

**KINERJA KEPALA MADRASAH SEBAGAI SUPERVISOR
DALAM MEMBINA PENINGKATAN PROFESIONALISME GURU
PADA LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM**
(Studi Multi Kasus di MA Nurul Islam Bades dan MA Syarifuddin Lumajang)

DISERTASI



**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R**

Oleh:
QODIRIYAH
NIM : 223307010025

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA UIN KHAS JEMBER
2025**

**KINERJA KEPALA MADRASAH SEBAGAI SUPERVISOR
DALAM MEMBINA PENINGKATAN PROFESIONALISME GURU
PADA LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM**
(Studi Multi Kasus di MA Nurul Islam Bades dan MA Syarifuddin Lumajang)

DISERTASI

Diajukan Untuk Memenuhi Persyaratan
Memperoleh Gelar Doktor Manajemen Pendidikan Islam



**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R**

Oleh:
QODIRIYAH
NIM : 223307010025

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA UIN KHAS JEMBER
2025**

LEMBAR PERSETUJUAN

Disertasi dengan judul “**Kinerja Kepala Madrasah sebagai Supervisor dalam Membina Peningkatan Profesionalisme Guru Pada Lembaga Pendidikan Islam (Studi Multi Kasus di MA Nurul Islam Bades Lumajang dan MA Syarifudin Lumajang)**” yang ditulis oleh **Qodiriyah** NIM : 223307010025 ini telah dilaksanakan Ujian Terbuka Disertasi dan revisi untuk memenuhi persyaratan meraih gelar Doktor pada Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember.

Jember, 13 Januari 2025
Promotor,



Prof. Dr. H. Moh. Khusnuridlo, M.Pd.

Co Promotor



Prof. Dr. Moch. Chotib, S.Ag., M.M.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

KH ACHMAD SIDDIQ

JEMBER

LEMBAR PENGESAHAN

Disertasi dengan judul “**Kinerja Kepala Madrasah sebagai Supervisor dalam Membina Peningkatan Profesionalisme Guru Pada Lembaga Pendidikan Islam (Studi Multi Kasus di MA Nurul Islam Bades Lumajang dan MA Syarifudin Lumajang)**” yang ditulis oleh **Qodiriyah** NIM : 223307010025 ini telah dilaksanakan Ujian Terbuka Disertasi dan revisi untuk memenuhi persyaratan meraih gelar Doktor pada Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Pasca+sarjana Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember.

Dewan Penguji

1. Ketua Sidang : Prof. Dr. H. Hepni, S.Ag., M.M.
2. Penguji Utama : Prof. Dr. H. Mukhamad Ilyasin, M.Pd.
3. Penguji : Dr. Hj. St. Rodliyah, M.Pd.
4. Penguji : Dr. Imam Turmudi, S.Pd., M.M.
5. Penguji : Dr. H. Saihan, S.Ag., M.Pd.I.
6. Penguji : Dr. H. Abd. Muhith, S.Ag., M.Pd.I.
7. Promotor : Prof. Dr. H. Moh. Khusnuridlo, M.Pd.
8. Co Promotor : Prof. Dr. Moch. Chotib, S.Ag., M.M.



Jember, 13 Januari 2025

Mengesahkan

Direktur Pascasarjana Universitas Islam Negeri
Kiai Haji Achmad Siddiq Jember



Prof. Dr. Moch. Chotib, S.Ag., M.M.

NIP. 197107272002121003

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini saya:

Nama : Qodiriyah

NIM : 223307010025

Program : Doktoral

Institusi : Pascasarjana UIN KHAS Jember

dengan sungguh-sungguh menyatakan bahwa disertasi ini secara keseluruhan adalah hasil penelitian/karya saya sendiri, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya.

Jember, 9 Januari 2025

Saya yang menyatakan,



Qodiriyah

NIM. 223307010025

UNIVERSITAS ISLAMAH

KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

ABSTRAK

QODIRIYAH, 2024. *“Kinerja Kepala Madrasah sebagai Supervisor dalam Membina Peningkatan Profesionalisme Guru pada Lembaga Pendidikan Islam (Studi Multi Kasus di Nurul Islam Bades dan MA Syarifuddin Lumajang)”*

Disertasi, Program Studi Manajemen Pendidikan Islam
Pascasarjana Universitas Islam Negeri Kiai Haji Ahmad Shiddiq
Jember. Promotor : Prof. Dr. H. Khusnuridlo, M. Pd. Dan Prof.
Dr. Moch. Chotib, S.Ag., MM.

Kata Kunci: Kinerja, Kepala Madrasah, Madrasah, Profesionalisme, Supervisor

Latar belakang penelitian ini berangkat dari pentingnya peran kepala madrasah dalam memastikan kualitas pendidikan melalui pengembangan profesionalisme guru, yang tidak hanya berorientasi pada peningkatan kompetensi pedagogis, tetapi juga pada penguatan nilai-nilai religius sesuai dengan karakteristik pendidikan Islam. Penelitian ini mengkaji kinerja kepala madrasah sebagai supervisor di MA Nurul Islam Bades dan MA Syarifuddin Lumajang.

Fokus penting kajian penelitian ini adalah a. bagaimana kinerja kepala madrasah sebagai supervisor dalam perencanaan peningkatan profesionalisme guru di MA Nurul Islam Bades Lumajang dan MA Syarifuddin Lumajang? b. bagaimana Kinerja kepala madrasah sebagai supervisor dalam pelaksanaan peningkatan profesionalisme guru di MA Nurul Islam Bades Lumajang dan MA Syarifuddin Lumajang? dan terakhir, c. bagaimana Kinerja kepala madrasah sebagai supervisor dalam evaluasi peningkatan profesionalisme guru di MA Nurul Islam Bades Lumajang dan MA Syarifuddin Lumajang? tujuan utamanya, mengurai kinerja kepala madrasah dalam peningkatan profesionalisme guru sebagai sumbervisor.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi multi-kasus untuk memahami kinerja kepala madrasah dalam supervisi peningkatan profesionalisme guru di kedua madrasah. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan dokumentasi.

Melalui analisis data secara tematik, Hasil penelitian ini merekonstruksi konsep *Leadership of Supervisors in the Teacher Professionalism Development*. Secara garis besar, mengidentifikasi peran kepala madrasah dalam tiga aspek utama: perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pengembangan profesionalisme guru. Pada aspek perencanaan, kepala madrasah merumuskan visi dan misi yang jelas, observasi dan analisis kebutuhan, menyusun rencana pengembangan partisipatif, serta merancang sistem evaluasi yang transparan. Dalam pelaksanaan, kepala madrasah memfasilitasi komunikasi inklusif, mengintegrasikan nilai-nilai religius, mengembangkan pelatihan kolaboratif, dan membentuk kelompok kerja guru untuk mendukung peningkatan keterampilan. Pada tahap evaluasi, kepala madrasah melaksanakan inventarisasi hasil kerja guru, monitoring kolaboratif, penerapan standar IMTAQ dan IPTEK, serta melakukan reformulasi dukungan.

ABSTRACT

QODIRIYAH, 2024. *"The Performance of School Principals as Supervisors in Fostering the Enhancement of Teacher Professionalism in Islamic Educational Institutions (A Multi-Case Study at Madrasah Aliyah Nurul Islam Bades and MA Syarifuddin Lumajang)"*

Dissertation, Islamic Education Management Study Program,
Postgraduate Program, Universitas Islam Negeri Kiai Haji Ahmad
Shiddiq Jember. Promotor : Prof. Dr. H. Khusnuridlo, M. Pd. Dan
Prof. Dr. Moch. Chotib, S.Ag., MM.

Keywords: *Performance, Principal, Madrasah, Professionalism, Supervisor*

This research is based on the significant role of school principals in ensuring the quality of education by developing teacher professionalism, which not only focuses on enhancing pedagogical competencies but also emphasizes strengthening religious values in line with the characteristics of Islamic education. The study examines the performance of principals as supervisors at Madrasah Aliyah Nurul Islam Bades and MA Syarifuddin Lumajang.

The key research questions are: a. How does the principal perform as a supervisor in planning the development of teacher professionalism at MA Nurul Islam Bades Lumajang and MA Syarifuddin Lumajang? b. How does the principal perform as a supervisor in implementing the development of teacher professionalism at MA Nurul Islam Bades Lumajang and MA Syarifuddin Lumajang? c. How does the principal perform as a supervisor in evaluating the development of teacher professionalism at MA Nurul Islam Bades Lumajang and MA Syarifuddin Lumajang? The main objective is to analyze the principal's performance in improving teacher professionalism in the role of supervisor.

This study uses a qualitative approach with a multi-case study method to understand the principal's supervisory performance in enhancing teacher professionalism at both madrasahs. Data were collected through in-depth interviews, participatory observation, and documentation. Through thematic data analysis, the research reconstructs the concept of Leadership of Supervisors in Teacher Professionalism Development.

The findings identify the principal's role in three primary aspects: planning, implementation, and evaluation of teacher professionalism development. In the planning aspect, the principal establishes a clear vision and mission, analyzes needs, develops a participatory development plan, and designs a transparent evaluation system. During the implementation phase, the principal facilitates inclusive communication, integrates religious values, organizes collaborative training, and creates teacher working groups to support skill enhancement. In the evaluation stage, the principal conducts an inventory of teacher performance, engages in collaborative monitoring, applies IMTAQ (faith and piety) and IPTEK (science and technology) standards, and reformulates support strategies.

المخلص

تعزير في كمشرفين المدارس مديري أداء". 2024، القاديرية
دراسة (الإسلامية التعليمية المؤسسات في المعلمين احترافية
الدين وشارف بادن الإسلام نور عليا مدرسة في الحالات متعددة
(لَمَجَانج")

الدراسات برنامج، الإسلامي التعليم إدارة برنامج، دكتوراه رسالة
جيمبر في شديق أحمد حاجي كيا نيجري إسلامية جامعة، بالعل
م.م.، أ.ج.س، شوطيب. موشي الدكتور البروفيسور: المشرفون
د.ب.م، خُصُورِيدُور. ح الدكتور والبروفيسور

المشرف، الاحترافية، المدرسة، المدير، الأداء: المفتاحية الكلمات

في المدارس مدرء يلعبه الذي بيرالك الدور إلى الدراسة هذه تستند
لا الذي، المعلمين احترافية تطوير خلال من التعليم جودة ضمان
على أيضاً يركز بل، البيداغوجية الكفاءات تعزير على فقط يقتصر
الإسلامي التعليم خصائص مع يتمشى بما الدينية القيم تقوية
نور عليا مدرسة في كمشرفين المديرين أداء في الدراسة تبحث
لَمَجَانج الدين وشارف بادن الإسلام

كمشرف دوره بأداء المدير يقوم كيف. أ هي الرئيسية البحث أسئلة
الإسلام نور عليا مدرسة في المعلمين احترافية تطوير تخطيط في
دوره بأداء المدير يقوم كيف. ب لَمَجَانج؟ الدين وشارف لَمَجَانج بادن
نور عليا مدرسة في المعلمين ترافية اح تطوير تنفيذ في كمشرف
بأداء المدير يقوم كيف. ج لَمَجَانج؟ الدين وشارف لَمَجَانج بادن الإسلام
مدرسة في المعلمين احترافية تطوير تقييم في كمشرف دوره
الرئيسي— الهدف لَمَجَانج؟ الدين وشارف لَمَجَانج بادن الإسلام نور عليا
دور في المعلمين احترافية ين تحس في المدير أداء تحليل هو
المشرف

الحالات متعددة دراسة أسلوب مع نوعياً منهجاً الدراسة هذه تستخدم
المدرستين في المعلمين احترافية تعزير في المديرين أداء لفهم
،التشاركية والملاحظة، المعقدة المقابلات خلال من البيانات جمع تم
بناء الدراسة تعيد، لموضوعية البيانات تحليل خلال من. والوثائق
المعلمين احترافية تطوير في للمشرفين القيادة مفهوم

،التخطيط:أساسية جوانب ثلاثة في المدير دور إلى النتائج تشير جانب في .المعلمين احترافية لتطوير والتقييم ،والتنفيذ وتحليل ،واضحة ورسالة رؤية بوضع المدير يقوم ،التخطيط تقييم نظام وتصميم ،تشاركية تطوير خطة تطوير ،الاحتياجات التواصل بتيسير المدير يقوم ،التنفيذ مرحلة خلال .شفاف وإنشاء ،التعاوني التدريب وتنظيم ،الدينية القيم ودمج ،الشامل ،التقييم مرحلة في .المهارات تعزيز لدعم للمعلمين العمل مجموعات المراقبة في والمشاركة ،المعلمين لأداء جرد بإجراء المدير يقوم والعلم (IMTAQ) والتقوى الإيمان معايير وتطبيق ،التعاونية الدعم استراتيجيات صياغة وإعادة ،(IPTEK) والتكنولوجيا



UIN

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

KATA PENGANTAR

السَّلَامُ عَلَيْكُمْ وَرَحْمَةُ اللَّهِ وَبَرَكَاتُهُ

Puji syukur kami panjatkan kehadirat Allah Yang Maha Kuasa atas rahmat dan karunia-Nya penulis dapat menyusun proposal disertasi dengan judul “*Kinerja Kepala Madrasah sebagai Supervisor dalam Membina Peningkatan Profesionalisme Guru pada Lembaga Pendidikan Islam*” (Studi Multi Kasus di Nurul Islam Bades dan MA Syarifuddin Lumajang)

Oleh karena itu dalam kesempatan ini, perkenankan peneliti menyampaikan ucapan terima kasih kepada semua pihak yang telah memberikan bantuan dalam menyelesaikan proposal disertasi ini, terutama kepada :

1. Bapak Prof. Dr. H. Hepni, S.Ag., M.M. Selaku Rektor Universitas Islam Kiai Haji Ahmad Siddiq Jember
2. Bapak Prof. Dr. Moch. Chotib, S.Ag. M.M. Direktur Pascasarjana Universitas Islam Kiai Haji Ahamad Siddiq Jember.
3. Bapak Prof. Dr. H. M. Khusnuridlo, M.Pd. Selaku Ka. Prodi S3 Manajemen Pendidikan Islam Universitas Islam Kiai Haji Ahamad Siddiq Jember
4. Semua Dosen dan Pejabat Struktural Pascasarjana Universitas Islam Kiai Haji Ahamad Siddiq Jember
5. Semua Karyawan dan Staff Akademika Pascasarjana Universitas Islam Kiai Haji Ahamad Siddiq Jember yang penuh dengan keramahan dan kerendahan hati dalam melayani dan memfasilitasi kebutuhan sehingga terselesainya proposal disertasi ini.
6. Teman-teman seperjuangan di Pascasarjana Manajemen Pendidikan Islam Universitas Islam Kiai Haji Ahamad Siddiq Jember, kami banyak belajar dan Mengambil Pelajaran, semoga dimudahkan segala urusannya.
7. Kedua orang tua yang selalu memberikan do’a, dukungan, motivasi dan nasehat yang selalu senantiasa memberikan kasih sayang yang tulus sehingga penulisan ini selesai.
8. Suami saya tercinta, H. M. Mufthi Arief, SP, MM yang telah mengizinkan dan mengiklaskan saya untuk menempuh pendidikan S3. Mohon maaf karena banyak sekali waktu kebersamaan yang terlewatkan dengan alasan studi serta terima kasih atas segala dukungan, curahan waktu, tenaga dan kasih sayangnya. Suamiku., terima atas doa, ridho dan kesabarannya dalam menemani

9. Anak-anakku: Ahmad Nafiis Billah Arief, Amira Hasna Syifa Arief, Ahmad Azkaril Zahirul Arief yang senantiasa menumbuhkan semangat. Maafkan mama nak apabila sering mengabaikan kalian karena alasan studi dan pekerjaan. Keberhasilan mama hari ini semoga menjadi motivasi bagi kalian dalam meraih cita-cita.
10. Untuk seluruh pihak yang telah membantu dalam penyusunan proposal disertasi ini yang tidak bisa disebutkan satu persatu, terima kasih untuk masukan mengenai penyusunan proposal disertasi ini, serta dukungan, do'a, dan semangatnya.
11. Akhir kata semoga bantuan yang telah diberikan dengan ikhlas mendapatkan balasan dan rahmat dari Allah SWT dan kami mohon maaf barangkali ada kalimat didalam proposal disertasi yang hadir di tengah pembaca tidak sesuai dengan harapan. Akhirnya kepada Allah,SWT kami memohon *hidayah* dan *inayah*, dengan harapan proposal disertasi ini berkontribusi dalam pengembangan khasanah keilmuan khususnya kehidupan keluarga dengan iringan do'a “ *Jazakumullah Ahsanal Jaza'fidhoraini...Amiin YRA*.”

Jember, Januari 2025
Penulis,

Qodiriyah

UIN

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	ii
LEMBAR PERSETUJUAN.....	iii
LEMBAR PENGESAHAN.....	iv
PERNYATAAN KEASLIAN	v
ABSTRAK.....	vi
KATA PENGANTAR.....	x
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR.....	xv
TRANSLITERASI.....	xvi
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Konteks Penelitian.....	1
B. Fokus Penelitian.....	9
C. Tujuan Penelitian.....	10
D. Manfaat Penelitian.....	11
E. Definisi Istilah.....	11
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	15
A. Penelitian Terdahulu.....	15
B. Kajian Teori	30
1. Dinamika Kinerja Kepemimpinan.....	30
a. Terminologi Kepemimpinan.....	30
b. Terotical Konstruksi Kinerja Kepemimpinan.....	38
2. Pengembangan Supervisi	46
a. Terminologi Supervisi Pengajaran.....	46
b. Tujuan dan Fungsi Supervisi Pengajaran	49
c. Konsepsi Model Supervisi.....	55
d. Pendekatan Supervisi Pengajaran	62
3. Tinjauan Tentang Profesionalisme Guru	69
a. Kompetensi Profesionalisme Guru	76
b. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Profesiolisme Guru	81
C. Kerangka Konseptual	83

BAB III METODE PENELITIAN	85
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian.....	85
B. Lokasi Penelitian.....	87
C. Kehadiran Peneliti	88
D. Subyek Penelitian.....	89
E. Data dan Sumber Data.....	90
F. Pengumpulan Data	91
G. Analisis Data	95
H. Keabsahan Data.....	98
I. Tahapan Penelitian	100
BAB IV PAPARAN DAN ANALISIS DATA	101
A. Paparan Data	101
1. Paparan Data I : Kinerja Kepala madrasah Sebagai Supervisor Dalam Peningkatan Profesionalisme Guru MA Nurul Islam Bades Lumajang.....	101
2. Paparan Data II : Kinerja Kepala madrasah Sebagai Supervisor Dalam Peningkatan Profesionalisme Guru MA Syarifudin Lumajang.....	143
B. Analisis Temuan.....	171
1. Kinerja Kepala Madrasah Sebagai Supervisor Dalam Perencanaan Peningkatan Profesionalisme Guru Madrasah.....	174
2. Kinerja Kepala Madrasah Sebagai Supervisor Dalam Pelaksanaan Peningkatan Profesionalisme Guru Madrasah.....	180
3. Kinerja Kepala Madrasah Sebagai Supervisor Dalam Evaluasi Peningkatan Profesionalisme Guru Madrasah.....	184
C. Temuan Penelitian.....	189
BAB V PEMBAHASAN DAN IMPLIKASI PENELITIAN	196
A. Pembahasan.....	196
1. Kinerja Kepala Madrasah Sebagai Supervisor Dalam Perencanaan Peningkatan Profesiolisme Guru.....	196
2. Kinerja Kepala Madrasah Sebagai Supervisor Dalam Pelaksanaan Peningkatan Profesiolisme Guru	214
3. Kinerja Kepala Madrasah Sebagai Supervisor Dalam Evaluasi Peningkatan Profesiolisme Guru	231

B. Implikasi	238
1. Teoritik.....	238
2. Praktis.....	240
BAB VI PENUTUP	244
A. Kesimpulan	244
B. Saran	246
DAFTAR PUSTAKA	248
LAMPIRAN	254
RIWAYAT HIDUP	319



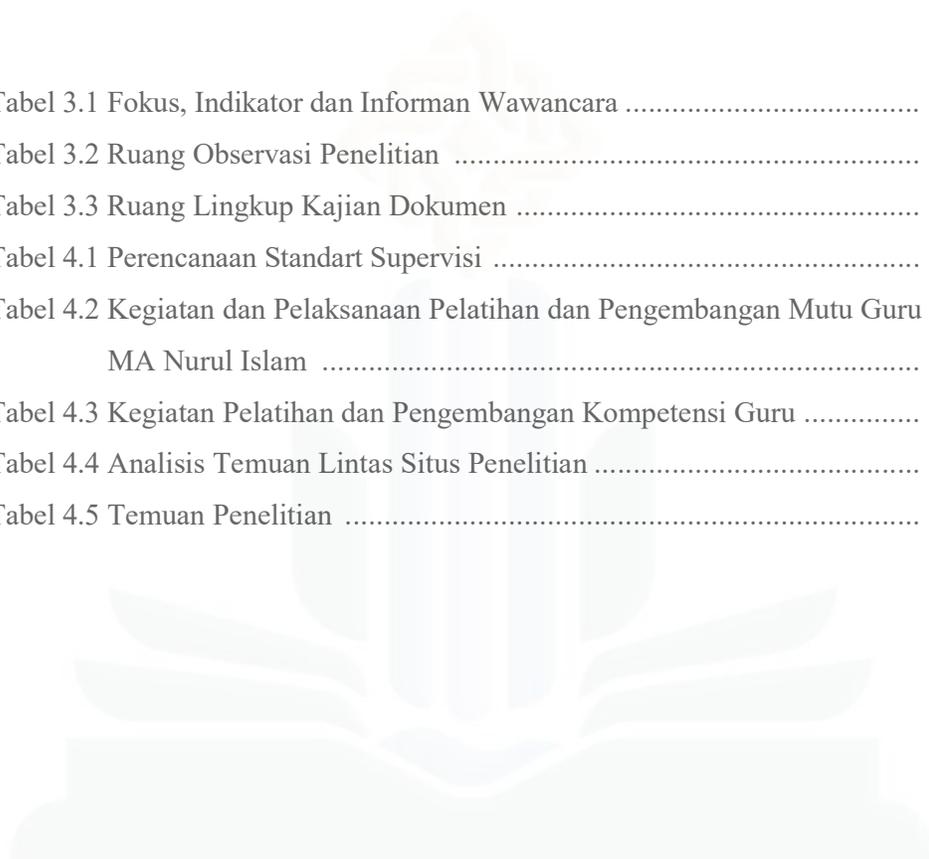
UIN

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

**KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER**

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Fokus, Indikator dan Informan Wawancara	92
Tabel 3.2 Ruang Observasi Penelitian	93
Tabel 3.3 Ruang Lingkup Kajian Dokumen	95
Tabel 4.1 Perencanaan Standart Supervisi	104
Tabel 4.2 Kegiatan dan Pelaksanaan Pelatihan dan Pengembangan Mutu Guru MA Nurul Islam	126
Tabel 4.3 Kegiatan Pelatihan dan Pengembangan Kompetensi Guru	163
Tabel 4.4 Analisis Temuan Lintas Situs Penelitian	171
Tabel 4.5 Temuan Penelitian	189



UIN

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Prinsip Supervisi	53
Gambar 2.2 Model Supervisi Klinis	60
Gambar 2.3 Kerangka Konseptual Penelitian	84
Gambar 3.1 Komponen Analisis Data Model Interaktif.....	97
Gambar 4.1 Visi dan Misi Sumber Perencanaan Supervisi	102
Gambar 4.2 Visi dan Misi MA Syarifudin.....	144
Gambar 5.1 Kinerja Kepala Madrasah Dalam Perencanaan Pengembangan Profesionalisme Guru Madrasah	213
Gambar 5.2 Kinerja Kepala Madrasah Dalam Pelaksanaan Pengembangan Profesionalisme Guru Madrasah	228
Gambar 5.3 Kinerja Kepala Madrasah Dalam Evaluasi Pengembangan Profesionalisme Guru Madrasah	236



TRANSLITERASI

Pedoman Transliterasi Arab-Latin yang digunakan dalam penulisan disertasi ini adalah Pedoman transliterasi yang merupakan hasil Keputusan Bersama (SKB) Menteri Agama dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia, Nomor: 158 Tahun 1987 dan Nomor: 0543b/U/1987. Di bawah ini daftar huruf-huruf Arab dan transliterasinya dengan huruf latin.

No.	Arab	Indonesia	Keterangan	Arab	Indonesia	Keterangan
1.	ا	'	koma diatas terbalik	ط	t}	te dengan titik dibawah
2.	ب	b	be	ظ	z}	zed dengan titik dibawah
3.	ت	t	te	ع	'	koma diatas
4.	ث	th	te ha	غ	gh	ge ha
5.	ج	j	je	ف	f	ef
6.	ح	h{	ha dengan titik dibawah	ق	q	qi
7.	خ	kh	ka ha	ك	k	ka
8.	د	d	de	ل	l	el
9.	ذ	dh	de ha	م	m	em
10.	ر	r	er	ن	n	en
11.	ز	z	zed	و	w	we
12.	س	s	es	ه	h	ha
13.	ش	sh	es ha	ء	'	koma diatas terbalik
14.	ص	s}	es dengan titik dibawah	ي	y	ye
15.	ض	d}	de dengan titik dibawah	-	-	

BAB I

PENDAHULUAN

A. Konteks Penelitian

Pendidikan memegang peranan penting untuk menjamin kelangsungan hidup suatu Negara dan bangsa, karena pendidikan merupakan wahana untuk meningkatkan dan mengembangkan kualitas sumber daya manusia. Masyarakat Indonesia dengan laju pembangunannya masih menghadapi masalah pendidikan yang berat, terutama berkaitan dengan kualitas, relevansi dan efisiensi pendidikan hingga pada peran kepemimpinan dalam hal pengembangan mutunya.¹

Madrasah sebagai suatu organisasi pendidikan formal merupakan wadah kerjasama sekelompok orang (guru, staf, kepala madrasah dan siswa) untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Pencapaian tujuan madrasah, baik kualitas maupun kuantitas sangat tergantung pada orang-orang yang terhimpun di lembaga tersebut. Dan untuk memantau proses yang ada di lingkungan madrasah, diperlukan pengawasan yang disebut dengan supervisi yang pada akhirnya bertugas untuk menemukan solusi kendala-kendala yang sedang dialami madrasah tersebut. Hal demikian oleh ST Rodliyah dimasukan sebagai fungsi penting kepemimpinan dalam pengembanga mutu pendidikan.²

¹ Abd Muhith, "Dasar-Dasar Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan," *Jogjakarta: Samudera Biru* 22 (2017): 151.

² Siti Rodliyah, "Leadership Pesantren: Urgensi Pendidikan dalam Menyiapkan Pemimpin Bangsa Berkualitas dan Bermoral," *MANAGERIA: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 4, no. 1 (2019): 169–82.

