



AL-AFKAR: Journal for Islamic Studies

Journal website: <https://al-afkar.com>

P-ISSN : 2614-4883; E-ISSN : 2614-4905
<https://doi.org/10.31943/afkarjournal.v9i2.2097>

Vol. 9 No. 2 (2026)
pp. 3437-3451

Research Article

Supervisi Manajerial Pengawas Dalam Meningkatkan Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah (Study Kasus Pada MAS Al-Masthuriyah Dan MAS Sunanul Huda Kabupaten Sukabumi)

Miswan Ramdani¹, Mohamad Erihadiana²

1. Institut Madani Nusantara Sukabumi

E-mail: rmiswan142@gmail.com 

2. Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati Bandung

E-mail: erihadiana@uin.ac.id



Copyright © 2026 by Authors, Published by AL-AFKAR: Journal For Islamic Studies. This is an open access article under the CC BY License (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0>).

Received : May 25, 2026
Accepted : July 12, 2026

Revised : June 27, 2026
Avalable online : August 9, 2026

How to Cite: Miswan Ramdani and Mohamad Erihadiana (2026) "Managerial Supervision by Supervisors in Enhancing the Managerial Competence of Madrasah Principals (A Case Study at MAS Al-Masthuriyah and MAS Sunanul Huda, Sukabumi Regency)", *al-Afkar, Journal For Islamic Studies*, 9(2), pp. 3437-3451. doi: 10.31943/afkarjournal.v9i2.2097.

Managerial Supervision by Supervisors in Enhancing the Managerial Competence of Madrasah Principals (A Case Study at MAS Al-Masthuriyah and MAS Sunanul Huda, Sukabumi Regency)

Abstract. This research was motivated by a description of conditions in the field, still weak managerial competence of madrasah principals. The focus of the problem in this study is the management of the managerial supervision of madrasah supervisors to improve the managerial competence of madrasah principals. This study aims to analyze and find empirically about the managerial supervision of madrasah supervisors in improving the managerial competence of the headmaster of madrasah in Sukabumi district. The investigation process is carried out through phenomena that occur in planning, organizing, implementing, evaluating, and supporting managerial supervision, inhibiting factors, and the impact of managerial supervision of madrasah supervisors in improving the managerial competence of madrasah principals. The foundation of philosophy, theory, and basic concepts developed in this study is the managerial supervision of madrasah supervisors in improving the managerial competence of madrasah principals. The methods used to study the data are descriptive analytic methods and qualitative approaches with data techniques based on observations, interviews and documentation. The results of research at the planning, organizing and implementation stages have been carried out by madrasah supervisors, but there are still problems that have not been supported by the analysis of the needs of madrasah principals and there is no structured and managed division of tasks. In the evaluation stage, managerial supervision is carried out as a basis for creating a follow-up program and a supervision program for the following year. The support capacity for managerial supervision is in the form of routine monthly service meetings to adjust the managerial supervision program. Meanwhile, the inhibiting factor for managerial supervision is not in accordance with the theory of supervision because the indicator for the internal inhibiting factor is the ratio of the number of supervisors and the number of madrasahs is not balanced. As for or the impact of the results of managerial supervision, the principal has managerial competence as evidenced by the madrasah work program documents, RKAM, and other documents.

Keywords: Managerial Supervision, Madrasah Supervisors, Managerial Competence of Madrasah Heads.

Abstrak. Penelitian ini dilatarbelakangi oleh kondisi di lapangan yang menunjukkan masih lemahnya kompetensi manajerial kepala madrasah. Fokus permasalahan dalam penelitian ini adalah pengelolaan supervisi manajerial oleh pengawas madrasah untuk meningkatkan kompetensi manajerial kepala madrasah. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan menemukan bukti empiris mengenai supervisi manajerial oleh pengawas madrasah dalam upaya meningkatkan kompetensi manajerial kepala madrasah di Kabupaten Sukabumi. Proses penelitian mencakup pengkajian terhadap fenomena yang terjadi dalam tahap perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, evaluasi, serta dukungan terhadap supervisi manajerial, faktor penghambat, dan dampak supervisi manajerial pengawas madrasah terhadap peningkatan kompetensi manajerial kepala madrasah. Landasan filosofis, teoretis, dan konsep dasar yang dikembangkan dalam penelitian ini berfokus pada supervisi manajerial oleh pengawas madrasah dalam meningkatkan kompetensi manajerial kepala madrasah. Metode yang digunakan adalah metode deskriptif-analitis dengan pendekatan kualitatif, serta teknik pengumpulan data melalui observasi, wawancara, dan studi dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tahapan perencanaan, pengorganisasian, dan pelaksanaan telah dilakukan oleh pengawas madrasah; namun, masih terdapat kendala berupa belum adanya analisis kebutuhan kepala madrasah yang memadai serta belum adanya pembagian tugas yang terstruktur dan terkelola dengan baik. Pada tahap evaluasi, supervisi manajerial dilaksanakan sebagai dasar penyusunan program tindak lanjut dan program supervisi untuk tahun berikutnya. Dukungan terhadap supervisi manajerial diwujudkan melalui pertemuan layanan rutin bulanan untuk menyesuaikan program supervisi manajerial. Sementara itu, faktor penghambat supervisi manajerial berkaitan dengan ketidaksesuaian terhadap teori supervisi, di mana faktor penghambat internal utamanya adalah ketidakseimbangan rasio antara jumlah pengawas dan jumlah madrasah. Terkait dampak hasil supervisi manajerial, kepala madrasah terbukti memiliki kompetensi manajerial yang ditunjukkan melalui dokumen program kerja madrasah, RKAM, dan dokumen pendukung lainnya.

Kata Kunci : Supervisi Manajerial, Pengawas Madrasah, Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah.

PENDAHULUAN

Pengawas Madrasah berfungsi sebagai supervisor, disamping itu pengawas sebagai pengendali mutu pendidikan sesuai delapan Standar Nasional Pendidikan. Tugas dan tanggungjawab saat ini cukup besar, sehingga pengawas dituntut memiliki kompetensi yang mumpuni dan bekerja secara profesional. Supervisi pengawas terdiri dari supervisi akademik dan supervisi manajerial. Supervisi akademik meliputi standar kompetensi lulusan, standar isi, standar proses, dan standar penilaian, sedangkan supervisi manajerial meliputi standar pengelolaan, standar guru dan tenaga pendidik, standar sarana dan prasarana dan standar pembiayaan.

