



## Manajemen Kepemimpinan Kepala Madrasah Sebagai Supervisor Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 2 Karimun

Sumarno<sup>1</sup>, Azrizanudi<sup>2</sup>, Hikmatul Hidayah<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup>Sekolah Tinggi Ilmu Tarbiyah (STIT) Mumtaz Karimun, Indonesia

\*Email Korespondensi : [elmuhdan@gmail.com](mailto:elmuhdan@gmail.com)

Info Artikel	Abstrak
<p><b>Diterima</b> : 10 Apr 2026 <b>Direvisi</b> : 21 Mei 2026 <b>Diterbitkan</b> : 20 Juni 2026</p>	<p>Penelitian ini bertujuan menganalisis manajemen kepemimpinan Kepala Madrasah sebagai supervisor dalam meningkatkan kinerja guru di Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 2 Karimun serta faktor pendukung dan penghambat Kepala Madrasah dalam melaksanakan supervisi berkaitan dengan kinerja guru. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan rancangan studi kasus tunggal. Data dikumpulkan melalui wawancara semi-terstruktur mendalam, observasi kelas, dan analisis dokumentasi terhadap Kepala Madrasah dan empat guru sebagai informannya. Analisis tematik mengungkap bahwa Kepala Madrasah menjalankan empat tahapan supervisi yang terstruktur: (1) perencanaan program supervisi yang sistematis dan partisipatif dengan melibatkan guru senior; (2) pelaksanaan supervisi melalui kunjungan kelas dengan pendekatan kolegial-humanistik; (3) evaluasi individual berbasis catatan observasi tertulis yang berorientasi reflektif; serta (4) tindak lanjut multiprogramatik melalui MGMP, pelatihan penyusunan soal, seminar motivasi, dan webinar literasi digital. Faktor pendukung meliputi kelengkapan sarana-prasarana, antusiasme guru, dan budaya kekeluargaan yang kuat, sedangkan faktor penghambat berupa padatannya jadwal Kepala Madrasah, keterbatasan anggaran, dan frekuensi supervisi yang masih satu kali per tahun. Penelitian ini menegaskan pentingnya peningkatan frekuensi supervisi dan integrasi supervisi berbasis digital untuk mengoptimalkan kinerja guru madrasah di era pendidikan abad ke-21.</p>
<p><b>Kata Kunci:</b> <i>Kepemimpinan Kepala Madrasah, Kinerja Guru, Supervisi Pendidikan</i></p>	<p><b>Abstract</b> <i>This study aims to analyze the leadership management of the school principal as supervisor in improving teacher performance at Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 2 Karimun, Riau Islands Province, Indonesia. Employing a descriptive qualitative approach with a single-case study design, data were collected through in-depth semi-structured interviews, classroom observations, and document analysis involving the principal and four purposively selected teacher informants during the 2024/2025 academic year. Thematic analysis reveals that the principal implements four structured supervision stages: (1) systematic and participatory program planning involving senior teachers; (2) supervision through classroom visits with a collegial-humanistic approach; (3) reflective individual evaluation based on written observation records; and (4) multi-programmatic follow-up activities including MGMP sessions, question-item training, motivation seminars, and digital literacy webinars. Supporting factors include adequate</i></p>
<p><b>Cara merujuk artikel ini:</b> Sumarno, Azrizanudi &amp; Hidayah, H. (2026). Manajemen Kepemimpinan Kepala Madrasah Sebagai Supervisor Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 2 Karimun. <i>Tadribuna: Journal of Islamic Management Education</i>, 6 (2), h. 110-122.</p>	



*school facilities, teacher enthusiasm, and a strong collegial culture, while constraining factors involve the principal's dense administrative schedule, limited budget allocation, and supervision frequency of only once per year. These findings affirm the critical need to increase supervision frequency and integrate digital-based supervision to optimize madrasah teacher performance in the 21st-century education era.*

**Keywords:** *Educational Supervision, School Principal Leadership, Teacher Performance*

## PENDAHULUAN

Pendidikan merupakan instrumen strategis pembangunan sumber daya manusia yang berkelanjutan (Hidayah, 2023). Guru dalam ekosistem pendidikan menempati posisi sentral sebagai fasilitator pembelajaran yang menentukan kualitas capaian peserta didik. Namun kualitas guru tidak bersifat statis, perlu mendapatkan pembinaan, pengembangan, dan dievaluasi secara berkelanjutan melalui mekanisme yang terstruktur. Supervisi pendidikan yang dilakukan oleh Kepala Madrasah hadir sebagai mekanisme fundamental dalam upaya peningkatan kualitas tersebut. (Bush & Glover, 2022; Liu & Hallinger, 2021)

Madrasah sebagai satuan pendidikan Islam formal di bawah naungan kementerian agama menghadapi tantangan kompleks diantaranya: tingginya proporsi guru belum bersertifikat, keterbatasan sumber daya, dan tekanan meningkatkan mutu lulusan di tengah persaingan global. Kondisi di mana sebagian besar guru madrasah ibtidaiyah negeri se-Indonesia belum memiliki sertifikat profesi pendidik menempatkan peran supervisi kepala madrasah sebagai kebutuhan strategis yang mendesak bukan sekadar sebagai rutinitas administratif. (Juharyanto et al., 2023)

