

PERAN KEPEMIMPINAN PENGAWAS MADRASAH DALAM MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN ISLAM DI KABUPATEN FAKFAK

Penulis:

Muhammad Rusli¹

Hamzah²

Muhammad Rusdi Rasyid³

Afiliasi:

^{1,2,3}Institut Agama Islam
Negeri Sorong, Indonesia

Korespondensi:

Muhammad Rusli

lyahmad85@gmail.com

Riwayat Naskah

Diterima 01-07-2025

Disetujui 29-10-2025

Diterbitkan 20-11-2025

Hak Cipta:

©2023. Penulis. Lisensi: Al-
Mumtaz. This is an open-
access article under the [CC](#)
[BY-SA](#) license



Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana peran pengawas madrasah menyusun program kepengawasan, melakukan supervisi akademik kepada tenaga pendidik dan manajerial kepada kepala madrasah dan tenaga kependidikan dalam meningkatkan mutu pendidikan Islam di Fakfak. Penelitian dilakukan di 2 Madrasah yaitu Madrasah Tsanawiyah Negeri Fakfak dan Madrasah Tsanawiyah Muhammadiyah Fakfak. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, dengan tehnik pengumpulan data melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Sumber data terdiri dari pengawas madrasah, kepala madrasah, dan guru. Teknik analisis data melalui reduksi data, penyajian data, dan kesimpulan (verifikasi) data. Hasil penelitian menunjukkan, bahwa peran kepemimpinan pengawas madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan Islam di Kabupaten Fakfak yaitu Pengawas menyusun program tahunan, program semester, dan Rencana Kerja Pengawas (RKP). Pengawas madrasah melaksanakan supervisi akademik yaitu pembinaan guru, pemantauan Standar Nasional Pendidikan, penilaian kinerja guru serta pembimbingan guru di MGMP. Pengawas madrasah melaksanakan supervisi manajerial untuk meningkatkan profesional kepala madrasah, dengan kegiatan antara lain pembinaan kepala madrasah, penilaian kinerja kepala madrasah serta pembimbingan dan pelatihan kepala madrasah di KKKM.

Kata Kunci: *Kepemimpinan Pengawas Madrasah, Peningkatan Mutu, Pendidikan Islam*

Abstract

The purpose of this study is to examine how madrasah supervisors contribute to increasing the quality of Islamic education in Fakfak by developing supervision programs, conducting academic supervision of educators, and providing managerial supervision of madrasah administrators and education workers. The study was carried out in two Madrasahs: Fakfak State Junior High School and Fakfak Muhammadiyah Junior High School. This study uses a qualitative approach, with data collection techniques through observation, interviews, and documentation. Data sources consist of madrasah supervisors, madrasah principals, and teachers. Data analysis procedures include data reduction, presentation, and conclusion (verification). The study's findings show that madrasah supervisor leadership plays an important role in increasing the quality of Islamic education in the Fakfak Regency. Supervisors produce annual programs, semester programs, and Supervisor Work Plans (RKP). Madrasah supervisors provide academic supervision, which includes teacher coaching, monitoring of National Education Standards, teacher performance assessments,

and teacher mentoring in MGMP. Madrasah supervisors provide managerial supervision to increase the professionalism of madrasah principals through activities such as madrasah principals' coaching, performance assessment, and guidance and training of madrasah principals in KKKM.

Keywords: *Leadership of Madrasah Supervisors, Quality Improvement, Islamic Education*

PENDAHULUAN

Mutu pendidikan Islam di madrasah merupakan salah satu indikator penting dalam menilai keberhasilan sistem pendidikan nasional, khususnya dalam konteks pembentukan karakter dan kompetensi peserta didik berbasis nilai-nilai keislaman. Madrasah tidak hanya berfungsi sebagai lembaga pendidikan formal, tetapi juga sebagai benteng moral dan pusat internalisasi nilai-nilai agama. Namun, berbagai laporan pendidikan menunjukkan bahwa mutu pembelajaran, kompetensi guru, dan manajemen pendidikan di sebagian besar madrasah masih belum optimal sehingga berdampak pada capaian akademik dan non-akademik peserta didik. Salah satu faktor penting yang memengaruhi kondisi tersebut adalah lemahnya peran pengawas madrasah dalam menjalankan fungsi supervisi, pembinaan, dan monitoring terhadap satuan pendidikan. Padahal, Peraturan Menteri Agama Nomor 2 Tahun 2012 menegaskan bahwa pengawas madrasah memiliki peran strategis dalam memastikan standar nasional pendidikan diterapkan secara konsisten. Realitas di lapangan menunjukkan bahwa sebagian pengawas belum mampu menjalankan fungsinya secara optimal, baik karena keterbatasan kompetensi maupun kondisi struktural yang menghambat efektivitas kerja.

Sebagai pejabat fungsional yang diangkat dari kalangan guru PNS, pengawas madrasah memiliki tugas yang sangat kompleks. Mereka tidak hanya bertanggung jawab pada aspek administratif, tetapi juga pada pembinaan profesionalisme guru, supervisi akademik, evaluasi mutu pembelajaran, serta mendorong inovasi melalui penelitian dan pengembangan pendidikan. Dalam konteks ini, pengawas sesungguhnya memiliki posisi kepemimpinan yang strategis sebagai pemimpin pembelajaran (*learning leader*) yang diharapkan mampu menggerakkan perubahan di satuan pendidikan. Namun, hasil penelitian terdahulu menunjukkan adanya kesenjangan antara tugas ideal pengawas dan pelaksanaannya di lapangan. Penelitian (Supriadi, 2004)) menemukan bahwa sebagian besar pengawas masih terjebak pada tugas administratif dan laporan rutin sehingga kurang fokus pada supervisi akademik. (Huda, 2021) juga melaporkan bahwa hanya sebagian kecil pengawas di Jawa Timur yang secara konsisten melakukan observasi kelas dan memberikan umpan balik profesional kepada guru. (Rahmawati, 2022) menambahkan bahwa pengawas seringkali kesulitan memanfaatkan teknologi digital untuk mendukung tugas supervisinya.