Tugas dan tanggung jawab pengawas saat ini cukup besar, sehingga pengawas dituntut memiliki kompetensi yang mumpuni dan bekerja secara profesional. Pengawasan di madrasah adalah aktivitas yang sangat penting sebagai upaya untuk menjaga, agar setiap kegiatan pendidikan dan pembelajaran di madrasah dapat berjalan dengan baik, dan segala proses dapat berlangsung sesuai dengan konsep, mekanisme dan prosedur yang telah ditetapkan. Substansi dari pengawasan adalah quality control, agar tujuan akhir dari pendidikan berhasil dengan optimal dan bermutu.

Berbagai regulasi, konsep dan teori, tentang kondisi ideal pengawasan telah dirumuskan sebagaimana dikemukakan diatas, namun dalam kenyataannya terjadi kesenjangan antara konsep ideal pengawasan pembelajaran dengan kenyataan di lapangan, dimana implementasi pengawasan yang dilakukan Pengawas Madrasah dan Kepala Madrasah ternyata masih jauh dan tidak optimal sehingga tugas pokok, fungsi dan tanggung jawab Pengawas Madrasah dan Kepala Madrasah sebagai supervisor terhadap kepala madrasah dalam pembelajaran belum terlaksana sebagai mana mestinya.

Atas dasar itu, penulis tertarik untuk mengadakan penelitian tentang supervisi manajerial pengawas Madrasah dalam meningkatkan kompetensi manajerial kepala madrasah Aliyah di kabupaten sukabumi (Study Kasus Pada MAS Al-Masthuriyah Dan MAS Sunanul Huda Kabupaten Sukabumi)

KAJIAN LITERATUR

Aktivitas pengawasan merupakan konsep yang diajarkan oleh syariat Islam, Allah SWT senantiasa mengawasi setiap gerak dan langkah makhluk-Nya agar manusia dalam kehidupannya berjalan dengan baik, sesuai dengan syariat yang telah ditetapkan-Nya, sebagaimana firman Allah SWT dalam Al- Qur'an Surat An Nisaa'(4) ayat 1 yang artinya : "... Sesungguhnya Allah selalu menjaga dan mengawasi kamu "(Q.S.4:1).

Dengan demikian, pengawasan dalam setiap aktivitas kehidupan manusia adalah bagian dari konsep Islam, dan itu harus dilaksanakan. Begitu pula dalam penyelenggaraan pendidikan, pengawasan sangat diperlukan agar penyelenggaraan pendidikan dapat berjalan dengan baik, sehingga pendidikan berhasil secara optimal, efektif dan efisien, serta pendidikan menjadi bermutu hal ini Sagala, S (2012:155-156) menyatakan "Pengawasan manajerial yang dilakukan oleh pengawas madrasah pada dasarnya memberikan pembinaan, penilaian dan bantuan/bimbingan mulai dari penyusunan rencana program sekolah berbasis data sekolah, proses pelaksanaan

program berdasarkan sasaran, sampai dengan penilaian program dan hasil yang ditargetkan”.

Pengawas Madrasah merupakan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang posisinya memegang peran penting dalam meningkatkan profesionalitas guru dan Kepala Madrasah dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan di madrasah. Dalam Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 31 tahun 2013 pasal 1 (satu) ayat 3 (tiga) disebutkan bahwa Pengawas Madrasah adalah Guru Pegawai Negeri Sipil yang diangkat dalam jabatan fungsional Pengawas satuan pendidikan yang tugas, tanggung jawab, dan wewenangnya melakukan pengawasan akademik dan manajerial pada madrasah Ketentuan ini telah sesuai dengan Pasal 55 Peraturan Pemerintah Nomor 19 tahun 2005 sebagaimana telah diubah dalam Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2015 tentang Standar Nasional Pendidikan (SNP) bahwa Pengawas Sekolah/Madrasah memiliki peran yang strategis dalam proses pendidikan yang bermutu di sekolah/madrasah.

Terdapat empat fungsi manajemen sebagai berikut: Planning (Perencanaan), Organizing (Pengorganisasian), Actuating (Pelaksanaan) dan Controlling (Pengawasan). Keempat fungsi manajemen ini disingkat dengan POAC. Terry didalam Sukarna (2011: 10). Sementara pakar-pakar manajemen lainnya memberikan definisi sebagai berikut: Perencanaan menurut Usman H (2011:77) adalah kegiatan yang akan di masa yang akan datang untuk mencapai tujuan dengan unsur- unsur 1) sejumlah aktifitas yang sebelumnya telah ditetapkan 2) terdapat sebuah proses 3) merujuk pada target yang diperoleh dan 4) berhubungan dengan masa depan untuk kurun waktu tertentu. Perencanaan terdiri dari pembuatan tujuan organisasi, pembuatan strategi organisasi, pembuatan prosedur, penentuan metode, penetapan sistem, penganggaran, dan standar yang dibutuhkan untuk mecapai hasil. Handoko dalam Usman H (2011 : 77). sementara Sagala, S (2012: 46) mengungkapkan bahwa: Perencanaan meliputi kegiatan menetapkan apa yang ingin dicapai, bagaimana mencapai, berapa lama, berapa orang yang diperlukan dan berapa banyak biayanya. Perencanaan ini dibuat sebelum suatu tindakan dilaksanakan.

Hasibuan (1996:34) memberikan pengertian pengorganisasian merupakan suatu kegiatan penentuan, pengelompokan dan pengaturan berbagai aktifitas yang dibutuhkan dalam mencapai tujuan, menempatkan orang- orang pada setiap aktifitas yang telah ditentukan. Kadarman (1996:77) memberi pengertian kepemimpinan sebagai sebuah proses atau seni guna mempengaruhi dan mengarahkan orang lain agar mereka mau berusaha untuk mencapai tujuan yang hendak dicapai oleh kelompok. Kepemimpinan juga dapat didefinisikan sebagai suatu kemampuan, proses atau fungsi yang digunakan untuk mempengaruhi dan mengarahkan orang lain untuk berbuat sesuatu dalam rangka mencapai tujuan tertentu.

