

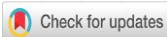


TRANSFORMASI SUPERVISI SEKOLAH MELALUI NILAI-NILAI MANAJEMEN ISLAM: IMPLIKASINYA TERHADAP BUDAYA ORGANISASI DAN EFEKTIFITAS PENDIDIKAN

Halifah¹

¹Universitas Islam Negeri Sultanah Nahrasiyah Lhokseumawe, Indonesia

Email: halifah@uinsuna.ac.id



DOI: <https://doi.org/10.34125/jmp.v11i2.1734>

Sections Info

Article history:

Submitted: 27 January 2026
 Final Revised: 11 February 2026
 Accepted: 16 March 2026
 Published: 30 April 2026

Keywords:

Academic Supervision
 Islamic Management Value
 Modern Islamic Boarding School
 Organizational Culture
 Educational Effectiveness



ABSTRACT

Objective: This study explores the transformation of academic supervision through the internalization of Islamic management values and its implications for organizational culture and educational effectiveness in modern Islamic boarding schools, which stand between traditional pesantren values and contemporary educational management demands. *Methods:* This research employed a qualitative approach with an interpretive case study design. Data were collected through document analysis, including supervision policies, academic guidelines, evaluation instruments, supervision reports, follow-up action plans, and meeting minutes related to supervisory practices. The documents were analyzed using reflective thematic analysis to identify patterns of meaning and value dynamics shaping academic supervision at the institutional level. *Results:* The findings reveal four main themes: a shift from administrative compliance to institutional trust (amanah), shura as a dialogic yet negotiated supervisory practice, 'adl as ethical justice between standardization and contextual sensitivity, and ihsan as an orientation toward sustainable quality improvement accompanied by institutional tension. Academic supervision thus emerges not merely as a technical procedure, but as a social and cultural process shaped by value negotiation, power relations, and organizational identity. *Novelty:* This study conceptualizes Islamic management values not only as normative leadership principles, but also as socially constructed practices embedded in supervisory documents and organizational culture.

ABSTRAK

Objektif: Abstrak penting karena banyak pembaca jurnal membaca abstrak terlebih dahulu untuk menentukan apakah keseluruhan artikel layak dibaca. Abstrak adalah versi singkat dari makalah dan harus berisi semua informasi yang diperlukan pembaca untuk menentukan: (1) apa tujuan penelitian; (2) bagaimana penelitian itu dilakukan; (3) hasil apa yang diperoleh; (4) dan Kebaruan. **Metode:** Abstrak penting karena banyak pembaca jurnal membaca abstrak terlebih dahulu untuk menentukan apakah keseluruhan artikel layak dibaca. **Hasil:** Abstrak penting karena banyak pembaca jurnal membaca abstrak terlebih dahulu untuk menentukan apakah keseluruhan artikel layak dibaca. Abstrak adalah versi singkat dari makalah dan harus berisi semua informasi yang diperlukan pembaca untuk menentukan: (1) apa tujuan penelitian; (2) bagaimana penelitian itu dilakukan; (3) hasil apa yang diperoleh; (4) dan Kebaruan. **Kebaruan:** Abstrak penting karena banyak pembaca jurnal membaca abstrak terlebih dahulu untuk menentukan apakah keseluruhan artikel layak dibaca. Abstrak adalah versi singkat dari makalah dan harus berisi semua informasi yang diperlukan pembaca untuk menentukan: (1) apa tujuan penelitian; (2) bagaimana penelitian itu dilakukan; (3) hasil apa yang diperoleh; (4) dan Kebaruan. Abstrak bisa saja 150 – 250 kata-kata.

Kata kunci: Supervisi Akademik, Nilai Manajemen Islam, Pesantren Modern, Budaya Organisasi dan Efektivitas Pendidikan

PENDAHULUAN

Dalam praktik pendidikan, supervisi sekolah masih sering dipersepsikan oleh guru sebagai aktivitas yang bersifat formal, administratif, dan berorientasi pada kepatuhan dokumen, bukan sebagai proses pembinaan profesional. Sejumlah studi mutakhir menunjukkan bahwa supervisi akademik kerap direduksi menjadi rutinitas pemeriksaan administratif, sehingga kehilangan fungsi reflektif dan dialogisnya (Sugiar et al., 2024). Kondisi ini diperkuat oleh temuan lintas konteks yang mengindikasikan bahwa supervisi dipahami guru sebagai praktik perfunktori dan instrumen kontrol, dengan keterbatasan tindak lanjut pedagogik yang bermakna (Cansoy et al., 2024). Akibatnya, supervisi gagal membangun siklus perbaikan pembelajaran berbasis umpan balik dan refleksi profesional yang berkelanjutan. Dalam perspektif *developmental supervision*, supervisi seharusnya dipahami sebagai proses bantuan profesional yang disesuaikan dengan tahap perkembangan, kebutuhan, dan kapasitas guru, bukan sekadar mekanisme evaluatif yang seragam. Glickman menegaskan bahwa guru berada pada tahap perkembangan profesional yang berbeda, sehingga pendekatan supervisi harus bersifat adaptif, dialogis, dan membina pertumbuhan profesional secara bertahap (Glickman, 1980).

Lebih lanjut, persepsi supervisi sebagai mekanisme kontrol memunculkan jarak relasional antara supervisor dan guru. Guru melaporkan pengalaman supervisi yang bersifat otoriter, *fault-finding*, dan menimbulkan kecemasan saat observasi kelas, sehingga mempersempit ruang dialog profesional (Kinyua et al., 2025). Orientasi supervisi yang dominan pada pemeriksaan dokumen seperti rencana pembelajaran dan catatan administrasi semakin menguatkan persepsi supervisi sebagai alat penilaian formal, bukan sebagai ruang pembelajaran bersama (Ameli et al., 2024). Studi kualitatif terbaru bahkan menunjukkan bahwa praktik supervisi yang tidak komunikatif dan tidak reflektif tidak berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kualitas dan kinerja guru (Altinok, 2024). Oleh karena itu, literatur mutakhir menegaskan urgensi transformasi supervisi menuju pendekatan yang dialogis, kolaboratif, dan berorientasi pada pengembangan profesional guru secara berkelanjutan (Hasanudin et al., 2025). Penguatan argumen ini juga didukung oleh kajian tentang *collaborative inquiry into practice* yang menunjukkan bahwa pembelajaran profesional guru menjadi lebih produktif ketika guru diberi ruang untuk mengeksplorasi gagasan, menalar praktik pedagogik, serta merefleksikan masalah pembelajaran secara kolektif dan sejawat (Babichenko et al., 2024).

Pendekatan supervisi sekolah yang bersifat birokratis semakin dinilai tidak mampu merespons kompleksitas tantangan pendidikan kontemporer. Pengalaman kepala sekolah dan pengawas menunjukkan bahwa tekanan administratif, tuntutan akuntabilitas formal, keterbatasan waktu, serta dominasi prosedur evaluatif telah mereduksi supervisi menjadi aktivitas administratif yang miskin dialog dan kehilangan dimensi kemanusiaannya. Sejumlah penelitian menegaskan bahwa praktik supervisi yang prosedural dan hierarkis gagal menyediakan pendampingan reflektif yang dibutuhkan guru untuk menghadapi dinamika pembelajaran abad ke-21 (Kurniaty & Indrayuda, 2024); (Rouzi et al., 2025); (Saripudin et al., 2025). Struktur organisasi sekolah yang kaku dan birokratis juga terbukti melemahkan keadilan organisasi dan kualitas relasi profesional, sehingga berdampak pada rendahnya efektivitas supervisi dalam mendorong peningkatan mutu pendidikan secara berkelanjutan (Alanoglu & Demirtaş, 2021); (Siagian et al., 2025). Situasi ini semakin relevan ketika dikaitkan dengan meningkatnya beban administratif guru. Studi terbaru menunjukkan bahwa guru di berbagai konteks pendidikan global semakin dibebani tugas non-pembelajaran dan administrasi sekolah, yang pada gilirannya memengaruhi keterlibatan

kerja, kesejahteraan profesional, dan fokus mereka pada pembelajaran (Zeng et al., 2025).