Hasil penelitian tentang pentingnya kepemimpinan instruksional Kepala Madrasah menunjukkan bukti adanya dampak yang kuat dengan kinerja guru dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Hal tersebut diperkuat hasil penelitian studi komprehensif di Inggris yang

membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional dan instruksional yang terintegrasi menghasilkan dampak paling signifikan terhadap capaian belajar siswa. (Day et al., 2021), sedangkan Hallinger dan Wang melalui kerangka PIMRS (*Principal Instructional Management Rating Scale*) mengkonfirmasi hasil penelitiannya bahwa kepemimpinan instruksional Kepala Madrasah berkorelasi positif dengan pertumbuhan kinerja sekolah secara keseluruhan. (Hallinger & Wang, 2020, Nabila, Rahmadani, Siti Hawa, 2024). Hasil penelitian tentang kepemimpinan Kepala Madrasah di negara Asia Tenggara diperoleh hasil bahwa kemampuan penguasaan keterampilan teknis instruksional dan hubungan manusiawi kepala madrasah merupakan prasyarat penting bagi peningkatan kualitas/mutu pendidikan Islam secara terukur. (Ibrahim et al., 2024)

Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 2 Karimun merupakan salah satu dari dua madrasah negeri yang berlokasi di Kabupaten Karimun, Kepulauan Riau. Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 2 Karimun menyandang status akreditasi B, madrasah ini memiliki 21 tenaga pendidik di mana 33,3% belum bersertifikat profesi, dan melayani 433 peserta didik dari berbagai latar belakang social ekonomi. Realitas yang ada sebagai madrasah yang terletak di daerah kepulauan dengan adanya keterbatasan akses, keberadaan Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 2 Karimun menghadapi tantangan unik yang memerlukan strategi kepemimpinan yang adaptif sehingga keberadaan madrasah dapat bertahan dan berkembang

(Juharyanto et al., 2023). Fenomena ini menjadikan Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 2 Karimun sebagai konteks penelitian yang relevan dan representatif bagi madrasah-madrasah yang terletak di kepulauan Indonesia.

Studi tentang supervisi pendidikan telah banyak dilakukan, namun kajian yang berfokus pada madrasah ibtidaiyah di wilayah kepulauan Indonesia masih sangat terbatas. Research gap ini mendorong pentingnya penelitian yang secara spesifik mengeksplorasi konteks Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 2 Karimun. Integrasi perspektif internasional dengan realitas lokal madrasah kepulauan merupakan kontribusi ilmiah yang belum banyak dikaji dalam literatur manajemen pendidikan Islam. Berdasarkan hal tersebut, penelitian ini bertujuan: (1) mendeskripsikan implementasi manajemen kepemimpinan Kepala Madrasah sebagai supervisor dalam meningkatkan kinerja guru di MIN 2 Karimun melalui empat tahapan manajemen supervisi; (2) mengidentifikasi dan menganalisis faktor-faktor pendukung serta penghambat pelaksanaan supervisi; dan (3) merumuskan rekomendasi berbasis bukti untuk optimalisasi supervisi dalam konteks madrasah kepulauan (Nur, Islami, Ahmad Yani, Sumarno, 2024).

Supervisi pendidikan secara etimologis berasal dari kata 'super' (atas) dan 'vision' (penglihatan), bermakna pengawasan dari atas. Namun dalam perkembangannya, makna supervisi telah bergeser dari sekadar pengawasan hierarkis menuju proses pembinaan profesional yang kolegial dan humanistik. Zepeda mendefinisikan supervisi instruksional sebagai serangkaian kegiatan yang dirancang untuk mendukung pembelajaran guru yang berkelanjutan guna meningkatkan kualitas pengajaran di kelas (Zepeda, 2022). Sedangkan dalam konteks madrasah di Indonesia, penelitian Ramli dan Ulandari menemukan bahwa implementasi supervisi Kepala Madrasah

yang terstruktur dan berkelanjutan terbukti secara signifikan meningkatkan kualitas pembelajaran guru, dengan catatan bahwa efektivitasnya sangat bergantung pada konsistensi tindak lanjut pasca-observasi (Ramli & Ulandari, 2022).

Menurut Hallinger dan Wang dalam kerangka PIMRS (Principal Instructional Management Rating Scale) mengidentifikasi tiga dimensi utama kepemimpinan instruksional Kepala Madrasah: (a) mendefinisikan misi sekolah, (b) mengelola program instruksional, dan (c) mendorong iklim belajar yang positif. Dimensi ketiga inilah yang secara langsung berkaitan dengan fungsi supervisi. Bush dan Glover memperluas perspektif ini dengan membuktikan bahwa efektivitas model kepemimpinan sangat ditentukan oleh konteks budaya dan institusional masing-masing sekolah (Bush & Glover, 2022).

Berdasarkan pada konteks pendidikan Islam, supervisi pendidikan merujuk pada konsep *riqabah* (pengawasan) dan *taqwim* (evaluasi dan perbaikan) yang merupakan bagian integral dari manajemen pendidikan Islam. Kepala madrasah yang efektif mengintegrasikan nilai-nilai *uswah hasanah* (keteladanan) dan *syura* (musyawarah) dalam praktik supervisi mereka, menciptakan iklim supervisi yang diterima secara kultural oleh guru-guru madrasah (Ibrahim et al., 2024)

Model manajemen supervisi yang paling banyak direferensikan dalam literatur kontemporer adalah siklus empat tahap meliputi: perencanaan (*planning*), pelaksanaan (*implementing*), evaluasi (*evaluating*), dan tindak lanjut (*following-up*). Hal ini sesuai dengan Liu dan Hallinger dimana dalam tinjauan sistematis yang dilaksanakan pada 57 studi internasional menemukan bahwa efektivitas supervisi berkorelasi kuat dengan konsistensi implementasi siklus ini secara menyeluruh tidak cukup hanya melakukan kunjungan kelas namun tanpa adanya tindak lanjut yang terstruktur.