Sebuah kompetensi didapatkan dari penguasaan akan pengetahuan, adanya keterampilan, mempunyai nilai dan sikap yang di refleksikan dalam kebiasaan berfikir dan bertindak. Kompetensi merupakan pemahaman terhadap berbagai tugas, adanya keterampilan, sikap yang baik serta apresiasi yang di perlukan untuk menunjang keberhasilan. Finch Crunkilton dalam mulyasa (2003:85). Disini kompetensi mencakup tugas, ketrampilan, sikap, dan apresiasi yang harus dimiliki seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai jenis pekerjaannya. Kompetensi yang

baik adalah yang dapat menyatukan sasaran dan kepuasan disesuaikan dengan kondisi yang diinginkan. Kata kepuasan berarti adanya rasa senang atas pekerjaan yang di laksanakan, oleh sebab itu kompetensi kepala madrasah harus di sertai dengan kesadaran melakukan sehingga di peroleh rasa senang.

Kompetensi pengawas berdasarkan permendiknas no 12 tahun 2007 dan PMA no 2 tahun 2012 dan PMA perubahan no 31 tahun 2013 menjelaskan standar kompetensi pengawas madrasah terdiri dari enam dimensi kompetensi, lebih banyak dari standar kompetensi kepala madrasah yang berjumlah lima dimensi kompetensi dan standar kompetensi berjumlah empat adapun kompetensi pengawas madrasah adalah 1) Kompetensi kepribadian 2) Kompetensi supervisi manajerial 3). Kompetensi supervisi akademik 4) Kompetensi evaluasi pendidikan 5). Kompetensi penelitian pengembangan 6). Kompetensi sosial. Kompetensi kepala madrasah berdasarkan permendiknas no 13 tahun 2007, permendikbud no 6 tahun 2018, dan PMA 58 tahun 2017 menjelaskan standar kompetensi kepala madrasah ada 5 yaitu 1). kompetensi manajerial 2). Kompetensi kewirausahaan, 3). Kompetensi supervisi, 4). Kompetensi Kepribadian 5). Kompetensi manajerial. Berbagai hasil penelitian membuktikan bahwa pelaksanaan supervisi di berbagai sekolah belum memberi kontribusi yang memadai untuk meningkatkan mutu manajemen sekolah dan mutu layanan belajar. Sagala, S (2012:98).

Akibat dari tidak optimalnya pengawasan, pembinaan, pemantauan dan penilaian dari Pengawas Madrasah terhadap kepala Madrasah khususnya Kepala Madrasah Aliyah (MA) dalam pengelolaan seperti fakta diatas, maka kondisi profesional dan kinerja kepala Madrasah Aliyah (MA) dalam tugas pengelolaan masih jauh dari harapan, terutama: 1) belum optimalnya mekanisme proses pengelolaan yang bermutu yaitu mulai dari perencanaan pengelolaan, pelaksanaan proses pengolahan dan penilaian proses dan hasil pengelolaan 2). Tidak terpantaunya kompetensi dan profesionalisme kepala madrasah dalam pengelolaan, potensi dan kondisi siswa dalam pengelolaan, dukungan sarana prasarana dalam pembelajaran, proses pengelolaan pembelajaran dan kondisi kepemimpinan Pengawas Madrasah dan Kepala Madrasah sebagai feedback pengawasan hubungannya dengan mutu pembelajaran. Berdasarkan studi pendahuluan dan berdasarkan fakta dan data yang ada di lapangan sesuai regulasi yang ada peneliti akan mencoba mengadakan penelitian di MA kabupaten Sukabumi khususnya di MAS Al-Masthuriyah dan MA Sunanul Huda.

Bertolak dari latarbelakang dan hasil penelitian terdahulu serta data hasil penelitian awal orang lain diatas, studi evaluasi kelapangan sebagai pembina di MKKS, study peninjauan aliyah kabupaten sukabumi terdapat pangkal masalah yang menyebabkan munculnya kelemahan dan kendala dalam pelaksanaan supervisi manajerial kepala madrasah, masih lemahnya kualitas kompetensi manajerial kepala madrasah, kendala kompetensi kepala madrasah masih lemah khususnya pengalaman dalam pelatihan sangat beragam dan tingkat pendidikan relatif bervariasi, pengetahuan kepala madrasah tentang supervisi pengajaran kepala madrasah masih minim, sehingga pendekatan yang dilakukan supervisi manajerial yang dilakukan cenderung monoton, jumlah pengawas untuk tiap madrasah binaan di kabupaten Sukabumi sedikit sedangkan jumlah MA sangat banyak sehingga supervisi

manajerial belum berdampak terhadap peningkatan kompetensi manajerial kepala madrasah.

METODE PENELITIAN

Pada penelitian ini di pilih metode metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif atau naturalistik untuk menggambarkan kondisi dan ciri khusus dari karakteristik obyek penelitian, sehingga didapatkan gambaran yang mendalam terkait strategi supervisi manajerial pengawas madrasah dalam meningkatkan kompetensi manajerial kepala madrasah . Metode penelitian deskriptif dalam penelitian ini di lakukan dengan menggunakan teknik studi kasus dalam penelitian ini berdasarkan beberapa alasan fokus penelitian ini adalah bagaimana supervisi manajerial dalam meningkatkan kompetensi manajerial kepala madrasah artinya peneliti harus mempelajari sedalam mungkin tentang bagaimana supervisi manajerial pengawas madrasah dalam meningkatkan kompetensi manajerial kepala madrasah karena yang diteliti adalah proses yang sedang berlangsung, maka peneliti berkesimpulan akan lebih baik apabila dilakukan melalui interaksi langsung dengan subjek penelitian dan proses yang sedang berlangsung.

PEMBAHASAN

Pembahasan hasil penelitian supervisi manajerial pengawas madrasah dalam meningkatkan kompetensi manajerial kepala madrasah di Madrasah Aliyah Kabupaten Sukabumi merujuk pada analisis teori dan analisis praktis sebagai berikut:

Analisis Teori

1) Tahap Perencanaan

Pengawas madrasah perlu mengembangkan manajemen klasik dalam meningkatkan kompetensi manajerial kepala madrasah, sebab itu adalah menjadi tolak ukur dalam pengelolaan madrasah. Perencanaan supervisi merupakan pengembangan rencana jangka panjang untuk mengefektifkan manajemen supervisi dari peluang dan ancaman lingkungan, dilihat dari kekuatan dan kelemahan organisasi supervisi. Tahap perencanaan supervisi meliputi: 1) menentukan visi misi, 2) pengidentifikasian peluang dan tantangan eksternal pengawas, penentuan kekuatan dan kelemahan internal pengawas, 3) penyusunan tujuan/sasaran jangka panjang, 4) penyusunan pilihan-pilihan strategi, serta 5) pengambilan keputusan untuk di terapkan.