Urgensi penelitian ini juga diperkuat oleh data mutu pendidikan yang menunjukkan bahwa penguatan praktik pendampingan profesional guru masih merupakan kebutuhan mendesak. Laporan PISA 2022 memperlihatkan bahwa capaian siswa Indonesia mengalami penurunan dibandingkan siklus sebelumnya dan termasuk yang terendah dalam pengukuran terbaru, baik dalam matematika, membaca, maupun sains. Selain itu, proporsi siswa Indonesia yang mencapai tingkat kompetensi minimum juga masih jauh di bawah rata-rata OECD (OECD, 2023). Data tersebut tidak secara langsung menyederhanakan masalah mutu pendidikan menjadi persoalan supervisi semata, namun menunjukkan bahwa sistem pendidikan Indonesia masih memerlukan penguatan kapasitas instruksional, budaya belajar profesional, dan dukungan kelembagaan yang lebih efektif bagi guru. Dalam konteks ini, supervisi akademik yang reflektif, kolaboratif, dan berorientasi pada mutu pembelajaran menjadi semakin penting sebagai salah satu instrumen penguatan kualitas pendidikan. Berdasarkan paparan empiris dan teoretis tersebut, urgensi penelitian ini dapat diringkas pada beberapa aspek utama sebagaimana disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Urgensi Penelitian Transformasi Supervisi Berbasis Nilai Manajemen Islam

Aspek Urgensi	Temuan utama	Implikasi terhadap Penelitian
Supervisi masih administratif	Supervisi sering direduksi menjadi kepatuhan dokumen dan kehilangan fungsi reflektif-dialogis (Sugiar et al., 2024; Cansoy et al., 2024)	Diperlukan transformasi supervisi ke arah pembinaan profesional
Supervisi kurang dialogis	Praktik supervisi yang otoriter, tidak komunikatif, dan <i>fault-finding</i> mempersempit ruang belajar guru (Kinyua et al., 2025; Altinok, 2024)	Memerlukan model supervisi kolaboratif dan reflektif
Beban administratif guru tinggi	Tugas administrasi mengganggu fokus guru pada pembelajaran dan pengembangan profesional (Zeng et al., 2025)	Supervisi tidak boleh menambah beban birokratis, tetapi harus mendukung kerja profesional guru
Mutu pendidikan masih menjadi tantangan	Capaian PISA 2022 Indonesia menurun dan proporsi siswa yang mencapai kompetensi minimum masih rendah (OECD, 2023)	Penguatan kapasitas instruksional guru melalui supervisi menjadi semakin penting
Konteks sekolah Islam memiliki kekhasan nilai	Nilai amanah, <i>shura</i> , <i>'adl</i> , dan <i>ihsan</i> belum terinternalisasi sistematis dalam supervisi akademik (Juniarni et al., 2024; Tajuddin et al., 2025)	Diperlukan model supervisi berbasis nilai manajemen Islam
Ada kesenjangan literatur	Kajian supervisi berbasis nilai Islam di pesantren modern masih terbatas dan belum banyak dieksplorasi secara kualitatif (Rouzi et al., 2025; Rahman, 2025; Mahmud & Ramli, 2025)	Penelitian ini layak dilakukan untuk mengisi celah teoretis dan empiris

Meskipun urgensi transformasi supervisi telah tampak secara umum, dalam konteks sekolah Islam persoalan ini memiliki kompleksitas yang lebih khas karena berkaitan dengan

internalisasi nilai-nilai manajemen Islam ke dalam praktik supervisi dan budaya organisasi.

Dalam konteks sekolah Islam, kondisi tersebut menghadirkan paradoks mendasar antara ideal normatif dan praktik empiris supervisi. Pendidikan Islam secara prinsip menekankan nilai amanah, keadilan (*'adl*), musyawarah (*shura*), tanggung jawab (*mas'uliyah*), dan keunggulan kerja (*ihsan*), namun nilai-nilai tersebut belum terinternalisasi secara sistematis dalam praktik supervisi akademik. Akibatnya, supervisi lebih berfungsi sebagai instrumen kontrol administratif daripada sebagai ruang dialog spiritual-profesional yang membina kesadaran etis dan pedagogik guru (Juniarni et al., 2024); (Tajuddin et al., 2025). Berbagai studi merekomendasikan transformasi paradigma supervisi menuju model yang kolaboratif, reflektif, dan berlandaskan nilai-nilai Islam sebagai strategi substantif untuk menjembatani tuntutan profesionalisme modern dengan fondasi moral-spiritual pendidikan Islam, sehingga efektivitas pendidikan dapat dicapai secara berkelanjutan (Rouzi et al., 2025); (Tajuddin et al., 2025). Dalam kerangka ini, prinsip-prinsip tata kelola Islam menjadi relevan sebagai landasan teoretis. Perspektif *Islamic governance* menegaskan bahwa pengelolaan organisasi dalam Islam tidak bertumpu pada satu bentuk sistem yang kaku, melainkan pada prinsip-prinsip dasar seperti *shura*, keadilan, akuntabilitas, tanggung jawab moral, dan penghormatan terhadap kemaslahatan bersama. Dengan demikian, supervisi dalam sekolah Islam semestinya dipahami bukan hanya sebagai prosedur manajerial, tetapi juga sebagai praktik etis yang merefleksikan nilai-nilai dasar tata kelola Islam (Abdelgafar, 2018).

Fenomena supervisi dan manajemen pendidikan menjadi semakin relevan ketika diamati pada sekolah Islam berbasis pesantren modern, yang berada pada persimpangan antara tradisi kepesantrenan dan tuntutan manajemen pendidikan modern. Berbagai studi menunjukkan bahwa pesantren modern memiliki kekuatan khas berupa nilai religius yang kuat, budaya kolektif, keteladanan Kiai/Tengku/Ustad, serta ikatan sosial-spiritual yang intens, namun pada saat yang sama dituntut untuk mengadopsi sistem manajemen dan pengawasan formal yang mengacu pada standar pendidikan nasional dan praktik administrasi modern (Halil, 2025); (Salim et al., 2024). Proses modernisasi tersebut sering kali menghadirkan dinamika adaptif, bahkan ketegangan, ketika nilai-nilai tradisional seperti kesederhanaan, kepemimpinan karismatik, dan pengawasan berbasis keteladanan harus berinteraksi dengan sistem formal yang menekankan akuntabilitas, dokumentasi, dan efisiensi organisasi (Murdianto, 2023); (Faizin, 2024). Sejumlah penelitian mengungkap bahwa adopsi manajemen modern, termasuk sistem supervisi formal dan digitalisasi tata kelola, tidak selalu berjalan linear, melainkan memunculkan negosiasi nilai, resistensi internal, serta kebutuhan akan pendekatan hibrida yang mampu menjaga identitas pesantren tanpa menghambat relevansinya di era kontemporer (Firdausiyah, 2025); (Yugo, 2025).