Dalam konteks kepemimpinan modern, peran pengawas madrasah semakin diperluas melalui paradigma *instructional leadership*. Menurut (Hallinger, 2018), kepemimpinan instruksional menekankan pentingnya pemimpin untuk terlibat langsung dalam peningkatan kualitas pembelajaran, termasuk menetapkan visi instruksional, membina guru, dan memastikan lingkungan belajar yang efektif. Paradigma ini menempatkan pengawas sebagai aktor sentral dalam peningkatan kualitas pembelajaran melalui intervensi yang sistematis dan berbasis data. Di tengah era disrupsi yang penuh ketidakpastian, keberadaan kepemimpinan visioner juga dalam lembaga pendidikan semakin menjadi kebutuhan mendasar. Perubahan pesat dalam teknologi, tuntutan sosial, serta kebutuhan kompetensi abad 21 mendorong institusi pendidikan untuk tidak sekadar mengikuti arus perubahan, tetapi juga mengambil peran aktif dalam membentuk arah perkembangan masa depan. Oleh karena itu, seorang pemimpin pendidikan tidak cukup hanya bertindak sebagai pengelola administratif,

melainkan harus mampu merumuskan visi yang progresif, memahami arah perubahan, serta memiliki kesiapan untuk melakukan transformasi nyata. Penerapan kepemimpinan visioner yang dipadukan dengan prinsip kelincahan (*agility*) memberikan kontribusi signifikan terhadap peningkatan daya saing, keberlanjutan institusi, dan kualitas kinerja organisasi. Agility memungkinkan pemimpin bersikap cepat tanggap, fleksibel, serta adaptif dalam mengantisipasi tantangan yang muncul secara tiba-tiba. Dengan kemampuan tersebut, pemimpin dapat merumuskan keputusan strategis secara akurat dan relevan, berdasarkan analisis kebutuhan organisasi dalam jangka panjang (Nugroho et al, 2025).

Selain itu, teori transformational leadership juga sangat relevan diterapkan pada pengawasan madrasah. (Bass & Avolio, 1994)) menjelaskan bahwa pemimpin transformasional mampu menginspirasi, memotivasi, dan memberikan pengaruh positif yang kuat kepada bawahan dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Dalam konteks madrasah, pengawas dengan gaya kepemimpinan ini dapat meningkatkan komitmen guru, memperkuat budaya kolaborasi, serta mendorong munculnya inovasi pembelajaran yang berkelanjutan.

Di tingkat internasional, penguatan peran kepemimpinan pengawas terbukti berdampak signifikan terhadap mutu pendidikan. Negara seperti Finlandia, Korea Selatan, dan Singapura menempatkan pengawas (*school inspectors*) sebagai mitra utama guru dalam peningkatan kualitas pembelajaran melalui pendekatan kolaboratif dan kepemimpinan instruksional (Harris & Jones, 2023). Hal ini menunjukkan bahwa kualitas kepemimpinan pengawas merupakan variabel penting dalam transformasi pendidikan. Sementara itu, beberapa penelitian di Indonesia menunjukkan bahwa pengawas yang menerapkan gaya kepemimpinan coaching dapat meningkatkan motivasi guru dan memperbaiki praktik pembelajaran di kelas (Mustaghfiroh, 2020). Selain itu, kepemimpinan berbasis data (*data-driven leadership*) yang mulai berkembang dalam dunia pendidikan menuntut pengawas untuk mampu menggunakan data pembelajaran sebagai dasar pengambilan keputusan (Mansor, R., & Maarof, 2022). Sayangnya, kapasitas ini masih rendah di banyak daerah, termasuk madrasah di wilayah timur Indonesia. Meskipun berbagai pendekatan kepemimpinan tersebut terbukti efektif, gap penelitian masih sangat terlihat dalam konteks lokal, terutama di daerah kepulauan seperti Kabupaten Fakfak yang menghadapi tantangan geografis, keterbatasan sarana, dan minimnya akses pelatihan profesional bagi pengawas. Hingga kini belum ada penelitian yang secara khusus menganalisis bagaimana gaya kepemimpinan pengawas madrasah berkontribusi terhadap peningkatan mutu pendidikan Islam di wilayah tersebut.

Isu struktural seperti ketidakseimbangan rasio pengawas dengan jumlah madrasah binaan, latar belakang pendidikan yang tidak merata, minimnya dukungan anggaran operasional, hingga lemahnya regulasi teknis mengenai standar kinerja pengawas semakin memperkuat perlunya kajian mendalam mengenai efektivitas kepemimpinan pengawas. Penelitian pada konteks daerah 3T sangat diperlukan mengingat kondisi dan tantangannya berbeda dengan wilayah perkotaan.