2) Tahap Pengorganisasian

Fungsi Pengorganisasian dalam supervisi manajerial pengawas madrasah memiliki tujuan untuk membagi tugas besar menjadi aktifitas yang lebih sederhana. Pengorganisasian dalam supervisi manajerial contohnya adalah menyusun apa saja yang dibutuhkan dalam supervise manajerial. Berapa tenaga pengajar dan karyawan yang dibutuhkan, tenaga pengajar di bidang apa saja yang diperlukan, dan yang dibutuhkan, tenaga pengajar di bidang apa saja yang diperlukan, dan lain-lain. Pengarahan terhadap berbagai sumber daya khususnya sumber daya manusia untuk melakukan tanggung jawab yang sesuai dengan tujuan. Pada intinya pengarahan merupakan proses menggerakkan orang untuk menjalankan aktifitas dalam rangka meraih tujuan sehingga tercipta efisiensi dan efektifitas.

3) Tahap Pelaksanaan

Pelaksanaan semua aktifitas yang telah direncanakan dan di organisir akan tercapai semua tujuan itu apabila dilaksanakan dengan baik dan kesepakatan sebelumnya, dan dalam pelaksanaan ini memerlukan suatu standar proses untuk mengontrol tarap ketercapainnya, dalam pelaksanaan ini diperlukan pengarahen terlebih dahulu, adapun fungsi pengarahen pada aspek kepemimpinan merupakan salah satu aspek yang sangat penting. Pemimpin harus dapat memfasilitasi anggotanya dalam mencapai tujuannya.

4) Tahap Pengawasan

Kegiatan penilaian kinerja yang mengacu pada perencanaan yang telah disusun sebelumnya. Tujuan diadakannya pengawasan adalah untuk menjamin kegiatan yang sedang dilaksanakan agar sesuai dengan tujuan. Selain itu juga untuk memberikan penilaian terhadap kegiatan yang telah dilaksanakan supaya menjadi masukan perbaikan di masa mendatang. Contoh evaluasi dalam supervisi manejerial adalah melakukan evaluasi pembelajaran terhadap siswa, mengadakan jejak pendapat tentang sistem pendidikan yang ada di suatu lembaga pendidikan.

Supervisi manajerial pengawas madrasah yang di terapkan di dua madrasah Aliyah penerapannya menggunakan fungsi manajemen pada pembinaan kompetensi manajerial kepala madrasah di MA Al- Masthuriyah dan MA Sunanul Huda kabupaten Sukabumi dapat dilihat pada uraian berikut ini :

- 1) Planning (perencanaan) dalam pembinaan kompetensi manajerial kepala madrasah pa MA Al-Masthuriyah dan MA Sunanul Huda Kabupaten Sukabumi meliputi prosedur dan proses perencanaan, ada sumber-sumber informasi yang di jadikan bahan perencanaan ,serta ada beberapa pihak yang dilibatkan dalam proses membuat perencanaan
- 2) Organizing (Pengorganisasian) dalam pembinaan kompetensi manajerial kepala madrasah pada dua madrasah Aliyah tersebut, keseluruhan proses dalam pengelompokan orang , begitupun dalam memberikan tanggung jawab serta tugas dan kewenangan, yang pada akhirnya semua dapat di gerakkan dalam mencapai tujuan yang telah di tentukan. Dalam hal ini tentu saja kepala madrasah memiliki peran yang serius dalam membagi tugas, Selain kepala madrasah peran pengawas pun menjadi faktor yang sangat penting dalam proses pembinaan terhadap kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi manejerial kepala madrasah.
- 3) Actuating (Pelaksanaan) pada pembinaan kompetensi manajerial kepala madrasah yang dilaksanakan dengan berbagai cara, di antaranya melalui program peningkatan kualifikasi akademik, pelatihan yang dimaksudkan agar kepala madrasah mampu merespon perubahan dan tuntutan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi serta kemajuan jaman, termasuk perubahan sistem pendidikan dan pembelajaran. Pada ke dua MAS tersebut juga dalam mengembangkan kemampuan manajerial kepala madrasah dalam melaksanakan pengelolaan madrasah yang unggul dan berkualitas dilakukan dengan cara mengundang seorang ahli sebagai nara sumber, Selain itu dilaksanakan juga supervisi manajerial pengawas madrasah.
- 4) Controlling (pengawasan). Dalam evaluasi pembinaan kompetensi kepala madrasah pada dalam dua MAS Kabupaten Sukabumi tersebut dilakukan pada proses tindak lanjut pembinaannya.

Analisis Praktis

1) Analisis Perencanaan Supervisi Manajerial Pengawas

Telaah analisis perencanaan supervisi manajerial pengawas di MA Al-masthuriyah dan di MA Sunanul Huda adalah kompetensi manajerial kepala madrasah merupakan kemampuan yang harus dimiliki oleh kepala madrasah dalam perencanaan dan pelaksanaan proses pengelolaan madrasah di bidang manajerialnya. Pengawas dalam mensupervisi manajerial kepala madrasah tujuan melaksanakan tugas pokok sebagai pengawas pembina pada madrasah MA Al-Masthuriyah, meningkatkan kompetensi kepala madrasah Aliyah Al-masthuriyah dalam manajerial madrasah yang dipimpinnya, meningkatkan kualitas madrasah Aliyah Al-masthuriyah dan kualitas madrasah aliyah Sunanul Huda.

Fakta dilapangan dilapangan di dua MAS tersebut menunjukan bahwa perencanaan yang berkaitan dengan supervisi manajerial yang berkaitan dengan materi yang digunakan dalam mensupervisi kepala madrasah MA Al- masthuriyah dan MA Sunanul Huda adalah materi yang sesuai dengan tugas pokok pengawas yakni terkait langsung dengan peningkatan efesiensi dan efektifitas madrasah yang mencakup perencanaan, koordinasi, pelaksanaan, penilaian, pengembangan kompetensi, sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan.