Hasil penelitian Persson et al. dalam studi longitudinal menemukan bahwa dampak supervisi terhadap kolaborasi guru baru terlihat secara signifikan setelah minimal tiga siklus supervisi berturut-turut (Persson et al., 2025). Penemuan tersebut mengimplikasikan bahwa frekuensi dan konsistensi supervisi merupakan variabel kritis penentu efektivitas kinerja guru. Adapun hasil penelitian Anabo menambahkan bahwa supervisi harus dilakukan secara terencana, partisipatif, dan berorientasi pada pengembangan, bukan hanya berorientasi sekedar fungsi evaluatif-punitif sehingga menghasilkan pertumbuhan profesional guru yang lebih berkelanjutan (Anabo, 2024).

Kinerja guru dalam kerangka pendidikan modern dipahami sebagai manifestasi kompetensi profesional dalam menjalankan tugas pokok guru yakni: merencanakan, melaksanakan, melakukan evaluasi serta mengembangkan kegiatan pembelajaran secara berkelanjutan (Syafarina et al., 2021). Dimensi kinerja guru yang efektif mencakup enam hal utama meliputi: profesionalisme guru, perencanaan serta pengorganisasian pembelajaran, lingkungan belajar, manajemen peserta didik, instruksi, dan pemantauan perkembangan siswa (Darling-Hammond et al., 2020).

Kaitan dengan hal tersebut Collie et al. menemukan bahwa kepemimpinan sekolah, motivasi guru, dan efikasi kolektif membentuk sistem yang saling memperkuat dalam mendorong kinerja guru (Collie et al., 2023). Lebih lanjut, supervisi yang bermakna terbukti meningkatkan keterlibatan kerja guru (work engagement) sebagai mediator penting dalam hubungan supervise Kepala Madrasah dan kinerja guru yang pada akhirnya menghasilkan kualitas pengajaran yang lebih tinggi dan terukur (Anabo, 2024).

Penelitian tentang supervisi di sekolah Islam dan madrasah secara spesifik masih

merupakan bidang yang relatif baru dalam literatur internasional. Menurut Said et al. melalui tinjauan sistematis terhadap 34 studi mengidentifikasi terdapat delapan kualitas kepemimpinan Kepala Madrasah Islam yang unggul, diantaranya: komitmen terhadap nilai-nilai Islam, kemampuan komunikasi interpersonal, integritas profesional, dan visi pengembangan komunitas belajar (Said et al., 2023).

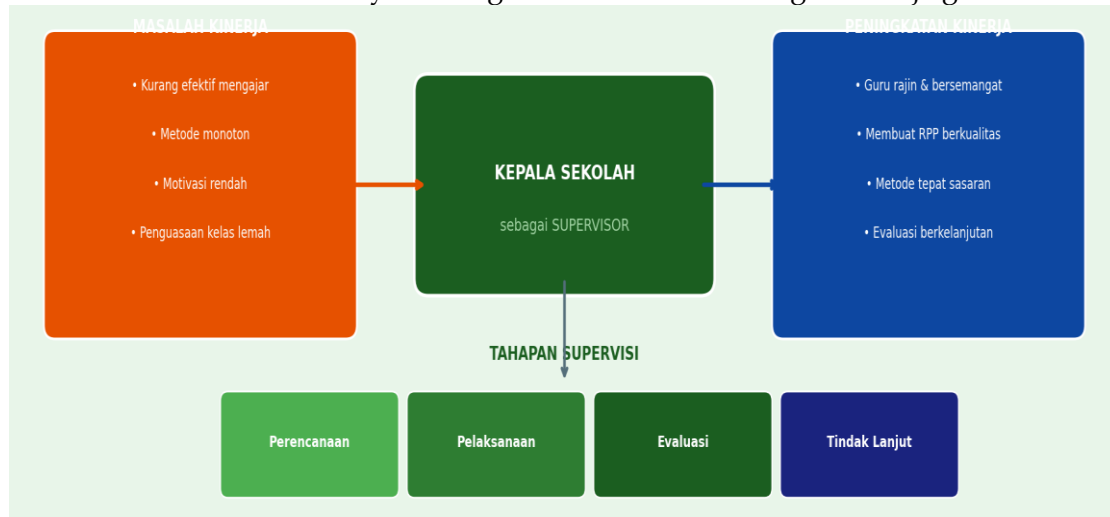
Temuan Ibrahim et al. yang meneliti tentang keterampilan manajerial kepala madrasah di Malaysia menemukan hasil bahwa penguasaan keterampilan teknis-instruksional, konseptual, dan hubungan manusiawi secara simultan merupakan prasyarat tercapainya efektivitas kepemimpinan kepala madrasah (Ibrahim et al., 2024).

Bush dan Glover (2022) menegaskan bahwa tercapainya efektivitas kepemimpinan instruksional sangat ditentukan oleh konteks budaya dan institusional masing-masing sekolah sehingga dengan demikian kepala madrasah perlu melakukan adaptasi model supervisi internasional dalam konteks madrasah di Indonesia. Gechere et al. (2025) menambahkan dalam hasil penelitiannya bahwa kepemimpinan instruksional Kepala Madrasah yang efektif terbukti meningkatkan efikasi guru, yang pada gilirannya berdampak signifikan terhadap kualitas pendidikan di berbagai konteks negara berkembang, termasuk lembaga pendidikan berbasis keagamaan, sehingga dengan demikian kepemimpinan dan kualitas pengajaran merupakan dua variabel yang paling konsisten memprediksi kualitas pendidikan di berbagai konteks negara berkembang (Gechere et al., 2025).