Kepemimpinan pengawas madrasah juga dipengaruhi oleh faktor budaya organisasi madrasah, kualitas komunikasi, serta hubungan interpersonal dengan kepala madrasah dan guru. Menurut (Yukl, 2013), efektivitas kepemimpinan sangat dipengaruhi oleh konteks dan hubungan interpersonal pemimpin. Dalam kasus pengawas madrasah, kemampuan membangun hubungan profesional dan komunikasi produktif merupakan komponen kunci yang seringkali terabaikan dalam penelitian. Oleh karena itu, penelitian ini dirancang untuk mengisi celah tersebut dengan mengkaji secara mendalam bagaimana peran kepemimpinan pengawas madrasah berkontribusi terhadap peningkatan mutu pendidikan Islam di Kabupaten Fakfak. Pendekatan kualitatif dipilih untuk menangkap konteks lokal secara lebih utuh dan mendalam, sehingga hasil penelitian diharapkan dapat memberikan rekomendasi praktis bagi

Kementerian Agama dalam memperkuat model kepemimpinan pengawasan madrasah yang adaptif dan relevan dengan tantangan lokal.

Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya memberikan kontribusi teoritis pada kajian kepemimpinan pendidikan di Indonesia, tetapi juga menghasilkan implikasi kebijakan yang dapat digunakan untuk memperkuat sistem pengawasan madrasah secara nasional.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif analitik. Penelitian kualitatif adalah “penelitian yang berusaha menggambarkan suatu fenomena, atau suatu peristiwa interaksi sosial untuk mencari dan menemukan makna (meaning) dalam konteks yang sesungguhnya (natural setting)”. Penelitian dilaksanakan pada 2 (dua) lokasi yaitu di MTs Negeri Fakfak dan MTs. Muhammadiyah Fakfak Kabupaten Fakfak. Jenis data kualitatif sedangkan Sumber data dalam penelitian ini terdiri dari sumber data primer dan sumber data sekunder. Sumber data primer dalam penelitian ini terdiri dari Pengawas Madrasah Tsanawiyah (MTs), Kepala MTs Negeri Fakfak dan MTs. Muhammadiyah Fakfak, Pendidik dan tenaga kependidikan. Sedangkan data sekunder seperti buku, internet, wawancara dan dokumentasi. Dalam penelitian kualitatif kehadiran peneliti di lapangan adalah mutlak diperlukan karena peneliti berfungsi sebagai instrumen kunci dan sekaligus sebagai pengumpul data utama. Hal ini dilakukan karena jika memanfaatkan alat yang bukan manusia dan tanpa persiapan terlebih dahulu maka sangat tidak mungkin untuk mengadakan penyesuaian terhadap kenyataan-kenyataan yang ada di lapangan. Selain itu hanya manusia yang dapat berhubungan dengan responden atau obyek utama, dan hanya manusialah yang mampu memahami kaitan kenyataan-kenyataan di lapangan. Langkah-langkah analisis data dapat dilakukan menggunakan model Miles dan Huberman yang melalui 3 (tiga) tahap, yaitu reduksi data, penyajian data, menarik kesimpulan atau verifikasi. Dalam pengujian keabsahan data, peneliti bisa menggunakan triangulasi sebagai bagian dari pengujian tingkat kredibilitas. Pada penelitian kualitatif, triangulasi diartikan sebagai pengujian keabsahan data yang diperoleh melalui triangulasi sumber, triangulasi metode (teknik), dan triangulasi waktu.

HASIL

Pengawas madrasah memiliki tugas yang penting dalam mengawasi dan membina profesional guru sehingga meningkatkan mutu pendidikan. Dalam rangka menjalankan tugas pengawasan di lingkungan madrasah, para pengawas di Kabupaten Fakfak telah menyusun berbagai program tahunan sebagai panduan pelaksanaan kegiatan selama satu tahun ajaran. Program Tahunan Pengawas Madrasah ini dirancang untuk mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan, serta merupakan rekapitulasi dari program semester dan program bulanan. Meskipun dalam pelaksanaannya belum sepenuhnya sempurna, penyusunan program ini tetap mengacu pada pedoman resmi yang berlaku.

Salah satu fokus utama pengawas adalah pembinaan terhadap guru dan kepala madrasah, khususnya di Madrasah Tsanawiyah Negeri Fakfak dan Madrasah Tsanawiyah Muhammadiyah Fakfak. Dalam perannya, pengawas tidak hanya memberikan penilaian, tetapi juga membantu dan membina pelaksanaan pendidikan serta administrasi sekolah agar berjalan secara optimal. Selain itu, pengawas juga bertanggung jawab menyusun Program Pemantauan Standar Nasional Pendidikan (SNP). Namun, temuan lapangan menunjukkan bahwa implementasi pemantauan terhadap kedelapan standar SNP belum berjalan secara maksimal, mengingat keterbatasan dalam pelaksanaan standar tersebut di tingkat madrasah.

Penilaian kinerja guru juga menjadi bagian penting dari tugas pengawas. Menurut

(Sunarto, 2024), kegiatan ini merupakan rutinitas yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas pendidikan. Penilaian dilakukan dengan memperhatikan materi, tujuan yang jelas, indikator yang relevan, serta strategi yang disesuaikan dengan kebutuhan riil di lapangan. Selaras dengan itu, pengawas juga aktif melaksanakan pembimbingan dan pelatihan bagi guru dan kepala madrasah guna meningkatkan kompetensi profesional mereka. Namun, keterbatasan anggaran menjadi kendala utama dalam pelaksanaan kegiatan Kelompok Kerja Guru (KKG) dan Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) secara rutin.