Madrasah merupakan lembaga formal sesuai dengan misinya yaitu melaksanakan kegiatan belajar mengajar dalam rangka mencapai tujuan pendidikan. Kegiatan belajar mengajar ini akan berjalan lancar jika komponen- komponen dalam lembaga ini terpenuhi dan berfungsi sebagaimana mestinya. Komponen-komponen tersebut antara lain: sarana dan prasarana yang memadai, terpenuhinya tenaga pendidikan yang profesional, adanya struktur organisasi yang teratur, dan yang tak kalah pentingnya adalah peranan kepala madrasah sebagai supervisor internal dalam mengembangkan komponen-komponen tersebut agar berjalan sesuai dengan tujuan yang diharapkan.

Supervisi di lingkungan madrasah atau supervisi pengajaran dilaksanakan oleh kepala madrasah, sebab hampir semua kepustakaan supervisi pengajaran mengemukakan bahwa kepala madrasah pada umumnya dianggap sebagai supervisor pengajaran di madrasah yang dipimpinnya. Wiles dan Lovell lebih jauh menjelaskan bahwa kepala madrasahlah yang bertanggung jawab mengkoordinasikan semua program pengajaran di madrasah.³

Kepala madrasah adalah pemimpin pendidikan yang mempunyai peranan sangat besar dalam mengembangkan kualitas pendidikan di madrasah. Berkembangnya semangat kerja, kerjasama yang harmonis, minat terhadap perkembangan pendidikan serta perkembangan kualitas

³ W. Mantja, *Manajemen Pendidikan Dan Supervisi Pengajaran; Kumpulan Karya Tulis Terpublikasikan*, (Malang: Wineka Media, 2002), 107.

profesional guru-guru yang dipimpinnya, banyak ditentukan oleh kualitas pembinaan kepala madrasah.

Menurut Sergiovani dan Starrat yang dikutip oleh E. Mulyasa mengatakan bahwa supervisi merupakan suatu proses yang dirancang secara khusus untuk membantu para guru dan supervisor dalam mempelajari tugas sehari-hari di madrasah, agar dapat menggunakan pengetahuan dan kemampuannya untuk memberikan layanan yang lebih baik pada orang tua peserta didik dan madrasah sebagai masyarakat belajar yang lebih efektif.⁴ Sehingga jika supervisi dilaksanakan oleh kepala madrasah maka ia harus mampu melakukan pengawasan dan pengendalian untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan. Pengawasan dan pengendalian ini merupakan control agar kegiatan pendidikan di madrasah terarah pada tujuan yang telah ditetapkan. Pengawasan dan pengendalian juga merupakan tindakan preventif untuk mencegah agar para tenaga kependidikan tidak melakukan penyimpangan dan lebih berhati-hati dalam melaksanakan pekerjaannya.

Masalah yang terjadi di lapangan, para tenaga kependidikan terutama para guru seringkali merasa tidak nyaman dengan adanya supervisi. Perasaan takut senantiasa menghantui para guru ketika diadakan kunjungan supervisi, sehingga tujuan supervisi tidak dapat terpenuhi. Hal ini disebabkan karena paradigma yang berkembang selama ini mengatakan bahwa supervisi seolah-olah hanya mencari kesalahan tanpa memberikan

⁴ Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2007), 111.

solusi. Di samping itu karena keberagaman individu pada masing-masing guru yang membutuhkan penanganan yang berbeda satu sama lain.

Peran kepala madrasah dalam hal ini adalah sebagai supervisor seorang pemimpin dalam suatu lembaga pendidikan, harus mampu mengembangkan potensi yang ada pada staf atau guru di madrasah agar dalam pelaksanaannya dapat berjalan secara efektif sehingga efektivitas pelaksanaan supervisi oleh kepala madrasah akan mempengaruhi kinerja guru dalam melaksanakan kurikulum.

Sebab ternyata masih banyak madrasah yang masih bermasalah dengan kegiatan supervisinya yang kurang berjalan efektif sehingga perkembangan madrasah nya bisa dikatakan berjalan di tempat, dan cenderung tidak ada upaya kuat untuk menjadikan madrasah yang dapat menghasilkan mutu lulusan yang lebih baik, yaitu dengan jalan memperbaiki kemampuan guru-gurunya lewat kegiatan supervisi pengajaran di madrasah nya lebih-lebih lagi di lembaga pendidikan Islam.

Sedangkan berdasarkan studi pendahuluan yang dilakukan peneliti di MA Nurul Islam Bades Lumajang dan MA Syarifuddin Lumajang sebagai lokasi penelitian. Didasarkan pada beberapa alasan utama sebagai hasil studi pendahuluan. Alasan-alasan utama dipilihnya kedua Madrasah tersebut yaitu, *pertama*, MA Nurul Islam Bades Lumajang dan MA Syarifuddin Lumajang merupakan madrasah yang unggul baik tingkat kota maupun propinsi, Keduanya merupakan lembaga pendidikan yang mendapatkan akreditasi A dari Badan Akreditasi Nasional. Selain itu

program supervisi pengajaran di kedua madrasah tersebut berjalan dengan baik.

Kedua, baik MA Nurul Islam maupun MA Syarifuddin adalah madrasah swasta yang besar kemungkinan memiliki *background* keagamaan pesantren yang kuat. Sebagaimana oleh umum dipahami memiliki pola tradisionalitas yang sangat kuat. Dimungkin, pola yang mengakar dan menjadi tantangan untuk mencapai supervisi yang baik.

Ketiga, Kedua madrasah terbukti dapat menyelenggarakan supervisi yang secara baik. Hal demikian ini, dapat dilihat dari kondisi interaksi dan struktural kerjanya yang baik. Terciptanya pencapaian mutu birokrasi lembaga tentu merupakan indikator yang sangat tanpa terlihat.⁵

Untuk mengetahui siapa yang mempunyai bagian dalam supervisi pengajaran, maka tentu harus lebih dulu mengetahui deskripsi tugas dan tanggung jawab kepala madrasah, yaitu dilihat dari dua fungsi, kepala madrasah sebagai administrator dan sebagai supervisor⁶ Kepala madrasah sebagai administrator di madrasah mempunyai tugas dan tanggung jawab atas seluruh proses manajerial yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan terhadap seluruh bidang garapan yang menjadi tanggung jawab madrasah. Bidang garapan manajemen tersebut dapat meliputi bidang personalia, siswa, tata usaha, kurikulum, keuangan, sarana dan prasarana, hubungan madrasah dan

⁵ *Obeservasi awal*, Dua Madrasah Yang dipilih sebagai lokus penelitian, Januari-Desember 2024.

⁶ Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: Penerbit PT. Remaja Rosdakarya, 2006), Cet. XVI, 106.

masyarakat serta unit penunjang lainnya. Sedangkan, kepala madrasah sebagai supervisor berkaitan dengan kegiatan–kegiatan pelayanan terhadap peningkatan kemampuan profesionalisme guru dalam rangka mencapai proses pembelajaran yang berkualitas.

Dalam kegiatan supervisi pengajaran kepala madrasah bukan hanya berfungsi sebagai supervisor. Tetapi juga adanya pengawasan melekat pada diri kepala madrasah. Sebagaimana diutarakan Syamsul Hadi bahwa kepala madrasah mempunyai dua hal dalam pengawasan yaitu *Built in Control* (pengawasan melekat) dan juga *Function Control* (fungsi pengawas). Senada dengan pendapat tersebut, Made Pidarta dalam bukunya supervisi pendidikan kontekstual menyatakan bahwa pengawasan yang dilakukan kepala unit atau kepala madrasah disebut pengawasan melekat. Sebab pengawasan di sini merupakan salah satu kegiatan rutin madrasah ketika situasi dalam keadaan tenang atau tidak bergejolak⁷.

Selain itu salah satu tugas kepala madrasah adalah sebagai pembina dan pembimbing guru agar bekerja dengan betul dalam proses pembelajaran siswanya. Supervisi pengajaran mempunyai tiga prinsip yaitu: (a) supervisi pengajaran langsung mempengaruhi dan mengembangkan perilaku guru dalam mengelola proses belajar mengajar; (b) perilaku supervisor dalam membantu guru mengembangkan kemampuannya harus didesain dengan jelas; (c) tujuan supervisi pengajaran adalah guru makin mampu menjadi fasilitator dalam belajar bagi siswanya.

⁷ Made Pidarta, *Supervisi Pendidikan Kontekstual*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2009), 10

Hal demikian ini sebenarnya juga dianjurkan dalam Islam. Di Al Qur'an dijelaskan,

لُجُهَلِينَ وَأَعْرِضْ عَنِ لُعْرَفِيٍّ وَأُمْرٍ بِ لُعْفُوًّا خُذْ

“Jadilah engkau pemaaf dan suruhlah orang mengerjakan yang ma'ruf serta berpalinglah dari pada orang-orang yang bodoh” (QS. Al-A'raf; 199)

Ayat ini oleh sejumlah pakar dijelaskan berhubungan dengan sikap pengelolaan organisasi yang baik. Artinya, Al-Qur'an juga menganjurkan untuk menunjukkan sikap lembut, pemaaf, dan berusaha mendamaikan pihak-pihak yang berselisih dengan semangat persaudaraan. Ayat ini mengajarkan pentingnya mengedepankan sikap toleransi dan upaya untuk menyelesaikan perbedaan dengan cara yang damai dan penuh kasih sayang. Sikap ini mencerminkan nilai-nilai yang mendukung perdamaian dan kesatuan di antara umat manusia.⁸

Untuk dapat melakukan tugas dan tanggung jawab tersebut, kepala madrasah perlu memiliki berbagai kemampuan yang diperlukan. Menurut Katz sebagaimana dikutip oleh Sudarwan Danim bahwa kemampuan manajerial itu meliputi *technical skill* (kemampuan teknik), *human skill* (kemampuan hubungan kemanusiaan), dan *conceptual skill* (kemampuan konseptual)⁹

⁸ Loso Judijanto, Muh Syamsul Arifin, dan Abdul Wahab Syakhrani, “Thematic Study Of Quranic Verses On Leadership And Management,” *MUSHAF JOURNAL: Jurnal Ilmu Al Quran Dan Hadis* 4, no. 1 (30 April 2024): 132–43.

⁹ Sudarwan Danim, *Inovasi Pendidikan: Dalam Upaya Peningkatan Profesionalisme*

Kemampuan teknik adalah kemampuan yang berhubungan erat dengan penggunaan alat-alat, prosedur, metode dan teknik dalam suatu aktivitas manajemen secara benar (*working with things*). Sedangkan, kemampuan hubungan kemanusiaan merupakan kemampuan untuk menciptakan dan membina hubungan baik, memahami dan mendorong orang lain sehingga mereka bekerja secara suka rela, tiada paksaan dan lebih produktif (*working with people*). Kemampuan konseptual adalah kemampuan mental untuk mengkoordinasikan, dan memadukan semua kepentingan serta kegiatan organisasi. Dengan kata lain, kemampuan konseptual ini terkait dengan kemampuan untuk membuat konsep (*working with ideas*) tentang berbagai hal dalam lembaga yang dipimpinnya.

Hal tersebut diperkuat oleh permendiknas no. 13 tahun 2007 mengenai standar kepala madrasah/madrasah yang telah mencantumkan 5 kompetensi yang harus dimiliki oleh kepala madrasah yaitu kompetensi kepribadian, kompetensi manajerial, kompetensi kewirausahaan, kompetensi supervisi dan juga kompetensi sosial¹⁰. Dan yang menjadi pokok kajian pada penelitian ini adalah kinerja supervisor yang meliputi: 1. Merencanakan program supervisi pengajaran dalam rangka peningkatan profesionalisme guru, 2. Melaksanakan supervisi pengajaran terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat, serta 3. Menindaklanjuti hasil supervisi pengajaran terhadap guru dalam rangka

Tenaga Kependidikan, (Bandung: Penerbit Pustaka Setia, 2002), 134

¹⁰ *Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah*, (Bandung: Citra Umbara, 2007).

peningkatan profesionalisme guru.

Sebab yang menjadi rambu-rambu penilaian kinerja kepala madrasah (SD) Dirjen Dikdasmen tahun 2000 yaitu: 1) Kemampuan menyusun program supervisi pengajaran, 2) Kemampuan melaksanakan program supervisi pengajaran, serta 3) Kemampuan memanfaatkan hasil supervisi. Tugas pokok kepala madrasah adalah menilai dan membina penyelenggaraan pembelajaran di madrasah. Tugas kepala madrasah sebagai pembina yang dilakukan untuk memberikan arahan, bimbingan, contoh dalam proses pembelajaran di madrasah. Berarti bahwa kepala madrasah merupakan supervisor yang bertugas melaksanakan supervisi pengajaran.

Berdasarkan hal tersebut di atas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang berkaitan dengan: "Kinerja Kepala Madrasah Sebagai Supervisor Dalam Membina Peningkatan Profesionalisme Guru Pada Lembaga Pendidikan Islam" (Studi Multi Kasus Di MA Nurul Islam Bades Lumajang dan MA Syarifuddin Lumajang)

B. Fokus Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut, maka fokus penelitian dalam penelitian ini adalah Kinerja Kepala Madrasah sebagai Supervisor pada Lembaga Pendidikan Islam. Dari fokus tersebut, maka sub fokus penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti secara mendalam dan terperinci adalah:

- a. Bagaimana Kinerja kepala madrasah sebagai supervisor dalam perencanaan peningkatan profesionalisme guru di MA Nurul Islam Bades Lumajang dan MA Syarifuddin Lumajang?
- b. Bagaimana Kinerja kepala madrasah sebagai supervisor dalam pelaksanaan peningkatan profesionalisme guru di MA Nurul Islam Bades Lumajang dan MA Syarifuddin Lumajang?
- c. Bagaimana Kinerja kepala madrasah sebagai supervisor dalam evaluasi peningkatan profesionalisme guru di MA Nurul Islam Bades Lumajang dan MA Syarifuddin Lumajang?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan fokus penelitian di atas, maka penelitian ini bertujuan untuk mengkaji, menganalisis dan menemukan:

1. Untuk mengetahui dan menemukan Kinerja Kepala Madrasah dalam program supervisi dalam perencanaan peningkatan profesionalisme guru di MA Nurul Islam Bades Lumajang dan MA Syarifuddin Lumajang
2. Untuk mengetahui dan menemukan Kinerja Kepala Madrasah dalam program supervisi dalam pelaksanaan peningkatan profesionalisme guru di MA Nurul Islam Bades Lumajang dan MA Syarifuddin Lumajang
3. Untuk mengetahui dan menemukan Kinerja Kepala Madrasah dalam program supervisi dalam peningkatan evaluasi profesionalisme guru di MA Nurul Islam Bades Lumajang dan MA Syarifuddin Lumajang

D. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan kiranya dapat memberikan manfaat secara teoritis dan praktis yang berarti bagi beberapa kepentingan, di antaranya:

1. Teoritis

- a. Bagi pemerhati ilmu manajemen, Pengembangan ilmu manajemen pendidikan terutama berkenaan dengan masalah supervisi pengajaran pada tingkat satuan pendidikan dasar, yang memberikan implikasi praktis bagi penyelenggaraan pendidikan di madrasah, sehingga tujuan organisasi dapat tercapai secara efisien, efektif dan produktif.
- b. Bagi Kepala Madrasah, Diharapkan dapat menjadi pegangan, rujukan atau sebagai masukan bagi para pendidik, praktisi pendidikan, pengelola lembaga pendidikan yang memiliki kesamaan karakteristik.
- c. Bagi peneliti selanjutnya, Sebagai bahan referensi bagi peneliti-peneliti lain yang akan melaksanakan penelitian serupa di masa yang akan datang.

2. Praktis

- a. Memberikan masukan pada Kepala Madrasah yang bersangkutan dan warga madrasah, khususnya orang tua tentang supervisi pengajaran yang dilakukan pada saat ini dan masa yang akan

datang. Dan pada gilirannya berdampak pada peningkatan mutu pendidikan untuk menjawab tuntutan dan kebutuhan madrasah dan masyarakat (*stakeholders*).

- b. Sebagai rekomendasi pengembangan kebijakan dan program supervisi madrasah, utamanya dilakukan melalui kinerja-kinerja kepala Madrasah sebagai supervisor.
- c. Memberikan rekomendasi pada pemerintah, utamanya memiliki wewenang pengembangan supervisi madrasah seperti Kementerian agama, utamanya dalam ruang lingkup yang ada di kabupaten Lumajang.

E. Definisi Istilah

1. Kinerja Kepala Madrasah

Kinerja kepala madrasah dapat diartikan sebagai kemampuan seorang pemimpin madrasah dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara efektif untuk mencapai tujuan pendidikan di madrasah yang dipimpinnya. Kinerja ini mencakup berbagai aspek, mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, hingga evaluasi terhadap seluruh program madrasah. Dalam konteks penelitian ini, kinerja kepala madrasah dipahami sebagai bentuk kepemimpinan yang berorientasi pada pengembangan sumber daya manusia, khususnya dalam meningkatkan profesionalisme guru sebagai elemen penting dalam pencapaian mutu pendidikan.

Penelitian ini menekankan pentingnya peran strategis kepala madrasah sebagai motor penggerak perubahan di lingkungan pendidikan. Kinerja yang

dimaksud tidak hanya terukur dari hasil akhir berupa peningkatan mutu pendidikan, tetapi juga dari proses kepemimpinan yang mampu menciptakan budaya kolaborasi, inovasi, dan pengembangan kompetensi guru. Dengan demikian, penelitian ini berupaya mengeksplorasi bagaimana kepala madrasah memimpin dan mengelola upaya peningkatan profesionalisme guru melalui pendekatan yang terstruktur dan sistematis.

2. Supervisor

Supervisor dalam konteks pendidikan merujuk pada individu yang bertugas langsung dalam mengelola, membimbing, dan memantau tenaga pendidik, serta memastikan pelaksanaan tugas-tugas mereka berjalan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Supervisor berperan dalam menjabarkan kebijakan, memberikan arahan, serta mengoordinasikan berbagai upaya yang melibatkan tenaga pendidik dan pihak terkait lainnya demi tercapainya tujuan pendidikan. Dalam penelitian ini, supervisor dipahami sebagai salah satu aspek penting dari kinerja kepala madrasah yang berfungsi untuk mendukung dan mengusahakan profesionalisme guru-guru di madrasah.

Penelitian ini melihat peran supervisor tidak hanya sebagai pelaksana tugas teknis pengawasan, tetapi juga sebagai fasilitator dalam pengembangan kompetensi dan peningkatan kinerja guru. Kepala madrasah sebagai supervisor bertanggung jawab menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, memberikan umpan balik konstruktif, serta memastikan guru-guru memiliki akses terhadap pelatihan dan pengembangan yang relevan. Dengan demikian, supervisor menjadi elemen strategis dalam membangun profesionalisme tenaga pendidik melalui pendekatan yang terarah dan berkelanjutan.

3. Profesionalisme Guru

Profesionalisme guru merujuk pada sifat dan kompetensi yang melekat pada seorang guru dalam menjalankan tugasnya secara penuh tanggung jawab dan berintegritas. Profesionalisme ini mencakup kemampuan untuk melaksanakan tugas-tugas utama sebagai pendidik, termasuk menyampaikan materi pelajaran, membimbing siswa, dan mengelola kelas, dengan standar kualitas yang tinggi. Selain itu, profesionalisme juga ditandai oleh kesediaan guru untuk terus mengembangkan keahliannya melalui pelatihan, penelitian, atau pengembangan diri, tanpa mengabaikan tugas utamanya dalam mendidik.

Dalam konteks penelitian ini, profesionalisme guru tidak hanya dipahami sebagai pemenuhan tugas sehari-hari, tetapi juga sebagai proses dinamis yang melibatkan peningkatan kompetensi kognitif, afektif, dan psikomotorik. Guru yang profesional diharapkan mampu beradaptasi dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, serta memenuhi kebutuhan siswa dan masyarakat. Oleh karena itu, penelitian ini menyoroti pentingnya upaya yang dilakukan oleh kepala madrasah sebagai pemimpin dan supervisor untuk mendukung serta mendorong pengembangan profesionalisme guru secara berkelanjutan.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

KH ACHMAD SIDDIQ

JEMBER

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan panduan dan sumber untuk melihat sejauh mana dinamika penelitian kontemporer dengan tema senada berkembang. Sepanjang penelusuran, ada beberapa yang hampir memiliki kejian serupa dengan penelitian ini. Adapun yang demikian adalah sebagaimana berikut ini:

1. Penelitian Daniel Pizzolato, Dkk dengan judul, "*How can research institutions support responsible supervision and leadership?*".

Penelitian ini tentang upaya pengembangan penelitian supervisi dan kepemimpinan.

Penelitian ini Artikel ini membahas pentingnya peran para pembimbing, kandidat doktor, dan pemimpin penelitian dalam menjaga standar integritas penelitian yang tinggi. Namun, untuk mencapai hal ini, dukungan kelembagaan juga diperlukan melalui promosi praktik supervisi dan kepemimpinan yang bertanggung jawab. Meskipun peran lembaga sangat penting, saat ini belum ada pedoman kelembagaan yang fokus pada aspek ini. Untuk mengatasi hal tersebut, sebuah pedoman berbasis pengalaman dikembangkan melalui pendekatan bertahap, melibatkan 16 pakar dalam empat lokakarya.

Rekomendasi yang dihasilkan menyoroti hak dan tanggung jawab tiga

kelompok pemangku kepentingan ini, serta tanggung jawab lembaga untuk mendukung pengembangan pribadi dan kesejahteraan mereka. Dengan menerapkan pedoman ini, lembaga dapat mempromosikan supervisi dan kepemimpinan yang bertanggung jawab, serta mendukung peneliti dalam menjaga integritas penelitian.¹¹

2. Penelitian dari Waldatun Thai' Atun, Dkk, dengan judul, “*The Impact of Servant Leadership, Supervision Competence, and Teacher Performance on School Quality*”. Penelitian ini terbit dalam 2024.

Penelitian ini divalidasi menggunakan pendekatan survei statistik dengan metode *Partial Least Squares-Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) untuk memprediksi variabel laten. Keunikan penelitian ini terletak pada fokus, peserta, dan penggabungan komponen penelitian yang berbeda dari studi sebelumnya. Penelitian ini memperkenalkan konsep baru dengan mengintegrasikan *servant leadership*, kompetensi supervisi, dan kinerja guru untuk menilai mutu madrasah, serta menyatukan beberapa variabel menjadi satu kesatuan untuk dianalisis secara menyeluruh.¹

3. Muhammad Farrukh Moin, Juliet Eyore Ikhide dan Yi Li menulis penelitian berjudul, “*The relationship between green transformational leadership, corporate social responsibility, and task performance*”.

Penelitian ini juga terbit pada tahun 2024.

¹¹ Daniel Pizzolato dkk., “How can research institutions support responsible supervision and leadership?,” *Accountability in Research* 31, no. 3 (2 April 2024): 173–95,

¹ Waldatun Thai' Atun dkk., “The Impact of Servant Leadership, Supervision Competence, and Teacher Performance on School Quality,” *IJORER: International Journal of Recent Educational Research* 5, no. 4 (31 Juli 2024): 862–76, <https://doi.org/10.46245/ijorer.v5i4.629>.

Penelitian ini meneliti peran mediasi tanggung jawab sosial perusahaan (CSR) dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional hijau (GTL) dan kinerja tugas. Data dikumpulkan secara bertahap dari karyawan di industri perhotelan di Tiongkok, kemudian dianalisis menggunakan regresi. Hasilnya menunjukkan bahwa GTL memiliki hubungan langsung dengan kinerja tugas, sementara CSR juga berperan sebagai mediator dalam memperkuat hubungan positif antara GTL dan kinerja tugas. Mengingat literatur CSR yang membutuhkan lebih banyak penelitian terkait sebab-akibatnya, kami merespons dengan mengusulkan dan menguji model di mana GTL memengaruhi CSR dan, pada akhirnya, kinerja pekerja. Implikasi penelitian serta arah penelitian mendatang juga dibahas.²

4. Penelitian yang fokus pada kepemimpinan dan supervisi juga dilakukan oleh Yi Fan Xu dan Farris. Judul, “*The influence of leadership styles and supervisor communication on employee burnout*”.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengkaji faktor-faktor komunikatif yang dipengaruhi oleh kepemimpinan supervisor, termasuk kompetensi komunikasi yang dirasakan dari supervisor dan kepuasan komunikasi pekerja dengan supervisor mereka dalam memprediksi tingkat kelelahan karyawan. Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa kepemimpinan berbasis tugas dan relasional berhubungan positif dengan kompetensi

² Muhammad Farrukh Moin, Juliet Eyore Ikhide, dan Yi Li, “The Relationship between Green Transformational Leadership, Corporate Social Responsibility, and Task Performance,” *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 31, no. 2 (2024): 831–37.

komunikasi supervisor. Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menegaskan pentingnya membangun hubungan yang kuat antara supervisor dan karyawan untuk mengurangi kelelahan kerja. Keterbatasan penelitian dan rekomendasi untuk studi mendatang juga dibahas.³

5. Rowell Ubogu melakukan penelitian dengan judul, “*Supervision of instruction: a strategy for strengthening teacher quality in secondary school education*”, Penelitian ini terbit tahun 2020.

Penelitian ini mengevaluasi efektivitas supervisi instruksional, kualitas hubungan interpersonal antara supervisor dan guru, serta masukan guru terkait perbaikan supervisi instruksional di Nigeria. Sampel terdiri dari 361 guru dari Distrik Senatorial Delta Central, Negara Bagian Delta, Nigeria. Hasil penelitian menunjukkan bahwa supervisor instruksional tidak menjalankan tugas mereka secara optimal, seperti tidak melakukan kunjungan kelas secara rutin, tidak memantau metode pengajaran, dan tidak mengevaluasi buku catatan guru di madrasah menengah negeri di distrik tersebut. Selain itu, hubungan interpersonal yang memadai antara guru dan supervisor instruksional juga kurang terjalin.⁴

6. Muhammad Abduh Tuasikal, Dkk menyusun penelitian dengan judul, “*The Role Of Managerial Principles And Teaching Supervision In*

³ Yifan Xu dan Kristen Farris, “The Influence of Leadership Styles and Supervisor Communication on Employee Burnout,” *Journal of General Management* 49, no. 3 (1 April 2024): 169–79.

⁴ Rowell Ubogu, “Supervision of instruction: a strategy for strengthening teacher quality in secondary school education,” *International Journal of Leadership in Education* 27, no. 1 (2 Januari 2024): 99–116.

Improving Teacher Performance At The Islamic Education Center For Kidsz". Penelitian ini terbit pada tahun 2024 dan juga bicara supervisi guru.

Penelitian ini bertujuan untuk meningkatkan kinerja mengajar guru Pendidikan Bahasa Inggris (PBI) dengan menekankan penerapan prinsip-prinsip manajerial yang efektif serta supervisi pengajaran yang berkualitas. Penelitian ini menggunakan metode pengambilan sampel acak kluster, di mana data dikumpulkan melalui kuesioner elektronik yang dikirimkan kepada 288 administrator PBI dari total 995 PBI yang tersebar di Gunungkidul, Yogyakarta. Melalui kuesioner ini, data mengenai prinsip manajerial dan supervisi dikumpulkan dan kemudian dianalisis menggunakan metode Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan prinsip-prinsip manajerial yang baik serta supervisi pengajaran secara signifikan dan positif berdampak terhadap kinerja guru PBI. Hal ini mengindikasikan bahwa kedua aspek tersebut memiliki peran penting dalam meningkatkan kualitas pengajaran. Berdasarkan temuan ini, para pengelola PBI disarankan untuk lebih memperhatikan supervisi yang berkelanjutan, memastikan guru mendapatkan dukungan yang konsisten dalam pengembangan profesional mereka.