Penelitian ini mengadopsi kerangka konseptual integratif yang mensinergikan model siklus manajemen supervisi empat tahap (Dwikurnaningsih & Paais, 2022; Liu & Hallinger, 2021) dengan pendekatan perspektif kepemimpinan instruksional berbasis nilai-nilai madrasah. Kerangka ini

menempatkan konteks institusional madrasah kepulauan dengan segala keterbatasan dan keunikannya sebagai

variabel kontekstual yang memengaruhi hubungan antara supervisi Kepala Madrasah dengan kinerja guru.



Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan rancangan studi kasus tunggal instrumental (Creswell & Poth, 2021). Pilihan pendekatan kualitatif didasarkan pada tujuan penelitian yang bersifat eksploratoris dan interpretative untuk memahami bagaimana dan mengapa supervisi kepala madrasah yang berlangsung di Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 2 Karimun, bukan sekadar mengukur seberapa besar pengaruhnya. Studi kasus dipilih karena memungkinkan peneliti menangkap kompleksitas, kedalaman, dan kontekstualitas fenomena supervisi secara utuh (Miles et al., 2020).

Pemilihan informan menggunakan teknik purposive sampling dengan kriteria: (a) memiliki pengetahuan mendalam tentang praktik supervisi di Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 2 Karimun; (b) bersedia berpartisipasi secara sukarela; dan (c) mampu mengomunikasikan pengalaman dan perspektifnya secara kritis. Berdasarkan kriteria ini, ditetapkan lima informan kunci yakni: kepala madrasah Bapak Muhammad Ayub, S.Pd.I sebagai aktor utama supervisi, dua guru kelas bawah (Kelas I-III), dan dua guru

kelas atas (Kelas IV-VI) yang telah mengalami langsung proses supervisi.

Tabel 1. Profil Informan Penelitian

No	Kode	Jabatan	Masa Kerja
1	KS	Kepala Madrasah	± 6 tahun
2	GK1	Guru Kelas I	± 8 tahun
3	GK3	Guru Kelas III	± 5 tahun
4	GK4	Guru Senior IV	± 12 tahun
5	GK6	Guru Senior VI	± 15 tahun

Data dikumpulkan melalui tiga teknik komplementer. Pertama, wawancara semi-terstruktur secara mendalam (45-90 menit per sesi), direkam audio dengan se izin informan dan ditranskripsikan verbatim. Adapun panduan untuk pelaksanaan wawancara dikembangkan berdasarkan dimensi supervisi instruksional dari literatur (Liu & Hallinger, 2021; Zepeda, 2022). Kedua, observasi langsung terhadap proses supervisi di kelas, mencakup pra-observasi (pre-conference), observasi kelas berlangsung, dan pasca observasi kelas (post-conference). Ketiga, dokumentasi meliputi program kerja kepala madrasah, jadwal supervisi, instrumen supervisi,

catatan evaluasi guru, dan berita acara pertemuan tahun 2024/2025.

Analisis data mengikuti model interaktif Miles et al. (2020, (Sugiyono, n.d.)): kondensasi data, penyajian data, dan penarikan serta verifikasi kesimpulan. Analisis tematik dilakukan melalui koding

terbuka (*open coding*), koding aksial (*axial coding*), dan koding selektif (*selective coding*). Keabsahan data dijamin melalui empat strategi: triangulasi sumber, triangulasi metode, member check, dan thick description.

**Tabel 2. Desain Penelitian**

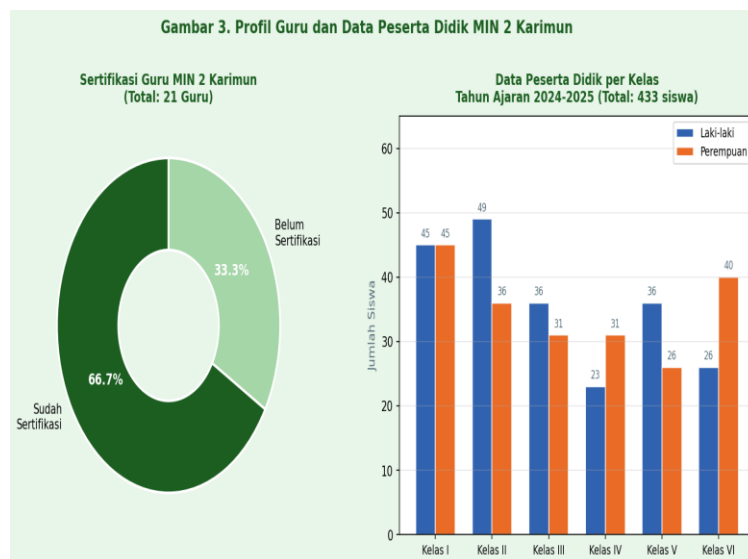
Komponen	Keterangan
Pendekatan	Kualitatif deskriptif, studi kasus tunggal
Lokasi & Waktu	MIN 2 Karimun; TA 2024/2025
Informan	1 Kepala Madrasah + 4 guru ( <i>purposive</i> )
Pengumpulan Data	Wawancara, observasi, dokumentasi
Analisis	Model interaktif (Miles et al., 2020)
Keabsahan	Triangulasi sumber & metode, <i>member check</i>

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Gambaran Umum MIN 2 Karimun

Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 2 Karimun berlokasi di Jl. Letjen Soeprapto, Kelurahan Parit Benut, Kecamatan Meral, Kabupaten Karimun, Propinsi Kepulauan Riau. Madrasah ini terakreditasi B (BAN-S/M, 2021) dan saat ini dipimpin oleh Muhammad Ayub, S.Pd.I sejak 2019. Berdasarkan data tahun pelajaran 2024/2025 menunjukkan terdapat 21

tenaga pendidik yang telah memiliki sertifikat pendidik sebanyak 14 orang atau sebesar 66,7% dan 7 belum bersertifikat/33,3%). Saat ini Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 2 Karimun memiliki 433 peserta didik dengan perbandingan 224 laki-laki dan 209 siswa perempuan). Profil demografis ini penting sebagai konteks yang mempengaruhi desain dan implementasi dalam pelaksanaan supervisi.