Studi kasus pesantren modern menunjukkan bahwa dinamika tersebut membentuk praktik supervisi dan manajemen yang unik, di mana sistem formal diadaptasi secara selektif agar tetap selaras dengan budaya kolektif dan nilai spiritual pesantren, sehingga tidak mereduksi peran supervisi sebagai proses pembinaan nilai dan karakter (Susanto et al., 2025); (Shofwani et al., 2025). Dengan demikian, ketegangan antara nilai dan sistem dalam pesantren modern bukanlah anomali, melainkan realitas struktural yang membentuk corak supervisi khas dan menjadikannya sebagai konteks pendidikan Islam yang layak dikaji secara mendalam dan berkelanjutan.

Hasil observasi awal dan analisis terhadap dokumen kebijakan serta praktik supervisi di sekolah menunjukkan adanya kecenderungan transformasi supervisi yang diarahkan melalui internalisasi nilai-nilai manajemen Islam. Praktik supervisi mulai bergerak dari orientasi administratif menuju pendekatan berbasis nilai, di mana prinsip amanah tercermin dalam

pengambilan keputusan supervisi yang lebih transparan dan bertanggung jawab, *shura* diwujudkan melalui mekanisme pembinaan kolektif dan dialogis antara pimpinan, guru, dan tenaga kependidikan, serta *'adl* diimplementasikan dalam sistem penilaian kinerja yang lebih objektif dan berkeadilan (Zufriyatun et al., 2025). Selain itu, orientasi *itqan/ihsan* tampak dalam upaya sistematis untuk menjadikan supervisi sebagai instrumen peningkatan mutu berkelanjutan, bukan sekadar alat evaluasi formal, sebagaimana ditegaskan dalam kajian prinsip-prinsip Qur'ani supervisi pendidikan Islam (Saputra et al., 2024). Transformasi ini berimplikasi pada perubahan pola supervisi yang semakin partisipatif dan akuntabel, sekaligus menggeser relasi supervisi dari kontrol hierarkis menuju kemitraan profesional yang etis. Sejalan dengan itu, internalisasi nilai-nilai Islam dalam praktik kepemimpinan dan pengelolaan pendidikan terbukti memengaruhi cara organisasi sekolah membingkai peran, tanggung jawab, dan identitas profesional warganya, dengan menempatkan dimensi moral dan keunggulan kerja sebagai bagian integral dari praktik kelembagaan (Rahman, 2025); (Alqhaiwi et al., 2023).

Secara global, kajian mengenai supervisi sekolah dan kepemimpinan pendidikan telah berkembang pesat dalam satu dekade terakhir, terutama melalui perspektif *instructional leadership*, *transformational leadership*, dan teori supervisi pendidikan modern. Analisis bibliometrik mutakhir menunjukkan bahwa riset internasional didominasi oleh pendekatan manajemen pendidikan sekuler yang menempatkan supervisi sebagai instrumen peningkatan kinerja sekolah, efektivitas organisasi, dan capaian pembelajaran yang terukur (Othman & Busari, 2024). Sejalan dengan itu, berbagai studi empiris menegaskan bahwa supervisi akademik yang efektif dan kepemimpinan instruksional maupun transformasional berkontribusi signifikan terhadap pembentukan budaya organisasi kolaboratif, peningkatan kompetensi guru, dan kinerja pendidikan secara keseluruhan (Syahrir et al., 2025); (Ngatini et al., 2025). Temuan meta-analisis juga mengonfirmasi bahwa supervisi dan kepemimpinan sekolah memiliki pengaruh yang bermakna terhadap efektivitas kepala sekolah dan performa institusi pendidikan, dengan penekanan utama pada variabel struktural, akuntabilitas, dan hasil kinerja yang dapat diukur secara kuantitatif (Maryati et al., 2025).

Studi lain yang menyoroti supervisi kolegial menunjukkan dampak positif terhadap budaya organisasi dan kinerja guru, namun tetap beroperasi dalam kerangka teori organisasi dan pembelajaran sosial yang bersifat humanistik-sekuler, tanpa eksplorasi dimensi nilai transendental atau religius (Hayati et al., 2026). Pada titik ini, teori budaya organisasi penting digunakan karena supervisi tidak hanya mengatur perilaku formal, tetapi juga membentuk asumsi, nilai, norma, dan pola interaksi dalam sekolah. Schein memandang budaya organisasi sebagai pola asumsi dasar bersama yang dipelajari kelompok dalam menghadapi persoalan adaptasi eksternal dan integrasi internal, lalu diwariskan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk berpikir, merasakan, dan bertindak. Sejalan dengan itu, Davidson menunjukkan bahwa budaya sekolah merupakan himpunan norma, nilai, keyakinan, tradisi, dan asumsi yang berkembang melalui pengalaman bersama dan sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan sekolah. Oleh sebab itu, supervisi harus dipahami sebagai praktik kultural yang turut membentuk relasi profesional dan arah mutu pendidikan di sekolah (Davidson, 2015); (Schein, 2010). Dengan demikian, meskipun literatur global secara konsisten mengakui kontribusi strategis supervisi terhadap budaya organisasi dan kinerja pendidikan, sebagian besar penelitian masih berangkat dari paradigma manajemen sekuler dan berfokus pada indikator kinerja terukur, sehingga menyisakan ruang teoretis dan empiris yang signifikan untuk pengembangan perspektif supervisi berbasis nilai, termasuk pendekatan manajemen Islam.

Literatur manajemen pendidikan Islam menunjukkan perkembangan yang signifikan dalam dua dekade terakhir, terutama dalam kajian kepemimpinan berbasis nilai dan budaya organisasi sekolah Islam yang menekankan internalisasi nilai-nilai spiritual, etika, dan moral sebagai fondasi tata kelola pendidikan (Rahman, 2025); (Mahmud & Ramli, 2025); (Anggraeni et al., 2025). Studi-studi tersebut secara konsisten menegaskan bahwa kepemimpinan berbasis nilai Islam berkontribusi positif terhadap pembentukan budaya mutu, motivasi kerja, dan kinerja pendidikan, namun sebagian besar masih menempatkan nilai sebagai kerangka normatif atau variabel kepemimpinan, bukan sebagai praktik manajerial yang dialami secara sosial oleh aktor pendidikan. Dalam konteks supervisi sekolah, hanya satu studi yang secara eksplisit dan sistematis mengaitkan nilai-nilai manajemen Islam dengan praktik supervisi sebagai proses sosial yang reflektif, dan dialogis, yaitu penelitian (Rouzi et al., 2025), yang menempatkan supervisi sebagai ruang pembinaan bermakna berbasis nilai ihsan, niyyah, dan muhasabah.