Selain itu, hasil penelitian ini juga memberikan rekomendasi bagi pihak madrasah dan instansi terkait untuk lebih mengoptimalkan prinsip-

prinsip manajerial yang diterapkan di lembaga pendidikan. Dengan penguatan manajemen dan supervisi yang tepat, kualitas pengajaran dapat terus ditingkatkan, yang pada akhirnya akan berdampak positif pada hasil belajar siswa.⁵

7. Penelitian yang dilakukan oleh Marsukin, Hari Witono, Sudirman, Untung Waluyo dan Asrin. Judul, “*A Bottom-Up Model of Teacher Supervision in the Selected Islamic Private High Schools in East Lombok – Indonesia*”. Penelitian ini juga terbit pada tahun 2024 dan berbicara tentang model pengembangan supervisi guru.

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi dan memahami bagaimana guru dan kepala madrasah di madrasah swasta, khususnya di empat SMA Islam swasta di Lombok Timur, Provinsi Nusa Tenggara Barat, Indonesia, mengalami dan menerapkan pola pendampingan, bimbingan, serta evaluasi dari pengawas madrasah. Studi kasus ini menggunakan berbagai metode pengumpulan data, termasuk pemeriksaan dokumen, wawancara semi-terstruktur, dan observasi lapangan, untuk mendapatkan gambaran yang lebih menyeluruh.

Secara keseluruhan, penelitian ini mengindikasikan perlunya perubahan dalam pendekatan pengawasan madrasah di wilayah tersebut.

Pengawas harus lebih terlibat secara aktif, memberikan umpan balik yang

⁵ Muhammad Abduh Tuasikal, Lantip Diat Prasojo, dan Muhyadi Muhyadi, “The Role Of Managerial Principles And Teaching Supervision In Improving Teacher Performance At The Islamic Education Center For Kids,” *Journal of Social Science (JoSS)* 3, no. 1 (20 Februari 2024): 1210–20, <https://doi.org/10.57185/joss.v3i1.269>.

jelas, dan menciptakan komunikasi yang terbuka dengan para guru dan kepala madrasah. Peningkatan frekuensi kunjungan dan interaksi antara pengawas dan madrasah juga diharapkan dapat mengurangi miskomunikasi serta memberikan pemahaman yang lebih baik tentang harapan dan standar yang diinginkan, sehingga mampu meningkatkan kualitas pendidikan di madrasah-madrasah swasta Islam di Lombok Timur.⁶

8. Dendi Azim, Dkk juga pernah meneliti supervisi dalam pengembangan lembaga pendidikan Islam. Terbit 2024 dengan judul, “*Academic Supervision for Salafiyah Islamic Boarding Schools*”.

Madrasah memiliki orientasi yang sangat dibutuhkan di era globalisasi saat ini, yaitu membangun kekuatan karakter yang berfokus pada kualitas spiritual. Dalam konteks ini, Madrasah salafiyah, yang mempertahankan tradisi klasik dalam pendidikan Islam, menjadi lembaga yang berpengaruh dalam mengintegrasikan pendidikan agama dan pembangunan karakter yang kokoh. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, yang bertujuan untuk menghasilkan data deskriptif berupa kategori, ciri, atau karakteristik tertentu yang terkait dengan pelaksanaan supervisi akademik di Madrasah tersebut. Pendekatan ini sangat relevan mengingat Madrasah memiliki dinamika yang unik dan kompleks dalam menjalankan aktivitas pendidikan sehari-hari.

⁶ Marsukin Marsukin dkk., “A Bottom-Up Model of Teacher Supervision in the Selected Islamic Private High Schools in East Lombok – Indonesia,” *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding* 11, no. 3 (28 Maret 2024): 384–95.

Penelitian ini memberikan kontribusi penting dalam memahami bagaimana Madrasah salafiyah, dengan segala kekhasan dan tradisi yang dimilikinya, dapat terus berkembang dan berinovasi melalui penerapan model supervisi akademik yang efektif. Dengan supervisi yang tepat, Madrasah dapat terus memainkan perannya sebagai lembaga pendidikan yang membangun generasi muda yang berkarakter kuat dan memiliki pemahaman agama yang mendalam.⁷

9. Dua akademisi Asal Universitas Muhammadiyah Purwokerto, Kebba Saine dan Suryo Budi Santoso menulis riset dengan judul, “*The Impact of Teacher Competencies, Academic Supervision, and Principal Leadership on Teacher Performance in the Gambia's Government High Schools*”. Temuan telah terbit pada tahun 2024.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi guru, supervisi akademik, dan kepemimpinan kepala madrasah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Kompetensi guru, seperti pemahaman mendalam terhadap materi pelajaran dan kemampuan mengelola kelas, membantu meningkatkan kualitas pengajaran. Supervisi akademik yang baik, dilakukan oleh kepala madrasah atau guru senior, membantu guru memperbaiki kelemahan mereka dengan umpan balik yang konstruktif. Hal ini tidak hanya meningkatkan kinerja guru, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang lebih nyaman dan kondusif bagi guru dan siswa.

⁷ Dendi Azim, Wido Supraha, dan Abdul Hayyie Al Kattani, “Academic Supervision for Salafiyah Islamic Boarding Schools,” *al-Afkar, Journal For Islamic Studies* 7, no. 1 (12 Januari 2024): 469–82.

Secara keseluruhan, penelitian ini menekankan pentingnya kompetensi guru, supervisi akademik yang efektif, dan kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru. Hasil ini memberikan panduan bagi para pemangku kepentingan pendidikan dalam merancang strategi yang lebih baik untuk mendukung guru dan meningkatkan hasil pembelajaran di madrasah.⁸

10. Ramazan Cansoy, Dkk fokus mengkaji supervisi lembaga pendidikan juga. Judul, penelitiannya adalah “*Barriers to school principals’ effective instructional supervision practices: evidence from a centralised educational context*”. Terbit tahun 2024.

Penelitian kualitatif ini melibatkan 57 kepala madrasah dan guru dari madrasah menengah sebagai partisipan. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam dan dianalisis menggunakan metode analisis konten kualitatif. Dari hasil analisis, ditemukan empat hambatan utama yang menghalangi pelaksanaan supervisi instruksional yang efektif. Pertama, kepala madrasah sering kali tidak memiliki keterampilan supervisi yang memadai dan kurang pemahaman terkait konten pengajaran. Kedua, sikap negatif terhadap supervisi dari guru dan kepala madrasah sendiri menghambat proses ini. Ketiga, banyak madrasah memiliki budaya yang menjaga hubungan kekeluargaan yang erat, sehingga supervisi formal sering kali dianggap mengganggu harmoni. Keempat, kepala madrasah

⁸ Kebba Saine dan Suryo Budi Santoso, “The Impact of Teacher Competencies, Academic Supervision, and Principal Leadership on Teacher Performance in the Gambia’s Government High Schools,” *Proceedings Series on Social Sciences & Humanities* 15 (18 Januari 2024): 100–106.

menghadapi keterbatasan waktu karena beban kerja yang terlalu berat, membuat supervisi instruksional sulit dilakukan secara rutin.

Temuan ini menunjukkan bahwa, untuk meningkatkan supervisi instruksional, diperlukan pengembangan keterampilan khusus bagi kepala madrasah, perubahan sikap yang lebih mendukung supervisi, serta perbaikan dalam manajemen waktu dan beban kerja di madrasah. Hasil penelitian ini memberikan sejumlah rekomendasi kebijakan dan praktik yang dapat membantu mengatasi hambatan-hambatan tersebut dan meningkatkan efektivitas supervisi instruksional di madrasah-madrasah.⁹

11. Penelitian Coby V Meyers, Dkk, dengan judul, “*An exploration of how district leaders organize to support principal supervisors for underperforming schools in mid-sized districts*”. Penelitian ini nyaris sama dengan kajian riset ini. Telah terbit pada tahun 2023.

Dalam penelitian ini, yang digunakan adalah teori kontingensi untuk memahami bagaimana perbedaan kontekstual dapat memengaruhi efektivitas pengawas utama dalam mendukung kepala madrasah di distrik berukuran menengah. Studi ini melibatkan wawancara dengan pengawas distrik, pengawas utama, dan kepala madrasah dari lima distrik pendidikan berukuran menengah yang bermitra dengan USSP (penyedia layanan kepemimpinan pendidikan). USSP telah terbukti membantu meningkatkan

⁹ Ramazan Cansoy, Ali Çağatay Kılınc, dan Muhammet Emin Türkoğlu, “Barriers to school principals’ effective instructional supervision practices: evidence from a centralised educational context,” *Educational Studies* 0, no. 0 (t.t.): 1–18.

hasil akademik siswa melalui kepemimpinan yang efektif.

Hasil penelitian ini menggarisbawahi bahwa meskipun berada di distrik yang lebih kecil, peran pengawas utama yang difokuskan pada dukungan dan pembinaan kepala madrasah dapat memberikan dampak positif. Pendekatan yang lebih fleksibel dan adaptif terhadap konteks lokal dapat membantu memperkuat kapasitas kepemimpinan di madrasah-madrasah berkinerja buruk.¹⁰

12. Pudensiana Tarimo, dari St. Augustine University of Tanzania dan Chrispina Lekule dari Ruaha Catholic University. Keduanya menulis riset dengan judul, “*Effect of Instructional Supervision on Education Quality in Secondary Schools in Kaham District, Tanzania*” dan terbit tahun 2024 ini.

Penelitian ini mengevaluasi peran penting supervisi instruksional dalam penyediaan pendidikan berkualitas, yang dilaksanakan di lima madrasah menengah terpilih di Kahama, Tanzania. Studi ini menggunakan pendekatan campuran dengan desain paralel konvergen, melibatkan 157 responden yang terdiri dari 142 guru, 5 kepala madrasah, 5 anggota dewan madrasah, 4 petugas pendidikan lingkungan, dan 1 petugas pendidikan distrik. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner, wawancara, dan analisis dokumen, sementara data kuantitatif dianalisis menggunakan

¹⁰ Coby V Meyers, Rebecca A Thessin, dan Elizabeth L Stosich, “An exploration of how district leaders organize to support principal supervisors for underperforming schools in mid-sized districts,” *Educational Management Administration & Leadership* 52, no. 4 (1 Juli 2024): 974–90.

perangkat SPSS versi 21, dan data kualitatif dianalisis secara tematis.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa supervisi instruksional yang dilaksanakan secara tepat berkontribusi besar terhadap peningkatan profesionalisme guru, yang pada akhirnya meningkatkan kualitas pendidikan. Studi ini juga menemukan bahwa kerja sama yang optimal antara supervisor dan guru yang disupervisi sangat penting dalam mencapai supervisi instruksional yang efektif. Selain itu, temuan ini menunjukkan bahwa agar supervisi pengajaran memberikan dampak yang signifikan, para pemimpin madrasah harus mendorong budaya keunggulan akademis dengan memastikan adanya lingkungan belajar yang kondusif.¹¹

13. Ana Aniati Dari Program Doktor UIN KHAS Jember, menyusun judul disertasi dengan judul, Manajemen Kolaborasi Dalam Pengembangan Profesionalisme Guru Lembaga Pendidikan Formal Di Madrasah (studi pada pondok Madrasah Mamba'ul Ulum dan pondok Madrasah Bustanul Ma'mur Kabupaten Banyuwangi). Penelitian ini sama membahas pengembangan profesionalisme guru. Terbit tahun 2022.

Penelitian kualitatif ini secara mendalam mengeksplorasi pengembangan profesionalisme guru melalui berbagai aspek kepemimpinan yang efektif. Temuan penelitian menunjukkan bahwa

¹¹ Pudensiana Tarimo dan Chrispina Lekule, "Effect of Instructional Supervision on Education Quality in Secondary Schools in Kaham District, Tanzania," *East African Journal of Education Studies* 7, no. 1 (15 Februari 2024): 216–30.

pengembangan profesional guru tidak hanya bergantung pada keterampilan individu, tetapi juga pada sejauh mana kepemimpinan di madrasah atau lembaga pendidikan mampu menciptakan suasana kolaboratif. Kepemimpinan yang kuat dan visioner mampu memperkuat kerja sama antar guru serta mendorong kolaborasi yang erat dengan pimpinan lembaga, yang pada akhirnya berperan dalam memperbaiki kualitas pengajaran dan pembelajaran.

Secara keseluruhan, penelitian ini menekankan bahwa kepemimpinan yang kuat tidak hanya tentang memberi arahan atau mengawasi, tetapi juga tentang memberdayakan guru melalui kolaborasi dan pengembangan profesional yang berkelanjutan. Dengan adanya kolaborasi yang baik antara guru dan pimpinan lembaga, serta dukungan untuk pengembangan keterampilan, profesionalisme guru dapat terus ditingkatkan, yang pada akhirnya akan berdampak positif terhadap kualitas pendidikan secara keseluruhan.¹²

14. Sopwan Sopian, Dkk menulis penelitian berjudul, “*Explanation of the Second Arba'in Hadith as a Reference for Improving Supervision Management and Education Quality at the Insan Cita Serang Integrated Islamic Boarding School*”. Terbit tahun 2024.

Pesantren Terpadu Insan Cita Serang memiliki visi dan misi untuk

¹² Ana Aniati, “Manajemen Kolaborasi Dalam Pengembangan Profesionalisme Guru Lembaga Pendidikan Formal Di Madrasah (Studi Pada Pondok Madrasah Mamba’ul Ulum Dan Pondok Madrasah Bustanul Ma’mur Kabupaten Banyuwangi)” (Disertasi, Jember, Pps Uin Khas Jember, 2022), (Jember).

meningkatkan kualitas pendidikan, namun dalam perjalanan sebagai lembaga pendidikan, manajemennya belum berjalan sesuai tujuan. Beberapa elemen seperti kepemimpinan kepala madrasah, guru, santri, jaringan kolaborasi, dan kurikulum masih membutuhkan pengawasan agar visi dan misi lembaga dapat tercapai dengan baik. Agar pengawasan di pesantren ini berjalan efektif, Hadis Nabi ﷺ menjadi referensi utama dalam manajemen kelembagaan.

Penelitian ini bersifat kualitatif dan menggambarkan bentuk aktualisasi manajemen pengawasan berdasarkan Hadis Nabi untuk meningkatkan kualitas pendidikan di Pesantren Terpadu Insan Cita Serang. Sumber data penelitian ini adalah hasil wawancara dengan subjek terkait, serta dokumen penelitian sebelumnya, jurnal, dan buku. Temuan penelitian ini mengacu pada Hadis Nabi tentang Ihsan, yang mengajarkan agar segala kegiatan selalu diawasi oleh Tuhan, seperti halnya manajemen pengawasan di lembaga yang perlu mengelola semua aktivitas agar sesuai rencana. Hal ini tercermin dari rapat evaluasi mingguan yang dilakukan di ruang pertemuan sebagai langkah untuk meningkatkan kualitas pendidikan.¹³

15. Husnol Khotimah, Dkk menyusun riset berjudul, *“Increasing The Competence Of Islamic Religious Education Teachers From A*

¹³ Sopwan Supian, Aspandi, dan Machdum Bachtiar, “Explanation of the Second Arba’in Hadith as a Reference for Improving Supervision Management and Education Quality at the Insan Cita Serang Integrated Islamic Boarding School,” *eL Bidayah: Journal of Islamic Elementary Education* 6, no. 1 (31 Maret 2024): 8–19, <https://doi.org/10.33367/jiee.v6i1.4978>.

Madrasah-Based Management Perspective". Terbit tahun 2024.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mengkaji model peningkatan kompetensi guru Pendidikan Agama Islam (PAI) dalam perspektif manajemen berbasis madrasah, yang berfokus pada fungsi psikologis untuk pengembangan dan kemajuan guru sebagai pendidik. Penelitian ini dilakukan di lembaga pendidikan Islam tingkat madrasah ibtidaiyah dengan menggunakan pendekatan studi kasus kualitatif. Data dikumpulkan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi, kemudian dianalisis melalui beberapa langkah, yaitu pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam upaya meningkatkan kompetensi guru PAI di madrasah ibtidaiyah, terdapat strategi inovatif dalam mengembangkan kompetensi guru, pendekatan berbasis kolaborasi, serta integrasi teknologi dalam transformasi pembelajaran PAI. Diharapkan, hasil penelitian ini dapat memberikan manfaat dalam mewujudkan peningkatan kompetensi guru PAI di madrasah ibtidaiyah dari perspektif manajemen berbasis madrasah.¹⁴

Berdasarkan daftar beberapa penelitian di atas, posisi penelitian ini menjadi sangat jelas. Riset merupakan pengembangan dari beberapa riset terdahulu. Seblumnya tak riset yang menghubungkan antara kinerja

¹⁴ Husnol Khotimah dkk., "Increasing The Competence Of Islamic Religious Education Teachers From A Madrasah-Based Management Perspective," *Managere: Indonesian Journal of Educational Management* 6, no. 1 (30 April 2024): 13–26.

kepemimpinan madrasah sebagai supervisi, pada upaya pengembangan profesionalisme guru. Beberapa peneliti yang hampir memiliki kemiripan memang ada. Misalnya seperti penelitian Ana Aniati, dan sebagainya. Namun, perbedaan masih sangat jelas. Penelitian sebelumnya tidak fokus pada kinerja kepemimpinan kepala madrasah sebagai supervisor.

B. Kajian Teori

1. Dinamika Kinerja Kepemimpinan

a. Terminologi Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah suatu proses kegiatan dalam menentukan dan mencapai suatu tujuan yang diinginkan secara bersama atau organisasi dengan menggerakkan dan mempengaruhi orang agar bersedia melakukan sesuatu pekerjaan secara profesional. Pemimpin adalah sebagai panutan dalam organisasi, sehingga perubahan organisasi harus dimulai dari tingkat yang paling atas. Maka dari itu pemimpin dalam sebuah lembaga atau organisasi membutuhkan pemimpin yang mampu menjadi motivator yang mendorong perubahan organisasi.

Kata pemimpin (*leader*) mempunyai macam-macam pengertian seperti yang diungkapkan Kartono bahwa pemimpin itu adalah seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan, khususnya kecakapan dan kelebihan di satu bidang sehingga mampu mempengaruhi mempengaruhi orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas-

aktivitas tertentu untuk pencapaian satu atau beberapa tujuan.¹⁵

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok kearah tercapainya tujuan.¹⁶ Gibson mendefinisikan kepemimpinan sebagai “usaha menggunakan suatu gaya mempengaruhi dan tidak memaksa untuk memotivasi individu dalam mencapai tujuan”.¹⁷ Manullang mengungkapkan bahwa kepemimpinan adalah “proses mempengaruhi orang lain untuk berbuat guna mewujudkan tujuan-tujuan yang sudah ditentukan”. Stogdill sebagaimana diterjemahkan Wahjosumidjo mengemukakan “kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi aktivitas kelompok dalam rangka perumusan dan pencapaian tujuan.¹⁸

Menurut George Terry di dalam bukunya “*Principles of Management*” mengartikan kepemimpinan sebagai hubungan dimana satu orang yakni pemimpin mempengaruhi pihak lain untuk bekerjasama sukarela dalam usaha mengerjakan tugas-tugas yang berhubungan untuk mencapai tujuan yang diinginkan oleh pemimpin tersebut.¹⁹ Menurut Newstorm Dkk, kepemimpinan merupakan kemampuan untuk membangkitkan semangat orang lain agar bersedia

¹⁵ Kartini Kartono. *Pemimpin dan Kepemimpinan*, (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 1990). 33.

¹⁶ Robbin Stephen. *Organizational Behaviour*, Edisi Terjemahan, (New Jersey : Pearson Education International, 2001). 3.

¹⁷ Gibson, James L, John M. Ivancevich dan James H. Donnelly Jr. *Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses*, Alih Bahasa Nunuk Adiarni, (Jakarta: Binarupa Aksara, 1996). 4.

¹⁸ Manullang. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta : BPF, 2001). 141.

¹⁹George R. Terry, *Asas-asas Manajemen*, Terjemahan: Winardi, (Bandung : Alumni, 1986), 343.

dan memiliki tanggung jawab total terhadap usaha mencapai atau melampaui tujuan organisasi.²⁰ Sedangkan menurut Yukl, menurut Yukl adalah *the process of giving purpose (meaningfull direction) to collective effort, and causing willing effort to be expended to achieve purpose.*²¹

Stoner memberikan pengertian kepemimpinan sebagai proses mengarahkan dan mempengaruhi aktifitas yang berkaitan dengan tugas kelompok²². Menurut George R. Terry Kepemimpinan adalah hubungan antara seorang pemimpin dalam mempengaruhi orang lain untuk bekerja secara sadar dalam hubungan tugas untuk mencapai yang diinginkan pemimpin.²³ Seperti yang diungkapkan Edwin A. Fleishman;

*"Leadership is an attempt at influencing the activities of followers through the communication process and toward the affair meant of some goals."*²⁴

Adakalanya kepemimpinan dipahami sebagai kemampuan untuk menggerakkan orang lain atau sebagai alat, sarana dan proses untuk membujuk orang atau kelompok agar bersedia melakukan sesuatu secara sukarela, tanpa kekuatan paksaan. *"Leadership is an individual*

²⁰ John W. Newstrom, Keith and Davis, *Perilaku dalam Organisasi*, (Jakarta: Erlangga, 1990), 192

²¹ Gery Yukl, *Leadership in Organizations ...*, 3.

²² James A. F. Stoner, and R. Edward Freeman, *Principles of Management*(New Delhi: Phi Beta Kappa,2010),34

²³ George R. Terry, *Priciples of Management*, Edisi ke-6, (Illinois: Richard D. Irwin Homewood, 1972), 458

²⁴ Edwin A. Fleishman & James G. Hunt, *Current Development in Study of Leadership*, (Carbondale: Southern Illinois University Press. , 1973), h. 3

attempt to affect the behavior of a group without using the coercive form power"²⁵

Kepemimpinan Merupakan usaha untuk menggerakkan dan mempengaruhi orang lain untuk bersama-sama bekerja mencapai tujuan yang telah ditentukan. Menurut Hadari Nawawi dalam Muwahid Shulhan Kepemimpinan adalah kemampuan menggerakkan, memotifasi dan mempengaruhi orang-orang agar bersedia melakukan tindakan-tindakan yang terarah pada pencapaian tujuan mengenai keberhasilan yang dilakukan mengenai keberanian mengambil keputusan tentang kegiatan yang dilakukan.²⁶

Kata "Pemimpin" mempunyai arti memberi bimbingan, menuntun, mengarahkan dan berjalan kedepan(presede). Pemimpin berperilaku untuk membantu organisasi dengan kemampuan maksimal untuk mencapai tujuan.²⁷ Menurut Griffin dan Ebert mengatakan bahwa kepemimpinan (leadership) adalah proses memotifasi orang lain untuk mau bekerja dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.²⁸

Dari beberapa definisi yang telah dirumuskan oleh beberapa pakar, bahwa kepemimpinan merupakan suatu usaha dari seseorang pemimpin untuk dapat merealisasikan tujuan individu ataupun tujuan organisasi.

²⁵ James L. Gibson, John M. Ivancevich & James H. Donnelly, *Organization: Behavior, Structure and Processes*, Edisi 5, (Texas: Business Publication Inc. 1985), h. 362.

²⁶ Muwahid Shulhan, *Model Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru* (Yogyakarta : Teras,2013),9.

²⁷ Wahjosumidyo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*,(Jakarta Raja Grafindo Persada,1999),104

²⁸ Sutarto Wijono, *Kepemimpinan dalam Persepektif Organisasi*,(Prenadamedia Group,2018),1

Oleh karena itu, pemimpin diharapkan mampu mempengaruhi, memberi dukungan dan dapat memberikan motivasi bagi pengikutnya agar dapat melaksanakan setiap tanggung jawab yang diberikan kepada orang tersebut dengan sebaik baiknya, baik secara individu maupun organisasi.

Hal demikian, sebenarnya juga demi mengutakan agar yang para pengukuti dapat mematuhi perintah pimpinannya. Organisasi yang yang sehat, adalah yang strukturalnya mengukuti arahannya pimpinannya. Hal ini sebagaimana dijelaskan dalam Q.S An Nissa Ayat 59.

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولَى الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِن تَنَزَعْتُمْ فِي شَيْءٍ
فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِن كُنتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ ءَاخِرِ ؓ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا

Artinya: Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rosul (nya), dan ulil amri di antara kamu. Kemudian jika kamu berlainan pendapat tentang sesuatu, maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al-Quran) dan Rosul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian, yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya.²⁹

Dalam perspektif teori kepemimpinan, ketaatan pengikut terhadap arahan pemimpin merupakan elemen fundamental dalam menciptakan organisasi yang sehat dan produktif. Hal ini berakar pada konsep otoritas dan legitimasi yang diakui oleh pengikut, di mana kepemimpinan yang efektif memastikan adanya harmoni antara visi pemimpin dengan implementasi kebijakan oleh struktur organisasi. Kepemimpinan sering kali dianggap berhasil ketika mampu

²⁹ Departemen Agama RI, Al Quran dan Terjemahnya, (Jakarta: Depag RI, 1984)

mengintegrasikan nilai-nilai moral, spiritual, dan tanggung jawab dalam menjalankan otoritasnya. Dalam konteks Islam, Q.S. An-Nisa Ayat 59 menegaskan pentingnya ketaatan kepada Allah, Rasul, dan ulil amri (pemimpin yang diberi otoritas).³⁰

Sedangkan Istilah Kepala Madrasah berasal dari dua kata Kepala dan Madrasah. Kepala dapat diartikan ketua atau pemimpin. Sedangkan Madrasah diartikan sebuah lembaga yang di dalamnya terdapat aktifitas belajar mengajar. Madrasah juga merupakan lingkungan hidup sesudah rumah, dimana anak tinggal beberapa jam, tempat tinggal anak yang pada umumnya pada masa perkembangan, dan lembaga pendidikan dan tempat yang berfungsi mempersiapkan anak menghadapi hidup.³¹

M Daryanto mendefinisikan Kepala madrasah sebagai personel madrasah yang bertanggung jawab terhadap seluruh kegiatan-kegiatan madrasah.³² Sosoknya mempunyai wewenang dan tanggung jawab untuk menyelenggarakan seluruh kegiatan pendidikan dalam lingkungan madrasah. Menurut Mulyasa juga senada, dirinya adalah

³⁰ Ayat ini memberikan landasan teologis bahwa ketaatan terhadap pemimpin yang adil merupakan bagian dari iman, selama pemimpin tersebut tetap berada dalam koridor hukum Allah dan Rasul-Nya. Ketika terjadi perselisihan, kembalinya keputusan kepada Al-Qur'an dan sunnah menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak boleh lepas dari nilai-nilai transendental. Dari sudut pandang teori kepemimpinan transformasional, pemimpin bertindak sebagai agen perubahan yang tidak hanya memberikan arahan, tetapi juga menginspirasi dan membimbing pengikut untuk mencapai tujuan bersama. Kesesuaian antara visi pemimpin dan tindakan pengikut bergantung pada komunikasi yang efektif, kejelasan nilai, dan keteladanan. Ayat ini juga mencerminkan pentingnya kepemimpinan yang berbasis nilai. Heru Setiawan, "Hak Dan Kewajiban Pemimpin Dalam Bingkai Manajemen Pendidikan Islam," *Educational Journal of Islamic Management* 1, no. 1 (16 September 2021): 32–44.