Lebih detail materi dalam supervisi kepala madrasah ini adalah (a) Menyusun perencanaan madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan (b) Mengembangkan organisasi madrasah sesuai dengan kebutuhan (c) Memimpin madrasah dalam rangka pendayagunaan sumberdaya madrasah secara optimal. (d) Pengembangan madrasah dalam mewujudkan institusi pembelajar yang efektif (e) Menciptakan budaya dan iklim madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik (f) Mengelola karyawan dan guru guna mengoptimalkan potensi sdmnya (g) Mengelola sarana dan prasarana madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal Mengelola hubungan madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan madrasah. Melaksanakan penerimaan siswa atau peserta didik, dan penempatan serta pengembangan kapasitas peserta didik. (j) Melaksanakan perbaikan kurikulum untuk pembelajaran. (k) Mengelola keuangan madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien. (l) Mengurusi bidang tata usaha. (m) mengurus unit layanan penunjang. (n) membangun sistem informasi (o) Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen madrasah. (p) Mengawasi dan Mengevaluasi serta memberikan report kegiatan madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya.

Teknik yang dilakukan oleh pengawas dalam mensupervisi kepala madrasah di MAS Al-masthuriyah dan MAS Sunanul Huda adalah berupa bimbingan, atau pelatihan bersama dan bimbingan secara individu. Tekniknya bisa supervisi individual dan teknik kelompok. Teknik individual bantuan individual untuk mengatasi permasalahan manajerial yang di alami oleh kepala madrasah. Bantuan yang di berikan oleh pengawas adalah disesuaikan dengan permasalahan yang dihadapi masing-masing madrasah contohnya kunjungan madrasah, pertemuan individu, kunjungan antar kepala madrasah, evaluasi diri, menilai diri, wawancara, pendampingan, reflexsi, bimbingan teknis, sedangkan teknik kelompok yang dilakukan oleh pengawas pembina adalah melaksanakan program supervisi yang ditunjukkan pada dua orang atau lebih yang

mengalami permasalahan yang sama. Teknik yang dilakukan pada kelompok yaitu kepanitiaan rapat staf madrasah, diskusi/kerja kelompok, lokakarya, wawancara kelompok.

Standar keberhasilan dalam supervisi manajerial adalah sesuai dengan standar minimal pelayanan pada standar pengelolaan satuan pendidikan pada madrasah yakni (1) Menerapkan model manajemen berbasis madrasah yang ditunjukkan dengan kemandirian, kemitraan, partisipasi, keterbukaan dan akuntabilitas. (2) Madrasah dipimpin oleh kepala madrasah dan wakil kepala (3) Rencana madrasah terdiri dari rencana jangka menengah (4 tahun) yang disebut dengan rencana pengembangan madrasah (RPM) dan rencana kerja tahunan yang disebut rencana anggaran pembelanjaan biaya madrasah (RAPBM) (4) RPM dan RAPBM persetujuan dewan pendidikan dan pertimbangan komite madrasah, (5) Pengawasan satuan pendidikan meliputi pemantauan, supervisi, evaluasi pelaporan dan tindak lanjut hasil pengawasan. Standar pelayanan minimal ini merupakan dasar bagi layanan belajar kelas bagi peserta didik. Standar keberhasilan yang lain ketika mengadakan penilaian kinerja kepala madrasah kemudian nilai PKKMnya B dianggap berhasil dalam kompetensi manajerial karena sudah sesuai standar yang diinginkan.

2) Analisis Pengorganisasian Supervisi Manajerial Pengawas

Pengorganisasian diusahakan sebaik-baiknya sehingga merupakan kekhasan bagi organisasi yang profesional dengan melakukan hal-hal yang sangat diperlukan dimulai tujuan yang jelas, adanya kewenangan, mempunyai banyak pengetahuan dan pengalaman untuk mempermudah melakukan pekerjaan dan membuat per group satu kesatuan yang utuh antara satu bagian dengan yang lainnya. Langkah selanjutnya adalah menyusun struktur kelembagaan, mengembangkan prosedur yang berlaku, menentukan persyaratan bagi instruktur dan karyawan yang diterima, dan membagi sumberdaya instruktur dan karyawan yang ada dalam pekerjaan.

Dalam melaksanakan supervisi manajerial pengawas madrasah di MA Almasthuriyah dan MA Sunanul Huda sesuai dengan pembagian tugas pengawas yang di tanda tangani oleh kepala kantor kementerian Agama kabupaten sukabumi. Dalam melaksanakan tugas berdasarkan sk pembagian tugas, serta dengan rincian tugas sesuai wilayah binaan, mekanisme kerjanya pengawas dalam melaksanakan supervisi kepala madrasah tertuang dalam surat tugas mengawas pada awal tahun pelajaran yakni untuk pengawas madrasah aliyah dari 124 MA yang ada di kabupaten Sukabumi dibebankan kepada tujuh orang pengawas madrasah aliyah. Standar keberhasilan perlu terorganisir dengan baik untuk memudahkan pengawas dalam melaksanakan tugas, sehingga pengawasan madrasah lebih efektif dan efisien karena pengawas bina lebih konsentrasi terhadap madrasah binaannya.

Dari uraian diatas terhadap kajian teori Organizing (Pengorganisasian) dalam pembinaan kompetensi manajerial kepala madrasah pada dua madrasah Aliyah Swasta Almasthuriyah dan MAS Sunanul huda adalah keseluruhan proses dalam pengelompokan orang begitupun dalam memberikan tanggung jawab serta tugas dan kewenangan, yang pada akhirnya semua dapat di gerakkan dalam mencapai tujuan yang telah di tentukan. Dalam hal ini tentu saja kepala madrasah memiliki peran yang serius dalam membagi tugas, Selain kepala madrasah peran pengawas pun menjadi faktor yang sangat penting dalam proses pembinaan terhadap kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi

manejerial kepala madrasah dalam segi pengelolaan madrasah agar kualitas madrasah menjadi unggul dan menjadi idola di tengah-tengah masyarakat.

3) Analisis Pelaksanaan Supervisi Manejerial Pengawas

Fakta penelitian di MAS Al- Masthuriyah dan MA Sunanul Huda secara manajerial pelaksanaan supervisi manajerial dalam meningkatkan kompetensi manajerial kepala madrasah berdasarkan keterangan dari hasil wawancara bahwa melalui pemberian fasilitas dan tugas kepada kepala madrasah dengan cara mengikuti kegiatan workshop dan kegiatan-kegiatan yang ada kaitannya dengan peningkatan sumber daya manusia bagi kepala madrasah melalui kegiatan seminar pendidikan maupun studi lanjut sepanjang tidak mengganggu kegiatan belajar mengajar dengan catatan seluruh jadwal kegiatan pembinaan kepala madrasah yang sudah ditugaskan memenuhi semua.