Di luar studi tersebut, literatur yang ada masih didominasi oleh pendekatan struktural, normatif, atau kuantitatif, sehingga dimensi pengalaman subjektif, pemaknaan peran, serta refleksi kepala sekolah, guru, dan pengawas dalam praktik supervisi belum banyak dieksplorasi secara kualitatif, khususnya dalam konteks sekolah Islam berbasis pesantren modern yang memiliki dinamika nilai, budaya, dan sistem manajerial yang khas (Rahman, 2025); (Mahmud & Ramli, 2025). Kondisi ini menegaskan adanya kekosongan literatur yang secara khusus membahas supervisi berbasis nilai-nilai manajemen Islam dalam konteks organisasi sekolah. Kekosongan tersebut sekaligus menunjukkan urgensi penelitian ini, karena hingga kini belum banyak kajian yang memadukan teori supervisi perkembangan, teori budaya organisasi, dan prinsip-prinsip tata kelola Islam untuk menjelaskan bagaimana nilai-nilai tersebut diinternalisasi, dinegosiasikan, dan diwujudkan dalam praktik supervisi sehari-hari pada sekolah Islam berbasis pesantren modern.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi transformasi supervisi sekolah melalui internalisasi nilai-nilai manajemen Islam serta implikasinya terhadap budaya organisasi dan efektivitas pendidikan pada sekolah Islam berbasis pesantren modern. Fokus kajian diarahkan pada dinamika praktik supervisi, proses transformasi kelembagaan, serta refleksi nilai yang tercermin dalam dokumen kebijakan dan praktik supervisi sekolah. Secara teoretis, penelitian ini diharapkan dapat memperkaya kajian supervisi dan budaya organisasi dengan memperluas perspektif *values-based management* berbasis Islam, terutama melalui integrasi teori supervisi perkembangan, budaya organisasi, dan prinsip tata kelola Islam. Secara praktis, temuan penelitian ini diharapkan menjadi rujukan bagi kepala sekolah, pengawas, dan pengelola pendidikan Islam dalam merancang model supervisi yang lebih humanis, partisipatif, dan berorientasi pada mutu berkelanjutan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus interpretatif, dipilih karena topik supervisi berbasis nilai-nilai manajemen Islam menuntut pemahaman yang mendalam terhadap makna, pengalaman, dan proses sosial yang berlangsung dalam konteks kelembagaan tertentu. Studi kasus memungkinkan peneliti mengeksplorasi secara komprehensif dinamika transformasi supervisi sebagai praktik manajerial dan kultural yang khas pada sekolah Islam berbasis pesantren modern, yang berada pada persimpangan antara nilai tradisional kepesantrenan dan tuntutan manajemen pendidikan modern. Konteks penelitian berfokus pada satu sekolah Islam berbasis pesantren

modern yang telah mengimplementasikan prinsip-prinsip manajemen Islam dalam kebijakan dan praktik supervisi akademik. Data utama diperoleh melalui analisis dokumen, meliputi dokumen kebijakan supervisi, pedoman akademik, rencana kerja sekolah, instrumen supervisi, laporan evaluasi, serta notulen rapat pembinaan. Strategi pemilihan dokumen dilakukan secara purposif dengan kriteria inklusi: (1) dokumen resmi dan digunakan aktif dalam praktik supervisi, (2) memuat prinsip, prosedur, atau narasi supervisi akademik, dan (3) relevan dengan nilai-nilai manajemen Islam seperti amanah, shura, 'adl, dan ihsan. Jumlah dokumen dianalisis secara bertahap hingga mencapai saturasi makna, yakni ketika tidak ditemukan tema substantif baru yang relevan dengan fokus penelitian. Secara ringkas, tahapan penelitian ini dapat digambarkan pada Gambar 1.



Gambar 1. Langkah-langkah Metode Penelitian

Analisis data dilakukan menggunakan analisis tematik reflektif melalui tahapan koding terbuka, pengelompokan kategori, dan pengembangan tema-tema utama yang merepresentasikan transformasi supervisi berbasis nilai. Proses analisis diawali dengan pembacaan mendalam dokumen, dilanjutkan dengan identifikasi unit makna, pemberian kode awal, serta sintesis tema yang mengaitkan praktik supervisi dengan dimensi nilai, budaya organisasi, dan efektivitas pendidikan. Untuk meningkatkan ketertelusuran analisis, peneliti menggunakan bantuan perangkat lunak analisis kualitatif (misalnya NVivo) dalam proses pengelolaan dan pemetaan data. Keabsahan data dijaga melalui strategi *credibility* (pemeriksaan konsistensi dokumen dan triangulasi sumber), *transferability* (penyajian deskripsi konteks yang kaya), *dependability* (audit proses analisis secara sistematis), dan *confirmability* (reflektivitas peneliti dan jejak analitik yang terdokumentasi). Penelitian ini menerapkan prinsip etika penelitian dengan memastikan izin kelembagaan, penggunaan

dokumen secara bertanggung jawab, menjaga kerahasiaan identitas institusi dan individu yang disebutkan dalam dokumen, serta menempatkan data semata-mata untuk kepentingan akademik dan pengembangan ilmu pengetahuan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Hasil penelitian disajikan melalui analisis tematik reflektif terhadap dokumen kebijakan dan praktik supervisi akademik pada sekolah Islam berbasis pesantren modern. Dokumen diperlakukan sebagai *institutional texts* yang merekam cara organisasi mbingkai makna supervisi, menegosiasikan nilai, serta mengartikulasikan relasi antara tuntutan manajemen modern dan nilai-nilai Islam. Analisis menunjukkan bahwa transformasi supervisi berlangsung secara bertahap dan tidak linear, ditandai oleh pergeseran bahasa kebijakan, perubahan orientasi normatif, serta ketegangan antara nilai ideal dan praktik struktural. Dari keseluruhan data, teridentifikasi empat tema utama yang saling terkait.

Untuk memberikan konteks empiris penelitian, berikut disajikan gambaran umum lokasi penelitian pada sekolah Islam berbasis pesantren modern yang menjadi locus studi kasus ini.



Gambar 2. Konteks lokasi penelitian pada sekolah Islam berbasis pesantren modern

Gambar ini menunjukkan lingkungan kelembagaan yang menjadi locus penelitian, tempat praktik supervisi akademik berbasis nilai-nilai manajemen Islam dikaji melalui analisis dokumen. Berdasarkan konteks kelembagaan tersebut, hasil analisis tematik terhadap dokumen kebijakan dan praktik supervisi akademik diuraikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Matriks Tematik Analisis Dokumen (Supervisi Berbasis Nilai Manajemen Islam).

Tema Utama	Pola Makna Inti	Indikator Tekstual yang Dicari dalam Dokumen	Jenis Dokumen (Kode Dokumen)	Keterkaitan dengan Literatur (contoh rujukan yang relevan)
Tema 1 Pergeseran dari kepatuhan administratif menuju amanah	Supervisi berubah dari kepatuhan format & bukti menjadi tanggung jawab	Dominasi kata/kalimat tentang kelengkapan perangkat, bukti administrasi, pemenuhan format (fase awal) bergeser ke	D1 Pedoman supervisi; D2 Instrumen/lembar cek; D3 Laporan evaluasi; D4	Kritik supervisi administratif/ kontrol: Sugiart et al. (2024); Cansoy et al. (2024). Nilai amanah &

kelembagaan	moral mutu pembelajaran	tanggung jawab, akuntabilitas, transparansi, pembinaan (fase mutakhir)	SK/edaran kebijakan supervisi	kepemimpinan berbasis nilai: Rahman (2025); Alqhaiwi et al. (2023)
Tema 2 Shura: dialog aspiratif namun negosiatif	Musyawaharah hadir sebagai ideal kolaborasi, namun praktiknya dinegosiasikan dalam hierarki pesantren	Ada forum diskusi/pembinaan kolektif, rapat refleksi, tim supervisi; tetapi keputusan akhir tetap top-down (bahasa ditetapkan/diinstruksikan)	D5 Notulen rapat pembinaan; D6 SOP supervisi kolektif; D7 Agenda/MoM coaching; D8 Memo tindak lanjut	Supervisi dialogis dan hambatan struktural: Cansoy et al. (2024). Model supervisi bernilai Islam: Rouzi et al. (2025); Tajuddin et al. (2025)
Tema 3 'Adl: standarisasi vs sensitivitas konteks	Upaya objektif melalui standar instrumen berhadapan dengan realitas perbedaan konteks tugas/kelas	Tekanan pada indikator seragam, rubrik, skor, objektivitas; muncul catatan tentang kondisi berbeda, beban tugas, penyesuaian kebijakan	D2 Rubrik penilaian; D3 Rekap evaluasi; D9 Catatan revisi instrumen; D10 Pedoman penetapan kinerja	Struktur birokratis & keadilan organisasi: Alanoğlu & Demirtaş (2021). Supervisi & profesionalisme: Siagian et al. (2025)
Tema 4 Ihsan/itqan: mutu berkelanjutan dan paradoks tekanan	Ihsan sebagai orientasi perbaikan berkelanjutan; berpotensi berubah jadi perfeksionisme simbolik	Muncul istilah penyempurnaan, mutu, peningkatan berkelanjutan, muhasabah; sekaligus tanda tekanan: target tinggi, standar ideal, intensifikasi evaluasi	D11 Rencana tindak lanjut; D12 Program peningkatan mutu; D13 Renstra/rapor mutu; D14 Dokumen budaya kerja	Prinsip Qur'ani supervisi & ihsan: Saputra et al. (2024); Zufriyatun et al. (2025). Kepemimpinan nilai & budaya mutu: Mahmud & Ramli (2025)