³¹ Vaitzal Rivai, *memimpin dalam abad ke -21* (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2004). 253

³² Daryanto, *Administrasi Pendidikan*. 80

motor penggerak dan penentu kebijakan madrasah, yang akan menentukan bagaimana tujuan-tujuan dalam pendidikan pada umumnya dapat direalisasikan.³³

Difinisi lain dari Kepala Madrasah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu madrasah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar atau tempat di mana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan siswa yang menerima pelajaran.³⁴ Kepala madrasah dalam satuan pendidikan merupakan pemimpin yang mempunyai dua jabatan dan peran penting dalam melaksanakan proses pendidikan. Pertama, Kepala Madrasah sebagai pengelola pendidikan di madrasah, dan yang ke dua, Kepala Madrasah sebagai pemimpin formal pendidikan dimadrasah.³⁵

Dengan demikian, kepala madrasah sebagai pemimpin disebut lembaga pendidikan, di dalam kepemimpinannya ada unsur yang saling berkaitan yaitu: unsur manusia, unsur sarana, unsur tujuan. Agar dapat mengimplementasikan ke tiga unsur secara seimbang, maka seorang pemimpin harus memiliki pengetahuan dan kecakapan serta ketrampilan yang baik untuk dapat melaksanakan kepemimpinannya. Pengetahuan dan ketrampilan ini dapat diperoleh dari pengalaman belajar secara teori ataupun dari pengalaman praktek selama menjadi

³³ E. Mulyasa, *Menejemen Berbasis...*, 126

³⁴ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahan*(Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada,2002),83.

³⁵ Ara Hidayat dan Imam Machali, *Pengelolaan Pendidikan: Konsep, Prinsip dan Aplikasi dalam mengelola Sekolah dan Madrasah*(Yogyakarta : Kaukaba,2012),106

kepala madrasah.

Berdasarkan beberapa definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mengatur, mempengaruhi, atau mengarahkan orang lain (dua orang atau lebih) untuk mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan dengan upaya yang maksimal, dan kontribusi dari masing-masing individu.³⁶

Kepemimpinan dalam suatu organisasi memiliki peran yang sangat penting. Seorang pemimpin selain mampu merumuskan visi, misi, tujuan dan strategi pencapaian juga bertugas memimpin, mengarahkan, memotivasi kelompok untuk mencapai tujuan yang ditentukan. Menurut Robbins mengatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian sebuah visi atau tujuan yang telah ditetapkan.³⁷ Menurut Mc Shane kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi orang lain dan menyediakan ruang/lingkungan bagi mereka untuk mencapai tujuan organisasi atau kelompok.³⁸

Gibson lebih menekankan pada upaya menggunakan berbagai jenis pengaruh yang bukan paksaan untuk memotivasi anggota organisasi untuk mencapai tujuan tertentu dalam hal ini konteks kepemimpinan

³⁶ Ahmad Ibrahim Abu Sinn, *Manajemen Syariah*. (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2006), 129.

³⁷ Stephen Robbins dan Judge, Timothy, *Perilaku Organisasi (Organizational Behavior)* (Jakarta: Salemba Empat, 2015), 249.

³⁸ Charles, L., and Steven L. McShane, *Principles of Management* (New York: McGraw-Hill Irwin, 2008), 56.

yang dikemukakan juga kelompok atau organisasi tapi menambahkan unsur motivasi yang memperjelas bahwa upaya yang dilakukan pemimpin bukan bersifat memaksa.³⁹Sedangkan Certo mengemukakan kepemimpinan dalam konteks yang lebih luas yakni bahwa kepemimpinan adalah proses mengarahkan perilaku orang lain untuk mencapai beberapa tujuan.⁴⁰

Berdasarkan beberapa pendapat ahli diatas pada dasarnya adalah sama, yakni menyangkut unsur proses terkait mempengaruhi, mengarahkan dan memberikan semangat) yang mengarah pada suatu tujuan yang akan dicapai. Dengan demikian kepemimpinan adalah proses dimana seseorang mempengaruhi, mengarahkan, memotivasi dan membuat orang lain bekerja sama serta memberikan kontribusinya pada pencapaian tujuan organisasi.

b. Terotical Konstruksi Kinerja Kepemimpinan

Kepemimpinan pada sebuah organisasi memiliki peran yang sangat penting. Seorang pemimpin selain harus mampu merumuskan visi, misi, tujuan dan strategi pencapaian juga bertugas memimpin, mengarahkan, memotivasi kelompok untuk mencapaitujuan yang ditentukan. Sebagaimana dalam penuturan Robbins mengatakan bahwa

³⁹Gibson, Ivancevich, Donnely Jr. *Organisasi (Perilaku, Struktur, Proses)*, Jilid I Edisi Lima, (Jakarta: Erlangga, 2007), 32.

⁴⁰Certo.C , Certo .T, *Modern Management: Concept and Skills, Eleventh Edition* (New Jersey: Perason. Prentice Hall, 2009), 103.

kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian sebuah visi atau tujuan yang telah ditetapkan.⁴¹ Menurut Mc Shane kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi orang lain dan menyediakan ruang/lingkungan bagi mereka untuk mencapai tujuan organisasi atau kelompok.⁴²

Secara teoritis Gibson lebih menekankan pada upaya menggunakan berbagai jenis pengaruh yang bukan paksaan untuk memotivasi anggota organisasi untuk mencapai tujuan tertentu dalam hal ini konteks kepemimpinan yang dikemukakan juga kelompok atau organisasi tapi menambahkan unsur motivasi yang memperjelas bahwa upaya yang dilakukan pemimpin bukan bersifat memaksa.⁴³ Sedangkan Certo mengemukakan kepemimpinan dalam konteks yang lebih luas yakni bahwa kepemimpinan adalah proses mengarahkan perilaku orang lain untuk mencapai beberapa tujuan.⁴⁴

Berdasarkan beberapa pendapat ahli diatas pada dasarnya adalah sama, yakni menyangkut unsur proses terkait mempengaruhi, mengarahkan dan memberikan semangat) yang mengarah pada suatu tujuan yang akan dicapai. Dengan demikian kepemimpinan adalah proses di mana seseorang mempengaruhi, mengarahkan, memotivasi

⁴¹Stephen Robbins dan Judge, Timothy, *Perilaku Organisasi (Organizational Behavior)* (Jakarta: Salemba Empat, 2015), 249.

⁴²Charles, L., and Steven L. McShane, *Principles of Management* (New York: McGraw-Hill Irwin, 2008), 56.

⁴³Gibson, Ivancevich, Donnelly Jr. *Organisasi (Perilaku, Struktur, Proses)*, Jilid I Edisi Lima, (Jakarta: Erlangga, 2007), 32.

⁴⁴Certo.C , Certo .T, *Modern Management: Concept and Skills, Eleventh Edition* (New Jersey: Perason. Prentice Hall, 2009), 103.

dan membuat orang lain bekerja sama serta memberikan kontribusinya pada pencapaian tujuan organisasi.

Selama ini telah banyak pakar yang membahas tentang kepemimpinan dalam berbagai pendekatan. Diantaranya pendekatan tersebut yaitu teori sifat, teori perilaku dan teori kontingensi. Pertama, teori Sifat. Teori ini mempertimbangkan kualitas dan karakteristik personel yang mendiferensiasikan para pemimpin dari yang bukan pemimpin. Certo mengatakan bahwa teori ini memusatkan perhatian pada diri para pemimpin itu sendiri, oleh karena itu teori ini lebih dikenal sebagai teori pembawaan.⁴⁵ Beberapa pakar perilaku organisasi telah mengemukakan beberapa sifat yang dimiliki individu yang bisa membuatnya menjadi seorang pemimpin diantaranya McShane menyebutkan beberapa sifat khusus yang membuat seseorang menjadi pemimpin adalah *drive*, motivasi memimpin, integritas, kepercayaan diri, kecerdasan, pengetahuan bisnis dan kecerdasan emosional.⁴⁶ Sifat-sifat khusus tersebut dikemukakan pula oleh Robbins⁴⁷ yang berbeda hanya karena dimasukkannya unsur ekstreversion.⁴⁸

Kedua, Teori Perilaku. Menurut pendekatan perilaku, pendekatan sifat tidak dapat menjelaskan apa yang menyebabkan kepemimpinan itu efektif. Oleh karenanya, pendekatan perilaku tidak lagi berdasarkan

⁴⁵Stephen Robbins dan Judge, Timothy, *Perilaku...*, 249.

⁴⁶Charles, L., and Steven L. McShane, *Principles...*, 58.

⁴⁷Stephen Robbins dan Judge, Timothy, *Perilaku...*, 250.

⁴⁸Ekstreversion, seorang pemimpin harus ambisi, energik, suka bergaul, tegas.

pada sifat seorang pemimpin melainkan mencoba menentukan apa yang dilakukan oleh pemimpin efektif, seperti bagaimana mereka mendelegasikan tugas, bagaimana mereka berkomunikasi dan memotivasi bawahan, bagaimana mereka menjalankan tugas-tugas dan sebagainya. Aspek perilaku kepemimpinan menekankan fungsi-fungsi yang dilakukan pemimpin dalam kelompoknya. Agar kelompok berjalan efektif, seseorang harus melaksanakan dua fungsi utama, yaitu (1) fungsi-fungsi yang berhubungan dengan tugas (*task-related*) atau pemecahan masalah, dan (2) fungsi-fungsi pemeliharaan kelompok (*Group-maintenance*) atau sosial.

Ada juga teori yang mendekati konstruksi kepemimpinan sebagai efektifitas manajemen. Ada dua varian kelompok model teoritik yang ditemukan. Beberapa teorinya dapat dikelompok dalam fokus penelitian yang dilakukan beberapa kampus besar. *Pertama*, beberapa kajian yang dilakukan di *Ohio State University Study*. Penelitian yang dilakukan oleh *Ohio State University* mengindikasikan bahwa perilaku pimpinan didasarkan pada dua dimensi yaitu *consideration* dan *initiating structure*.⁴⁹

Keramahan (*consideration*) adalah sampai sejauh mana hubungan pekerjaan seseorang dicirikan oleh rasa saling percaya, menghormati gagasan dari para pekerja, dan menghargai pekerjaan mereka.

⁴⁹Stephen Robbins dan Judge, Timothy, *Perilaku...*,251.

Pemimpin dengan *consideration* yang tinggi sangat mempertimbangkan rasa kemanusiaanya. Pemimpin seperti ini biasanya sensitif akan perasaan orang-orang disekitarnya, dan selalu mencoba untuk melakukan hal terbaik bagi bawahannya, mendengarkan keluhan dan pendapat bawahan, memperlakukan bawahan secara adil, dan menunjukkan perhatian pada kebutuhan bawahan.

Memprakarsai struktur (*initiating structure*) adalah sampai sejauhmana seorang pemimpin akanmendefinisikan serta menstrukturisasi peranan dan para pekerjanya dalam mencapai tujuan. Hal ini meliputi perilaku yang berupaya untuk mengorganisasi kerja, hubungan kerja, dan tujuan.pemimpin yang memiliki *initiating structure* yang tinggi memberi perhatian pada persyaratan pekerjaan, pengendalian yang ketat atas agenda-agenda kerja dan memacu karyawan untuk memaksimalkan kapasitas kinerja.

Kedua, penelitian yang dilakukan oleh cendikiwan *Michigan University study*. Studi yang dilakukan *Michigan University* menemukan dua bentuk perilaku kepemimpinan yakni perilaku pemimpin yang berorientasi karyawan (*employee centered behavior*) yakni menekankan pada hubungan antar pribadi dan pemimpin yang berorientasi tugas (*job centered behavior*) menekankan pada aspek

teknis dari tugas atau pekerjaan.⁵⁰

Berdasarkan beberapa reseach inilah model gaya kepemimpinan penting yang dilakukan. Beberapa model tersebut diantaranya adalah model transaksional, situasional dan tranformasional. Untuk membahas secara terperinci yakni sebagaimana di bawah ini,

1) Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan transaksional merupakan model kepemimpinan yang menekankan relasi kontraktual antara bawahan dengan atasan. Artinya, mereka setiap kerja bawahannya secara transaksional dapat dihargai dengan *reward*. Pada sisi ini kepentingan kerja bawahan adalah tujuan atau kepentingan pemimpin dengan catatan sebab ada reward yang diterima. Dengan kata lain menurut Yukl model kepemimpinan ini melibatkan nilai-nilai, tetapi nilai tersebut relevan dengan proses pertukaran seperti kejujuran, tanggung jawab, dan timbal baliknya.

Kepemimpinan transaksional mempunyai titik berangkat dari semangat ingin memiliki apa yang dimiliki orang lain. Fokusnya adalah segala hal yang menarik dan sedang dimiliki orang lain. Hal demikian dilakukan melalui proses tawar-menawar, transaksi-transaksi. Semua itu dilakukan untuk mempengaruhi orang lain agar merelakan kelebihan dan segala yang dimilikinya untuk kemajuan diri dan organisasi. Kepemimpinan ini menggunakan pendekatan transaksi untuk disepakati

⁵⁰*Ibid*, 152

bersama, tentunya antara karyawan dan atasannya. Keduanya adalah *Contingent Reward* dan *management by exception-MBE*. Pada *Contingent Reward*, yang dijanjikan kepada bawahan adalah nilai. Sedangkan *management by exception-MBE* adalah kegiatan kepemimpinan yang dilakukan dengan menguktur prestasi kerja.⁵¹

2) Kepemimpinan Situasional

Kepemimpinan situasioanal didasarkan atas hubungan antara kadar bimbingan dan arahan (perilaku tugas) yang diberikan pemimpin; kadar hubungan sosio-emosional (perilaku hubungan) yang disediakan pemimpin; dan level kesiapan (kematangan) yang diperlihatkan pengikut dalam pelaksanaan tugas, fungsi atau tujuan tertentu.⁵² Dalam kepemimpinan situasional, kematangan (*maturity*) didefinisikan sebagai kemampuan dan kemauan (*ability and willingness*) orang-orang untuk memikul tanggungjawab untuk mengarahkan perilaku mereka sendiri.⁵³

3) Kepemimpinan Transformasional

Model ini adalah tindakan atau pola kepemimpinan dimana pemimpin menyediakan perhatian individu, rangsangan intelektual serta pemimpin tersebut memiliki karisma, Indikatornya adalah yakni Memberikan visi dan misi meraih respek dan kepercayaan,

⁵¹ Tikno Lensuffie, *Leadership Untuk Profesoanal dan Mahasiswa*, (Jakarta:Erlangga,2010), 91

⁵²Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard, *Manajemen Perilaku Organisasi: Pendayagunaan Sumber Daya Manusia*. Penerjemah: Agus Dharma (Jakarta: Erlangga, 1994), 178.

⁵³*Ibid*,179.

mengkomunikasikan harapan yang tinggi, mengekspresikan pentingnya tujuan dengan cara yang sederhana, mendorong intelegensia, rasionalitas, dan berhati-hati dalam menyelesaikan masalah, dan memberikan perhatian personal, melatih, memberikan saran.

Tindakan kepemimpinan transformasional merupakan komponen tindakan pemimpin yang dari semua jenisnya, harus melahirkan empat komponen penting diantaranya, *idealized leadership*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation* dan *individualized consideration*.⁵⁴ Keempatnya ini merupakan komponen dasar kepemimpinan transformasi budaya.

Seluruh kerangka teoretis di atas, kemudian dikembangkan dalam konteks kelembagaan pendidikan. Adapun beberapa pakar yang menjelaskan dan mengkaji hal demikian adalah Sergiovanni. Ia menulis buku berjudul, "*Leadership: What's in it for Schools?*". Ia mengeksplorasi kepemimpinan dalam konteks pendidikan dengan menekankan pentingnya pendekatan yang berbasis nilai, moral, dan hubungan. Sergiovanni mengkritik gaya kepemimpinan tradisional yang berorientasi pada kontrol dan efisiensi, mengusulkan model kepemimpinan yang menempatkan tujuan bersama dan komitmen moral sebagai inti utama. Ia memperkenalkan konsep "kepemimpinan pedagogis," yang menekankan pentingnya hubungan mendalam antara

⁵⁴ Pizzolato dkk., "How can research institutions support responsible supervision and leadership?", 2-3

pemimpin, guru, siswa, dan komunitas madrasah. Dalam pandangan Sergiovanni, seorang pemimpin pendidikan tidak hanya bertugas mengatur, tetapi juga menjadi penjaga visi moral dan budaya madrasah, memastikan bahwa semua pihak bekerja bersama untuk menciptakan lingkungan pembelajaran yang bermakna. Ia juga menggambarkan bagaimana kepemimpinan dapat diperluas ke seluruh komunitas madrasah melalui partisipasi aktif semua anggotanya. Pendekatan ini menghindari dominasi individu dalam kepemimpinan, menggantinya dengan sistem kolaboratif yang mendukung keberlanjutan. Sergiovanni menekankan bahwa kesuksesan madrasah tidak hanya bergantung pada hasil akademik, tetapi juga pada pembangunan karakter dan nilai-nilai yang menguatkan integritas institusi. Buku ini memberikan wawasan praktis dan teoretis bagi para pemimpin madrasah untuk menciptakan perubahan yang autentik dan berkelanjutan dalam lingkungan pendidikan.⁵⁵

2. Pengembangan Supervisi

a. Terminologi Supervisi Pengajaran

Dilihat dari sudut etimologi supervisi berasal dari kata *super* dan *vision* yang masing-masing kata itu berarti atas dan penglihatan. Jadi secara etimologis, Supervisi adalah *penglihatan dari atas*. Pengertian itu merupakan arti kiasan yang menggambarkan suatu posisi yang

⁵⁵ Thomas J. Sergiovanni, *Leadership: What's in It for Schools?* (USA: Psychology Press, 2001).

melihat berkedudukan lebih tinggi dari pada yang dilihat.⁵⁶

Orang yang berfungsi memberi bantuan kepada guru-guru dalam menstimulir guru-guru ke arah usaha mempertahankan suasana belajar mengajaryang lebih baik kita sebut Supervisor. Semua guru tetap pada statusnya sebagai guru, tetapi bila suatu saat dia berfungsi membantu guru memecahkan persoalan belajar dan mengajar dalam rangka mencapai tujuan pendidikan, maka pada saatitu dia berfungsi sebagai Supervisor.⁵⁷

Dalam bukunya Carter V. Good, *Dictionary of Education*, yang disitir oleh Piet. A. Sahertian dan Frans Mataheru mengatakan bahwa supervisi adalah usaha dari petugas-petugas madrasah dalam memimpin guru-guru dan petugas- petugas lainnya, dalam memperbaiki pengajaran, termasuk menstimulir, menyeleksi pertumbuhan jabatan dan perkembangan guru-guru dan merevisi tujuan-tujuan pendidikan, bahan-bahan pengajaran dan metode mengajar dan evaluasi pengajaran.⁵⁸

Salah satu yang mempunyai peran penting dalam melakukan supervisi di madrasah adalah pemimpin atau kepala madrasah. Tugas pokok kepala madrasah adalah sebagaimana pendapat George R. Terry, Asas-asas yang dikutip oleh Moh. Khusnuridlo⁵⁹, sebagaimana berikut Manajemen kepemimpinan mencakup suatu proses memberi

⁵⁶ Subari, *Supervisi Pendidikan Dalam Rangka Perbaikan Situasi Belajar Mengajar*,(Jakarta: Bumi Aksara, 1994), 1.

⁵⁷ Siti Rodliyah, *Supervisi Pendidikan dan Pembelajaran* (Jember: STAIN Jember Press, 2014).7

⁵⁸ Piet A. Sahertian, dan Frans Mataheru, *Prinsip dan Teknik Supervisi Pendidikan*,(Surabaya: Usaha Nasional, 1981), Cet Ke-1, 18.

⁵⁹ Dosen pasca sarjana UIN Kiai Haji Achmad Siddiq Jember.

pengaruh, ia mengartikan kepemimpinan “... *as ability to influence a group toward the achievement of goals.*”⁶⁰

Menurut William H. Burton dan Leo J. Bruckner, yang dikutip oleh Ahmad Rohani dan Abu Ahmadi mengatakan supervisi adalah suatu teknik yang tujuan utamanya mempelajari dan memperbaiki secara bersama-sama faktor-faktor yang mempengaruhi pertumbuhan dan perkembangan anak⁶¹ Sedangkan menurut Kimball Wiles, dalam bukunya Piet A. Sahertian dan Frans Mataheru mendefinisikan supervisi yaitu bantuan dalam perkembangan daribelajar mengajar yang baik⁶². Menurut Ngalim Purwanto, supervisi adalah suatu aktivitas pembinaan yang direncanakan untuk membantu para guru dan pegawai madrasah lainnya dalam melakukan pekerjaan mereka secara efektif.⁶³

Supervisi diartikan sebagai pelayanan yang disediakan oleh pemimpin untuk membantu guru-guru, orang yang dipimpin agar menjadi guru (personil) yang cakap sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan pada umumnya dan pendidikan khususnya agar mampu meningkatkan efektivitas proses belajar mengajar di madrasah⁶⁴. Jadi, supervisi adalah sebagai suatu usaha layanan dan bantuan berupa bimbingan dari atasan (kepala madrasah) kepada personil madrasah (guru-guru) dan petugas madrasah lainnya.

⁶⁰ Jurnal Managiere, *Journal Off Islamic Education Management*, (Vol. 1 No. 2 (2022))

⁶¹ Ahmad Rohani, dan Abu Ahmadi, *Pedoman penyelenggaraan Administrasi pendidikan*, (Surabaya: Usaha Nasional, 1981), cet Ke-1, 18.

⁶² Piet A. Sahertian, dan Frans Mataheru, *Prinsip dan Teknik Supervisi Pendidikan*, hlm.21

⁶³ Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, 76

⁶⁴

b. Tujuan dan Fungsi Supervisi Pengajaran

Dalam melakukan suatu pekerjaan orang yang terlibat dalam pekerjaan itu harus mengetahui dengan jelas apakah tujuan pekerjaan itu, yaitu apa yang hendak dicapai. Di bidang pendidikan dan pengajaran seorang supervisor pendidikan harus mempunyai pengetahuan yang cukup jelas tentang apahtujuan supervisi itu. Tujuan umum supervisi pendidikan adalah memperbaiki situasi belajar mengajar, baik belajar para siswa, maupun situasi mengajar guru⁶⁵.

Seorang supervisor pendidikan harus mempunyai pengetahuan yang cukup jelas tentang Bentuk-bentuk Pengendalian. Untuk mengetahui bentuk pengendalian bisa kita pahami gagasan yang dikeluarkan oleh saihaan sebagaimana berikut:

Bentuk-bentuk Pengendalian meliputi Pengendalian Interen dan Pengendalian Ekstern. Pengendalian Internal adalah pengendalian yang dilakukan oleh perangkat/pengurus dalam organisasi itu sendiri, sedangkan Pengendalian Eksternal adalah pengendalian yang dilakukan oleh perangkat dari luar organisasi itu sendiri. Disamping itu pengendalian berbentuk preventif dan pengendalian Represif, pengendalian Preventif merupakan pengendalian/pengawasan atau pemeriksaan yang dilakukan sebelum pekerjaan dimulai. Sedangkan pengendalian Represif adalah dilakukan melalui pengawasan atau pemeriksaan setelah pekerjaan dilaksanakan.⁶⁶

⁶⁵ Imam Soepandi, *Dasar-dasar Administrasi Pendidikan*, Universitas Jember Depdikbud Direktorat Jendral Pendidikan Tinggi Proyek Pengembangan Lembaga Pendidikan Tenaga Kependidikan, (Jakarta, 1998), 65

⁶⁶ Saihan, Analisis Kritis Terhadap Implementasi Pengendalian Mutu Di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Bondowoso, *Jurnal Mitrapendidikan : Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran*. 4 (1), 2022

Wiles dan W.H. Burton sebagaimana dikutip oleh Burhanuddin mengungkapkan bahwa tujuan supervisi pendidikan adalah membantu mengembangkan situasi belajar mengajar kearah yang lebih baik. Tujuan supervisi pendidikan tidak lain adalah untuk meningkatkan pertumbuhan siswa dan dari sini sekaligus menyiapkan bagi perkembangan masyarakat⁶⁷.

Amatembun merumuskan tujuan supervisi pendidikan (dalam hubungannya dengan tujuan pendidikan nasional) yaitu membina orang-orang yang disupervisi menjadi manusia-manusia pembangunan yang dewasa yang berpancasila⁶⁸.

Yushak Burhanuddin mengemukakan bahwa tujuan supervisi pendidikan adalah dalam rangka mengembangkan situasi belajar mengajar yang lebih baik melalui pembinaan dan peningkatan profesi mengajar, secara rinci sebagai berikut:

- a. Meningkatkan efektifitas dan efisiensi belajar mengajar
- b. Mengendalikan penyelenggaraan bidang teknis edukatif di madrasah sesuai dengan ketentuan-ketentuan dan kebijakan yang telah ditetapkan
- c. Menjamin agar kegiatan madrasah berlangsung sesuai dengan ketentuanyang berlaku, sehingga berjalan lancar dan memperoleh hasil optimal.

⁶⁷ Burhanuddin, 1994, *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara), 29.

⁶⁸ N.A. Amatembun, *Supervisi Pendidikan Penuntun Para Penilik Pengawas dan Guru-guru*, (Bandung: Suri, 2000), Edisi ke-5, 24-25.

- d. Menilai keberhasilan madrasah dalam pelaksanaan tugasnya
- e. Memberikan bimbingan langsung untuk memperbaiki kesalahan, kekurangan, dan kehilafan serta membantu memecahkan masalah yang dihadapi madrasah, sehingga dapat dicegah kesalahan yang lebih jauh⁶⁹.

Tujuan-tujuan yang telah ditetapkan dalam suatu proses kerjasama hanyalah merupakan cita-cita yang masih perlu diwujudkan melalui tindakan-tindakan yang nyata. Begitu juga seorang supervisor dalam merealisasikan program supervisinya memiliki sejumlah tugas dan tanggungjawab yang harus dijalankan secara sistematis.

Menurut W.H. Burton dan Leo J. Bruckner sebagaimana dikutip oleh Piet A. Sahertian menjelaskan bahwa fungsi utama supervisi adalah menilai dan memperbaiki faktor-faktor yang mempengaruhi proses pembelajaran peserta didik⁷⁰. Sesuai dengan fungsinya, supervisi harus bisa mengkoordinasikan semua usaha-usaha yang ada di lingkungan madrasah. Ia bisa mencakup usaha setiap guru dalam mengaktualisasikan diri dan ikut memperbaiki kegiatan-kegiatan madrasah. Dengan demikian perlu dikoordinasikan secara terarah agar benar-benar mendukung kelancaran program secara keseluruhan. Usaha-

⁶⁹ Yushak Burhanuddin, *Administrasi Pendidikan*, (Bandung: CV. Pustaka Setia, 2005), cet. Ke-3, 100.