Dalam perencanaan operasional, pengawas menyusun Program Semester yang merupakan rekapitulasi dari program bulanan. Menurut (Sunarto, 2024), perencanaan ini mencakup berbagai aspek penting seperti daftar sekolah yang akan dikunjungi, jadwal pengawasan, alat pengumpul data, konten yang diawasi, metode yang digunakan, serta indikator keberhasilan semua elemen ini terus diperbarui setiap semester. Selain itu, pengawas juga menyusun rencana pengawasan akademik dan manajerial. Dalam proses penyusunannya, banyak pertimbangan yang diambil, mulai dari materi pokok, jadwal, tujuan, hingga tindak lanjut. Namun, dalam praktiknya, pengawas sering mendelegasikan sebagian besar tanggung jawab tersebut kepada kepala madrasah yang lebih memahami kondisi internal sekolah. Meski demikian, upaya perbaikan terus dilakukan setiap tahun.

Di sisi lain, hasil studi lapangan di MTs Negeri Fakfak menunjukkan bahwa pelaksanaan supervisi akademik oleh pengawas telah berjalan secara maksimal dalam upaya meningkatkan profesionalisme guru. Supervisi ini mencakup dua aspek utama: administrasi pembelajaran dan sikap profesionalisme guru. Dalam aspek administrasi, pengawas mengevaluasi 11 indikator, seperti penyusunan silabus, program semester, KKM, RPP, pelaksanaan penilaian, analisis hasil belajar, jurnal mengajar, dan ketersediaan data pendukung. Sebagian besar indikator tersebut telah dipenuhi dengan baik, meskipun masih terdapat dua aspek yaitu pencatatan pelaksanaan kegiatan pembelajaran dan buku catatan bimbingan siswa yang belum sepenuhnya tersedia.

Sementara itu, pada aspek sikap profesionalisme, supervisi mencakup 10 indikator, termasuk pengembangan sumber belajar, penggunaan metode pembelajaran yang variatif, penjagaan integritas pribadi, hubungan sosial yang baik, kedisiplinan dalam kehadiran, serta partisipasi aktif dalam kegiatan sekolah dan pengembangan profesi. Hasil evaluasi menunjukkan bahwa sebagian besar indikator telah terpenuhi, meskipun masih ditemukan dua aspek yang perlu ditingkatkan: kehadiran dalam upacara dan rapat dinas, serta partisipasi dalam pelatihan atau workshop.

Maka dari itu, dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan supervisi akademik oleh pengawas madrasah di MTs Negeri Fakfak telah berjalan dengan baik dan berkontribusi signifikan terhadap peningkatan profesionalisme guru, baik dari sisi administratif maupun sikap profesional. Namun, ruang untuk perbaikan dan peningkatan kualitas tetap terbuka, terutama dalam hal konsistensi pelaksanaan dan dukungan anggaran yang memadai.

PEMBAHASAN

Pembahasan dalam bab ini menjelaskan secara komprehensif bagaimana kepemimpinan pengawas madrasah berkontribusi terhadap peningkatan mutu pendidikan Islam di Kabupaten Fakfak. Analisis disusun berdasarkan hasil temuan lapangan, teori-teori kepemimpinan pendidikan, serta berbagai hasil penelitian terkini. Fokus utama pembahasan berada pada tiga pilar kepemimpinan yang relevan, yaitu instructional leadership, transformational leadership, dan distributed leadership, yang menjadi landasan dalam memahami peran strategis pengawas madrasah dalam konteks lokal Fakfak.

Pengawas madrasah memiliki fungsi strategis sebagai pemimpin pembelajaran

(learning leader) yang bertanggung jawab memastikan proses pembelajaran berlangsung sesuai standar nasional pendidikan. Dalam konteks Fakfak, temuan penelitian menunjukkan bahwa pengawas telah menyusun program kerja tahunan, program semester, hingga perangkat supervisi seperti rencana pengawasan akademik dan manajerial. Namun, pelaksanaan supervisi belum berjalan optimal karena jumlah pengawas yang terbatas, jarak antar-madrasah cukup jauh, serta rendahnya kontinuitas kunjungan. Kondisi ini berdampak pada tidak maksimalnya umpan balik kepada guru serta lemahnya tindak lanjut pembinaan.

Teori Kepemimpinan instruksional (Instructional Leadership) adalah grand-teori yang utama. Teori Kepemimpinan instruksional yang dikemukakan oleh (Hallinger & Murphy, 1986) menekankan pada peran pemimpin (pengawas) dalam memfokuskan aktivitas sekolah yaitu pada peningkatan pembelajaran dan pengembangan profesional guru (Liu & Hallinger, 2018). Dalam perspektif instructional leadership, pengawas seharusnya berperan dalam membimbing guru secara langsung melalui siklus supervisi yang lengkap: perencanaan, observasi kelas, analisis hasil pembelajaran, dan pemberian umpan balik konstruktif. Bukti penelitian menunjukkan hubungan positif antara kepemimpinan instruksional dan pembelajaran guru. Ini menjadi landasan teoretis bahwa jika pengawas memperkuat kegiatan instruksional seperti observasi rutin, coaching, dan bimbingan RPP/KTSP, maka mutu pembelajaran di madrasah cenderung meningkat (Hallinger, 2018; Khan et al., 2020; Pietsch et al., 2025; Tazkiah et al., 2022; Veletić & Olsen, 2021; Wieczorek, 2018). Di beberapa madrasah, pengawas telah melakukan observasi pembelajaran dan memberikan umpan balik, tetapi frekuensi dan kualitasnya belum konsisten. Minimnya waktu kunjungan menyebabkan supervisi lebih bersifat administratif daripada instruksional. Padahal, penelitian menunjukkan bahwa pembinaan intensif dan berkelanjutan merupakan faktor utama peningkatan kualitas pengajaran guru. Pengawas sebagai pemimpin perlu memprioritaskan proses pembelajaran, membimbing guru secara langsung, dan menggunakan pengamatan kelas serta umpan balik sebagai alat utama perbaikan.