Tema satu "Pergeseran Supervisi dari Kepatuhan Administratif menuju Amanah Kelembagaan". Dokumen supervisi pada fase awal secara konsisten menempatkan supervisi sebagai instrumen kepatuhan administratif. Pedoman supervisi dan instrumen evaluasi menekankan kelengkapan perangkat pembelajaran, kesesuaian format, dan pemenuhan indikator formal sebagai ukuran utama keberhasilan. Hal ini tercermin dalam pernyataan dokumen pedoman supervisi yang menyebutkan bahwa "*pelaksanaan supervisi bertujuan memastikan seluruh guru melengkapi perangkat pembelajaran sesuai standar yang ditetapkan*" (D1-Pedoman Supervisi, 2022). Bahasa yang digunakan bersifat prosedural dan teknokratis, dengan fokus pada pemenuhan kewajiban struktural dan akuntabilitas formal. Namun, dokumen kebijakan yang lebih mutakhir menunjukkan pergeseran orientasi yang signifikan. Supervisi mulai dibingkai sebagai amanah kelembagaan, yaitu tanggung jawab moral pimpinan sekolah dalam memastikan mutu pembelajaran dan pembinaan profesional guru. Dalam surat keputusan tentang penguatan supervisi akademik dinyatakan bahwa "*supervisi merupakan bentuk tanggung jawab moral pimpinan dalam menjaga kualitas proses pendidikan dan pembinaan berkelanjutan bagi guru*" (D4-SK Supervisi, 2024). Pergeseran ini menandai

perubahan makna supervisi dari sekadar pemenuhan kewajiban administratif menuju kesadaran etis bahwa supervisi merupakan wujud pertanggungjawaban terhadap nilai, manusia, dan keberlanjutan pendidikan. Meski demikian, beberapa dokumen masih mempertahankan terminologi administratif, menunjukkan bahwa internalisasi amanah berlangsung secara gradual dan belum sepenuhnya tuntas.

Tema dua “Shura sebagai Praktik Supervisi yang Bersifat Aspiratif dan Negosiatif”. Tema kedua menyoroti bagaimana nilai shura (musyawarah) diartikulasikan dalam dokumen supervisi. Notulen rapat pembinaan dan pedoman supervisi kolektif menunjukkan adanya upaya institusional untuk membangun supervisi yang dialogis dan partisipatif. Dalam notulen rapat pembinaan disebutkan bahwa *“pembinaan supervisi dilaksanakan melalui diskusi bersama untuk menyerap masukan guru dan merumuskan langkah perbaikan pembelajaran”* (D5–Notulen Rapat Pembinaan, 2024). Supervisi tidak lagi sepenuhnya dilakukan secara individual dan top-down, melainkan mulai melibatkan forum refleksi kolektif dan pembelajaran Bersama. Namun, analisis lebih lanjut mengungkap ambiguitas dalam implementasi shura. Di satu sisi, musyawarah diposisikan sebagai prinsip ideal kebersamaan; di sisi lain, struktur bahasa dokumen masih mencerminkan hierarki otoritas pesantren. Beberapa notulen mencatat bahwa *“hasil musyawarah selanjutnya ditetapkan oleh pimpinan sekolah sebagai kebijakan supervisi”* (D5–Notulen Rapat Pembinaan, 2024). Ketegangan ini menunjukkan bahwa shura beroperasi sebagai ruang negosiasi nilai, bukan praktik deliberatif yang sepenuhnya setara. Meski demikian, keberadaan mekanisme musyawarah dalam dokumen menandai upaya sadar institusi untuk menggeser supervisi dari kontrol sepihak menuju proses kolektif yang lebih dialogis, meskipun masih dibingkai oleh relasi kuasa structural.

Tema tiga “‘Adl dalam Supervisi: Antara Standarisasi dan Sensitivitas Kontekstual”. Nilai ‘adl (keadilan) muncul kuat dalam dokumen evaluasi dan instrumen supervisi yang menekankan objektivitas, keseragaman indikator, dan transparansi penilaian. Instrumen supervisi menyatakan bahwa *“penilaian kinerja guru dilakukan berdasarkan indikator yang sama untuk menjamin objektivitas dan keadilan”* (D2–Instrumen Supervisi, 2023). Dalam kerangka ini, keadilan dipahami sebagai kesamaan prosedur dan standarisasi ukuran penilaian. Namun, beberapa dokumen refleksi internal menunjukkan kesadaran akan keterbatasan pendekatan tersebut. Catatan evaluasi menyebutkan bahwa *“perbedaan beban tugas dan kondisi kelas perlu dipertimbangkan dalam menafsirkan hasil supervisi”* (D9–Catatan Evaluasi Internal, 2024). Temuan ini mengungkap adanya ketegangan antara keadilan prosedural dan keadilan kontekstual. ‘Adl tidak diperlakukan sebagai konsep statis, melainkan sebagai proses penafsiran berkelanjutan yang menuntut kebijaksanaan moral dalam praktik supervisi. Keadilan dalam supervisi bergerak di antara tuntutan sistem formal dan kepekaan terhadap realitas sosial pendidikan.

Tema empat “Ihsan sebagai Orientasi Mutu dan Refleksi Berkelanjutan”. Tema terakhir menunjukkan bahwa nilai ihsan/itqan menjadi kerangka normatif yang membingkai supervisi sebagai proses peningkatan mutu berkelanjutan. Dokumen rencana tindak lanjut supervisi menegaskan bahwa *“hasil supervisi digunakan sebagai dasar penyempurnaan praktik pembelajaran dan peningkatan mutu secara berkelanjutan”* (D11–Rencana Tindak Lanjut Supervisi, 2024). Bahasa kebijakan bergeser dari penekanan pada penilaian kinerja menuju refleksi dan perbaikan berkesinambungan, menjadikan supervisi sebagai ruang muhasabah kelembagaan. Namun, dokumen lain juga mengindikasikan paradoks ihsan. Rencana strategis sekolah mencantumkan target mutu yang tinggi dan berkelanjutan, disertai catatan kehati-hatian agar *“peningkatan mutu tidak menimbulkan tekanan berlebihan yang mengganggu*

keberlanjutan kinerja pendidik” (D13–Renstra Sekolah, 2025). Temuan ini menunjukkan bahwa ihsan dimaknai bukan sebagai standar absolut yang kaku, melainkan sebagai orientasi nilai yang menuntut keseimbangan antara keunggulan kerja, empati, dan keberlanjutan manusiawi dalam praktik supervisi.