⁷⁰ Piet A. Sahertian, *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan Dalam Rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2008), Cet. Ke-2, 21.

usaha tersebut baik di bidang administrasi maupun edukatif, membutuhkan keterampilan supervisor untuk mengkoordinasikannya, agar terpadu dengan sasaran yang ingin dicapai.

Oteng Sutisna mengemukakan beberapa fungsi supervisi :

- a. Sebagai penggerak perubahan
- b. Sebagai program pelayanan untuk memajukan pengajaran
- c. Sebagai keterampilan dalam hubungan manusia
- d. Sebagai kepemimpinan kooperatif⁷¹.

Supervisi sebagai penggerak perubahan ditujukan untuk menghasilkan perubahan manusia kearah yang dikehendaki, kemudian kegiatan supervisi harus disusun dalam suatu program yang merupakan kesatuan yang direncanakan dengan teliti dan ditujukan kepada perbaikan pembelajaran.

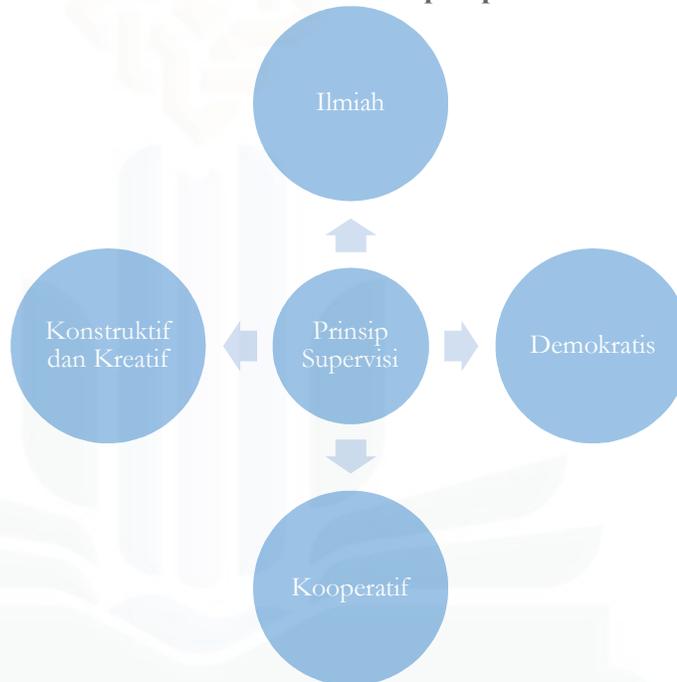
Menurut Zakiyah Drajat ada tiga fungsi supervisor, yaitu fungsi kepemimpinan, fungsi pembinaan dan fungsi pengawasan⁷². Fungsi kepemimpinan kepala madrasah bertindak sebagai pencipta hubungan yang harmonis dikalangan guru-guru dan karyawan, pendorong bagi kepribadian guru dan karyawan sebagai pelaksana kegiatan belajar, pelaksana dalam pengawasan, dan pelaksana dalam penempatan atau pemberian tugas dan tanggung jawab terhadap guru dan karyawan.

⁷¹ Oteng Sutisna, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan Dasar dan Teoritis Untuk Praktek Profesional*, (Bandung: Angkasa, 1989), Edisi Ke-5, 27.

⁷² Zakiyah Drajat, *Ilmu Pendidikan Islam*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1996), Cet. Ke-3, 14.

Adapun prinsip supervisi sebagai berikut:⁷³

Gambar 2.1 Prinsip Supervisi



Pendidikan yang baik harus mencakup berbagai unsur, dimulai dengan pendekatan ilmiah (*scientific*) yang melibatkan beberapa aspek penting. Pendidikan ini dilaksanakan secara sistematis, teratur, dan berkelanjutan dengan rencana yang matang. Selain itu, pendekatan yang digunakan harus objektif, artinya data yang dikumpulkan berdasarkan observasi langsung dan fakta nyata, bukan didasarkan pada interpretasi pribadi. Alat atau instrumen evaluasi juga perlu digunakan untuk memberikan umpan balik yang berguna dalam menilai proses belajar

⁷³ Hendyat Soetopo, dan Wasti Soemanto, *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1998), Cet Ke-2, 42.

mengajar secara efektif.

Selain aspek ilmiah, prinsip demokratis juga harus ditegakkan dalam lingkungan pendidikan. Ini berarti adanya penghargaan tinggi terhadap musyawarah, menciptakan suasana kekeluargaan yang kuat, serta keterbukaan untuk menerima pendapat dari orang lain. Setiap orang harus diberi ruang untuk berpartisipasi dan berbagi pandangan dalam proses pendidikan.

Selanjutnya, semangat kooperatif harus dipupuk. Seluruh staf madrasah harus mampu bekerja sama dengan baik, berkolaborasi untuk mencapai tujuan bersama dalam menciptakan lingkungan belajar yang lebih baik. Kolaborasi ini penting dalam membangun suasana yang mendukung proses belajar mengajar yang efektif.

Unsur terakhir adalah konstruktif dan kreatif. Pendidikan yang baik perlu mendorong inisiatif dari para guru serta menciptakan lingkungan yang aman dan mendukung bagi semua pihak. Di sini, guru didorong untuk aktif dalam membangun suasana yang memungkinkan setiap individu untuk mengembangkan potensi dirinya secara optimal.⁷⁴ Membina inisiatif guru serta mendorongnya untuk aktif menciptakan suasana dimana tiap orang merasa aman dan dapat mengembangkan potensi- potensinya.

⁷⁴ Piet A. Sahertian, *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan Dalam Rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia*, 20.

c. Konsepsi Model Supervisi

Konsepsi supervisi dalam dikembangkan dalam aras tahapan manajemen. Tentu dalam hal ini, sebagaimana pada umumnya, kerangka manajemen, ada tiga tahapan penting dalam prosesnya. Perencanaan Program Supervisi Pengajaran Dalam Rangka Peningkatan Profesionalisme Guru. Dalam kegiatan apapun juga, perencanaan merupakan suatu hal yang pokok, yang tidak dapat ditiadakan, jika kita menginginkan usaha efektif.

Supervisi sebagai usaha untuk mendorong para guru mengembangkan kemampuannya agar dapat mencapai tujuan pendidikan dengan lebih baik lagi, adalah usaha yang terlalu penting untuk dilaksanakan dengan coba-coba saja, dan karena itu dalam supervisi, perencanaan merupakan kegiatan yang perlu dilakukan sebaik-baiknya. Tanpa perencanaan yang baik supervisi akan memberikan kekecewaan kepada banyak pihak yang terlibat di dalamnya: kepada guru, kepada supervisor dan kepada murid-murid yang mengharapkan dan memerlukan peningkatan penampilan gurunya.

Dalam pelaksanaan supervisi pengajaran tidak lepas dengan adanya tiga hal pokok, yaitu: 1. Model supervisi pengajaran, 2. Pendekatan supervisi pengajaran dan 3. Teknik supervisi pengajaran. Berkaitan dengan model pelaksanaan dapat dikategorikan menjadi berbagai macam, yakni model supervisi konvensional, ilmiah, klinis, dan atistik. Untuk memperincinya, perlu dibahas satu persatu.

1) Model Supervisi yang Konvensional (tradisional)

Model ini tidak lain dari refleksi dari kondisi masyarakat pada suatu saat. Pada saat kekuasaan yang otoriter dan feodal, akan berpengaruh pada sikap pemimpin yang otokrat dan korektif. Pemimpin cenderung untuk mencari-cari kesalahan. Perilaku supervisi ialah mengadakan inspeksi untuk mencari kesalahan dan menemukan kesalahan. Kadang-kadang bersifat memata-matai. Sering disebut supervisi yang korektif.

Mencari-cari kesalahan dalam membimbing sangat bertentangan dengan prinsip dan tujuan supervisi pendidikan. Akibatnya guru-guru merasa tidak puas dan ada dua sikap yang tampak dalam kinerja guru. Acuh tak acuh (masa bodoh) dan Menantang (agresif).⁷⁵

2) Model Supervisi yang Bersifat Ilmiah

Supervisi yang bersifat ilmiah. Adapun ciri-cirinya, adalah sebagaimana diberikut ini;

- a) Dilaksanakan secara berencana dan kontinyu
- b) Sistematis dan menggunakan prosedur serta teknik tertentu
- c) Menggunakan instrumen pengumpulan data
- d) Ada data yang objektif yang diperoleh dari keadaan yang riil⁷⁶

⁷⁵ Piet A. Sahertian, *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan Dalam Rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia*, 35.

⁷⁶ Piet A. Sahertian, *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan Dalam Rangka*

Dengan menggunakan *merit rating*, skala penilaian atau *checklist* lalu para siswa atau mahasiswa menilai proses kegiatan belajar-mengajar guru/dosen di kelas. Hasil penelitian diberikan kepada guru-guru sebagai balikan terhadap penampilan mengajar guru pada cawu atau semester yang lalu. Data ini tidak berbicara kepada guru dan guru yang mengadakan perbaikan. Penggunaan alat perekam data ini berhubungan erat dengan penelitian. Walaupun demikian, hasil perekam data secara ilmiah belum merupakan jaminan untuk melaksanakan supervisi yang lebih manusiawi.

3) Model Supervisi Klinis

Supervisi klinis adalah supervisi yang difokuskan pada perbaikan pembelajaran melalui siklus yang sistematis mulai dari tahap perencanaan, pengamatan dan analisis yang intensif terhadap penampilan pembelajarannya dengan tujuan untuk memperbaiki proses pembelajaran. Beberapa alasan mengapa supervisi klinis diperlukan, diantaranya:

- a) Tidak ada balikan dari orang yang kompeten sejauh mana praktik profesional telah memenuhi standar kompetensi dan kode etik
- b) Ketinggalan iptek dalam proses pembelajaran
- c) Kehilangan identitas profesi
- d) Kejenuhan profesional (*bornout*)

- e) Pelanggaran kode etik yang akut
- f) Mengulang kekeliruan secara masif
- g) Erosi pengetahuan yang sudah didapat dari pendidikan prajabatan (PT)
- h) Siswa dirugikan, tidak mendapatkan layanan sebagaimana mestinya
- i) Rendahnya apresiasi dan kepercayaan masyarakat dan pemberipekerjaan

Secara umum, tujuan supervisi klinis adalah untuk meningkatkan kualitas proses pembelajaran melalui sejumlah langkah penting. Pertama, supervisi klinis bertujuan menciptakan kesadaran guru akan tanggung jawabnya dalam pelaksanaan pembelajaran yang berkualitas. Selain itu, supervisi ini membantu guru dalam upaya terus-menerus memperbaiki dan meningkatkan kualitas proses belajar-mengajar. Guru juga didukung untuk mengidentifikasi dan menganalisis masalah yang muncul dalam proses pembelajaran, sekaligus dibantu dalam menemukan solusi yang tepat untuk memecahkan masalah tersebut. Lebih jauh lagi, supervisi klinis membantu guru mengembangkan sikap positif dan semangat untuk terus berkembang secara berkelanjutan.\

Supervisi klinis memiliki beberapa karakteristik penting. Salah satunya adalah bahwa perbaikan pembelajaran menuntut guru untuk mempelajari dan menerapkan keterampilan intelektual dalam perilaku mereka. Fungsi utama seorang supervisor adalah memberikan informasi dan keterampilan tertentu, termasuk

kemampuan menganalisis proses pembelajaran berdasarkan hasil pengamatan, mengembangkan kurikulum terutama bahan pembelajaran, serta mengasah keterampilan dalam proses pembelajaran itu sendiri. Fokus supervisi klinis terletak pada peningkatan proses pembelajaran, pengembangan keterampilan yang signifikan dalam mencapai tujuan pendidikan, dan didasarkan pada kesepakatan bersama serta pengalaman sebelumnya.⁷⁷

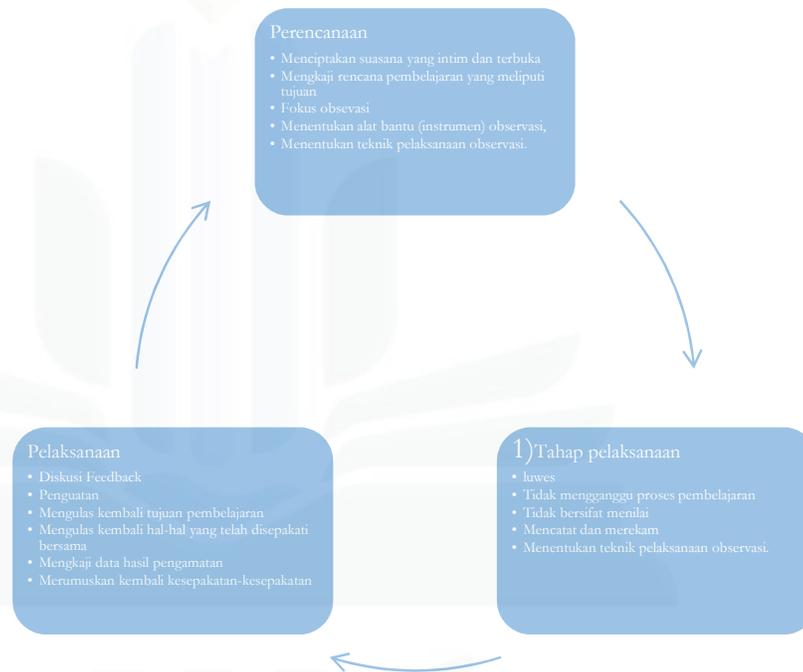
Beberapa prinsip mendasar yang menjadi acuan dalam pelaksanaan supervisi klinis mencakup hubungan yang bersahabat dan penuh tanggung jawab antara supervisor dengan guru, kepala madrasah dengan guru, serta guru dengan mahasiswa yang menjalani Praktik Pengalaman Lapangan (PPL). Pengkajian atau diskusi umpan balik dilakukan secara demokratis, berdasarkan data hasil pengamatan, bersifat interaktif, terbuka, objektif, dan tidak menyalahkan.

Keputusan diambil berdasarkan kesepakatan bersama, dan hasil dari supervisi ini tidak untuk disebarluaskan. Fokus utama supervisi tetap pada kebutuhan dan aspirasi guru serta berpusat pada ruang lingkup pembelajaran. Prosedur pelaksanaannya berbentuk siklus, yang meliputi tahap perencanaan, pelaksanaan (pengamatan), dan siklus umpan balik.

⁷⁷ Piet A. Sahertian, *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan Dalam Rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia*, 35.

Pelaksanaan supervisi klinis berlangsung dalam suatu siklus yang terdiri dari tiga tahap berikut:

Gambar 2.2 Model Supervisi Klinis



Supervisi klinis dalam pembelajaran terdiri dari beberapa tahap yang saling berkaitan. Tahap pertama adalah perencanaan awal, di mana berbagai hal perlu dipersiapkan secara matang. Pada tahap ini, penting untuk menciptakan suasana yang intim dan terbuka antara supervisor dan guru. Selanjutnya, rencana pembelajaran harus dikaji, mencakup aspek seperti tujuan pembelajaran, metode yang akan digunakan, alokasi waktu, media, serta evaluasi hasil belajar. Selain itu, fokus observasi harus ditentukan, termasuk penggunaan instrumen atau alat bantu yang

akan digunakan dalam proses observasi, serta teknik pelaksanaannya.

Tahap kedua adalah pelaksanaan observasi, di mana beberapa hal harus diperhatikan agar proses berjalan efektif. Observasi harus dilakukan secara fleksibel tanpa mengganggu jalannya pembelajaran. Observasi ini tidak bersifat menilai, melainkan mencatat dan merekam segala hal yang terjadi dalam proses pembelajaran sesuai dengan kesepakatan yang telah dibuat sebelumnya. Teknik pelaksanaan observasi juga harus ditentukan secara rinci.

Tahap terakhir adalah diskusi balikan, yang merupakan kesempatan untuk merefleksikan hasil observasi. Beberapa hal penting dalam tahap ini adalah memberikan penguatan kepada guru, mengulas kembali tujuan pembelajaran, serta meninjau kesepakatan yang telah dicapai. Data hasil pengamatan juga dikaji secara mendalam tanpa bersifat menyalahkan, dan hasil observasi tidak disebarluaskan. Diskusi ini diakhiri dengan penyimpulan, di mana saran langsung dihindari, dan kesepakatan-kesepakatan baru dirumuskan sebagai langkah tindak lanjut untuk memperbaiki proses pembelajaran di masa mendatang.

4) Model Supervisi Artistik

Supervisi itu menyangkut bekerja untuk orang lain (*working for the others*), bekerja dengan orang lain (*working with the others*),

bekerja melalui orang lain (*working through the others*). Dalam hubungan bekerja dengan orang lain maka suatu rantai hubungan kemanusiaan adalah unsur utama. Hubungan manusia dapat tercipta bila kerelaan untuk menerima orang lain sebagaimana adanya. Menurut Thomas Gordon yang dikutip dalam bukunya Piet A. Sahertian mengatakan Supervisi lebih banyak menggunakan bahasa penerimaan ketimbang bahasa penolakan⁷⁸.

Supervisor yang mengembangkan model artistik akan menampakkan dirinya dalam relasi dengan guru-guru yang dibimbing sedemikian baiknya sehingga para guru merasa diterima. Adanya perasaan aman dan dorongan positif untuk berusaha terus maju.

d. Pendekatan Supervisi Pengajaran

Menurut Glickman ada tiga pendekatan (orientasi supervisi) yang diterapkan supervisor didalam melakukan supervisi, antara lain :⁷⁹

1) Pendekatan Direktif

Pada pendekatan ini yang menonjol dari supervisor adalah “*demonstrating, directing, standardicing, dan reinforcing*”. Tanggung jawab supervisi lebih banyak berada pada supervisor. Supervisor menganggap bahwa dengan tanggung jawab itu ia dapat melakukan

⁷⁸ Piet A. Sahertian, *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan Dalam Rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia*, 43.

⁷⁹ Carl D. Glickman, *Leadership for Learning: How to Help Teachers Succeed*, 1st edition (Alexandria, Va: Association for Supervision & Curriculum Development, 2002).

perubahan perilaku mengajar dengan memberikan pengarahan yang jelas terhadap setiap rencana kegiatan yang dievaluasi.

Walaupun pola ini dianggap kurang efektif dan bahkan mungkin kurang manusiawi karena guru tidak diberi kesempatan untuk mengembangkan kemampuannya dan kreativitasnya, namun ada pula guru yang lebih suka disupervisi dengan pendekatan ini. Menurut Glickman menyatakan bahwa guru baru ternyata suka dengan pendekatan direktif, karena dengan pendekatan ini ia berhasil memperbaiki perilaku mengajarnya.

2) Pendekatan Kolaboratif

Tugas supervisor dalam hal ini adalah mendengarkan dan memperhatikan secara cermat akan keprihatinan guru terhadap masalah perbaikan mengajarnya dan juga gagasan-gagasan guru untuk mengatasinya. Selanjutnya supervisor bisa meminta penjelasan guru apabila ada hal-hal yang kurang dipahaminya.

Pembimbingan kolaboratif sebuah proses terstruktur dan berkelanjutan antara dua atau lebih pembelajar profesional untuk memungkinkan mereka menanamkan pengetahuan, keterampilan dari sumber-sumber spesialis ke dalam praktik sehari-hari. Pembimbing kolaboratif adalah para pembelajar profesional yang berkomitmen untuk saling bertukar pembelajaran dan untuk saling memberikan dukungan tanpa menghakimi (memvonis) dengan didasarkan pada praktik

pembelajaran mereka sendiri⁸⁰.

Semua kegiatan ini dapat mengilhami, mendelegasikan, memandu, dan mengarahkan sebagai seorang pembimbing untuk membangun pembelajaran yang efektif, sehingga akan terjadi “*model learning revolution: meskipun anda tertinggal di madrasah, tidak ada kata terlambat untuk mengajarnya dengan metode terpadu*”.⁸¹

3) Pendekatan Nondirektif

Pola ini adalah dari premis bahwa belajar adalah pengalaman pribadi, sehingga pada akhirnya individu harus mampu memecahkan masalahnya sendiri. Peranan supervisor di sini adalah mendengarkan, mendorong atau membangkitkan kesadaran diri dan pengalaman-pengalaman guru diklarifikasikan. Oleh karena itu pendekatan ini bercirikan perilaku di mana supervisor mendengarkan guru, mendorong guru, mengajukan pertanyaan, menawarkan pemikiran bila diminta dan membimbing guru melakukan tindakan. Tanggung jawab supervisi lebih banyak berada pada guru⁸². Jadi perbedaan ketiga pendekatan ini adalah terletak pada besar kecilnya tanggung jawab supervisor dan guru pada saat proses supervisi dengan menonjolnya perilaku-perilaku supervisi

⁸⁰ Dinas Pendidikan Propinsi Jawa Barat, *Membangun Komunitas Pembelajaran Profesional (KPP) melalui Program Litbang*, Makalah disampaikan pada Diklat Pengurus MGMP IPA (Fisika, Biologi, Kimia) SMA se Propinsi Jawa Barat, (UPTD Balai Pelatihan Guru Dinas Pendidikan Propinsi Jawa barat, 2008).

⁸¹ Dryden Gordon, dan Vos Jeannette, *Revolusi Cara Belajar Bagian II*, (Bandung: Kaifa, 2000), 27.

⁸² *Supervisi Pengajaran*, 2003, <http://udinsahrudin65.blogspot.com/> (diakses pada tanggal 14 Maret 2009)

tertentu pada masing-masing pendekatan.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa supervisor dalam melakukan supervisi dapat menggunakan berbagai pendekatan sesuai dengan keadaan guru yang akan disupervisi. Dalam usaha meningkatkan program madrasah, kepala madrasah sebagai supervisor dapat menggunakan berbagai teknik atau metode supervisi pendidikan. Supervisi dapat dilakukan dengan berbagai cara, dengan tujuan agar apa yang diharapkan bersama dapat tercapai. Teknik supervisi pendidikan berarti suatu cara atau jalan yang digunakan supervisor pendidikan dalam memberikan pelayanan atau bantuan kepada para guru⁸³.

Hendyat Soetopo membagi teknik supervisi menjadi empat bagian yaitu: Teknik Kelompok, Teknik Perseorangan, Teknik langsung, dan Teknik Tidak Langsung⁸⁴. Kemudian Baharuddin Harahap mengemukakan teknik supervisi meliputi: Teknik Individual, Teknik Kelompok, Teknik Lisan, Teknik Tulisan, Teknik langsung dan Teknik Tak Langsung⁸⁵. Yang dimaksud dengan teknik perseorangan adalah supervisi yang dilakukan secara individual. Beberapa kegiatan yang akan dilakukan yaitu:

- a. Mengadakan Mengadakan Kunjungan Kelas (*Class room Visitation*)

Ada 3 macam kunjungan kelas:

⁸³Direktorat Jendral Pendidikan Tinggi, *Proyek Pengembangan Lembaga Pendidikan Tenaga Kependidikan*, (Jakarta, 1998), 78.

⁸⁴Hendyat Soetopo, dan Wasti Soemanto, *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan*.

⁸⁵ Baharuddin Harahap, *Supervisi Pendidikan*, (Jakarta: PT. Ciawi Jaya, 1983), 11.

- 1) Kunjungan tanpa diberitahu (*unannounced visitation*), supervisor tiba-tiba datang ke kelas tanpa diberitahu terlebih dahulu.
 - 2) Kunjungan dengan cara memberitahu terlebih dahulu (*announced visitation*)
 - 3) Kunjungan atas undangan
- b. Mengadakan kunjungan observasi (*Observation Visit*).
- Ada 2 macam observasi kelas
- 1) Observasi langsung (*direct observation*)
 - 2) Observasi tak langsung (*indirect observation*)
- c. Membimbing guru-guru tentang cara-cara mempelajari pribadi siswa atau mengatasi masalah yang dialami siswa.
- d. Membimbing guru-guru dalam hal-hal yang berhubungan dengan pelaksanaan kurikulum madrasah antara lain :
- 1) Menyusun program catur wulan/ program semester
 - 2) Menyusun atau membuat program satuan pelajaran
 - 3) Mengorganisasi kegiatan-kegiatan pengelolaan kelas
 - 4) Melaksanakan teknik-teknik evaluasi pengajaran
 - 5) Menggunakan media dan sumber dalam PBM
 - 6) Mengorganisasi kegiatan siswa dalam bidang ekstrakurikuler, studi tour dan sebagainya⁸⁶.

Sedangkan teknik kelompok adalah suatu cara pelaksanaan

⁸⁶Parsono, et.al, *Landasan Kependidikan*, (Jakarta: Universitas Terbuka, 1992), 32.

program supervisi yang ditujukan pada dua orang atau lebih. Bentuk-bentuk teknik yang bersifat kelompok ini, di antaranya yang paling pokok adalah :

- a. Dengan mengadakan pertemuan atau rapat dengan guru-guru untuk membicarakan berbagai hal yang berhubungan dengan proses dan hasil belajar siswa.
- b. Mengadakan dan membimbing diskusi kelompok di antara guru-guru bidang studi.
- c. Memberikan kesempatan kepada guru-guru untuk mengikuti penataran yang sesuai dengan bidangnya.
- d. Membimbing guru-guru dalam mempraktekkan hasil-hasil penataran yang telah diikuti⁸⁷.

Teknik langsung adalah teknik yang digunakan secara langsung seperti penyelenggaraan rapat guru, workshop, kunjungan kelas, mengadakan conference. Sedangkan teknik tidak langsung adalah teknik yang dilakukan secara tidak langsung misalnya melalui bulletin board, questioner. Teknik lisan adalah supervisi yang dilakukan secara tatap muka misalnya, supervisor mendiskusikan hasil observasi yang dilakukan guru, rapat dengan guru membicarakan hasil evaluasi belajar. Sedangkan teknik tulisan adalah supervisi yang dilakukan dengan menggunakan tulisan misalnya dalam kegiatan observasi untuk memperoleh data yang objektif tentang situasi belajar mengajar, supervisi

⁸⁷ Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*

menggunakan alat-alat observasi berbentuk *chek- list* atau daftar sejumlah pertanyaan (*evaluatif chek-list*).

Pada tahapan terakhir dari kegiatan supervisi pengajaran, yang harus dilakukan seorang supervisor adalah menindaklanjuti hasil supervisi pengajaran yang sudah terlaksana melalui informasi yang didapat dari hasil supervisi untuk dijadikan landasan membuat keputusan, seperti tidak hadirnya tenaga pengajar dalam kelas, lemahnya pengaruh pengajaran pada belajar anak didik harus disikapi dengan tegas. Melalui cara ini peningkatan mutu pengajaran akan tercapai⁸⁸.