Grand teori tersebut juga sejalan dengan teori kepemimpinan transformasional yang menekankan bahwa pengawas yang berperilaku transformasional mampu menginspirasi guru, memupuk komitmen profesional, dan mendorong inovasi pedagogis sehingga guru lebih termotivasi melakukan perbaikan (Bakker et al., 2023; Bao et al., 2025; Deng et al., 2023). Kepemimpinan transformasional juga sangat penting dalam menguatkan peran pengawas di Fakfak. Prinsip kepemimpinan transformasional mendorong pengawas untuk menjadi figur yang mampu menginspirasi, memotivasi, dan memberikan dukungan emosional bagi guru dalam menghadapi tantangan pembelajaran. Sebagian guru di Fakfak masih menghadapi kendala pada kompetensi pedagogik, penyusunan perangkat pembelajaran, dan integrasi teknologi. Kehadiran pengawas yang mampu menumbuhkan semangat perubahan, memberikan apresiasi, serta menciptakan hubungan profesional yang positif terbukti meningkatkan komitmen guru dan keinginan mereka untuk memperbaiki kualitas pembelajaran.

Selain itu, kepemimpinan terdistribusi (*Distributed leadership*) juga relevan pada konteks penemuan kepemimpinan pada madrasah di Fakfak ini. *Distributed leadership* menjadi pendekatan penting mengingat penyebaran madrasah di Fakfak yang cukup luas dan dibina oleh jumlah pengawas yang terbatas. Kepemimpinan terdistribusi berfokus pada perlunya berbagi praktik kepemimpinan pada pemangku kebijakan sekolah seperti kepala, guru, koordinator untuk mengatasi keterbatasan sumber daya dan meningkatkan keberlanjutan perubahan praktik pembelajaran (Mifsud, 2024; Nadeem, 2024; Shen et al., 2020). Temuan dilapangan bahwa adanya keterbatasan sumber daya seperti hanya terdapat satu pengawas yang membina banyak madrasah yang mengharuskan strategi berbagi peran kepengawasan dimana melibatkan kepala madrasah, koordinator MGMP, dan teacher-leaders dalam melakukan pengawasan

sehingga dapat mengurangi beban pengawas dan memperkuat kapasitas lokal. Tinjauan sistematis terbaru menunjukkan *distributed leadership* mendorong inovasi pengajaran dan meningkatkan profesionalitas guru jika dikombinasikan dengan budaya kolaboratif. Ini mendukung rekomendasi dokumen lapangan yang menekankan perlunya membangun kultur profesional dan mengikis budaya paternalistik. Dengan pendekatan ini, kepemimpinan tidak hanya bertumpu pada pengawas, tetapi juga melibatkan kepala madrasah, koordinator MGMP, dan guru inti (teacher leaders). Distribusi peran ini memungkinkan supervisi berjalan lebih efektif, terutama dalam penyelenggaraan pendampingan rutin seperti lesson study, peer teaching, dan diskusi reflektif. Pendekatan ini sejalan dengan rekomendasi global bahwa kepemimpinan kolektif meningkatkan kapasitas kelembagaan dan mempercepat perbaikan mutu pendidikan.

Sebagai bagian dari tanggung jawab profesional, pengawas secara rutin melakukan penilaian kinerja guru. Kegiatan ini bertujuan untuk mendorong perbaikan kualitas pembelajaran, dengan memperhatikan materi penilaian, tujuan yang jelas, indikator yang relevan, serta strategi yang disesuaikan dengan kebutuhan riil di lapangan. Untuk mendukung peningkatan kompetensi guru, pengawas juga aktif melaksanakan pembimbingan dan pelatihan. Meski demikian, pelaksanaan kegiatan seperti KKG (Kelompok Kerja Guru) dan MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran) secara rutin masih terkendala oleh keterbatasan anggaran (Mustaghfiroh, 2020; Paramitha et al., 2024; Sahaludin et al., 2023).

Dalam perencanaan operasional, pengawas menyusun Program Semester yang mencakup berbagai aspek penting, seperti daftar sekolah sasaran, jadwal kunjungan, alat pengumpul data, konten pengawasan, metode yang digunakan, serta indikator keberhasilan dimana semua elemen ini senantiasa diperbarui setiap semester. Selain itu, pengawas juga menyusun rencana pengawasan akademik dan manajerial. Dalam proses penyusunannya, banyak hal dipertimbangkan, mulai dari materi pokok, tujuan, hingga tindak lanjut. Namun, dalam praktiknya, sebagian besar tanggung jawab tersebut sering didelegasikan kepada kepala madrasah yang lebih memahami kondisi internal sekolah. Meski demikian, upaya perbaikan terus dilakukan setiap tahun.

Dalam ranah supervisi akademik, pengawas aktif membina guru untuk meningkatkan kreativitas dalam melaksanakan tugas pokoknya yaitu mulai dari perencanaan, pelaksanaan, hingga penilaian pembelajaran. Pengawas menekankan bahwa perangkat pembelajaran seperti silabus dan RPP tidak boleh hanya menjadi dokumen administratif, melainkan harus dikembangkan menjadi rancangan pembelajaran yang inovatif dan efektif. Guru didorong untuk menciptakan pengalaman belajar yang menantang, menyenangkan, dan memotivasi siswa agar terlibat aktif sehingga menghasilkan prinsip yang selaras dengan pendekatan Pembelajaran Aktif, Inovatif, Kreatif, Efektif, dan Menyenangkan (PAIKEM).