Secara keseluruhan, keempat tema tersebut memperlihatkan bahwa supervisi berbasis nilai-nilai manajemen Islam di sekolah Islam berbasis pesantren modern merupakan proses sosial dan kultural yang kompleks. Dokumen tidak hanya berfungsi sebagai arsip kebijakan, tetapi juga sebagai medium refleksi kelembagaan yang merekam dinamika nilai, ketegangan sistemik, dan upaya berkelanjutan dalam membangun budaya supervisi yang lebih etis, dialogis, dan bermakna. Untuk memudahkan pembaca memahami pola temuan secara lebih ringkas, keempat tema utama hasil penelitian dirangkum dalam Tabel 3.

Tabel 3. Ringkasan Temuan Utama Penelitian

Tema Utama	Ringkasan Temuan	Makna Transformasi Supervisi	Implikasi terhadap Organisasi dan Pendidikan
Amanah kelembagaan	Supervisi bergeser dari orientasi kepatuhan administratif menuju tanggung jawab moral institusi dalam menjaga mutu pembelajaran dan pembinaan guru	Supervisi tidak lagi dipahami sekadar sebagai alat kontrol dokumen, tetapi sebagai wujud pertanggungjawaban etis lembaga pendidikan	Memperkuat akuntabilitas, transparansi, dan pembinaan profesional guru secara lebih berkelanjutan
Shura dialogis-negosiatif	Praktik supervisi mulai melibatkan forum musyawarah, diskusi kolektif, dan pembinaan partisipatif, meskipun keputusan akhir tetap berada pada otoritas pimpinan	Supervisi bergerak dari pola top-down menuju pendekatan yang lebih dialogis, namun tetap berada dalam struktur hierarkis pesantren	Mendorong budaya kolaboratif, tetapi juga menunjukkan adanya negosiasi antara partisipasi dan relasi kuasa kelembagaan
‘Adl kontekstual	Keadilan dalam supervisi tidak hanya dipahami sebagai kesamaan prosedur dan standar penilaian, tetapi juga sebagai kepekaan terhadap perbedaan konteks tugas dan kondisi guru	Supervisi berubah dari sekadar standardisasi teknis menuju keadilan etis yang mempertimbangkan realitas sosial pendidikan	Membantu menciptakan penilaian yang lebih objektif, manusiawi, dan sensitif terhadap konteks kerja guru
Ihsan dan mutu berkelanjutan	Supervisi diarahkan pada penyempurnaan praktik pembelajaran, refleksi kelembagaan, dan peningkatan mutu berkelanjutan, meskipun disertai potensi tekanan institusional	Supervisi menjadi instrumen muhasabah dan pengembangan mutu, bukan hanya evaluasi formal	Memperkuat budaya mutu, refleksi, dan perbaikan berkelanjutan, sekaligus menuntut keseimbangan antara standar tinggi dan keberlanjutan manusiawi

Tabel 3 menunjukkan bahwa transformasi supervisi akademik pada sekolah Islam berbasis pesantren modern tidak hanya mencerminkan perubahan prosedural, tetapi juga pergeseran

makna dari kontrol administratif menuju praktik supervisi yang lebih etis, dialogis, kontekstual, dan berorientasi pada mutu berkelanjutan.

Untuk memperjelas hubungan antartema dan arah transformasi supervisi secara lebih visual, ringkasan temuan penelitian disajikan pada Gambar 3.



Gambar 3. Transformasi Supervisi Berbasis Nilai Manajemen Islam

Gambar 3 ini menunjukkan bahwa supervisi akademik mengalami pergeseran bertahap dari kontrol administratif menuju amanah kelembagaan, shura dialogis-negosiatif, 'adl kontekstual, dan ihsan sebagai orientasi mutu berkelanjutan.

Pembahasan

Pembahasan ini bertujuan untuk menafsirkan makna temuan penelitian secara reflektif dan konseptual dengan mengaitkannya pada teori supervisi pendidikan serta literatur ilmiah mutakhir. Dengan mengikuti struktur tematik hasil penelitian, pembahasan disusun untuk menunjukkan kesinambungan logis antara data empiris, interpretasi makna, dan kontribusi teoretis penelitian terhadap kajian supervisi dan manajemen pendidikan Islam.

Tema satu Pergeseran Supervisi dari Kepatuhan Administratif menuju Amanah Kelembagaan. Temuan mengenai pergeseran supervisi dari kepatuhan administratif menuju amanah kelembagaan menunjukkan adanya transformasi mendasar dalam cara organisasi pendidikan Islam memaknai supervisi. Literatur supervisi pendidikan secara konsisten mengkritik praktik supervisi yang berorientasi administratif karena cenderung mereduksi supervisi menjadi aktivitas kontrol dan kepatuhan dokumen, sehingga kehilangan fungsi reflektif dan pembinaan profesional (Sugiar et al., 2024); (Cansoy et al., 2024). Temuan penelitian ini tidak hanya mengonfirmasi kritik tersebut, tetapi juga memperluasnya dengan menunjukkan bahwa dalam konteks sekolah Islam, persoalan supervisi administratif menyentuh dimensi etis dan moral. Amanah sebagai nilai manajemen Islam menghadirkan pergeseran paradigma dari rasionalitas instrumental menuju rasionalitas moral. Supervisi tidak lagi dipahami sekadar sebagai kewajiban struktural, melainkan sebagai bentuk pertanggungjawaban pimpinan sekolah terhadap kualitas pendidikan dan pembinaan manusia. Perspektif ini sejalan dengan kajian kepemimpinan berbasis nilai yang menempatkan tanggung jawab moral sebagai inti praktik manajerial dalam organisasi

pendidikan Islam (Rahman, 2025); (Alqhaiwi et al., 2023). Dengan demikian, temuan ini memperkaya kajian supervisi dengan menegaskan bahwa efektivitas supervisi tidak hanya ditentukan oleh kepatuhan prosedural, tetapi oleh internalisasi nilai amanah sebagai fondasi etis organisasi.

Tema dua Shura sebagai Praktik Supervisi yang Bersifat Aspiratif dan Negosiatif. Pembahasan tema shura menyoroti dinamika dialog dalam supervisi yang tidak bersifat linier maupun idealistik. Literatur supervisi modern menekankan bahwa praktik dialogis dan kolaboratif merupakan prasyarat utama supervisi yang efektif (Hasanudin et al., 2025); (Hayati et al., 2026). Namun, temuan penelitian ini menunjukkan bahwa dalam konteks pesantren modern, dialog supervisi beroperasi dalam struktur hierarkis yang sarat makna simbolik dan religius. Shura dalam supervisi tidak sepenuhnya berfungsi sebagai deliberasi egaliter, melainkan sebagai ruang aspiratif yang dinegosiasikan antara nilai kebersamaan dan otoritas kelembagaan. Temuan ini sejalan dengan studi supervisi berbasis nilai Islam yang menegaskan bahwa dialog profesional dalam pendidikan Islam tidak dimaksudkan untuk menghapus hierarki, tetapi untuk menata relasi kuasa secara etis (Rouzi et al., 2025); (Tajuddin et al., 2025). Kontribusi penting dari temuan ini adalah penyediaan perspektif alternatif terhadap supervisi dialogis, yang selama ini banyak dipahami dalam kerangka humanistik-sekuler, dengan menawarkan model dialog berbasis nilai dan budaya lokal pesantren.