Selain itu yang menjadi tugas supervisor dalam menindaklanjuti hasil supervisi pengajaran terdapat dua indicator utama yang harus dilakukan, yaitu:

- 1) Menyusun rencana program tindak lanjut bersama dengan pihak terkait sesuai dengan kebijakan madrasah.
- 2) Mensosialisasikan hasil supervisi ke seluruh warga sekolah dan pihak lain yang terkait sesuai dengan tugas fungsi pokoknya⁸⁹.

Melihat tugas pokok supervisor dalam menindaklanjuti hasil supervisi pengajaran di atas, supervisor dapat merencanakan beberapa program yang menurut pertimbangan supervisor sesuai dengan kebutuhan guru-guru dengan melihat hasil supervisi sebelumnya, seperti

⁸⁸Nur Kholis, *Panduan Praktis Mengelola Lembaga Pendidikan*, (Yogyakarta: Dianloka, 2009), Cet. I, 150.

⁸⁹ *Standar Kompetensi Kepala Sekolah TK, SD, SMP, SMA, SMK & SLB*, (Yogyakarta: Pustaka Yustisia, 2007), Cet. II, 54.

halnya program *inservice-training* dan *upgrading* di madrasah.⁹⁰

Diharapkan dengan adanya pembinaan dan usaha perbaikan pendidikan melalui program *inservice-training* dan *upgrading* terhadap guru-guru akan dapat memberikan perbaikan mutu pengetahuan pada para pelaksana pendidikan yaitu guru yang pada akhirnya mempunyai implikasi terhadap keberhasilan proses pengajaran sehingga menjadi pendidikan yang bermutu di madrasah yang dipimpinnya.

3. Tinjauan Tentang Profesionalisme Guru

Profesionalisme dalam pendidikan tidak lain ialah seperangkat fungsi dan tugas dalam lapangan pendidikan berdasarkan keahlian yang diperoleh melalui pendidikan dan latihan khusus di bidang pekerjaan yang mampu menekuni bidang profesinya selama hidupnya. Mereka itu adalah para guru yang profesional yang memiliki kompetensi keguruan berkat pendidikan atau latihan di lembaga pendidikan guru dalam jangka waktu tertentu.

Mengingat pentingnya profesionalisme dalam Hadits shahih Al-jamius shahih Bukhari Muslim yang artinya,

“Sesungguhnya Allah tidaklah menahan ilmu dari manusia, tetapi dia akan menahan ilmu dengan di tahannya (diambilnya) para ulama, sehingga jika sudah tidak ada lagi seorang alim ahli maka manusia selalu mengangkat orang-orang yang bodoh sebagai pemimpin mereka. Maka bertanyalah orang-orang, lalu

⁹⁰Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, 94.

dijawablah dengan tanpa ilmu, maka sesatlah mereka dan menyesatkan". (HR. Bukhari, Muslim).⁹¹

Dari Hadits di atas dapat disimpulkan bahwasanya seorang pemimpin haruslah orang yang mempunyai keahlian oleh karena itu dianjurkan untuk menguasai ilmu pengetahuan agar rakyatnya atau umatnya tidak tertindas dan mampu membawa mereka ke jalan yang lebih baik demikian juga dengan umatnya untuk menuntut ilmu sebagai bekal ilmu pengetahuan dan penerus sebagai pemimpin yang profesional.

Mengandung pengertian bahwa seseorang harus sesuai dengan kemampuan dan keahlian bekerja sesuai dengan kemampuan dan keahlian masing-masing, sehingga mereka mampu menangani pekerjaannya dan mampu mengembangkan segala potensi yang ada pada dirinya guna kemajuan hasil kerja. Dan mereka akan selalu mendapat petunjuk Allah SWT.⁹²

Kedua, penulis mencari pemahaman tentang guru dengan melalui beberapa pengertian yang dikemukakan para ahli antara lain:

- a. Moh.Uzer Usman, menyatakan bahwa guru merupakan keahlian khusus sebagai guru.
- b. Amin Daien Kusuma, menyatakan bahwa guru adalah pihak atau subyek yang melakukan pekerjaan mendidik.

⁹¹ Hussein Bahreisj, *Himpunan Hadits Shahih Muslim*, (Surabaya: Al-Ikhlash, 1987), hlm.

⁹² Ahmad Mushtafa, *Al-Maaraghi, Terjemah Tafsir Al-Maraghi*, (Semarang: CV TohaPutra, 1989), 68.

Adapun Imam Tholkhah dan A. Barizi mengutip pendapat M. Arifin menegaskan bahwa guru yang profesional adalah guru yang mampu mengejawantahkan seperangkat fungsi dan tugas keguruan dalam lapangan pendidikan dan latihan khusus di bidang pekerjaan yang mampu mengembangkan kekerjanya itu secara ilmiah di samping mampu menekuni profesinya selama hidupnya.⁹³

Secara sederhana kualifikasi profesional kependidikan guru dijelaskan sebagai berikut:

- a. Kapabilitas personal (*person kappability*) yaitu guru diharapkan memiliki pengetahuan, kecakapan, dan keterampilan serta sikap yang lebih mantap dan memadai sehingga mampu mengelola proses pembelajaran secara efektif.
- b. Guru sebagai inovator yang berarti memiliki komitmen terhadap upaya perubahan dan informasi. Guru diharapkan memiliki pengetahuan kecakapan, dan keterampilan serta sikap yang tepat terhadap pembaruan dan sekaligus penyebar ide pembaruan efektif.
- c. Guru sebagai *developer* yang berarti ia harus memiliki visi keguruan yang mantap dan luas perspektifnya. Guru harus mampu dan mau melihat jauh kedepan (*the future thinking*) dalam menjawab tantangan-tantangan zaman yang dihadapi

⁹³ Imam Tholkhah dan A. Barizi, *Membuka Jendela Pendidikan: Mengurai Akar Tradisi Dan Integrasi Keilmuan Pendidikan Islam*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2004), 223.

oleh sektor pendidikan sebagai sebuah sistem.⁹⁴

Menurut Habib Toha profesionalisme adalah proses untuk menjadikan guru memiliki profesi yang memiliki kepentingan mengantisipasi kurikulum. Dari pengertian ini tersirat bahwa dalam profesionalisme menuntut adanya suatu keharusan memiliki kemampuan agar profesi itu berfungsi sebaik-baiknya. Karena dalam poses pembelajaran guru memegang peranan sebagai sutradara sekaligus actor. Artinya pada gurulah terletak keberhasilan pembelajaran.⁹⁵

Menurut Dedi Supriadi dalam bukunya Suparlan mengatakan bahwa gambaran guru profesional adalah sebagai berikut: Guru mempunyai komitmen pada siswa dan proses belajarnya. Guru menguasai secara mendalam materi pelajaran yang akan diajarkannya dan cara mengajarkan kepada siswa. Guru bertanggung jawab memantau hasil belajar siswa melalui berbagai teknik evaluasi, mulai cara pengamatan dalam perilaku siswa sampai tes hasil belajar siswa. Guru mampu berpikir sistematis tentang apa yang dilakukannya, dan belajar dari pengalamannya. Guru seyogianya merupakan bagian dari masyarakat belajar dalam lingkungan profesinya.⁹⁶

⁹⁴ Imam Tholkhah dan A. Barizi, *Membuka Jendela Pendidikan: Mengurai Akar Tradisi Dan Integrasi Keilmuan Pendidikan Islam*, 224.

⁹⁵ Toha Habib. *Kapita Selekta Pendidikan Islam*, (Semarang : Pustaka Pelajar. 1996), 11

⁹⁶ Suparlan., *Menjadi Guru Efektif*. (Yogyakarta : Hikayat Publisihing. 2005), 109

Apabila guru memiliki lima kompetensi tersebut, maka seorang guru telah dapat dikatakan sebagai pendidik profesional, terutama terkait dengan statusnya sebagai tenaga fungsional. Nurdin menjelaskan bahwa kriteria guru profesional adalah sebagai berikut: Sehat jasmani dan rokhani. Bertakwa. Berilmu pengetahuan luas. Berlaku adil. Berwibawa. Ikhlas. Mempunyai tujuan yang robbani. Mampu merencanakan dan melaksanakan evaluasi. Menguasai bidang yang ditekuni.⁹⁷ Sedangkan Mulyasa mengatakan guru profesional memiliki karakteristik sebagai berikut :

- a. Memiliki kemampuan untuk menciptakan iklim belajar yang kondusif
- b. Kemampuan mengembangkan strategi dan manajemen pembelajaran
- c. Memiliki kemampuan memberikan umpan balik (feedback) dan penguatan (*reinforcement*).
- d. Memiliki kemampuan untuk peningkatan diri.⁹⁸

Dari beberapa pendapat karakteristik guru profesional tersebut dapat dipahami bahwa karakteristik itu bersifat personal, akademik, maupun sosial. Guru diharapkan memiliki karakteristik tersebut untuk digunakan dan diimplementasikan atau dijadikan acuan dalam

⁹⁷ Nurdin Syafrudin & Usman Basyarudin. *Guru Profesional dan Implementasi Kurikulum*, (Jakarta : Ciputat Pers 2004), 159

⁹⁸ E. Mulyasa.. *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*, (Bandung : Remaja Rosda Karya. 2007), 21

pelaksanaan tugasnya. Atau dapat digunakan sebagai ukuran untuk menentukan apakah seorang guru itu dapat dikatakan profesional atau belum.

Sebagai sebuah kajian ilmiah, kata profesionalisme, hampir di semua negara, ada anggapan masyarakat bahwa dokter adalah profesi yang paling tinggi. Sebaliknya guru masih dipandang sebagai profesi yang paling rendah. Rendahnya pengakuan masyarakat terhadap profesi guru menurut Cece Wijaya dan Tabrani Rusyan disebabkan oleh beberapa faktor antara lain: Adanya pandangan sebagian masyarakat bahwa siapapun dapat jadi guru, asal berpengetahuan.

Sedangkan menurut Mulyasa, faktor yang menyebabkan rendahnya profesionalisme guru di Indonesia adalah sebagai berikut :

- a. Masih banyak guru yang tidak menekuni profesinya secara utuh. Hal ini disebabkan oleh sebagian guru yang bekerja di luar jam kerjanya untuk memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari, sehingga tidak ada kesempatan untuk meningkatkan diri, baik membaca, menulis, apalagi membuka internet
- b. Belum adanya standar profesional guru sebagaimana tuntutan di negara-negara maju
- c. Kemungkinan disebabkan adanya perguruan tinggi swasta yang mencetak guru asal jadi, tanpa memperhitungkan outputnya kelak di lapangan, sehingga menyebabkan banyak guru yang tidak patuh terhadap etika profesinya
- d. Kurangnya motivasi guru dalam meningkatkan kualitas diri karena guru tidak dituntut untuk meneliti sebagaimana yang diberlakukan pada dosen di perguruan tinggi.

Beberapa faktor yang menyebabkan rendahnya profesi guru di atas terjadi disebabkan oleh kebanyakan kendala yang dihadapi guru, yaitu realitas pragmatis kehidupan. Persoalan kemasyarakatan sebagai bagian dari komunitas sosial, kehidupan keluarga, ekonomi dan tanggung jawab, menuntut jawaban yang serius. Ada kecenderungan bahwa kondisi sosial ekonomi di Indonesia sangat memprihatinkan, dengan indikasi minimnya fasilitas ekonomi dan struktural yang ada. Kondisi ini memang ironis, jika melihat begitu besar peran guru sebagai penyiap asset bangsa, sangat strategis nilainya.

Usaha yang dapat dilakukan adalah harus dimulai dari guru dengan mengakui secara sadar makna profesi itu, menghayati dan mencintai tugas profesinya, serta berusaha mengembangkan profesi yang disandangnya dengan rasa tanggung jawab sebagai usaha pengakuan dan pengukuhan profesi guru. Setidaknya ada tiga ciri pokok pekerjaan yang bersifat profesional. Secara berturut-turut adalah pekerjaan itu disiapkan melalui proses pendidikan dan pelatihan secara formal, mendapatkan pengakuan dari masyarakat dan ditandai dengan organisasi.

Sedang tugas guru sebagai profesi meliputi : mendidik, mengajar dan melatih. Mendidik berarti meneruskan dan mengembangkan nilai-nilai hidup. Mengajar berarti meneruskan dan mengembangkan ilmu pengetahuan dan teknologi. Sedang melatih berarti mengembangkan ketrampilan pada siswa. Selain itu guru juga harus memiliki beberapa

kemampuan antara lain:

- a. Kemampuan di bidang kognitif, artinya kemampuan intelektual, seperti penguasaan mata pelajaran, pengetahuan cara mengajar, bimbingan penyuluhan, pengetahuan cara belajar dan tingkah laku individu, administrasi kelas dan sebagainya.
- b. Kemampuan afektif (sikap), artinya kesiapan dan kesediaan guru terhadap berbagai hal yang berkenaan dengan tugas-tugas profesinya.
- c. Kemampuan psikomotorik (perilaku), yaitu kemampuan guru dalam berbagai ketrampilan dan perilaku (*performance*).⁹⁹

Setidaknya, inilah penjabaran definisi profesionalisme guru, kecenderungan profesionalisme guru di Indonesia, dan beberapa instrument-instrument teoritis tentang guru yang profesional. Tanpa harus didasari pada pertimbangan yuridis dan politis (baca; produk kebijakan). Intinya, dapat disimpulkan, bahwa guru yang profesional adalah guru yang memahami konten, konteks, dan perkembangan mata pelajaran yang diampu, memiliki kemampuan untuk menyampaikannya dengan baik dan benar, serta tidak alergi terhadap perubahan-perubahan paradigmatik yang ada di dalam dunia pendidikan.

a. Kompetensi Profesionalisme Guru

Kompetensi profesional adalah kemampuan guru untuk menguasai masalah akademik yang sangat berkaitan dengan pelaksanaan proses belajar mengajar sehingga kompetensi ini dimiliki

⁹⁹ Mulyasa, "Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru", (Bandung : Remaja Rosda Karya 2007). 12.

guru dalam menjalankan tugasnya sebagai pendidik dan pengajar.

Menurut Nana Sudjana kompetensi guru dapat dibagi menjadi tigabidang yaitu:

- 1) Kompetensi bidang kognitif yaitu kemampuan intelektual seperti penguasaan mata pelajaran, pengetahuan mengenai cara mengajar, pengetahuan mengenai belajar dan tingkah laku individu, pengetahuan tentang bimbingan dan penyuluhan, pengetahuan tentang administrasi kelas, evaluasi belajar siswa, pengetahuan tentang kemasyarakatan serta pengetahuan umum lainnya.
- 2) Kompetensi bidang sikap, artinya kesiapan dan kesediaan guru terhadap berbagai hal yang berkenaan dengan tugas dan profesinya. Misalnya sikap menghargai pekerjaan yang dibinanya, memiliki kemauan yang keras untuk meningkatkan hasil pekerjaannya.
- 3) Kompetensi perilaku atau performance artinya kemampuan guru dalam berbagai keterampilan atau berperilaku, seperti keterampilan mengajar, membimbing, menilai, menggunakan alat bantu pengajaran, berkomunikasi dengan siswa, keterampilan menyusun persiapan atau perencanaan mengajar.¹⁰⁰

¹⁰⁰Nana Sudjana, *Dasar-dasar Proses Belajar Mengajar*, (Bandung: Sinar Baru, 1987), hlm. 18.

Ketiga kompetensi di atas tidak berdiri sendiri tetapi saling berhubungan dan saling mempengaruhi dan mendasari satu sama lain. Dari kompetensi tersebut, jika ditelaah secara mendalam, maka hanya mencakup dua bidang kompetensi yang pokok bagi guru, yaitu kompetensi guru yang banyak hubungannya dengan usaha meningkatkan proses dan hasil belajar dapat diguguskan ke dalam empat kemampuan yakni:

- 1) Merencanakan program belajar mengajar.
- 2) Melaksanakan dan memimpin atau mengelola proses belajar mengajar.
- 3) Menilai kemajuan proses belajar mengajar.
- 4) Menguasai bahan pelajaran dalam pengertian bahan pelajaran yaitu bidang studi atau mata pelajaran yang dipegangnya.¹⁰¹

Kemampuan-kemampuan yang disebutkan dalam empat komponen di atas merupakan kemampuan yang sepenuhnya harus dikuasai guru yang bertaraf profesional, untuk mempertegas dan memperjelas kemampuan tersebut, berikut ini akan dibahas satu persatu.

1) Kemampuan merencanakan program belajar mengajar

Sebelum merencanakan belajar mengajar, guru terlebih dahulu mengetahui arti dan tujuan perencanaan tersebut dan menguasai secara teoritis dan praktis unsur-unsur yang terkandung di dalamnya, adapun makna dari perencanaan program belajar mengajar

¹⁰¹Nana Sudjana, *Dasar-dasar Proses Belajar Mengajar*, 20

adalah suatu proyeksi atau perkiraan guru mengenai kegiatan yang harus dilakukan oleh siswa selama pengajaran itu berlangsung. Dan tujuannya adalah sebagai pedoman guru dalam melaksanakan praktek atau tindakan mengajar.

2) Melaksanakan kegiatan belajar mengajar

Dalam proses belajar mengajar ini kegiatan yang harus dilaksanakan adalah menumbuhkan dan menciptakan kegiatan siswa-siswa dengan rencana yang telah disusun.

Adapun yang termasuk dalam pengetahuan proses belajar mengajar meliputi prinsip-prinsip mengajar keterampilan hasil belajar siswa, penggunaan alat bantu dan keterampilan-keterampilan memilih dan menggunakan strategi atau pendekatan mengajar. Dan kemampuan ini dapat diperoleh melalui pengalaman langsung.

3) Memiliki kemampuan proses belajar mengajar

Dalam menilai kemampuan dan kemajuan proses belajar mengajar guru harus dapat menilai kemajuan yang dicapai oleh siswa yang meliputi bidang kognitif, afektif, dan psikomotorik. Kemampuan penilaian ini dapat dikatakan dalam dua bentuk yang dilakukan melalui pengamatan terus menerus tentang perubahan kemajuan yang dicapai siswa. Sedangkan penilaian dengan cara pemberian skor, angka atau nilai-nilai yang bisa dilakukan dalam rangka penilaian hasil belajar siswa.

4) Menguasai bahan pelajaran¹⁰²

Secara jelas, konsep-konsep yang harus dikuasai oleh guru dalam penguasaan bahan pelajaran ini telah tertuang dalam kurikulum, khususnya Garis-garis Besar Program Pengajaran (GBPP) yang disajikan dalam bentuk pokok bahasan dan sub pokok bahasan. Dan uraiannya secara mendalam dituangkan dalam bentuk buku paket dari bidang studi yang bersangkutan.

Dari beberapa uraian di atas menunjukkan betapa pentingnya penguasaan kompetensi bagi guru yang profesional, karena hal tersebut sangat berpengaruh dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan itu sendiri.

Sebagaimana dijabarkan oleh Suharsimi Arikunto mengenai tiga kompetensi tersebut antara lain :

- 1) *Kompetensi profesional*, artinya bahwa guru memiliki pengetahuan yang luas serta dalam tentang *subject matter* (bidang studi) yang akan diajarkan, serta penguasaan metodologis dalam arti memiliki pengetahuan konsep teoritik, mampu memilih metode yang tepat, serta mampu menggunakannya dalam proses belajar mengajar.
- 2) *Kompetensi personal*, artinya bahwa guru harus

¹⁰²Nana Sudjana, *Dasar-dasar Proses Belajar Mengajar*, 20-22.

memiliki sikap kepribadian yang mantap, sehingga mampu menjadi sumber intensifikasi bagi subyek. Artinya lebih terperinci adalah bahwa ia memiliki kepribadian yang patut diteladani.

- 3) *Kompetensi sosial*¹⁰³ artinya bahwa guru harus memiliki kemampuan berkomunikasi sosial, baik dengan murid-muridnya maupun dengan sesama teman guru, dengan kepala madrasah, dengan pegawai tata usaha dan anggota masyarakat di lingkungannya.

b. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Profesionalisme Guru

Menurut Alimuddin, ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi profesionalisme guru dalam mengajar, yaitu sebagai berikut: Status Akademik. Pekerjaan guru adalah pekerjaan yang bersifat profesi, secara sederhana pekerjaan yang bersifat profesi adalah pekerjaan yang hanya dilakukan oleh mereka yang secara khusus disiapkan untuk itu dan bukan untuk pekerjaan lainnya. Pengalaman Belajar.

Dalam menghadapi peserta didik, tidak mudah untuk mengorganisir mereka, dan hal tersebut banyak menjadi keluhan, serta

¹⁰³Suharsimi Arikunto, *Manajemen Pengajar Secara Manusiawi*, (Jakarta: Rineka Cipta, 1993), 239.

banyak pula dijumpai guru yang mengeluh karena sulit untuk menciptakan suasana kegiatan belajar mengajar yang menyenangkan dan menggairahkan. Hal tersebut dikarenakan guru kurang mampu untuk menguasai dan menyesuaikan diri terhadap proses belajar mengajar yang berlangsung. Mencintai Profesi Sebagai Guru. Rasa cinta akan mendorong individu untuk melakukan sesuatu sebagai usaha dan pengorbanan.

Seseorang yang melakukan sesuatu dengan tanpa adanya rasa cinta, biasanya orang tersebut akan melakukannya dalam keadaan terpaksa. Dalam melakukan sesuatu akan lebih berhasil apabila disertai dengan adanya rasa mencintai terhadap apa yang dilakukannya itu. Berkepribadian. Secara bahasa kepribadian adalah keseluruhan sifat-sifat yang merupakan watak seseorang. Dalam proses belajar mengajar, kepribadian seorang guru ikut serta menentukan watak siswanya.¹⁰⁴

Pada bagian yang lain, ada pula yang membagi bahwa ada dua faktor yang bisa mempengaruhi profesionalisme guru: internal dan eksternal. Faktor internal adalah faktor yang berasal dari persoalan guru itu sendiri. Sebagai contohnya, *pertama*, kompetensi guru, baik itu profesional, pedagogis, sosial, dan kepribadian. *Kedua*, latar belakang akademik seorang guru. *Ketiga*, motivasi guru dalam mengajar. *Keempat*, status aktivitas ekonomi guru dalam bentuk profesi.

¹⁰⁴ Ibid.

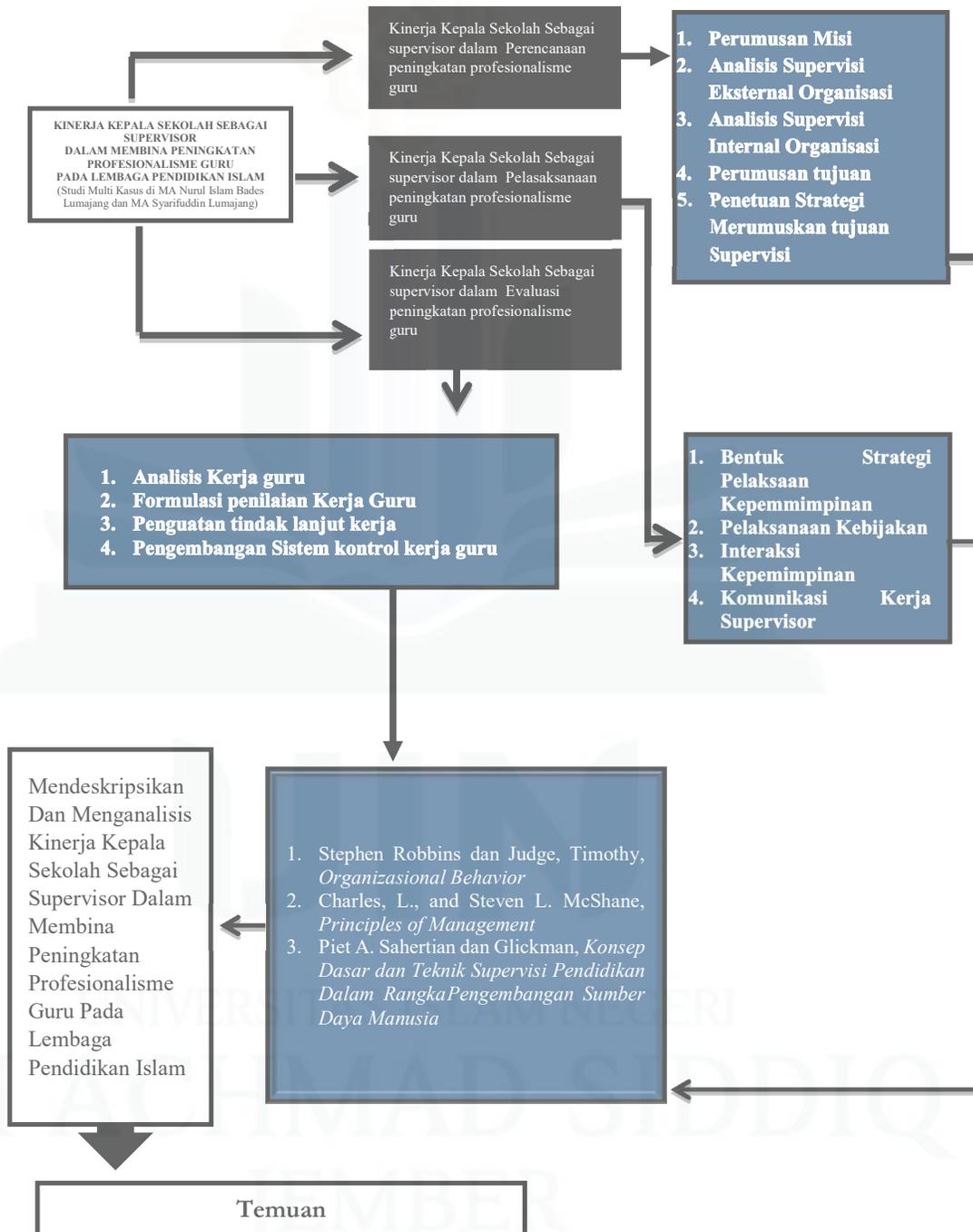
Adapun faktor eksternal adalah perihal yang berhubungan dengan kondisi atau lingkungan kerja, dukungan politis, sosiologis, dan hal lain yang berada di luar guru. Salah satu contohnya, supervisi kepala madrasah, regulasi yang mengatur dan mendisiplinkan guru, dan budaya organisasi yang dibangun dalam madrasah. Martinis Yamin mengindikasikan beberapa faktor paling dominan dalam perilaku profesional guru di lembaga pendidikan.¹⁰⁵ *Pertama*, faktor personal meliputi unsur keterampilan, pengetahuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen terhadap aturan. *Kedua*, faktor kepemimpinan lembaga. Dimulai dari aspek strategi kepemimpinan, pembentukan team, dan dorongan-semangat serta arahan kepada setiap guru. *Ketiga*, faktor kelompok/tim sesama guru. *Keempat*, sistem kerja. Hal ini terkait pemberian *reward and punishment* dan kultur organisasi. *Kelima*, faktor perubahan internal maupun eksternal.