Pemantauan terhadap SNP juga menjadi bagian integral dari supervisi akademik. Pengawas memastikan bahwa setiap aspek mulai dari materi pemantauan, tujuan, indikator, hingga tindak lanjut perlu disiapkan secara matang. Dalam penilaian kinerja guru, pengawas menemukan adanya ketidaksinambungan antara perumusan indikator, tujuan pembelajaran, dan bentuk penilaian yang digunakan. Selain itu, komitmen terhadap analisis hasil ulangan harian sebagai dasar program remedial dan pengayaan yang masih lemah, sebagian besar disebabkan oleh keterbatasan guru dalam memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi (TIK). Oleh karena itu, pembinaan dalam penguasaan TIK menjadi salah satu fokus utama pengawas. Selain itu yang tak kalah penting, pengawas juga melaksanakan pembimbingan dan pelatihan profesionalisme guru serta kepala madrasah setiap tahun. Kegiatan ini mencakup penyusunan program, pelaksanaan, hingga evaluasi, yang seluruhnya mengacu pada pedoman yang berlaku.

Di sisi supervisi manajerial, pengawas memberikan pembinaan kepada kepala madrasah dalam pengelolaan administrasi sekolah, termasuk administrasi kesiswaan,

perpustakaan, kelembagaan, ketenagaan, pembiayaan, serta manajemen internal. Upaya pembenahan terus dilakukan, termasuk pemenuhan sarana prasarana seperti WC, ruang OSIS, laboratorium IPA dan TIK, serta sarana ibadah yang dilengkapi air bersih. Visi dan misi sekolah pun terus didorong agar berorientasi pada kemajuan lembaga secara berkelanjutan. Pengawas juga secara konsisten melakukan pemantauan terhadap kedelapan standar nasional pendidikan, mencakup standar isi, proses, kompetensi lulusan, pendidik dan tenaga kependidikan, sarana prasarana, pengelolaan, pembiayaan, serta penilaian. Selain itu, penilaian kinerja kepala madrasah dilakukan secara sistematis mulai dari penyusunan format penilaian hingga pelaksanaan evaluasi sehingga dapat berjalan dengan baik dan memberikan umpan balik yang konstruktif.

Berdasarkan analisis dokumen Fakfak, ada beberapa hambatan struktural dan kultural yang harus diatasi agar kepemimpinan pengawas efektif antara lain rasio pengawas-madrasah yang tidak seimbang (struktur), pola hubungan paternalistik antara pengawas/kepala/guru (kultur), keterbatasan penggunaan teknologi dan data untuk supervisi, serta keterbatasan anggaran untuk pelatihan. Intervensi berbasis kepemimpinan harus menargetkan kedua ranah ini: reformasi struktur (penugasan, rasio, penyediaan waktu) dan transformasi kultur (coaching, dialog reflektif, kolaborasi profesional). Peran kepemimpinan pengawas madrasah di Kabupaten Fakfak dapat dipahami melalui kerangka teori kepemimpinan instruksional, kepemimpinan transformasional, dan kepemimpinan terdistribusi. Penelitian ini menegaskan bahwa kepemimpinan pengawas merupakan variabel kunci yang menghubungkan kebijakan pengawasan dengan perbaikan praktik pembelajaran PAI di madrasah.

Temuan lapangan juga menunjukkan bahwa beberapa madrasah di Fakfak telah menerapkan supervisi klinis dengan baik misalnya melalui analisis RPP, observasi kelas, dan diskusi balikan. Namun, proses tindak lanjut masih menjadi kendala. Banyak guru belum menerima pendampingan lanjutan setelah supervisi, sehingga rekomendasi perbaikan tidak sepenuhnya diimplementasikan. Kondisi ini dapat diatasi melalui kepemimpinan instruksional yang kuat dimana pengawas memfasilitasi penjadwalan tindak lanjut, melakukan monitoring berkala, serta menggunakan data pembelajaran (hasil ulangan, EDS, KKM) sebagai dasar evaluasi.

Keterbatasan struktural menjadi tantangan lain yang dihadapi pengawas di Fakfak. Rasio pengawas yang tidak ideal, terbatasnya dukungan anggaran transportasi, dan rendahnya fasilitas TIK menyebabkan pelaksanaan supervisi kurang maksimal. Dalam konteks ini, pengawas perlu menerapkan kepemimpinan adaptif, termasuk memanfaatkan teknologi sederhana untuk supervisi jarak jauh, mendorong kolaborasi antar-madrasah, serta mengoptimalkan peran kepala madrasah sebagai co-supervisor. Dengan pendekatan adaptif, pengawas tetap dapat menjaga kualitas pembinaan meskipun berada dalam keterbatasan sumber daya.