**Gambar 2. Profil Guru dan Peserta Didik MIN 2 Karimun**

**Tabel 3. Data Personalia dan Kesiswaan MIN 2 Karimun TA 2024/2025**

Kategori	Rincian	Jumlah
Guru Bersertifikat	Sertifikat Profesi Pendidik	14 (66,7%)
Guru Belum Bersertifikat	Belum Bersertifikat	7 (33,3%)
Total Guru	-	21 orang
Siswa Laki-laki	Kelas I-VI	224 orang
Siswi Perempuan	Kelas I-VI	209 orang
Total Peserta Didik	-	433 orang
Akreditasi	BAN-S/M 2021	B

### Implementasi Supervisi: Empat Tahapan Utama

#### a. Tahap Perencanaan Program Supervisi

Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 2 Karimun menyusun program supervisi secara sistematis pada awal tahun akademik melalui proses yang partisipatif dengan melibatkan tim yang terdiri dari guru-guru senior. Perencanaan mencakup penetapan jadwal kunjungan kelas (Agustus-September 2024), penyusunan instrumen observasi yang dikustomisasi, dan melakukan identifikasi fokus pengembangan kompetensi berbasis kebutuhan individual guru. Kepala Madrasah menyampaikan: 'Kondisi setiap guru berbeda kebutuhannya. Ada yang perlu diperkuat di pengelolaan kelas, ada yang perlu di penilaian autentik, ada yang perlu di teknologi pembelajaran' (Hidayah, Hikmatul & Hidayat, 2023, KS, September 2024).

Pola perencanaan partisipatif ini selaras dengan Dwikurnaningsih dan Paais (2022) yang menegaskan bahwa perencanaan supervisi akademik yang melibatkan guru meningkatkan efektivitas proses pembinaan. Anabo (2024) membuktikan bahwa supervisi yang terencana, partisipatif, dan berorientasi pengembangan menghasilkan pertumbuhan profesional guru yang lebih berkelanjutan. Keterlibatan guru senior dalam tim perencanaan di Madrasah

Ibtidaiyah Negeri (MIN) 2 Karimun mencerminkan prinsip *shared leadership* yang terbukti meningkatkan rasa kepemilikan guru terhadap program pengembangan profesional (Persson et al., 2025).

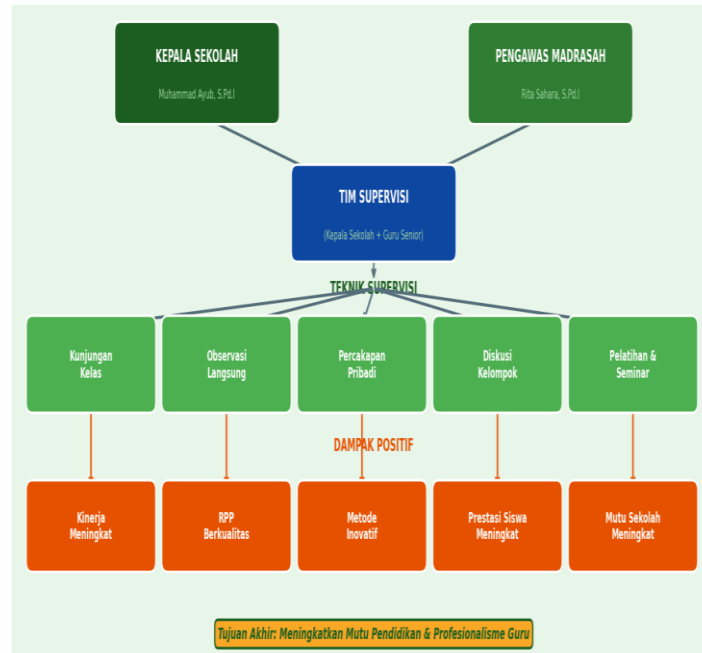
#### b. Tahap Pelaksanaan Supervisi Kelas

Pelaksanaan supervisi dilakukan melalui kunjungan kelas (*classroom visitation*) satu kali per tahun pada awal semester ganjil. Prosedur pelaksanaan terdiri dari tiga fase: (1) pra-observasi selama 15 menit untuk mendiskusikan rencana pembelajaran; (2) observasi kelas berlangsung selama satu jam pelajaran penuh; dan (3) pasca-observasi pada hari yang sama untuk memberikan umpan balik awal. Kepala Madrasah menggunakan model pendekatan kolegial-humanistik yang menempatkan dirinya sebagai mitra profesional, bukan sebagai penilai hierarkis (Saputri & Kanang, 2024).

Salah satu guru senior menyatakan: 'Bapak kepala madrasah tidak pernah membuat guru merasa terancam. Beliau selalu memulai dengan mengapresiasi hal-hal yang sudah baik, baru kemudian memberikan masukan konstruktif' (GK4, Oktober 2024). Pendekatan kolegial-humanistik ini konsisten dengan Liu dan Hallinger (2021) yang membuktikan bahwa supervisi instruksional yang berbasis kepercayaan dan transparansi berkorelasi signifikan dengan keterbukaan guru terhadap perubahan dan pertumbuhan

profesional. Collie et al. (2023) menambahkan bahwa efikasi kolektif yang dibangun melalui pendekatan supervisi

yang supportif meningkatkan kualitas umpan balik karena didasarkan pada pemahaman kontekstual yang mendalam.



