed.). John Wiley & Sons.
- Mardapi, D. (2012). Pengukuran, Penilaian, dan Evaluasi Pendidikan. *Jurnal Penelitian dan Evaluasi Pendidikan*, 16(1), 1–17. <https://journal.uny.ac.id/index.php/jpep/article/view/1043>

- Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia. (2007). Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah.
<https://jdih.kemdikbud.go.id/site/asset/peraturan/Permendiknas%20Nomor%2013%20Tahun%202007.pdf>
- Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia. (2014). Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 143/2014 tentang Petunjuk Teknis Jabatan Fungsional Pengawas Sekolah dan Angka Kreditnya.
- Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia. (2016). Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 28 Tahun 2016 tentang Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Dasar dan Menengah.
https://jdih.kemdikbud.go.id/site/asset/peraturan/Permendikbud_Tahun2016_Nomoro28.pdf
- Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia. (2018). Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 15 Tahun 2018 tentang Pemenuhan Beban Kerja Guru, Kepala Sekolah, dan Pengawas Sekolah.
https://jdih.kemdikbud.go.id/site/asset/peraturan/Permendikbud_Tahun2018_Nomoro15.pdf
- Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Republik Indonesia. (2021). Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Republik Indonesia Nomor 40 Tahun 2021 tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah.
https://jdih.kemdikbud.go.id/site/asset/peraturan/Permendikbudristek_Nomor_40_Tahun_2021_Salinan.pdf
- Muhtadi, A. (2016). Peran Kepala Sekolah dan Pengawas Sekolah dalam Implementasi Standar Proses Pendidikan. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 4(1), 1–12. <https://journal.uny.ac.id/index.php/jamp/article/view/8261>
- Mulyasa, E. (2014). Implementasi Kurikulum 2013: Menciptakan Pembelajaran Kreatif dan Inovatif. *Jurnal Pendidikan Karakter*, 5(1), 88–97. <https://journal.uny.ac.id/index.php/jpka/article/view/2539>
- Mulyatiningsih, E. (2014). Metode Penelitian Terapan Bidang Pendidikan. *Jurnal Penelitian dan Evaluasi Pendidikan*, 18(2), 163–177. <https://journal.uny.ac.id/index.php/jpep/article/view/2607>
- Nurkolis, N., & Rofiq, A. (2022). Analisis Kebutuhan Peningkatan Kompetensi Digital Pengawas Madrasah di Era 4.0. *Edukatif: Jurnal Ilmu Pendidikan*, 4(1), 1269–1279.
- Pardjono, Sugiyono, & Soenarto. (2012). Model Penjaminan Mutu Sekolah Menengah Kejuruan Berbasis Kinerja. *Jurnal Pendidikan Vokasi*, 2(2), 179–191. <https://journal.uny.ac.id/index.php/jpv/article/view/999>
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 49(4), 41–50. <https://doi.org/10.1177/002224298504900403>
- Pemerintah Republik Indonesia. (2003). Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.
<https://peraturan.bpk.go.id/Home/Details/43920/uu-no-20-tahun-2003>

- Pemerintah Republik Indonesia. (2005). Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen.
<https://peraturan.bpk.go.id/Home/Details/40266/uu-no-14-tahun-2005>
- Pemerintah Republik Indonesia. (2021). Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 57 Tahun 2021 tentang Standar Nasional Pendidikan.
<https://peraturan.bpk.go.id/Home/Details/165362/pp-no-57-tahun-2021>
- Raharjo, T. J. (2020). E-Supervisi Berbasis Aplikasi Mobile untuk Meningkatkan Efektivitas Supervisi Akademik. *Jurnal Inovasi Pendidikan dan Pembelajaran Sekolah Dasar*, 3(2), 108–115.
- Slameto. (2016). Peran Pengawas Sekolah dalam Peningkatan Mutu Pendidikan. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 25(2), 143–151.
<https://journal.unnes.ac.id/nju/index.php/jmp/article/view/8816>
- Sonhadji, A. (2016). Supervisi Klinis dalam Peningkatan Profesionalisme Guru. *Jurnal Ilmu Pendidikan*, 22(2), 109–118.
<http://journal.um.ac.id/index.php/jip/article/view/7918>
- Sriyanti, L. (2019). Peningkatan Kompetensi Guru Melalui Supervisi Kolegial oleh Kepala Sekolah. *Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, dan Supervisi Pendidikan*, 4(2), 159–168.
<https://jurnal.univpgri-palembang.ac.id/index.php/JMKSP/article/view/2967>
- Suhardan, D. (2016). Supervisi Pendidikan. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 23(1), 1–15. <https://ejournal.upi.edu/index.php/JAPSPs/article/view/2930>
- Supriadi, D. (2010). Satuan Biaya Pendidikan Dasar dan Menengah. *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*, 16(2), 129–141.
<https://jurnaldikbud.kemdikbud.go.id/index.php/jpnk/article/view/522>
- Sutarsih, C., Triatna, C., & Suherman, A. (2018). Pengaruh Kepemimpinan Pembelajaran Kepala Sekolah dan Supervisi Akademik terhadap Kinerja Guru. *Manajerial: Jurnal Manajemen dan Sistem Informasi*, 17(2), 188–198.
<http://jurnal.untan.ac.id/index.php/manajerial/article/view/27705>
- Umiarso, & Tilaar, H. A. R. (2016). *Manajemen Pendidikan: Tinjauan Analisis Kritis Perspektif Multikultural*. Prenada Media.
- Yuliani Nurani. (2017). Kompetensi Supervisi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru PAUD. *Jurnal Pendidikan Usia Dini*, 11(1), 27–42.
<http://journal.unj.ac.id/unj/index.php/jpud/article/view/3642>
- Yusuf, F., Basri, M., & Sidin, M. (2019). Efektivitas Sistem Informasi Manajemen dalam Monitoring dan Evaluasi Kinerja Dosen. *Jurnal Ad'ministrare*, 5(2), 447–454.
<https://ojs.unm.ac.id/administrare/article/view/8277>