C. Kerangka Konseptual Penelitian

Berdasarkan penjelasan yang telah dijelaskan sebelumnya, peneliti menyusun konseptual penelitiannya ini sebagaimana berikut;

¹⁰⁵ Yamin, Martinis.. *Sertifikasi Profesi Keguruan di Indonesia*. (Jakarta: Gaung Persada Press. 2009), 94

Gambar 2.3 Kerangka Konseptual Penelitian



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian ini bertujuan mendapatkan gambaran mendalam tentang kinerja kepala madrasah sebagai supervisor dalam membina peningkatan profesionalisme guru dengan pendekatan kualitatif. Data dikumpulkan dari latar yang alami (*natural setting*) sebagai sumber data langsung. Penelitian ini diharapkan dapat menemukan sekaligus mendeskripsikan data secara menyeluruh dan utuh mengenai kinerja kepala madrasah sebagai supervisor pada lembaga pendidikan Islam unggul. Lembaga pendidikan Islam unggul yang menjadi objek penelitian ini adalah MA Nurul Islam Bades Lumajang dan MA Syarifuddin Lumajang. Terlihat pada prestasi akademiknya yang lebih baik jika dibandingkan dengan madrasah swasta lainnya di wilayah Lumajang.

Penelitian ini menggunakan rancangan studi multi kasus, karena ini meneliti dua atau lebih subjek, latar atau tempat penyimpanan data. Subjek penelitian ini lebih dari satu, karenanya, sesuai dengan saran Bogdan, peneliti menggunakan jenis studi multikasus.¹ Studi multikasus berusaha mengkaji beberapa subjek tertentu dan memperbandingkan atau mempertentangkan beberapa subjek tersebut. Perbandingan tersebut mencakup persamaan dan perbedaan. Aturan umumnya, subjek yang diperbandingkan harus sejenis dan

¹Bogdan, et.al. menyatakan sebagai berikut: “*When reseachers study two or more subjects, settings, or depositories of data they are usually doing what we call multi-case studies*”. Lihat Robert C. Bogdan, et.al., *Qualitative Research for Education: an Introduction to Theory and Methods* (London: Allyn and Bacon Inc.,1998), 62.

sebanding.² Karena, setiap tempat bisa menjadi subjek studi kasus individual, dan secara keseluruhan penelitian tersebut akan menggunakan desain multikasus.³ Untuk itu peneliti mengambil subjek madrasah yang sama dari lembaga pendidikan Islam swasta unggul.

Penerapan rancangan studi multi kasus dimulai dari kasus tunggal (sebagai kasus pertama) terlebih dahulu, kemudian dilanjutkan pada kasus kedua. Karena rancangan penelitian ini adalah studi multi kasus, maka langkah-langkah yang ditempuh dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: (1) melakukan pengumpulan data pada kasus pertama, yaitu di MA Nurul Islam Bades Lumajang dan MA Syarifuddin Lumajang. Penelitian dilakukan sampai pada tingkat kejenuhan data, dan selama itu pula dilakukan kategorisasi dalam tema-tema untuk menemukan konsepsi tentatif mengenai kinerja kepala madrasah sebagai supervisor di madrasah tersebut; (2) melakukan pengamatan pada kasus kedua, yaitu MA Nurul Islam Bades Lumajang dan MA Syarifuddin Lumajang. Tujuannya adalah untuk memperoleh temuan konseptual mengenai kinerja kepala madrasah sebagai supervisor di MA Nurul Islam Bades Lumajang dan MA Syarifuddin Lumajang.

Mengingat hakekat permasalahan penelitian untuk mengungkap suatu fenomena dasar bagi penentuan pendekatan yang akan digunakan dalam suatu penelitian, maka penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif

² Abdul Wahab, *Menulis Karya Ilmiah* (Surabaya: Airlangga University Press, 1999), hlm.92.

³ Robert K. Yin, "Case Study Research: Design and Methods", diterjemahkan oleh M. Djauzi Mudzakir, *Studi Kasus: Desain dan Metode* (Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada, 2008), 54

fenomenologi⁴. Data yang diungkap berbentuk kata-kata, kalimat-kalimat, paragraf-paragraf, dokumen-dokumen dan bukan berupa angka-angka. Objek penelitian tidak diberi perlakuan khusus atau dimanipulasi oleh peneliti sehingga data yang diperoleh tetap berada pada kondisi alami sebagai salah satu kriteria penelitian kualitatif. Data diperoleh melalui teknik wawancara, observasi dan studi dokumentasi, Hal ini sesuai dengan pendapat yang mengatakan bahwa metode kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang dan perilaku yang diamati⁵.

Kegiatan pokok dalam penelitian ini adalah mendiskripsikan secara intensif dan terperinci tentang gejala dan fenomena sosial yang diteliti yaitu mengenai masalah-masalah yang berkaitan dengan supervisi pengajaran yang diperoleh secara kualitatif. Untuk itu diperlukan data-data supervisi pengajaran yang berkaitan dengan: 1) Perencanaan program supervisi pengajaran, 2) Pelaksanaan supervisi pengajaran: a. Teknik, b. Pendekatan, serta 3) Tindaklanjut supervisi pengajaran.

B. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian ini terletak di MA Nurul Islam Bades Lumajang dan MA Syarifuddin Lumajang, dimana MA Nurul Islam Bades Lumajang dan MA

⁴ Robert Bogdan, and Steven J. Taylor, *Introduktion to Qualitative Research Methods*, Terjemahan Arief Furhan, (Surabaya: Usaha Nasional, 1992), 79.

⁵ R.C. Bogdan, & S.K. Biklen, *Qualitative Research For Education: An Introduction to Theory and Methodes*, Needham Heights, (MA: Allyn Bacon, Inc., 1982) 102.

Syarifuddin Lumajang ini telah dikenal masyarakat luas sebagai lembaga pendidikan Islam yang Unggul. Letak madrasah ini berada di Kecamatan Pasirian dan Kecamatan Lumajang.

C. Kehadiran Penelitian

Peneliti sebagai instrumen dalam penelitian kualitatif ini, akan hadir di lokasi penelitian sebagai observer partisipan. Namun tingkat partisipasi pada masing-masing lokasi penelitian berbeda, adakalanya berpartisipasi dengan tingkat partisipasi moderat (*moderate participation*), adakalanya dengan tingkat partisipasi pasif (*passive participation*). Kehadiran peneliti dengan tingkat partisipasi moderat, karena pada salah satu lokasi penelitian (Pondok Pesantren Kyai Syarifuddin Wonorejo Lumajang) peneliti adalah *insider* yang turut serta dalam pengembangan pendidikan pesantren.

Namun demikian, dengan meminjam istilah Kim Knott dalam pengelompokan peneliti keagamaan (studi Islam) perspektif insider-outsider, peneliti sebagai insider akan hadir sebagai *Participant as Observer*⁶. Dalam

⁶ Kim Knott dalam kajiannya terhadap kelompok keagamaan dalam perspektif *insider outsider* dan *participant observer*, memetakan posisi *insider* dan *outsider* kedalam empat katagori baik dalam peranannya sebagai *participant* maupun sebagai *observer*; yaitu : *Complete Participant*, *Participant as Observer (insider)*, *Complete Observer*, *Observer as Participant (outsider)*. Yang dikategorikan *Complete Participant* adalah para peneliti keagamaan dari lingkungan agama itu sendiri yang dalam penelitiannya mengabaikan objektifitas dan menghindari sikap dan tindakan kritis terhadap fenomena yang dilihatnya. Sedangkan *Participant as Observer* adalah peneliti fenomena keagamaan dari lingkungan agama itu sendiri, akan tetapi memosisikan sebagai peneliti yang kritis terhadap fenomena yang dilihatnya, melihat fenomena keagamaan secara objektif. Pada sisi outsider, Kim Knott mendiskripsikan *Complete Observer* sebagai peneliti fenomena keagamaan dari kalangan luar agama yang diteliti, dalam posisinya sebagai *outsider* yang mengambil peran *complete observer*, mereka menjauhkan diri dari berbagai keikutsertaan. Ilmuan yang dikategorikan dalam kelompok ini, mereka yang melakukan kajian agama dengan menggunakan metode ilmiah dengan teknik pengumpulan data *quisenere* dan *interview*, seperti para peneliti dalam bidang sosiologi agama, psikologi agama, dan sejarah agama. Sedangkan *Observer as Participant* adalah peneliti fenomena keagamaan dari kalangan luar agama yang

posisinya sebagai *Participant as Observer* peneliti akan bertindak lebih kritis dibanding dengan peneliti yang memposisikan sebagai *Complete Participant*, sehingga terjadi pergerakan dari ranah *emik* yang didasarkan konsep pengalaman dekat, menuju ranah *etik* yang bersumber dari pengalaman jauh. Interkoneksi *emik* dan *etik* akan mendekatkan pada objektivitas dan netralitas peneliti, serta dapat mengarahkan pada upaya mutual konsultatif dalam membuktikan kebenaran generalisasi pengetahuan sebagai *insider* dengan fenomena sebagai subjek penelitian. Sementara pada lokasi penelitian yang lain, peneliti akan hadir sebagai *observer partisipan* dengan tingkat observasi pasif. Hal ini, karena penggalan data penelitian akan lebih difokuskan pada wawancara mendalam dengan subjek penelitian.

D. Subjek Penelitian

Setelah menentukan lokasi penelitian, selanjutnya peneliti akan menjelaskan tentang subjek penelitian. Subjek penelitian yang dimaksud disini adalah peneliti sendiri dan orang-orang yang menjadi sasaran pengamatan. Peneliti sebagai subjek penelitian berfungsi dan memiliki posisi sebagai perencana penelitian, pelaksana penelitian, penafsir data, dan penyusun laporan penelitian.

Sedangkan terkait dengan yang kedua, yaitu informan, adalah orang-

diteliti, akan tetapi dalam pelaksanaan penelitian sebagai peneliti melebur dalam pengalaman keagamaan subjek studinya. Dalam konteks inilah peneliti diuji konsistensinya dalam menerapkan pendekatan fenomenologi khususnya dalam penggunaan strategi metode *agnosisisme*. Lihat Kim Knott, *Insider/outsider perspectives*, dalam John R Hinnells (Ed) *The Routledge Companion of The studi of releigion*, (London and New York, Routledge Taylor & Farancis Group, 2005), 246-247.

orang penting yang dimintai keterangan masalah yang diteliti sehingga nantinya akan memberikan informasi yang dibutuhkan secara utuh dan mendalam yaitu sebagai berikut: 1) Dewan Komite Madrasah, 4) Yayasan, 5) sebaaian santri siswa kedua marasah. Subjek penelitian tersebut diatas untuk menggali data tentang kinerja kepala madrasah dalam membina peningkatan profesionalisme guru lembaga pendidikan Islam.

E. Data dan Sumber Data

Jenis data dalam penelitian ini dapat dibedakan menjadi dua, yaitu data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dalam bentuk verbal atau kata- kata atau ucapan lisan dan perilaku dari subjek (informan) berkaitan dengan supervisi pengajaran. Sedangkan data sekunder berupa dokumen-dokumen, foto- foto, dan benda-benda yang dapat digunakan sebagai pelengkap data primer. Bentuk data sekunder seperti tulisan-tulisan, rekaman-rekaman, gambar-gambar atau foto-foto yang berhubungan dengan supervisi pengajaran.

Sumber data dalam penelitian ini dapat dibedakan menjadi dua, yaitu manusia/orang dan bukan manusia. Sumber data manusia berfungsi sebagai subjek atau informan kunci (*key informants*). Sedangkan sumber data bukan manusia berupa dokumen yang relevan dengan fokus penelitian, seperti gambar, foto, catatan rapat atau tulisan-tulisan yang ada kaitannya dengan fokus penelitian. Dalam penelitian tentang Kinerja Kepala madrasah sebagai supervisor Dalam Membina Peningkatan Profesionalisme Guru Pada Lembaga Pendidikan Islam di MA Nurul Islam Bades Lumajang dan MA Syarifuddin

Lumajang adalah informasi yang terdiri dari Kepala Madrasah, Wakil Kepala Madrasah, dan para guru.

F. Pengumpulan Data

Peneliti menggunakan beberapa teknik pengumpulan data, yaitu 1. Wawancara mendalam (*indepth interview*), 2. Pengamatan peran serta (*participation observation*), dan 3. dokumentasi.

1. Teknik Wawancara Mendalam (*indepth interview*)

Hal mendasar yang ingin diperoleh melalui teknik wawancara mendalam adalah minat informan/subjek penelitian dalam memahami orang-orang lain, dan bagaimana mereka memberi makna terhadap pengalaman-pengalaman dalam mereka berinteraksi tersebut. Dalam wawancara ini peneliti dapat menggunakan tiga rangkaian wawancara mendalam sebagaimana yang dijelaskan Hadi, yaitu (1) wawancara yang mengungkap konteks pengalaman partisipan (*respondent*) atau wawancara sejarah hidup terfokus (*focused life history*), (2) wawancara yang memberikan kesempatan partisipan untuk merekonstruksi pengalamannya atau wawancara pengalaman detail, dan (3) wawancara yang mendorong partisipan untuk merefleksi makna dari pengalaman yang dimiliki⁷.

Sesuai dengan karakteristik penelitian yang telah disebutkan di atas, maka yang menjadi informan dalam penelitian ini, terdiri dari: (1) Kepala

⁷ Sutriano Hadi, *Metodologi Research*, (Yogyakarta: Andi Offset, 1995), 63.

Madrasah, (2) Wakil kepala Madrasah bidang kurikulum dan pengajaran, dan (3) Guru MA Nurul Islam Bades Lumajang dan MA Syarifuddin Lumajang.

Adapun data wawancara yang ingin dihasilkan dalam proses ini adalah berkaitan dengan fokus penelitian yang telah disusun sejak awal. Kesemuanya disusun kembali oleh peneliti sebagaimana berikut ini;

Tabel 3.1 Fokus, Indikator dan Informan Wawancara

NO	FOKUS	INDIKATOR	INFORMAN
1	Kinerja kepala madrasah sebagai supervisor dalam perencanaan peningkatan profesionalisme guru di MA Nurul Islam Bades Lumajang dan MA Syarifuddin Lumajang	a. Tindakan Kepala Madrasah b. Dasar Perencanaan c. Partisipasi Perencanaan d. Hasil Perencanaan	<ul style="list-style-type: none"> • Kepala Madrasah • Komite Madrasah • Guru dan Kependidikan
2	Kinerja kepala madrasah sebagai supervisor dalam pelaksanaan peningkatan profesionalisme guru di MA Nurul Islam Bades Lumajang dan MA Syarifuddin Lumajang	a. Dasar Kerja b. Motif Kerja c. Struktural Kerja d. Dukungan Kerja e. Stuktural Kerja	<ul style="list-style-type: none"> • Kepala Madrasah • Komite Madrasah • Guru dan Kependidikan • Alumni madrasah
3	Kinerja kepala madrasah sebagai supervisor dalam evaluasi peningkatan profesionalisme guru di MA Nurul Islam Bades Lumajang dan	a. Dasar penilaian b. Proses Penilaian c. Sturtural penilaian d. Hasil Penilaian e. Tindak lanjut penilaian	<ul style="list-style-type: none"> • Kepala Madrasah • Komite Madrasah • Guru dan Kependidikan • Alumni madrasah

	MA Syarifuddin Lumajang		
--	----------------------------	--	--

2. Teknik Pengamatan Peran Serta/ Participant Observation

Teknik pengamatan peran serta dilaksanakan dengan cara peneliti melibatkan diri pada kegiatan yang dilakukan subyek. Oleh karena itu, teknik ini disebut observasi peran serta/*participant observation*. Kegiatan pengamatan peran serta yang dilakukan selama penelitian dimulai dari *grand tour observation* (kegiatan observasi menyeluruh). Tujuannya adalah untuk mengetahui semua kegiatan supervisi pengajaran. Kemudian dilanjutkan dengan melakukan pengamatan peran serta pada kinerja kepala madrasah dalam kegiatan supervisi dan juga kinerja guru dalam mengelola kelas.

Selanjutnya adalah observasi terfokus pada bentuk kegiatan, akademik dan non akademik sebagaimana berikut ini;

Tabel 3.2 Ruang Observasi Penelitian

NO	SITUASI YANG DIAMATI
1	Tindakan kerja kepala madrasah sebagai supervisor dalam evaluasi peningkatan profesionalisme guru di MA Nurul Islam Bades Lumajang dan MA Syarifuddin Lumajang
2	Tindakan kepala madrasah sebagai supervisor dalam perencanaan peningkatan profesionalisme guru di MA Nurul Islam Bades Lumajang dan MA Syarifuddin Lumajang
3	Tindakan kerja kepala madrasah sebagai supervisor dalam pelaksanaan peningkatan profesionalisme guru di MA Nurul Islam Bades Lumajang dan MA Syarifuddin Lumajang

4	Komunikasi kepala madrasah sebagai supervisor dalam evaluasi peningkatan profesionalisme guru di MA Nurul Islam Bades Lumajang dan MA Syarifuddin Lumajang
5	Komunikasi kepala madrasah sebagai supervisor dalam pelaksanaan peningkatan profesionalisme guru di MA Nurul Islam Bades Lumajang dan MA Syarifuddin Lumajang
7	Komunikasi kepala madrasah sebagai supervisor dalam perencanaan peningkatan profesionalisme guru di MA Nurul Islam Bades Lumajang dan MA Syarifuddin Lumajang
8	Tindakan bawahan struktur kepala madrasah dalam peningkatan profesionalisme guru di MA Nurul Islam Bades Lumajang dan MA Syarifuddin Lumajang
9	Dan Hal Lain yang berkenaan dengan kinerja kepala madrasah sebagai supervisor dalam peningkatan profesionalisme guru di MA Nurul Islam Bades Lumajang dan MA Syarifuddin Lumajang

3. Kajian Dokumen

Sebenarnya ada yang membedakan antara rekaman dan dokumen. Rekaman adalah pernyataan tertulis yang dipersiapkan oleh seseorang atau lembaga untuk keperluan pengujian adanya suatu peristiwa atau untuk menyajikan *accounting*. Sedangkan dokumen digunakan untuk acuan selain bahan atau rekaman yang tidak dipersiapkan secara khusus untuk tujuan tertentu seperti surat-surat, buku harian, foto-foto, naskah pidato, buku pedoman pendidikan⁸

Data dokumentasi ini digunakan untuk melengkapi data yang

⁸ Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1994), 161.

diperolehdari wawancara dan observasi peran serta. Salah satu cara yang dilakukan adalah menelaah rekaman dan dokumen mengenai supervisi pengajaran baik konsep perencanaan, teknik pelaksanaan di MA Nurul Islam Bades Lumajang dan MA Syarifuddin Lumajang.

Beberapa dokumen yang diperlukan yang relevan dengan fokus penelitian di antaranya adalah

Tabel 3.3 Ruang Lingkup Kajian Dokumen

NO	RUANG LINGKUP	KETERANGAN
1	Kinerja Perencanaan	a. Hasil Rapat b. Postering Perencanaan c. Data pertemuan dan rapat
2	Kinerja pelaksanaan	a. Data Sturktural Kerja b. Data jadwal pelaksanaan c. Berita acara pelaksanaan
3	Kinerja Evaluasi	a. Hasil Rapat Evaluasi b. Dokumentasi Hasil Evaluasi c. Dokumentasi Dukungan Kerja d. Rencaan Feedback Evaluasi.

G. Analisis Data

Mengingat penelitian ini menggunakan rancangan studi multi kasus, makadalam menganalisis data dilakukan dua tahap, yaitu: 1). Analisis data kasus individu (*individual case*), dan 2). Analisis data lintas kasus (*cross case analysis*⁹).

1. Analisis Data Kasus Individu

Analisis data kasus individu dilakukan pada masing-masing obyekyaitu di MA Nurul Islam Bades Lumajang dan MA Syarifuddin

⁹Robert K. Yin, "Case Study Research: Design and Methods", diterjemahkan oleh M. Djauzi Mudzakir, *Studi Kasus: Desain dan Metode*, 61

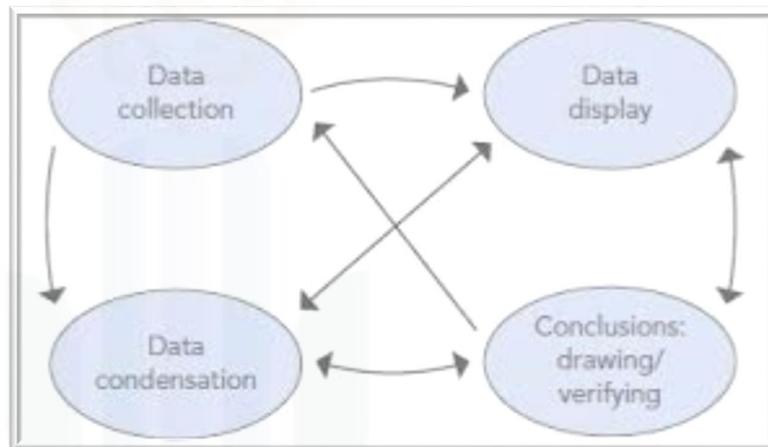
Lumajang, peneliti melakukan interpretasi terhadap data yang berupa kata-kata, sehingga diperoleh makna (*meaning*). Karena itu analisis dilakukan bersama-sama dengan proses pengumpulan data, serta setelah data terkumpul.

Semua data yang dikumpulkan di masing-masing fokus akan dianalisis secara terpisah. Setiap data ditafsirkan dan dianalisis secara induktif. Untuk mendapatkan data yang valid, maka analisis data selalu berdasarkan pada data yang langsung diperolehnya dari lapangan dan dilakukan terus menerus semenjak peneliti memulai melakukan penelitian. Hal ini sejalan dengan apa yang disampaikan oleh Miles dan Huberman bahwa analisis data dilakukan sepanjang proses penelitian berlangsung.

Selanjutnya data dianalisis dengan menggunakan beberapa langkah sesuai teori Milles, Huberman dan Saldanayaitu menganalisis data dengan tiga langkah: kondensasi data (*data condensation*), menyajikan data (*data display*), dan menarik simpulan atau verifikasi (*conclusion drawing and verification*). Kondensasi data merujuk pada proses pemilihan (*selecting*), pengerucutan (*focusing*), penyederhanaan (*simplifying*), peringkasan (*abstracting*), dan transformasi data (*transforming*). Adapun model interaktif yang dimaksud adalah sebagai berikut:¹⁰

¹⁰ Matthew B. Miles, et.al., *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*, Edition 3. (USA: Sage Publications. 2014), 8-10.

Gambar 3.1 Komponen Analisis Data Model Interaktif¹¹



Sesuai dengan kriteria, bentuk dan jenis penelitian, dan supaya memudahkan dalam proses analisis data maka peneliti mendesain kerangka penelitian, peneliti menggunakan model pendekatan interaktif dari Miles dan Huberman, sebagai analisis data hasil penelitian. Aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus-menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah benar-benar jenuh.¹²

2. Analisis Data Lintas Kasus

Analisis data lintas kasus dimaksudkan sebagai proses membandingkan temuan-temuan yang diperoleh dari masing-masing kasus sekaligus sebagai proses memadukan antar kasus. Pada awalnya temuan yang diperoleh dari situs pertama, disusun kategori dan tema,

¹¹ Matthew B. Miles, et.all., *Qualitative...*, 10.

¹² Matthew B. Miles, A. Michael Huberman, dan Johny Saldana, *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (USA: SAGE Publications, 2014).21-23

dianalisis secara induktif konseptual, dan dibuat penjelasan naratif yang tersusun menjadi proposisi tertentu yang selanjutnya dikembangkan menjadi teori substantif .

H. Pengecekan Keabsahan Temuan

Dalam pengecekan data diperlukan tehnik pemeriksaan, pelaksanaan tehnik pemeriksaan didasarkan atas kriteria tertentu. Peneliti menggunakan 4 kriteria di antaranya yaitu:

1. Kredibilitas

Kriteria kredibilitas data digunakan untuk menjamin bahwa data yang dikumpulkan peneliti mengandung nilai kebenaran, baik bagi pembaca pada umumnya maupun subjek penelitian. Untuk menjamin kesahihan data, ada lima tehnik pencapaian kredibilitas data, perpanjangan keikutsertaan, ketekunan pengamatan, triangulasi, pemeriksaan sejawat melalui diskusi, dan pengecekan anggota.

2. Transferabilitas

Transferabilitas atau keteralihan dalam penelitian kualitatif dapat dicapai dengan cara "uraian rinci". Untuk kepentingan ini peneliti berusaha melaporkan hasil penelitiannya secara rinci. Uraian rinci diusahakan dapat mengungkap secara khusus segala sesuatu yang diperlukan oleh pembaca, agar para pembaca dapat memahami temuan-temuan yang diperoleh. Penemuan itu sendiri bukan bagian dari uraian rinci melainkan penafsirannya yang diuraikan secara rinci dan penuh tanggungjawab

berdasarkan kejadian- kejadian nyata. Dalam hal ini peneliti menguraikan temuan tiap sub focus secara rinci, mulai dari temuan berupa perencanaan program supervisi, pelaksanaan supervisi pengajaran sampai tindak lanjut hasil supervisi pengajaran yang ada di dua lokasi terteliti.

3. Dependabilitas (Ketergantungan)

Pemeriksaan kualitas proses penelitian. Cara ini dilakukan oleh peneliti dengan maksud untuk mengetahui sejauhmana kualitas proses penelitian yang dikerjakan oleh peneliti mulai dari mengkonseptualisasi penelitian, menjaring data penelitian, mengadakan interpretasi temuan-temuan penelitian hingga pada pelaporan hasil penelitian.

4. Konfirmabilitas

Pemeriksaan hasil penelitian. Cara ini dilakukan oleh peneliti untuk melihat tingkat kesesuaian antara temuan-temuan dengan data yang telah terkumpul sebagai pendukung. Jika hasilnya menunjukkan ada kesesuaian, maka dengan sendirinya temuan-temuan tersebut dapat diterima, namun jika ternyata tidak ada kesesuaian, maka temuan tersebut dengan sendirinya gugur. Konsekuensinya adalah peneliti harus turun lapangan untuk memperoleh data yang sesungguhnya. Kegiatan yang dilakukan peneliti adalah memeriksa kembali data lapangan baik catatan lapangan maupun data yang telah direduksi, kemudian mencocokkan data tersebut dengan temuan-temuan yang telah dirumuskan.

I. Tahapan Penelitian

Dalam penelitian ini secara garis besar tahap-tahap penelitian yang dilaksanakan sebagai berikut: (1) Mengurus perijinan kepada pihak madrasah yang dijadikan obyek penelitian dengan membawa surat permohonan survey (2) Penelitian pendahuluan dimana peneliti melakukan pengamatan dan wawancara dengan informan kunci untuk melihat kelayakan lokasi penelitian yang akan diteliti selama dua minggu, (3) Pengembangan desain yang dilakukan setelah peneliti mempelajari hasil pengamatan dan memperoleh temuan berupa fenomena yang menarik sebagai masalah penelitian. Pada tahap ini peneliti menyusun proposal untuk diajukan kepada pembimbing dengan mengembangkan fokus penelitian dan metodologinya, (4) Pelaksanaan penelitian sampai analisis data, penelitian dilaksanakan pada jam-jam kerja dilokasi penelitian yang letaknya tidak terlalu jauh. Untuk kegiatan ini direncanakan selama tiga bulan dan setiap minggu peneliti hadir di lapangan selama empat hari, sambil melakukan pengumpulan data dan analisis data, diadakan pengecekan keabsahan data untuk membuktikan sejauh mana suatu data yang diperoleh mengandung kebenaran sehingga dapat dipercaya. Setelah semua data yang dibutuhkan selesai dikumpulkan, maka peneliti dapat meninggalkan lokasi penelitian, namun analisis data dilakukan secara terus menerus hingga menjadi suatu kesimpulan, (5) Penulisan laporan, ini merupakan tahap akhir dari serangkaian tahapan dalam penyusunan tesis. Dalam hal ini peneliti menulis konsep laporan penelitian kemudian diserahkan kepada dosen pembimbing untuk dikoreksi.