Tema tiga 'Adl dalam Supervisi: Antara Standarisasi dan Sensitivitas Kontekstual. Tema 'adl mengungkap dilema klasik dalam manajemen pendidikan modern, yaitu ketegangan antara standarisasi penilaian dan kebutuhan akan kepekaan kontekstual. Literatur manajemen pendidikan menunjukkan bahwa struktur birokratis dan instrumen penilaian yang seragam diperlukan untuk menjamin objektivitas dan keadilan prosedural (Alanoğlu & Demirtaş, 2021); (Ngatini et al., 2025). Namun, penelitian ini menunjukkan bahwa keadilan dalam supervisi berbasis nilai Islam tidak berhenti pada kesamaan prosedur, melainkan menuntut kebijaksanaan moral dalam menafsirkan kondisi sosial dan profesional guru. Dalam perspektif ini, 'adl dipahami sebagai proses etis yang dinamis, bukan sebagai hasil teknis dari sistem penilaian. Temuan ini memperluas diskursus keadilan organisasi dengan menambahkan dimensi moral-spiritual sebagai lensa analitis terhadap praktik supervisi. Dengan demikian, penelitian ini berkontribusi pada pengembangan teori supervisi pendidikan Islam dengan menegaskan bahwa keadilan yang bermakna harus menyeimbangkan tuntutan sistem formal dengan empati terhadap realitas sosial pendidikan (Mahmud & Ramli, 2025); (Zufriyatun et al., 2025).

Tema empat Ihsan sebagai Orientasi Mutu dan Refleksi Berkelanjutan. Pembahasan tema ihsan menunjukkan bahwa orientasi mutu dalam supervisi pendidikan Islam memiliki kedalaman normatif yang melampaui konsep peningkatan kinerja dalam manajemen modern. Literatur supervisi dan kepemimpinan transformasional menekankan pentingnya budaya mutu dan perbaikan berkelanjutan sebagai kunci efektivitas pendidikan (Syahrir et al., 2025; Maryati et al., 2025). Penelitian ini memperkaya perspektif tersebut dengan menunjukkan bahwa ihsan membingkai mutu sebagai proses muhasabah kelembagaan yang berorientasi pada kesadaran etis dan spiritual. Namun, temuan penelitian juga mengungkap paradoks ihsan ketika orientasi keunggulan berpotensi berubah menjadi tekanan simbolik dan perfeksionisme institusional. Refleksi ini sejalan dengan kritik terhadap budaya performativitas dalam pendidikan modern yang sering mengabaikan keberlanjutan manusiawi (Saputra et al., 2024; Rahman, 2025). Dengan demikian, ihsan menawarkan cara pandang alternatif terhadap mutu pendidikan, yakni keunggulan yang berakar pada

keseimbangan antara profesionalisme, empati, dan keberlanjutan peran pendidik.

Secara keseluruhan, pembahasan ini menegaskan bahwa supervisi berbasis nilai-nilai manajemen Islam di sekolah Islam berbasis pesantren modern merupakan praktik sosial dan kultural yang kompleks. Supervisi tidak dapat direduksi menjadi prosedur teknis atau instrumen evaluatif semata, melainkan harus dipahami sebagai arena internalisasi nilai, pembentukan budaya organisasi, dan negosiasi antara tuntutan modernitas dan identitas keislaman. Temuan penelitian ini memperkaya kajian supervisi pendidikan dengan menghadirkan perspektif *values-based management* berbasis Islam yang kontekstual, reflektif, dan relevan bagi pengembangan pendidikan Islam berkelanjutan.

KESIMPULAN

Temuan mendasar: Penelitian ini menunjukkan bahwa supervisi akademik di sekolah Islam berbasis pesantren modern telah bergeser dari kepatuhan administratif menuju praktik pembinaan berbasis nilai-nilai manajemen Islam, yang tercermin dalam amanah, shura, 'adl, dan ihsan. Supervisi dengan demikian tampil sebagai proses etis, reflektif, dan kultural, bukan sekadar instrumen teknis evaluatif. Implikasi: Secara teoretis, temuan ini memperkaya kajian supervisi melalui perspektif *values-based management* berbasis Islam. Secara praktis, hasil penelitian menegaskan pentingnya merancang model supervisi yang lebih humanis, dialogis, adil, dan berorientasi pada mutu berkelanjutan. Batasan: Penelitian ini terbatas pada satu sekolah Islam berbasis pesantren modern dan bertumpu pada analisis dokumen, sehingga belum sepenuhnya menangkap pengalaman subjektif para aktor dalam praktik supervisi sehari-hari. Penemuan masa depan: Penelitian selanjutnya disarankan menggunakan wawancara, observasi, atau studi komparatif lintas pesantren untuk memperluas konteks temuan serta mendalami dampak supervisi berbasis nilai terhadap kesejahteraan guru, relasi kuasa, dan keberlanjutan mutu pendidikan. Selain itu, studi mendatang penting melibatkan berbagai tipe sekolah Islam, tingkat pendidikan, dan aktor kelembagaan agar diperoleh gambaran yang lebih komprehensif mengenai proses internalisasi nilai, tantangan implementasi, serta variasi dampaknya terhadap budaya organisasi, profesionalisme guru, efektivitas supervisi, dan penguatan kualitas pembelajaran dalam konteks pendidikan Islam kontemporer yang berbeda di berbagai wilayah dan tradisi kelembagaan pesantren di Indonesia.

REFERENSI

- Abdelgafar, B. I. (2018). Public policy Beyond Traditional Jurisprudence Amaqasid Approach. In *International Institute of Islamic Thought (III T), London. Washington*.
- Alanoğlu, M., & Demirtaş, Z. (2021). The Effect of Bureaucratic School Structure on Teachers' Job Satisfaction: The Mediator Role of the Organizational Justice. *Research in Educational Administration & Leadership*, 6(2), 432–470. <https://doi.org/10.30828/real/2021.2.3>
- Alqhaiwi, Z. O., Bednall, T., & Kyndt, E. (2023). Excellence in leadership in the Arab world: Islamic principles and tribal values. Evidence from Jordan. *International Journal of Cross Cultural Management (IJCCM)*, 23(3), 613–634. <https://doi.org/10.1177/14705958231212742>
- Altinok, V. (2024). The Effect of Supervision in Education on Teacher Quality and Performance. *International Journal of Psychology and Educational Studies*, 11(3), 230–246.
- Ameli, I. L., Ayaga, G., & Ouda, J. B. (2024). Effectiveness of Teacher Supervision Practices in the Implementation of the Early Years Education Program. *Social Education Research*, 5(2), 302–318.