Gambar 3. Mekanisme Supervisi di MIN 2 Karimun

### c. Tahap Evaluasi Hasil Supervisi

Evaluasi dilaksanakan melalui pertemuan tatap muka individual antara kepala madrasah dengan setiap guru yang disupervisi, biasanya satu hingga dua minggu setelah kunjungan kelas. Kepala madrasah menggunakan catatan observasi tertulis sebagai landasan diskusi reflektif yang terstruktur. Adapun untuk tahap mekanisme akuntabilitas diwujudkan dalam bentuk melalui penandatanganan berita acara evaluasi oleh guru, yang mana guru ditempatkan dalam konteks professional development commitment—bukan sanksi administratif.

Seorang guru muda menyatakan: 'Saya merasa lebih termotivasi setelah evaluasi, bukan tertekan. Bapak kepala madrasah membantu saya melihat potensi yang belum saya sadari sendiri' (GK1, Oktober 2024). Zepeda (2022) mengonfirmasi bahwa umpan balik konstruktif berbasis observasi tertulis merupakan salah satu strategi pengembangan profesional guru yang

paling efektif dalam supervisi instruksional kontemporer. Persson et al. (2025) menunjukkan bahwa konsistensi dan kualitas siklus umpan balik supervisi lebih menentukan pertumbuhan profesional guru daripada frekuensinya semata.

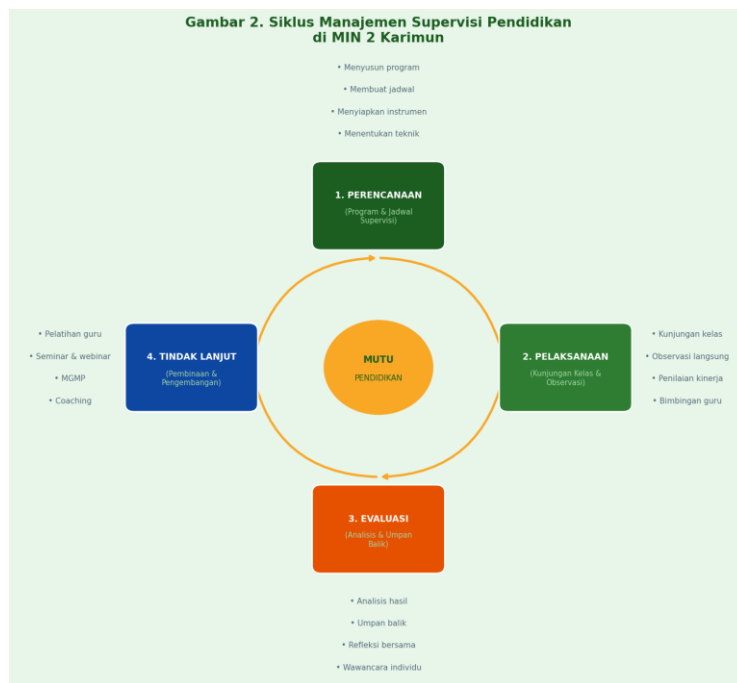
### d. Tahap Tindak Lanjut Supervisi

Tahap ini Kepala Madrasah Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 2 Karimun mengimplementasikan empat program tindak lanjut yang saling melengkapi: (1) Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) lintas jenjang setiap dua bulan sebagai forum berbagi praktik terbaik; (2) pelatihan penyusunan soal berbasis HOTS (Higher Order Thinking Skills) menjelang ujian semester; (3) seminar motivasi pengembangan diri yang menghadirkan narasumber eksternal; dan (4) webinar literasi digital untuk meningkatkan kompetensi teknologi pendidikan guru.

Program MGMP sebagai forum komunitas belajar profesional sejalan dengan kerangka professional learning

community (Admiraal et al., 2021). Integrasi webinar literasi digital sebagai program tindak lanjut supervisi mencerminkan kesadaran terhadap urgensi transformasi digital yang dioperasionalkan (Rasdiana et al., 2024) dalam model e-supervision. Darling-Hammond et al. (2020) menegaskan bahwa pengembangan profesional guru yang

efektif harus memenuhi empat kriteria: intensif, berkelanjutan, terhubung dengan praktik, dan kolaboratif. Ke-empat program tindak lanjut di Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 2 Karimun secara kolektif memenuhi seluruh kriteria tersebut.



**Gambar 4. Siklus Manajemen Supervisi MIN 2 Karimun**

**e. Faktor Pendukung dan Penghambat Supervisi**

Analisis tematik mengidentifikasi tiga faktor pendukung dan tiga faktor

penghambat utama yang secara dialektis memengaruhi efektivitas supervisi di MIN 2 Karimun.

**Tabel 4. Matriks Faktor Pendukung dan Penghambat**

Faktor Pendukung	Faktor Penghambat
Sarana-prasarana sekolah yang lengkap dan memadai	Padatnya jadwal dan beban administratif Kepala Madrasah
Antusiasme dan kesediaan guru untuk disupervisi dan berkembang	Keterbatasan anggaran program pengembangan profesional
Budaya kekeluargaan dan kolaborasi antarguru yang kuat	Frekuensi supervisi hanya 1x/tahun, belum memenuhi standar optimal

Ketiga faktor pendukung saling berinteraksi secara positif. Kelengkapan

sarana-prasarana memberikan fondasi materiil bagi proses pembelajaran yang



berkualitas, yang pada gilirannya meningkatkan antusiasme guru untuk disupervisi karena merasa didukung secara sistemik. Budaya kekeluargaan yang kuat di MIN 2 Karimun yang dalam literatur dikenal sebagai *collective teacher efficacy* (Collie et al., 2023) akan menciptakan iklim psikologis yang aman (*psychological safety*) bagi guru untuk membuka kelasnya kepada Kepala Madrasah dan guru senior tanpa rasa defensif.