Dalam pelaksanaan supervisi manajerial pengawas madrasah dalam meningkatkan kompetensi manajerial kepala madrasah manajemen kompetensi kepala madrasah di Madrasah Aliyah Swasta Sunanul Huda pengawas madrasah harus memiliki program kegiatan diantaranya : a) mengawasi dan mengarahkan kepala madrasah dalam menjalankan programnya b) Mengadakan pembinaan administrasi kepala madrasah (program tahunan, program kerja kepala madrasah, dan kaur administrasi) c) Memberikan arahan dan bimbingan kepada guru

Upaya-upaya yang dilakukan pengawas madrasah dalam mengembangkan peningkatan kompetensi kepala madrasah di Madrasah Aliyah Swasta Al-masthuriyah yaitu:

- a) Mengadakan kunjungan langsung kemadrasah dan memberikan masukan- masukan kepada kepala madrasah mengenai penyelenggaraan madrasah. Masukan –masukan tersebut terutama berkaitan dengan tugas dan fungsi kepala madrasah sebagai manejer, educator, administrator, supervisor, leader, innovator, dan motivator pendidikan, dengan maksud agar para kepala madrasah dapat melaksa berdiskusikan fungsi dan tugasnya dengan baik dan kreatif.
- b) Menciptakan suatu iklim yang kondusif sehingga memungkinkan kepala madrasah berdiskusi dengan koleganya (kepala madrasah yang lain) untuk memecahkan berbagai permasalahan yang di hadapi dalam kaitannya dengan peningkatan kualitas pendidikan.
- c) Memberikan kesempatan yang seluas- luasnya kepada para kepala madrasah untuk melanjutkan pendidikannya dalam rangka menunjang karier dan meningkatkan kemampuannya.
- d) Memberikan perhatian dan jalan keluar atas segala permasalahan yang dihadapi oleh kepala madrasah dalam melaksanakan tugasnya.

Pelaksanaan pengawas pembina dalam supervisi manajerial membuat rencana kerja yang dituangkan dalam program kerja pengawasan tahunan, rencana kerja tersebut di tuangkan dalam RPM agar terencana dan terprogram dengan baik. Proses pembinaan supervisi manajerial kepala madrasah di Sunanul Huda sesuai dengan program yang telah dibuat pada awal tahun pelajaran yang dituangkan dalam rencana pengawasan manajerial (RPM), misalnya untuk pembinaan manajerial kepala madrasah dalam menyusun program program kerja , maka skenario proses pembinaannya dengan melakukan :

- a) Mengumpulkan kepala MA
- b) Memberikan penjelasan regulasi

- c) Memberikan contoh RKM (rencana kerja madrasah) dan RKAM (rencana kerja anggaran madrasah)
- d) Kepala madrasah mencoba menyusun RKAM dan RKAM sendiri sesuai dengan kebutuhan madrasah masing-masing.

Proses pengendaliannya yakni pengawas melakukan pemantauan dan pembimbingan di MA Al-Masthuriyah dan MA Sunanul Huda secara individual dan berkelanjutan sehingga setiap kepala MA memiliki program kerja madrasah yang sesuai dengan kebutuhandan kondisi nyata madrasahnyamasing-masing.

4) Analisis Evaluasi Supervisi Manajerial Pengawas

Evaluasi supervisi manajerial pengawas madrasah dalam meningkatkan kompetensi manajerial kepala madrasah di MA Al- Masthuriyah dan MA Sunanul Huda yaitu secara terjadwal dan rutinitas melalui kegiatan supervisi kepala madrasah yang dilaksanakan secara ideal satu semester 2x akan tetapi terkadang hanya 1x. Pada pra supervisi manajerial pengawas madrasah kepada kepala Madrasah biasanya bertemu dengan kepala madrasah yang bersangkutan tentang persiapan apa saja yang sudah dipersiapkan dalam kesiapan administrasi pendidikan, bagaimana tindaklanjutnya misalnya, materinya, metodenya dan lain-lainnya. Setelah di cek kesiapan secara keseluruhan maka di monitoring kepala madrasah kemudian ditindaklanjuti atau diperbaikinya juga melalui laporan supervisi manajerial kepala madrasah yang dilakukan oleh pengawas kepala Kepala Madrasah dengan secara teknis melalui beberapa tahapan diantaranya Pra Kegiatan, Rencana Kegiatan, Pelaksanaan, Lebih lanjut pengawas madrasah mengatakan bahwa Evaluasi pelaksanaan manajemen kompetensi kepala madrasah MAS Al-masthuriyah dan MAS Sunanul Huda .

Tujuan evaluasi manajerial di MA Sunanul Huda untuk memastikan bahwa kepala MA binaan memahami lima kompetensi yang harus dikuasai dan memiliki dokumen RKM dan RKAM sesuai dengan kondisi dan kebutuhan madrasah. Selain itu hasil evaluasi supervisi manajerial kepala madrasah menjadi dasar untuk membuat program tindak lanjut dan program supervisi tahun berikutnya. Hasil evaluasi adalah pengembangan kemampuan manajerial kepala madrasah melalui kegiatan pendidikan dan pelatihan di pandang oleh beberapa pihak cukup efektif, dalam meningkatkan kemampuan kepala madrasah dan peningkatan kualitas pendidikan. Meskipun demikian, masih terdapat beberapa hal yang perlu di sempurnakan, seperti pelibatan masyarakat, dan dunia usaha serta perguruan tinggi setempat.