Dengan menggabungkan tiga grand-teori kepemimpinan yaitu *instructional*, *transformational*, dan *distributed* dimana pengawas di Kabupaten Fakfak dapat memainkan peran kunci dalam mendorong peningkatan mutu pembelajaran. Pendekatan ini menyeimbangkan aspek teknis supervisi dengan aspek relasional dan kolaboratif. Pengawas tidak hanya memeriksa dokumen atau melaporkan pelaksanaan pembelajaran, tetapi benar-benar menjadi agen perubahan yang membangun budaya profesionalisme di madrasah. Implikasi penelitian ini menunjukkan bahwa peningkatan mutu pendidikan Islam di Kabupaten Fakfak sangat dipengaruhi oleh kualitas kepemimpinan pengawas. Untuk itu, diperlukan penguatan kompetensi pengawas melalui pelatihan kepemimpinan instruksional, manajemen berbasis data, coaching dan mentoring, serta strategi supervisi berkelanjutan. Selain itu, kebijakan tentang rasio ideal pengawas-madrasah, alokasi waktu kunjungan, dan penyediaan fasilitas supervisi perlu diperbaiki agar efektivitas kepemimpinan pengawas semakin meningkat.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa pengawas madrasah memiliki peran signifikan dalam meningkatkan mutu pendidikan Islam di Kabupaten Fakfak. Melalui

penerapan kepemimpinan instruksional, transformasional, dan terdistribusi, pengawas mampu memperkuat kualitas pembelajaran, meningkatkan kompetensi guru, dan menumbuhkan budaya akademik yang berkelanjutan. Penguatan peran kepemimpinan pengawas menjadi kunci untuk menjawab tantangan pendidikan Islam di wilayah Papua Barat Daya khususnya Kabupaten Fakfak.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian serta analisis yang telah dilakukan mengenai peran kepemimpinan pengawas madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan Islam di Kabupaten Fakfak, dapat disimpulkan bahwa keberadaan pengawas madrasah memiliki arti yang sangat strategis dalam membina, mengarahkan, serta memastikan bahwa proses pembelajaran berlangsung sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Namun demikian, fakta di lapangan menunjukkan bahwa peran tersebut belum sepenuhnya berjalan optimal. Supervisi yang dilakukan pengawas masih lebih banyak menyentuh aspek administratif, sementara pembinaan yang berkaitan langsung dengan peningkatan kualitas pembelajaran guru belum dilakukan secara intensif dan berkelanjutan. Keterbatasan jumlah pengawas, jarak geografis antar madrasah yang cukup jauh, serta minimnya dukungan sarana dan fasilitas turut menjadi faktor yang membatasi ruang gerak pengawas dalam menjalankan tugasnya. Dalam perspektif kepemimpinan, penelitian ini menemukan bahwa penerapan kepemimpinan instruksional oleh pengawas masih memerlukan penguatan. Meskipun terdapat beberapa praktik supervisi seperti observasi kelas dan analisis perangkat pembelajaran, frekuensi serta kualitas pelaksanaannya belum konsisten. Hal ini menyebabkan guru belum memperoleh umpan balik yang memadai untuk meningkatkan keterampilan mengajar mereka. Di sisi lain, unsur kepemimpinan transformasional, seperti kemampuan pengawas dalam memotivasi, memberikan dukungan moral, serta membangun hubungan profesional yang positif dengan guru, masih perlu dikembangkan agar mampu menciptakan iklim kerja yang kondusif bagi peningkatan mutu pembelajaran.

Penelitian ini juga menegaskan pentingnya kepemimpinan terdistribusi sebagai jawaban atas keterbatasan jumlah pengawas dan sebaran madrasah yang luas di Fakfak. Kepemimpinan yang melibatkan kepala madrasah, koordinator MGMP, serta guru inti sangat dibutuhkan untuk memastikan pembinaan guru dapat berjalan secara rutin meskipun pengawas tidak selalu hadir. Pendekatan ini memberi ruang bagi madrasah untuk membangun kapasitas internal melalui kerja sama kolektif dan kolaboratif. Namun implementasinya belum merata sehingga masih membutuhkan dukungan kebijakan dan penguatan peran dari berbagai pihak.

Berdasarkan temuan penelitian tersebut, disarankan agar Kementerian Agama Kabupaten Fakfak melakukan penguatan pada aspek kebijakan struktural maupun teknis. Rasio jumlah pengawas dengan madrasah binaan perlu ditinjau ulang agar supervisi dapat dilaksanakan secara lebih intensif. Selain itu, dukungan anggaran, transportasi, serta penyediaan fasilitas teknologi harus ditingkatkan agar pengawas dapat menjalankan peran kepemimpinannya dengan efektif. Pengawas sendiri perlu meningkatkan kemampuan dalam menerapkan kepemimpinan instruksional dan transformasional melalui pelatihan berkelanjutan, terutama dalam aspek coaching, umpan balik berbasis data, dan kemampuan membangun hubungan profesional. Kepala madrasah perlu mengambil peran aktif sebagai co-supervisor yang mendampingi guru dalam melaksanakan tindak lanjut supervisi. Dukungan kepala madrasah sangat penting dalam menciptakan budaya pembelajaran yang kolaboratif, misalnya melalui penguatan MGMP, pelaksanaan lesson study, serta kegiatan diskusi reflektif. Guru-guru madrasah juga diharapkan semakin meningkatkan komitmen mereka dalam mengikuti

pembinaan, melaksanakan rekomendasi supervisi, serta terus mengembangkan kompetensi profesional sesuai tuntutan kurikulum.

Akhirnya, penelitian ini memberikan ruang bagi penelitian lanjutan untuk menelaah lebih dalam faktor-faktor lain yang memengaruhi efektivitas supervisi, termasuk budaya organisasi, peran kepemimpinan kepala madrasah, serta kesiapan guru terhadap pembinaan. Penelitian tindak lanjut juga dapat fokus pada pengembangan model supervisi yang paling sesuai dengan konteks daerah kepulauan seperti Fakfak. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan tidak hanya memberikan gambaran empiris mengenai peran kepemimpinan pengawas madrasah, tetapi juga memberikan arah perbaikan bagi peningkatan mutu pendidikan Islam secara berkelanjutan di Kabupaten Fakfak.