Sedangkan sisi penghambat, padatnya jadwal Kepala Madrasah merupakan hambatan struktural yang paling fundamental. Anabo (2024) mendokumentasikan bahwa beban administratif Kepala Madrasah di negara berkembang rata-rata memakan sebagian besar waktu kerja, menyisakan porsi yang terbatas untuk fungsi kepemimpinan instruksional. Realitas ini secara langsung menjelaskan mengapa frekuensi supervisi di Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 2 Karimun masih satu kali per tahun. Keterbatasan anggaran mencerminkan kondisi umum madrasah negeri di daerah kepulauan, sebagaimana didokumentasikan Juharyanto et al. (2023) yang menemukan bahwa sekolah atau madrasah yang terletak di kepulauan memerlukan strategi kepemimpinan adaptif dan kreatif dalam menghadapi keterbatasan sumber daya yang ada.

### **Pembahasan: Implikasi Teoritis Dan Praktis**

Secara teoritis, temuan penelitian ini memperkuat dan memperluas kerangka kepemimpinan instruksional Hallinger dan Wang (2020) dalam konteks madrasah yang berada di kepulauan Indonesia. Studi ini menunjukkan bahwa model supervisi yang efektif tidak sekadar mengadaptasi model Barat, melainkan mengintegrasikannya dengan nilai-nilai khas madrasah: kolegialitas berbasis ukhuwah, partisipasi berbasis syura, dan pengembangan berbasis potensi fitrah manusia.

Komparasi dengan konteks internasional memperkaya perspektif penelitian ini. Gechere et al. (2025) di Ethiopia menemukan bahwa pengaruh kepemimpinan instruksional Kepala Madrasah terhadap prestasi siswa dimediasi oleh efikasi guru yang mana hasil temuan ini konsisten dengan model terintegrasi dalam penelitian ini. Collie et al. (2023) mengonfirmasi hasil penelitiannya bahwa antusiasme dan komitmen guru, sebagaimana tampak pada faktor pendukung utama di Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 2 Karimun, merupakan cerminan produk langsung dari kepemimpinan instruksional yang efektif. Menurut penelitian Rasdiana et al. (2024) membuktikan bahwa iklim sekolah yang kondusif melalui supervisi terstruktur berbasis digital berkorelasi positif dengan kinerja guru dan prestasi siswa (Sumarno, Yani, Ahmad, 2023). Pada konteks penelitian yang sejenis, Sumarno et al. dalam penelitiannya di sekolah berbasis Islam di Kepulauan Riau menemukan hubungan positif dan signifikan antara supervisi Kepala Madrasah dengan kinerja guru, di mana kualitas interaksi supervisor-guru dalam proses supervisi menjadi variabel mediasi yang menentukan efektivitas supervisi itu sendiri (Sumarno et al., 2021). Berbagai hasil temuan penelitian ini secara langsung semakin memperkuat dan mengkontekstualisasikan hasil penelitian di Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 2 Karimun Kepulauan Riau.

### **KESIMPULAN**

Penelitian ini menghasilkan tiga kesimpulan utama. Pertama, kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 2 Karimun telah menjalankan peran supervisi melalui empat tahapan terstruktur meliputi: perencanaan partisipatif berbasis kebutuhan, pelaksanaan kolegial-humanistik, melakukan evaluasi reflektif individual, serta pelaksanaan tindak lanjut



multiprogramatik yang secara kolektif membentuk ekosistem pengembangan profesional guru yang organik dan kontekstual.

Kedua, terdapat modal sosial yang kuat berupa budaya kekeluargaan, antusiasme guru, dan kelengkapan infrastruktur yang menjadi fondasi kokoh bagi efektivitas supervisi. Namun hambatan struktural berupa padatunya jadwal kepala madrasah, keterbatasan anggaran, dan frekuensi supervisi satu kali per tahun merupakan kesenjangan kritis yang memerlukan intervensi sistemik tidak cukup diselesaikan pada level sekolah saja.

Ketiga, praktik supervisi di Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 2 Karimun mencerminkan adaptasi kreatif dari model supervisi instruksional dalam konteks madrasah yang terletak di daerah kepulauan dengan cara melakukan integrasi nilai-nilai Islam dan respons adaptif terhadap keterbatasan sumber daya. Adapun, kontribusi ilmiah utama dalam penelitian ini adalah dokumentasi empiris tentang kepemimpinan instruksional kepala madrasah diimplementasikan dalam konteks kepulauan yang jarang diteliti.

Berdasarkan temuan tersebut, diajukan empat rekomendasi. Pertama, Kepala Madrasah perlu mendelegasikan tugas administratif rutin kepada wakil Kepala Madrasah atau guru senior untuk meningkatkan frekuensi supervisi minimal tiga kali per semester, sesuai dengan standar supervisi instruksional yang efektif yang direkomendasikan Persson et al. (2025). Kedua, madrasah perlu mengintegrasikan e-supervision menggunakan platform video conference untuk memperluas jangkauan pembinaan (Rasdiana et al., 2024; Cotman et al., 2023). Ketiga, pihak pemerintah perlu mengalokasikan anggaran khusus dalam upaya pengembangan kemampuan dan ketrampilan supervisi instruksional kepala madrasah di wilayah kepulauan. Keempat, penelitian selanjutnya disarankan

menggunakan desain longitudinal untuk mengukur dampak jangka panjang supervisi terhadap kinerja guru dan capaian siswa.