Teknik evaluasi supervisi manajerial yang dilakukan di MA Al-Masthuriyah dan MA Sunanul Huda dilakukan dengan wawancara langsung, observasi, dan verifikasi dokumen yang dimiliki kepala madrasah. Teknik yang dilakukan oleh pengawas pembina di MA Al-Masthuriyah dan MA Sunanul Huda dengan supervisi individual dan teknik kelompok. Teknik individual bantuan untuk mengatasi permasalahan manajerial yang dialami oleh kepala madrasah. Bantuan yang diberikan oleh pengawas pembina adalah disesuaikan dengan permasalahan yang dihadapi masing –masing madrasah, contohnya kunjungan madrasah, pertemuan individu, kunjungan antar kepala madrasah, evaluasi diri, menilai diri, wawancara, pendampingan, reflexsi, bimbingan teknis, sedangkan kelompok yang dilakukan oleh pengawas pembina adalah melaksanakan program supervisi yang ditunjukkan pada dua orang atau lebih yang mengalami permasalahan yang sama. Teknik yang dilakukan oleh kelompok yaitu

kepanitiaan rapat staf madrasah, diskusi/ kelompok kerja, loka karya, wawancara kelompok.

Analisis evaluasi dalam mensupervisi manajerial kepala madrasah, dari madrasah aliyah binaan MAS Al-Masthuriyah an MAS Sunanul Huda 25 % dan masih ada kelemahan dalam menyusun program madrasah, pelaksanaan program kerja madrasah, mendesain kegiatan pengawasan dan evaluasi, kepemimpinan madrasah, sistem informasi manajemen, pembimbingan PTK/ PTS, dan penyusunan RKAM dengan SNP. Rencana tindak lanjut yang dilakukan setelah supervisi manajerial kepala madrasah adalah membuat program pembinaan, pembimbingan, pendampingan, dan workshop , di samping itu membuat rekomendasi hasil supervisi manajerial kepada atasan sebagai bahan pertimbangan dalam promosi jabatan berikutnya kepada seksi pendidikan madrasah dan urusan kepegawaian kabupaten sukabumi.

5) Daya Dukung Supervisi Manajerial Pengawas Madrasah

Daya dukung faktor internal dalam supervisi manajerial kepala madrasah Aliyah almasthuriyah dan madrasah Aliyah sunanul huda adalah adanya rapat dinas tetap setiap bulan sehingga timbulnya komunikasi antar pengawas pembina dalam menyamakan program supervisi manajerial, adanya insentif tunjangan pengawas, ada kebijakan pokjawas dalam penentuan obyek yang disupervisi, ada keinginan kepala untuk tetap meningkatkan kompetensi sesuai dengan tuntutan sebagai kepala dengan regulasi yang telah diperbarui, juga adanya keterbukaan dan kesediaan kepala dalam meningkatkan mutu pendidikan di madrasah.

Daya dukung faktor eksternal dalam mensupervisi manajerial kepala madrasah adalah kepala madrasah selalu responsibility kedatangan pengawas dalam meningkatkan kompetesinya, adanya perubahan regulasi dan tuntutan kompetensi kepala sebagai pemimpin madrasah baik berupa peraturan pemerintah, permendikbud, dan PMA.

6) Analisis Faktor Penghambat Supervisi Manajerial Pengawas

Faktor penghambat internal di MA Al- Masthuriyah dan MA Sunanul huda dalam mensupervisi manajerial kepala madrasah adalah rasio jumlah pengawas dan jumlah madrasah tidak seimbang madrasah terlalu banyak beban pengawasannya, seharusnya setiap pengawas mensupervisi 7 madrasah tapi kenyataannya seorang pengawas membina rata-rata 15 madrasah atau 16 madrasah Aliyah, kendala aksesibility dalam kontek jarak madrasah dengan pengawas pembina.

Faktor penghambat external di MA Al- Masthuriyah dan MA Sunanul huda dalam mensupervisi manajerial kepala madrasah adalah ketidak siapan madrasah dalam menghadapi proses supervisi manajerial ketika dilaksanakan supervisi manajerial khususnya administrasi kepala madrasah belum tertata dengan baik.

7) Dampak Supervisi Manajerial Pengawas Madrasah

Dampak setelah melakukan supervisi manajerial kepala madrasah di MA Al Masthuriyah dan MA Sunanul Huda yaitu Kepala madrasah memiliki kompetensi manajerial mampu merubah pola pikir manajerial kepala madrasah sehingga dua madrasah mampu menyusun perencanaan, mengembangkan organisasi memimpin madrasah, mengelola guru, mengelola hubungan madrasah dan masyarakat, mengelola peserta didik, mengelola ketatausahaan, melakukan monitoring, tidak semua madrasah mencapai kondisi ideal tapi ada juga madrasah yang mampu mencapai hasil yang lebih baik dari penyelenggaraan supervisi seperti :

- 1) Kepala madrasah mampu melakukan perubahan dan pengembangan madrasah kearah organisasi pembelajar yang efektif.
- 2) Mengembangkan budaya dan iklim madrasah yang kondusif bagi proses pembelajar peserta didik.
- 3) Mengelola dan mengembangkan sarana dan prasarana untuk optimalisasi proses pembelajaran yang inovatif, dan efektif
- 4) Melakukan pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran dalam upaya melampaui standar nasional pendidikan.
- 5) Mengolah sumber pembiayaan madrasah secara efisien dan efektif berdasar prinsip transparan dan akuntabel.

Dari uraian diatas setelah melaksanakan supervisi manajerial kompetensi kepala madrasah ada peningkatan khusus dalam bidang manajerial kepala madrasah dan pengelolaan serta ada perbaikan administrasi dalam satuan pendidikan khususnya di MAS Al-Masthuriyah dan MAS Sunanul Huda. Setelah melakukan supervisi manajerial kompetensi kepala madrasah dan kinerja kepala madrasah semakin meningkat karena ada penilaian kinerja kepala madrasah, di samping itu kepala madrasah berkesempatan mengembangkan diri untuk melaksanakan tugas sesuai dengan kompetensinya, serta membantu menemukan alternatif penyelesaian masalah. Beberapa hal yang perlu ditingkatkan dalam pengembangan kompetensi manajerial kepala madrasah adalah pengembangan pribadi, pengembangan sosial, serta kompetensi manajerial kepalanya pada MAS Al-Masthuriyah dan MAS Sunanul Huda.