- Anggraeni, A., Muhaemin, M., & Sulistiani, I. (2025). Prophetic Leadership in Islamic Schools: Transforming Teacher Performance and Student Achievement. *IJAE: International Journal of Asian Education*, 6(1), 17–28.
- Babichenko, M., Lefstein, A., & Asterhan, C. S. C. (2024). Teacher Collaborative Inquiry into Practice in School-based Learning Communities: The Role of Activity Type. *Learning, Culture and Social Interaction*, August, 1–49.
- Cansoy, R., Kılınc, A. Ç., & Türkoğlu, M. E. (2024). Barriers to school principals' effective instructional supervision practices: evidence from a centralised educational context. *Educational Studies*, 00(00), 1–18. <https://doi.org/10.1080/03055698.2024.2322942>
- Davidson, C. F. (2015). Chapter 26: Secrets of Creating Positive Work Cultures: The Work Lives of Teachers. In *The SAGE Guide to Educational Leadership and Management* (pp. 1–29).
- Faizin, M. A. (2024). Islamic Boarding Education Management Reform: Transformation Strategies to Improve Competitiveness and Relevance. *Al-Ishlah: Jurnal Pendidikan*, 16(2), 2497–2506. <https://doi.org/10.35445/alishlah.v16i2>.
- Firdausiyah, R. A. (2025). Modernization of Islamic Boarding School: Adaptation of Traditional Value In Contemporary Islamic Education. *Proceeding of International Conference on Education, Society and Humanity*, 03(01), 669–674.
- Glickman, C. D. (1980). THE DEVELOPMENTAL APPROACH TO SUPERVISION Supervisors Should Recognize Stages of Professional Development and Treat Teacher as Individuals. *EDUCATIONAL LEADERSHIP*, 178–180.
- Halil, H. (2025). Islamic Boarding Schools as Learning Organizations: Integrating Tradition and Digital Innovation in Student Leadership Development. *Fikri: Jurnal Kajian Agama, Sosial Dan Budaya*, 10(2), 604–617.
- Hasanudin, H., Sowiyah, S., Rini, R., Rahman, B., & Handoko, H. (2025). A SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW ON ACADEMIC SUPERVISION AND DIGITAL LEADERSHIP PRACTICES IN CREATING TEACHER' S PERFORMANCE. *Prima Magistra: Jurnal Ilmiah Kependidikan*, 6(3), 328–346.
- Hayati, E. I., Sururi, S., & Rahyasih, Y. (2026). The Effect of Collegial Supervision and School Organizational Culture on Teacher Performance. *JP (Jurnal Pendidikan) : Teori Dan Praktik*, 11(1), 28–42.
- Juniarni, C., Sonia, L., Maulidin, A., Uswatun, E., & Asvio, N. (2024). Educational Supervision in Improving the Quality of Education : An Islamic Education Perspective. *At-Ta'lim: Media Informasi Pendidikan Islam*, 23(1), 125–135.
- Kinyua, B. K., Obura, E. A., & Masinde, J. M. (2025). Teachers' perceptions towards principals ' instructional supervisory role in selected secondary schools. *International Journal of Evaluation and Research in Education (IJERE)*, 14(5), 3891–3903. <https://doi.org/10.11591/ijere.v14i5.34063>
- Kurniaty, R., & Indrayuda, I. (2024). Clinical Supervision Model : Efforts to Improve the Performance of Islamic Religious Education Teachers in Indonesia. *Al-Ishlah: Jurnal Pendidikan*, 16(4), 5483–5496. <https://doi.org/10.35445/alishlah.v16i4.5836>
- Mahmud, M. E., & Ramli, A. (2025). Islamic Spiritual Leadership Model to Enhance Madrasah Quality Culture and Achieve Sustainable Development Goals. *AlHayat: Journal of Islamic Education*, 9(3), 628–643.
- Maryati, T., Lapasau, M., & Wahid, S. A. (2025). Enhancing Principal Effectiveness : A Meta-Analysis on the Roles of Academic Supervision and Instructional Leadership. *Jurnal Penelitian Pendidikan IPA*, 11(9), 146–156. <https://doi.org/10.29303/jppipa.v11i9.12849>
- Murdianto, M. (2023). Balancing Traditional Values and Innovation in Pesantren Education

- in Lombok. *Edukasi Islami: Jurnal Pendidikan Islam*, 12(4), 665–682. <https://doi.org/10.30868/ei.v12i04.7519>
- Ngatini, N., Kusumaningsih, W., Nurkolis, N., & Baldemor, M. R. (2025). Influence of Instructional Leadership and Academic Supervision on The Quality of Learning. *IJORER: International Journal of Recent Educational Research*, 6(2), 602–614.
- OECD. (2023). *PISA 2022 Results Factsheets Indonesia*.
- Othman, C., & Busari, A. H. (2024). THE EVOLUTION OF INSTRUCTIONAL LEADERSHIP: A 10-YEAR BIBLIOMETRIC PERSPECTIVE. *INTERNATIONAL JOURNAL OF MODERN EDUCATION (IJMOE)*, 6(22), 519–534. <https://doi.org/10.35631/IJMOE.622035>
- Rahman, G. (2025). Transforming Islamic Education Through Value-Based Leadership: A Narrative Review. *Sinergi International Journal of Islamic Studies*, 3(2), 83–95.
- Rouzi, A. F., Husamah, H., Budiono, B., & Lambensa, H. (2025). Islamic Academic Supervision Model: Enhancing the quality of Islamic religious education in Muhammadiyah junior high schools. *RADEN: Research and Development in Education*, 5(2), 896–907.
- Salim, N. A., Zaibi, M., Brantasari, M., Ikhsan, M., & Aslindah, A. (2024). Islamic Boarding School Leadership Innovation: From Traditional to Modernization of Education. *Munaddhomah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 5(4), 447–460.
- Saputra, D., Fawaidi, B., & Salabi, A. S. (2024). Qur’anic Principles of Educational Supervision: An Effort to Realize Quality Islamic Education. *ITQAN: Jurnal Ilmu-Ilmu Kependidikan*, 15(2), 190–202.
- Saripudin, S., Murtado, D., & Lubis, M. (2025). EDUCATIONAL SUPERVISION IN INCLUSIVE SCHOOL SETTINGS: Systematic Literature Review. *Multidisciplinary Indonesian Center Journal (MICJO)*, 2(3), 4081–4103.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*, Fourth Edition. In *Jossey-Bass, A Wiley Imprint 989 Market Street, San Francisco, CA 94103-1741 – www.josseybass.com*. <https://doi.org/10.4324/9781003366355>
- Shofwani, W., Arifudin, I., Gloria, R. Y., & Wiradinata, D. R. (2025). Transforming Educational Management in Islamic Boarding Schools: A Historical and Digital Perspective. *JP (Jurnal Pendidikan) : Teori Dan Praktik*, 10(2), 174–187.
- Siagian, N., Amin, H., & Munawati, S. (2025). School Principal Supervision and Teacher Professionalism: A Study on Leadership in Islamic Schools. *Munaddhomah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 6(2), 223–237.
- Sugiar, L., Sukirman, S., & Sanusi, S. (2024). Academic Supervision as a Strategy for Improving Teaching and Learning Quality. *International Journal of Educational Administration, Management, and Leadership*, 5(2), 31–48.
- Susanto, F. A., Padil, M., Yasin, A. F., Syarifaturrahmatullah, S., Rifai, A. S., Hamzah, I., Bunayar, B., & Asy’arie, B. F. (2025). Educational Management in Islamic Boarding Schools: Enhancing Students’ Religious Character in Indonesian Senior High Schools. *Al-Ishlah: Jurnal Pendidikan*, 17(3), 5382–5397. <https://doi.org/10.35445/alishlah.v17i3.7405>
- Syahrir, S., Fandir, A., & Nurfidah, N. (2025). Transformational Leadership in Academic Supervision: Implications for School Development. *Jurnal Ilmiah Mandala Education (JIME)*, 11(1), 182–189. <https://doi.org/10.58258/jime.v>
- Tajuddin, T., Akib, I., & Mawardi, A. (2025). Integrative Islamic Values Model of Academic Supervision to Enhance Instructional Quality in Madrasah Ibtidaiyah: A Study in Barru

Regency. *PPSDP International Journal of Education*, 4(2 (Spesial Issue)), 266–276.

Yugo, T. (2025). Improving the Quality of Islamic Education through Pesantren-Based Management in Indonesia. *Journal of Educational Research and Practice*, 3(2), 238–254. <https://doi.org/10.70376/jerp.v3i2.357>

Zeng, L., Yang, L., Xiong, T., & Yang, T. (2025). Teachers as administrators: Teachers' (dis) engagement in administrative work in Chinese primary and secondary schools. *International Journal of Educational Development*, 118(October), 103419. <https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2025.103419>

Zufriyatun, Z., Ismunadi, A., Muttaqin, S., Mukhammad, M., & Sadarman, S. (2025). Managerial Supervision from a Qur'anic Perspective: Insights for Madrasah Leadership in Islamic Education. *Tafkir: Interdisciplinary Journal of Islamic Education*, 6(1), 171–187.

Copyright holder:

© Author

First publication right:

Jurnal Manajemen Pendidikan

This article is licensed under:

CC-BY-SA