## REFERENSI

- Anabo, I. F. (2024). Instructional supervision practices: Input to professional growth and development of teachers. *Educational Management Review*, 12(3), 45–62. <https://doi.org/10.1177/17411432240101234>
- Bush, T., & Glover, D. (2022). School leadership models: What do we know? *School Leadership & Management*, 42(1), 1–20. <https://doi.org/10.1080/13632434.2021.1964738>
- Collie, R. J., Martin, A. J., & Ginns, P. (2023). School leadership, teacher motivation, and collective efficacy. *Teaching and Teacher Education*, 120, 103873. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2022.103873>
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2021). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Darling-Hammond, L., Hyler, M. E., & Gardner, M. (2020). *Effective teacher professional development*. Learning Policy Institute.
- Day, C., Gu, Q., & Sammons, P. (2021). The impact of leadership on student outcomes: How successful school leaders use transformational and instructional strategies. *Educational Administration Quarterly*, 57(2), 221–258. <https://doi.org/10.1177/0013161X20935590>
- Dwikurnaningsih, Y., & Paais, R. L. (2022). Principal academic supervision: Performance, problems and solutions. *JPI (Jurnal Pendidikan Indonesia)*, 11(3), 425–436. <https://doi.org/10.23887/jpi->



- undiksha.v11i3.44820
- Gechere, T., Oumer, J., & Ouke, T. (2025). Influence of principals' instructional leadership and teachers' efficacy on students' performance in secondary schools. *Discover Sustainability*, 6(1), 967. <https://doi.org/10.1007/s43621-025-01797-3>
- Hidayah, Hikmatul & Hidayat, M. (2023). Hubungan Kemampuan Manajemen Kelas Dengan Aktivitas Belajar Siswa Di MIS Al-Washliyah Kualuh Leidong. *Mumtaz*, 3(1), 21-31.
- Hidayah, H. (2023). Pengertian, Sumber, Dan Dasar Pendidikan Islam. *Jurnal AS-SAID*, 3(1), 21-33.
- Ibrahim, M. A., Abdullah, A., Ismail, I. A., & Asimiran, S. (2024). Leadership at the helm: Essential skills and knowledge for effective management in Islamic Economics and Finance schools. *Heliyon*, 10(17), e36696. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e36696>
- Juharyanto, J., Arifin, I., Sultoni, S., Adha, M. A., & Qureshi, M. I. (2023). Antecedents of primary school quality: The case of remote areas schools in Indonesia. *SAGE Open*, 13(1). <https://doi.org/10.1177/21582440221144971>
- Liu, S., & Hallinger, P. (2021). Instructional leadership and teacher professional learning in schools: A systematic review. *Educational Management Administration & Leadership*, 49(5), 745-768. <https://doi.org/10.1177/1741143220936700>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2020). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (4th ed.). SAGE Publications.
- Nabila, Rahmadani, Siti Hawa, H. H. (2024). Manajemen Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Prestasi Belajar Peserta Didik Di SMA Negeri 4 Karimun. *Jurnal Mumtaz*, 4(2), 112-118.
- Nur, Islami, Ahmad Yani, Sumarno, Z. (2024). Kepemimpinan Kharismatik Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru Di Mts Nurul Hidayah Bengkalis. *Mumtaz*, 4(1), 71-79.
- Persson, R., Demir, E. K., & Wennberg, K. (2025). Principal instructional leadership and teacher collaboration: A longitudinal study. *Educational Management Administration & Leadership*, 1(1). <https://doi.org/10.1177/17411432251350793>
- Ramli, M., & Ulandari. (2022). Implementasi supervisi kepala sekolah terhadap kinerja guru dalam upaya meningkatkan kualitas pembelajaran. *Tadribuna: Journal of Islamic Education Management*, 2(2).
- Rasdiana, Wiyono, B. B., Imron, A., & Maharmawan, M. A. (2024). Elevating teachers' professional digital competence: Synergies of principals' instructional e-supervision, technology leadership and digital culture. *Education Sciences*, 14(3), 266-274. <https://doi.org/10.3390/educsci14030266>
- Said, S. M., Sharif, S., & Jerry Abdullah, M. K. (2023). Unveiling the excellent leadership qualities and practices of principals in Islamic schools: A systematic literature review. *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*, 22(9), 43-61. <https://doi.org/10.26803/ijlter.22.9.3>
- Saputri, R., & Kanang, S. (2024). Supervisi Pendidikan Untuk Meningkatkan Kualitas Guru Secara Efektivitas Dan Efisiensi. *Pendas: Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar*, 9(2), 256-265.
- Sugiyono. (n.d.). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R & D* (Bandung: Alfabeta. 2015, 8.
- Sumarno, Yani, Ahmad, K. R. (2023).



Pengaruh Kualitas Pelayanan, Profesionalisme Guru, Dan Pola Asuh Asrama Terhadap Kepuasan Siswismai Hidayatullah Boarding Schoolbatam. *Mumtaz*, 3(1), 38-46.

Sumarno, Hidayah, H., & Amri, F. (2021). Hubungan supervisi kepala sekolah dengan kinerja guru di SMPI Integral Luqman Al-Hakim 02 Batam. *Jurnal Mumtaz*, 1(1).

Syafarina, L., Mulyasa, E., & Koswara, N. (2021). Strategi manajerial penguatan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru. *Jurnal Educatio FKIP UNMA*, 7(4), 2036-2043.

Zepeda, S. J. (2022). *Instructional supervision: Applying tools and concepts* (4th ed.). Routledge.