DAFTAR PUSTAKA

- Bakker, A. B., Hetland, J., Kjellevoid Olsen, O., & Espevik, R. (2023). Daily transformational leadership: A source of inspiration for follower performance? *European Management Journal*, 41(5), 700–708. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.04.004>
- Bao, Y., Zhang, Z., & Yang, C. (2025). A Meta-Analytic Review of Transformational Leadership Research in Public Administration. *The American Review of Public Administration*, 55(2), 154–174. <https://doi.org/10.1177/02750740241290810>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Sage Publications.
- Deng, C., Gulseren, D., Isola, C., Grocutt, K., & Turner, N. (2023). Transformational leadership effectiveness: an evidence-based primer. *Human Resource Development International*, 26(5), 627–641. <https://doi.org/10.1080/13678868.2022.2135938>
- Hallinger, P. (2018). Bringing context out of the shadows of leadership. *Educational Management Administration & Leadership*, 46(1), 5–24. <https://doi.org/10.1177/1741143216670652>
- Hallinger, P., & Murphy, J. F. (1986). The Social Context of Effective Schools. *American Journal of Education*, 94(3), 328–355. <https://doi.org/10.1086/443853>
- Harris, A., & Jones, M. (2023). The importance of school leadership? What we know. *School Leadership & Management*, 43(5), 449–453. <https://doi.org/10.1080/13632434.2023.2287806>
- Huda, N. (2021). Evaluasi pelaksanaan supervisi akademik pengawas madrasah di Jawa Timur. *Jurnal Pendidikan Islam*, 12(1), 45–57.
- Khan, A. A., Asimiran, S. Bin, Kadir, S. A., Alias, S. N., Atta, B., Bularafa, B. A., & Rehman, M. U. (2020). Instructional Leadership and Students Academic Performance: Mediating Effects of Teacher's Organizational Commitment. *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*, 19(10), 233–247. <https://doi.org/10.26803/ijlter.19.10.13>
- Liu, S., & Hallinger, P. (2018). Principal Instructional Leadership, Teacher Self-Efficacy, and Teacher Professional Learning in China: Testing a Mediated-Effects Model. *Educational Administration Quarterly*, 54(4), 501–528. <https://doi.org/10.1177/0013161X18769048>
- Mansor, R., & Maarof, N. (2022). Data-driven leadership in school supervision. *Journal of Educational Leadership*, 15(3), 112–130.
- Mifsud, D. (2024). A systematic review of school distributed leadership: exploring research purposes, concepts and approaches in the field between 2010 and 2022. *Journal of Educational Administration and History*, 56(2), 154–179. <https://doi.org/10.1080/00220620.2022.2158181>
- Mustaghfiroh, S. (2020). Coaching-based leadership for teacher professional development. *Jurnal Kepemimpinan Pendidikan*, 9(2), 88–101.

- Nugroho et al. (2025). Visionary Leadership Strategies: Navigating Uncertainty in the Workplace. *Journal of Quality Assurance in Islamic Education (JQAIE)* (2025) 5(2) 75-84
- Nadeem, M. (2024). Distributed leadership in educational contexts: A catalyst for school improvement. *Social Sciences & Humanities Open*, 9, 100835. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2024.100835>
- Paramitha, B. D., Sudirman, S., Waluyo, U., Mustari, M., & Fahrudin, F. (2024). The Role of the School Committee in Improving the Quality of Elementary Education at SDN 2 Cakranegara, SDN 14 Cakranegara, and SDN Tamping, Indonesia. *Path of Science*, 10(12), 5044. <https://doi.org/10.22178/pos.112-17>
- Pietsch, M., Aydin, B., & Gümüş, S. (2025). Putting the Instructional Leadership–Student Achievement Relation in Context: A Meta-Analytical Big Data Study Across Cultures and Time. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 47(1), 29–64. <https://doi.org/10.3102/01623737231197434>
- Rahmawati, N. (2022). Digital Competency of Madrasah Supervisors in Academic Supervision. *Jurnal Pendidikan Islam Indonesia*, 10(1).
- Sahaludin, A., Wahyudin, W., & Gunawan, A. (2023). Academic Supervision of The Head of Madrasah in Indonesia: A Meta-Analysis. *IJGIE (International Journal of Graduate of Islamic Education)*, 4(1), 1–13. <https://doi.org/10.37567/ijgie.v4i1.1593>
- Shen, J., Wu, H., Reeves, P., Zheng, Y., Ryan, L., & Anderson, D. (2020). The association between teacher leadership and student achievement: A meta-analysis. *Educational Research Review*, 31, 100357. <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2020.100357>
- Sunarto. (2024). *Wawancara Pribadi dengan Pengawas Madrasah Tsanawiyah Kabupaten Fakfak*.
- Supriadi, D. (2004). *Membangun Bangsa Melalui Pendidikan*. Remaja Rosda Karya.
- Tazkiah, L., Hendriani, S., Salam, M. Y., Asmendri, A., & Aisyah, D. (2022). Supervision of Madrasah Principal on the Implementation of English Learning Evaluation. *Nidhomul Haq : Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 7(3), 387–403. <https://doi.org/10.31538/ndh.v7i3.2613>
- Veletić, J., & Olsen, R. V. (2021). Developing a shared cluster construct of instructional leadership in TALIS. *Studies in Educational Evaluation*, 68, 100942. <https://doi.org/10.1016/j.stueduc.2020.100942>
- Wieczorek, D. (2018). Instructional leadership challenges and practices of novice principals in rural schools. *Journal of Research in Rural Education*, 34(2).
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations* (8th ed.). Pearson.