KESIMPULAN

Betapa pentingnya perencanaan supervisi manajerial pengawas madrasah dalam meningkatkan kompetensi manajerial kepala madrasah di MAS Al-Masthuriyah dan MAS Sunanul Huda yang menjadi subyek penelitian dibuktikan dengan membuat sebuah program perencanaan, tujuan supervisi, materi, teknik, waktu supervisi dan standar keberhasilan supervisi manajerial yang dilakukan oleh pengawas madrasah untuk peningkatan kompetensi manajerial kepala madrasah di dua MAS kabupaten Sukabumi. Supervisi manajerial kepala madrasah yang dilakukan di MAS Al-Masthuriyah dan MAS Sunanul Huda dilaksanakan dalam satu tahun dua kali sesuai dengan program kepengawasan, karena tugas pengawas pembina pada madrasah Aliyah Al-masthuriyah dan MAS Sunanul Huda tidak hanya melakukan supervisi manajerial kepala madrasah tapi juga melakukan pembinaan kepada pendidik dan tenaga kependidikan, pemantauan delapan standar nasional pendidikan (8 SNP), dan penilaian kinerja guru dan kepala madrasah.

Pada tahap pengorganisasian, pembinaan kompetensi manajerial kepala madrasah pada dua madrasah Aliyah Swasta Al-masthuriyah dan MAS Sunanul Huda adalah keseluruhan proses dalam pengelompokan orang, begitupun dalam memberikan tanggung jawab serta tugas dan kewenangan, yang pada akhirnya semua dapat di gerakkan dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan. Dalam hal ini tentu saja kepala madrasah memiliki peran yang serius dalam membagi tugas, Selain kepala madrasah peran pengawas pun menjadi faktor yang sangat penting dalam proses pembinaan terhadap kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi manajerial

kepala madrasah dalam segi pengelolaan madrasah agar kualitas madrasah menjadi unggul dan menjadi idola di tengah-tengah masyarakat.

Pelaksanaan pada pembinaan kompetensi manajerial kepala madrasah yang dilaksanakan dengan berbagai cara, di antaranya melalui program peningkatan kualifikasi akademik, pelatihan yang dimaksudkan agar kepala madrasah mampu merespon perubahan dan tuntutan perkembangan pengetahuan, ilmu dan teknologi serta kemajuan jaman, termasuk perubahan sistem pendidikan dan pembelajaran. Pada MAS Al-Masthuriyah dan MAS Sunanul Huda tersebut juga dalam mengembangkan kemampuan manajerial kepala madrasah dalam melaksanakan pengelolaan madrasah yang unggul dan berkualitas dilakukan dengan cara mengundang seorang ahli sebagai nara sumber yang kompeten sehingga kompetensi manajerial kepala madrasah bagus.

Pengawasan dan evaluasi supervisi manajerial pengawas madrasah dalam meningkatkan kompetensi manajerial kepala madrasah pada MAS Al-Masthuriyah dan MAS Sunanul Huda dilakukan pada proses tindak lanjut membuat program pembinaan, pembimbingan, pendampingan, dan workshop, agar kompetensi manajerial kepala madrasah semakin bagus. Daya dukung internal maupun eksternal supervisi manajerial pengawas madrasah pada MAS Al-Masthuriyah dan MAS Sunanul Huda dilakukan untuk meningkatkan kompetensi manajerial kepala madrasah sehingga berdampak pada kualitas madrasah karena daya dukung internal maupun eksternalnya baik.

Secara empiris, realisasi supervisi manajerial pengawas madrasah dalam meningkatkan kompetensi manajerial kepala madrasah Aliyah kabupaten sukabumi sudah berjalan dengan baik meskipun belum optimal dan masih banyak kekurangan dan kelemahan di berbagai sisi, jika di tinjau dari enam sistem nilai sebagai landasan penting dalam kehidupan nyata. Maka supervisi manajerial kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi manajerial kepala madrasah aliyah kabupaten sukabumi sudah mulai direalisasikan meskipun pengawas madrasah dalam supervisi manajerial menyadari bahwa mereka mulai melaksanakan enam sistem nilai yang populer dengan sebutan enam sistem nilai. (Sanusi A, 2017)

REFERENSI

- Alquranul Karim. (2017). Al-Qur'an dan terjemahan. Jakarta: Kementrian Agama Republik Indonesia.
- Desi Rahmawati, & Muhammad Al Mighwar. (2025). School Policy Analysis on the Impact of Gadget Use on Primary School Children. *Beginner: Journal of Teaching and Education Management*, 3(1), 13-28. <https://doi.org/10.61166/bgn.v3i1.13>
- Edi Rahmat Hidayat, Sofa, S., & Ali Nurhadi. (2025). Educational Supervision in the Era of Digital Transformation: Concepts, Objectives, and Implications for Teacher Professional Development. *Responsive: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 1(4), 343-355. <https://doi.org/10.61166/responsive.v1i4.53>
- Eli Mulyani Julaeaha, Septi Ernawati, Moh Farid Yusup, Ending, & Dede Setiawan. (2025). Efforts to Increase Student Learning Motivation Through the Use of

- Interactive Learning Media. Amandemen: *Journal of Learning, Teaching and Educational Studies*, 3(2), 165–179. <https://doi.org/10.61166/amd.v3i2.100>
- Hasibuan M.S..P. (1996). *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah*. Jakarta: PT Gunung Agung.
- Kadarman, A.M et.al (1996). *Pengantar Ilmu Manajemen*. Jakarta: Gramedia
- Mulyasa, E. (2003). *Kurikulum Berbasis Kompetensi*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Kementrian Agama RI. (2013). *Peraturan Menteri Agama Nomor 31 Tahun 2013. Perubahan Atas Peraturan Menteri Agama Nomor 2 Tahun 2012 Tentang Pengawas Madrasah Dan Pengawas Pendidikan Agama Islam Pada Sekolah*.
- Kementrian Agama RI. (2017). *Peraturan Menteri Agama Nomor 58 Tahun 2017 Kepala Madrasah*.
- Nur Hayati, Moh Fayyad AS, & Ainul Yaqin. (2025). Duties and Competencies of Supervisors in Building an Inclusive Work Culture in Islamic Educational Institutions. *Responsive: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 1(4), 331–342. <https://doi.org/10.61166/responsive.vii4.50>
- Pemerintah. (2015). *Peraturan Pemerintah (PP) No. 13 Tahun 2015. Perubahan Kedua Atas Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan*.
- Sagala, S. (2012). *Supervisi Pembelajaran Dalam Profesi Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Sanusi, A. (2017) *Sistem Nilai*, Bandung: Nuansa Cendekia
- Sukarna. (2011). *Dasar-dasar Manajemen*. Bandung: Mandar Maju
- Usman, H. (2011) *Manajemen teori, praktek dan riset pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.