BAB IV

PAPARAN DAN ANALISIS DATA

Kinerja kepala madrasah di kedua situs diangkat merupakan data tiga manajemen supervisi sebagaimana yang disusun dalam fokus penelitian ini. Jadi pembahasan pada bab ini akan mengurai sejumlah dengan dirinci melalui tiga sub pokok pembahasan. Ketiganya akan dibahas dalam semua sub bahasa, mulai dari paparan data, analisis, hingga sub temuan penelitian.

A. Paparan Data

1. Paparan Data I: Kinerja Kepala Madrasah Sebagai Supervisor Dalam Peningkatan Profesionalisme Guru MA Nurul Islam Bades Lumajang

Ada tiga proses manajemen supervisi yang pada umumnya dijelaskan oleh seluruh lembaga pendidikan Islam. Dalam semua proses tersebut kepala MA Nurul Islam Bades Lumajang juga ikut memiliki peran didalamnya. Untuk memperincinya datanya, kinerjanya diurai dalam masing-masing tahapan.

a. Kinerja Kepala Madrasah Sebagai Supervisor Dalam Perencanaan Peningkatan Profesionalisme Guru MA Nurul Islam Bades Lumajang

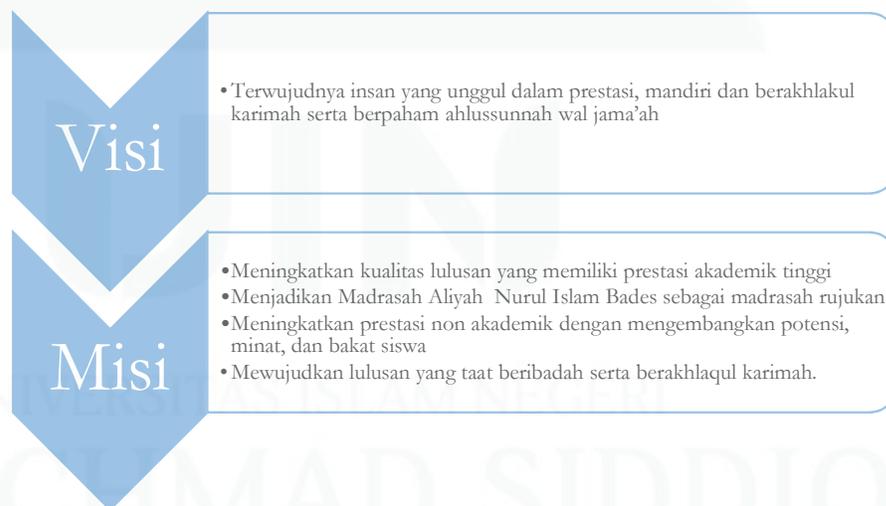
Langkah-langkah kepemimpinan kepala madrasah sebagai supervisor dalam perencanaan peningkatan profesionalisme guru di MA Nurul Islam Bades Lumajang dilakukan dengan beberapa tahapan. Yang demikian diawali dengan malakukan inventarisir pada yang diperlukan dalam dan ditargetkan. *Pertama*, salah upayanya adalah dengan melihat dan memutuskan beberapa

visi dan misi yang telah dirumuskan secara partisipatif. Hal demikian ini sebagaimana diungkapkan oleh Kepala Madrasah sendiri pada peneliti.

"Minangka kepala madrasah, aku tansah ngutamakake perencanaan sing cetha kanggo ningkatake profesionalisme guru. Visi lan misi iki dirumusake kanthi partisipatif, meluake kabeh guru lan staf. Kita lungguh bebarengan kanggo nyamakake pandangan bab pangembangan pendidikan nang kene. Saka kono, kita bisa nyusun program sing terarah, kaya pelatihan berkala lan evaluasi kinerja sing transparan. Aku uga mesthekake yen saben guru paham karo peranane kanggo nggayuh tujuan bareng-bareng. Iki penting supaya kabeh program bisa mlaku kanthi efektif lan cocog karo kabutuhan madrasah."¹²⁹

Adapun visi dan misi yang dimaksud tentu adalah apa yang terbaca dalam dokumentasi yang ditemukan peneliti. Adapun yang demikian adalah sebagaimana berikut ini:

Gambar 4.1 Visi dan Misi Sumber Perencanaan Supervisi¹³⁰



Penulis berkesempatan mengikuti rapat perencanaan pengembangan guru. Terlihat seluruhnya dikonsepskan oleh beberapa stakeholder yayasan.

¹²⁹ Wawancara, Anik Niswatul Karimah (Kepala Madrasah MA Nurul Islam Bades Lumajang) 14/07/2024.

¹³⁰ Dokumentasi, Profil Madrasah Madrasah MA Nurul Islam Bades Lumajang 2024.

Beberapa proses seperti analisis kebutuhan dan kelemahan para guru dikaji secara rinci dalam rapat internalnya. Hasilnya, baru dibawa oleh kepala madrasah pada kepengurusan yayasan. Penulis dalam hal juga berkesempatan menemani kepala madrasah saat menghadap membawa laporan hasil rapat pada ketua yayasan Madrasah.¹³¹ Hal demikian tentu dapat dipandang sebagai upaya pola perencanaan yang partisipatif atau *bottom up*, sebab terlihat menyumberkan gagasan rencana pada struktural kelembagaan MA yang merupakan sub unit lembaga pendidikan di bawah naungan yayasan.

Pada sisi lain, terlihat tersentral. Hal ini seperti dalam ruang lingkup pemaduan aturan dan norma pendidikan Madrasah pada budaya pendidikan MA. Beberapa kegiatan yang berhubungan dengan pengembangan keagamaan atau tradisi Madrasah, termasuk di dalamnya norma keagamaan, disusun sendiri oleh kepengurusan yayasan. Hal ini diakui oleh Kepala madrasah. Ia mengatakan, “*seluruh hal yang hubungannya dengan proses penguatan keagamaan para guru kami patuh dan ikut pada kebijakan yang dibuat oleh kepengurusan yayasan*”.¹³²

Setelah mengetahui visi dan misi tersebut, baru dikembangkan dengan merumus hal strategis yang perlu dicapai. Hal demikian ini dilakukan dengan mengurai target strategis yang diperlukan untuk mencapai visi dan misi tersebut. Hal ini sebagaimana diungkapkan oleh Wakil Kepala

¹³¹ *Observasi*, Kegiatan rapat perencanaan Pengembangan mutu guru MA Nurul Islam Januari-Februari 2024

¹³² *Wawancara*, Anik Niswatul Karimah (Kepala Madrasah MA Nurul Islam Bades Lumajang) 14/07/2024.

Madrasah di MA ini;

"Bar sawisé kita ngerti visi lan misi, langkah sabanjuré yaiku ngrumusake perkara strategis sing perlu diraih. Iki kudu dicocogke karo target strategis sing diperlukan kanggo nggayuh visi lan misi mau. Contone, kita fokus ning ruang lingkup strategi, kaya Standar Proses lan Standar Sarana Prasarana. Misale, 'standar proses' nguripake piye carane kegiatan pembelajaran dilakokne, supaya kualitas pengajaran terjaga. Sakliyané kuwi, kita uga ngrumusake strategi kanggo ningkatake Standar Kompetensi Lulusan lan Standar Tenaga Kependidikan, kanggo njamin kabeh guru nduweni kapasitas sing sesuai karo tuntutan zaman. Upaya iki dilakokne kanthi musyawarah antar pimpinan madrasah lan staf, supaya kabeh keputusan sing digawe bener-bener relevan karo kahanan madrasah saiki. Strategi iki ora mung kanggo jangka pendek, nanging kita pikirake kanggo jangka panjang."¹³³

Setidaknya dalam dokumentasi ditemukan ada beberapa hal yang dicanangkan sebagai acuan standar supervisi yang telah dirumuskan bersama di pimpinan kepala madrasah MA Nurul Islam saat ini. Adapun hasil temuan dokumentasinya adalah sebagaimana di bawah ini;

Tabel 4.1 Perencanaan Standar Supervisi¹³⁴

Komponen/ sasaran	2022/2023	2023/2024	2024/2025
Standar isi;	Meningkatkan SKL yang memiliki karakteristik keunggulan madrasah 80%	Merintis kurikulum Madrasah bertaraf nasional 25%	Merintis madrasah Keterampilan 85 % dan Mengarah ke Madrasah Riset 25%
Standar Proses	100 % Guru telah mampu melakukan pembelajaran berkualitas, mengubah atmosfir belajar,	Guru telah mampu melakukan pembelajaran berbasis IT 45%	Guru telah mampu melakukan pembelajaran berbasis IT 85%

¹³³ Wawancara, St.Shofiah (Wakil Kepala Madrasah MA Nurul Islam Bades Lumajang) 15/08/2024.

¹³⁴ Dokumentasi, Data Rencana Strategis Madrasah Madrasah MA Nurul Islam Bades Lumajang 2024.

	gemar baca tulis, observasi, PAKEM dan CTL serta mampu meningkatkan hasil belajar		
Standar Lulusan	50 % diterima di Perguruan Tinggi Favorit	75 % diterima di Perguruan Tinggi Favorit	80 % diterima di Perguruan Tinggi Favorit
Standar Tenaga Pendidik	20% Guru mengikuti pelatihan strategi belajar mengajar	50% Guru mengikuti pelatihan strategi belajar mengajar	27 % guru melanjutkan ke jenjang S-2
Standar Sarana Prasarana	Lab TIK sudah punya tapi belum memenuhi ketentuan Tersedianya lab IPA	Lab TIK sudah memenuhi ketentuan Tersedianya lab IPA sendiri-sendiri	Lab TIK sudah memenuhi ketentuan Tersedianya alat Lab lengkap dan sesuai dengan ketentuannya
Standar Pengelolaan	Terakreditasi A	Terakreditasi A	Terakreditasi A
Standar Pembiayaan	Kebutuhan untuk membiayai standar minimal sudah tercukupi	Seluruh Program Madrasah sudah tercukupi pembiayaannya	Seluruh Program Madrasah sudah tercukupi pembiayaannya
Standar Penilaian	Lulus 100 %	Lulus 100 %	Lulus 100 %

Data di atas merupakan dasar untuk merencanakan langkah strategis yang akan dilakukan kepala madrasah dalam mengupayakan pengembangan profesionalisme guru. Baik visi, misi, maupun standar mutu yang direncanakan, telah disepakati oleh seluruh pihak dan dijadikan pedoman kepala madrasah untuk melaksanakan fungsinya sebagai supervisor. Hal demikian ini sebagaimana diungkapkan oleh ketua komite berikut ini,

"Visi dan misi, standar mutu yang sudah dirumuskan, sudah sesuai"

disepakati karo kabeh pihak. Iki ora mung disepakati karo guru lan staf, nanging uga meluake unsur pimpinan madrasah lan pengawas. Visi iki dadi pondasi utama kanggo langkah-langkah strategis sing bakal ditindakake. Kepala madrasah njupuk peran penting dadi supervisor kanggo njamin yen kabeh program lan kegiatan sesuai karo visi, misi, lan standar mutu sing wis direncanakake. Ana pelatihan lan evaluasi berkala sing dilakokake kanggo ningkatake kualitas kinerja guru lan staf, dadi semua duwe arah sing jelas."¹³⁵

Kedua, mengamati kondisi perkembangan profesionalisme guru.

Berdasarkan hasil observasi di beberapa kelas, kepala madrasah secara rutin hadir untuk mengamati proses pembelajaran yang berlangsung. Dalam observasi tersebut, ia mencatat kekuatan guru dalam mengelola kelas dan metode pembelajaran yang digunakan. Bahkan ia juga melakukan pembacaan pada evaluasi guru yang telah dinverisir dari evaluasi sebelumnya.¹³⁶

Hal ini sebagaimana diakui oleh kepala MA sendiri. Ia menuturkan,

"Saya selalu hadir di kelas-kelas untuk melihat bagaimana cara guru mengajar. Hal ini penting karena dari sini saya bisa tahu apa saja yang perlu diperbaiki dan ditingkatkan. Bahkan saya juga membaca dan menghubungkan dengan evaluasi sebelumnya. Minangka kepala madrasah, aku kerep mlebu kelas kanggo nyawang piye guru-guru mulang. Iki penting, merga saka kono aku bisa ngerti opo sing kudu dibenerke lan ditingkatke. Aku uga nggatekake evaluasi-evaluasi sing wis digelar sadurunge, dadi strategi sing kita lakokne tetep nyambung lan ana perbaikan sing jelas. Kabeh iki kanggo mesthekake yen kualitas pendidikan terus ningkat lan sesuai karo standar sing wis disepakati bareng-bareng".¹³⁷

Observasi ini dilakukan tanpa mengganggu proses belajar mengajar, sehingga kepala madrasah mendapatkan gambaran nyata tentang interaksi

¹³⁵ *Wawancara*, Abdur Rahman (Ketua Komite Madrasah MA Nurul Islam Bades Lumajang) 15/08/2024.

¹³⁶ *Observasi*, kinerja kepala MA Nurul Islam Bades Lumajang, Januari 2024.

¹³⁷ *Wawancara*, Anik Niswatul Karimah (Kepala Madrasah MA Nurul Islam Bades Lumajang) 14/07/2024.

antara guru dan siswa. Hal demikian ini bahkan kadang dilakukan tidak sendiri. Wakil madrasah dan komite di beberapa momument juga diajak untuk mengamati proses belajar mengajar para guru. Seluruh diupayakan untuk mendapatkan hal-hal yang perlu dijaga dan dilestarikan.

Ketiga, Analisis kebutuhan pengembangan profesionalisme guru. Dari hasil observasi dan wawancara, kepala madrasah kemudian melakukan analisis kebutuhan profesionalisme. Salah satu hal yang diidentifikasi adalah kebutuhan untuk meningkatkan kemampuan guru dalam menggunakan teknologi dalam pembelajaran. Dalam observasi kelas, beberapa guru masih menggunakan metode konvensional, sementara dalam wawancara, seorang guru menyatakan, "*Kami memerlukan pelatihan tentang penggunaan teknologi dalam pembelajaran agar lebih efektif di era digital ini.*"¹³⁸

Kepala madrasah menyadari bahwa hal ini perlu ditingkatkan untuk mendukung pembelajaran yang lebih dinamis. Jika diperinci, Analisis kebutuhan pengembangan profesionalisme guru di MA Nurul Islam Bades, Lumajang, mencakup dua aspek penting: kebutuhan internal yang berfokus pada faktor-faktor di dalam madrasah, dan kebutuhan eksternal yang dipengaruhi oleh lingkungan luar seperti kebijakan pendidikan nasional serta tuntutan masyarakat. Dalam menjelaskan analisis ini, saya akan memasukkan data dari hasil wawancara dengan kepala madrasah, guru, serta

¹³⁸ *Wawancara*, Siti Nurhasanah (Guru Kelas XA Madrasah MA Nurul Islam Bades Lumajang) 18/07/2024.

observasi langsung di lapangan.

Dalam kebutuhan Pengembangan Profesionalisme Guru dari Faktor Internal. Berdasarkan wawancara dengan Kepala Madrasah MA Nurul Islam, beliau menekankan bahwa guru-guru membutuhkan pengembangan lebih lanjut dalam hal kompetensi pedagogik dan penguasaan materi ajar. Beberapa guru merasa kurang percaya diri dalam menggunakan metode pembelajaran modern, terutama yang berbasis teknologi. Hal ini didukung oleh observasi yang dilakukan selama proses pembelajaran, di mana beberapa guru masih menggunakan metode ceramah tradisional dan kurang memanfaatkan media pembelajaran interaktif.

“Dari hasil wawancara dengan para guru, banyak di antara mereka yang mengakui pentingnya pelatihan secara rutin, terutama dalam penggunaan teknologi pendidikan, seperti aplikasi pembelajaran daring dan pengelolaan kelas digital. Sebagian besar guru juga mengungkapkan bahwa mereka belum terbiasa dengan metode evaluasi *berbasis* teknologi, seperti ujian online dan rubrik penilaian yang lebih kompleks”.¹³⁹

Selain itu, ada kebutuhan mendesak terkait pengembangan soft skill seperti manajemen kelas yang lebih efektif dan komunikasi dengan siswa yang lebih interaktif. Beberapa guru mengakui bahwa mereka merasa sulit beradaptasi dengan karakteristik siswa zaman sekarang yang lebih kritis dan dinamis, sehingga mereka memerlukan pelatihan dalam hal motivasi siswa dan strategi pembelajaran kolaboratif.

Sedangkan terkait dengan kebutuhan Pengembangan Profesionalisme Guru dari Faktor Eksternal. Dari faktor eksternal,

¹³⁹ Wawancara, Anik Niswatul Karimah (Kepala Madrasah MA Nurul Islam Bades Lumajang) 14/07/2024.

wawancara dengan guru senior menunjukkan bahwa tuntutan akan sertifikasi guru semakin meningkat, terutama terkait dengan program sertifikasi profesi yang digalakkan pemerintah.

“Beberapa guru di MA Nurul Islam masih belum memiliki sertifikasi penuh, yang membuat mereka merasa tertekan untuk mengikuti program pelatihan dan seminar yang diselenggarakan oleh Kementerian Agama atau instansi terkait. Sertifikasi ini bukan hanya untuk memenuhi persyaratan administratif, *tetapi* juga meningkatkan kualitas mengajar sesuai dengan standar nasional”.¹⁴⁰

Selain itu, dalam observasi terhadap kurikulum dan kebijakan pemerintah, terlihat bahwa tuntutan untuk mengintegrasikan nilai-nilai Islam dalam materi ajar terus meningkat. Guru-guru dituntut untuk tidak hanya mengajar secara formal, tetapi juga menjadi teladan dalam penerapan ajaran agama. Hal ini memerlukan pengembangan kemampuan guru dalam memahami dan menyampaikan materi keagamaan yang relevan dengan konteks zaman.

Tekanan dari dunia kerja dan masyarakat juga turut mempengaruhi kebutuhan pengembangan profesionalisme. Para siswa dan orang tua saat ini semakin menuntut pendidikan yang relevan dengan perkembangan industri dan dunia kerja. Guru-guru di MA Nurul Islam perlu meningkatkan kompetensi mereka dalam membekali siswa dengan keterampilan abad 21, seperti berpikir kritis, kreatif, kolaboratif, dan keterampilan komunikasi. Kebutuhan ini sangat terasa dalam wawancara dengan siswa dan orang tua yang berharap lulusan madrasah memiliki kesiapan yang lebih baik dalam

¹⁴⁰ *Wawancara*, Abdur Rahman (Ketua Komite Madrasah MA Nurul Islam Bades Lumajang) 15/08/2024.

menghadapi dunia kerja dan perguruan tinggi.

Analisis ini menunjukkan bahwa kebutuhan pengembangan profesionalisme guru di MA Nurul Islam Bades mencakup aspek internal dan eksternal. Di sisi internal, kebutuhan terkait peningkatan kompetensi pedagogik, teknologi pendidikan, dan pengelolaan kelas menjadi prioritas utama. Sedangkan dari sisi eksternal, tuntutan sertifikasi, penyesuaian dengan kebijakan pendidikan nasional, serta kesiapan dalam menghadapi kebutuhan masyarakat modern menjadi pendorong penting untuk pengembangan lebih lanjut. Dengan menggabungkan kedua faktor ini, madrasah dapat merancang program pelatihan yang holistik dan efektif untuk meningkatkan profesionalisme para gurunya.

Keempat, perumusan rencana pengembangan. Langkah selanjutnya adalah menyusun rencana pengembangan profesionalisme yang terstruktur.

Kepala madrasah menjelaskan dalam wawancara,

"Kami melibatkan guru dalam penyusunan program pelatihan agar mereka merasa memiliki program tersebut. Dengan begitu, mereka lebih bersemangat untuk mengikuti dan mengimplementasikannya. Program ini mencakup pelatihan teknologi, workshop pengembangan metode pembelajaran, dan kegiatan kolaboratif antar guru".¹⁴¹

Berdasarkan hasil analisis kebutuhan, rencana pengembangan profesionalisme guru pun dirumuskan. Program pelatihan berkala disusun, termasuk pelatihan manajemen kelas, metode pembelajaran interaktif, dan pemanfaatan teknologi pendidikan. Hal ini juga dijelaskan oleh M. Toha

¹⁴¹ Wawancara, Anik Niswatul Karimah (Kepala Madrasah MA Nurul Islam Bades Lumajang) 14/07/2024.

Samsul Huda, Operator MA Nurul Islam,

*“Inggih, kita nggadahi beberapa program pelatihan. Kaya pelatihan manajemen kelas lan metode pembelajaran modern. Saking teknologi, contonipun pemanfaatan aplikasi interaktif kaya PowerPoint lan Google Classroom, meniko penting. Para guru saged sinau cara migunakaken teknologi kangge ningkatke pengalaman belajar siswa. Betul, kita ngundang ahli pendidikan digital lan guru-guru sing wis pengalaman teknologi supados ngadani pelatihan. Alhamdulillah, dados tambahan ilmu lan ketrampilan kangge guru, supados madrasah saged mlebet era digital kanthi lancer”.*¹⁴²

Melakukan inventarisir perencanaan pengembangan deengan partisipatif. Dalam hal ini kepala madrasah melakukan diskusi secara terbuka dengan para guru untuk menetapkan kebijakan bersama dalam peningkatan mutu kerja para guru. Setelah observasi, kepala madrasah melakukan sesi wawancara dengan beberapa guru secara individual. Koordinataor MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran), dalam wawancara, mengungkapkan,

*"Kepala madrasah sering berdialog dengan kami setelah observasi. Beliau tidak hanya memberikan masukan, tapi juga mendengarkan tantangan yang kami hadapi. Sawise observasi, kepala madrasah sering ngajak dialog karo aku lan kanca-kanca guru. Ora mung menchi masukan, nanging uga gelem ngrungokake tantangan sing diadhepi ing kelas saben dinane. Iki nggawe suasana kolaboratif, merga kita ora mung sekadar dituntut kanggo ningkatake kinerja, nanging kita uga diwenahi ruang kanggo ngomongke masalah lan solusi bebarengan. Pendekatan kaya iki nggawe guru-guru rumangsa dihargai lan didukung ing proses pangembangan profesionalisme."*¹⁴³

Pendekatan ini menciptakan suasana keterbukaan dan mendukung

¹⁴² Wawancara, M Toha Samsul Huda (Kepala Madrasah MA Nurul Islam Bades Lumajang) 14/07/2024.

¹⁴³ Wawancara, Khoiriyah (Waka Kurikulum dan Ketua MGMP Madrasah MA Nurul Islam Bades Lumajang) 14/07/2024.

pengembangan profesionalisme yang lebih baik. Dalam wawancara dengan kepala madrasah, beliau menekankan pentingnya mendengarkan guru, *"Saya berusaha menciptakan dialog dua arah. Bukan hanya saya yang memberi masukan, tapi saya juga mendengarkan apa yang mereka butuhkan. Dengan begitu, rencana yang kami buat benar-benar sesuai dengan kebutuhan mereka"*.¹⁴⁴

Secara keseluruhan, setiap program yang dirancang untuk guru-guru Madrasah memiliki tujuan utama pengembangan profesional, spiritual, dan sosial bagi para pendidik. Program-program ini bertujuan tidak hanya untuk meningkatkan kompetensi pengajaran, tetapi juga untuk mempererat hubungan antar guru serta mendukung keterlibatan aktif mereka dalam lingkungan masyarakat yang lebih luas. Salah satu inisiatif yang diputuskan dalam rapat bersama komite adalah program pengembangan di luar lingkungan madrasah, yang secara rutin dilakukan dalam bentuk kegiatan tahlilan bersama. Kegiatan ini dipadukan dalam program anjingsana, yang dirancang untuk mendorong solidaritas dan kebersamaan antar guru.

Dalam pelaksanaannya, tahlilan yang dilakukan secara bergiliran di rumah para guru memberikan ruang bagi mereka untuk saling mengenal lebih dalam, memahami situasi masing-masing, serta memperkuat ikatan solidaritas. Program ini juga memberikan kesempatan bagi para guru untuk berinteraksi secara personal dalam suasana yang lebih santai dan spiritual.

¹⁴⁴ *Wawancara*, Anik Niswatul Karimah (Kepala Madrasah MA Nurul Islam Bades Lumajang) 14/07/2024.

Lebih dari itu, anjangsana dengan elemen spiritualnya menjadi wadah bagi guru-guru untuk merenung, memperkuat nilai-nilai madrasah, dan menguatkan kebersamaan dalam menanggung tanggung jawab pendidikan.

Di sisi lain, melalui program seperti ini, hubungan antara madrasah dan masyarakat sekitar juga diperkuat. Keterlibatan para guru dalam tahlilan dan kegiatan sosial lainnya bersama masyarakat menunjukkan bahwa madrasah bukan hanya sebagai institusi pendidikan formal, tetapi juga sebagai bagian tak terpisahkan dari komunitas lokal. Interaksi ini mengokohkan citra madrasah sebagai institusi yang terbuka, berkolaborasi dengan masyarakat, dan berperan aktif dalam menjaga tradisi serta kebersamaan. Program-program ini diharapkan dapat terus berkelanjutan untuk memperdalam hubungan antarguru sekaligus membangun hubungan harmonis antara madrasah dan masyarakat luas, menciptakan sinergi dalam mendukung kemajuan pendidikan serta pengembangan nilai-nilai agama dan sosial.

Humas MA Nurul Islam menyampaikan, “

Melalui program seperti ini, hubungan antara madrasah dan masyarakat sekitar semakin terjalin erat. Keterlibatan para guru dalam kegiatan tahlilan dan aktivitas sosial lainnya bersama masyarakat menunjukkan bahwa madrasah tidak sekadar menjadi institusi pendidikan formal, tetapi juga menjadi bagian integral dari komunitas lokal. Partisipasi aktif para guru dalam acara-acara tersebut membantu memperkuat citra madrasah sebagai institusi yang inklusif dan bersedia berkolaborasi dengan masyarakat sekitar. Selain itu, keikutsertaan ini mencerminkan komitmen madrasah untuk turut menjaga tradisi dan kebersamaan dalam lingkungan komunitas. Program-program ini diharapkan dapat terus berlanjut untuk mempererat hubungan antarguru, sekaligus membina hubungan harmonis antara madrasah dan masyarakat luas. Dengan demikian, terbentuk sinergi yang mendukung kemajuan pendidikan

serta pengembangan nilai-nilai agama dan sosial dalam lingkungan yang lebih luas”.¹⁴⁵

Perencanaan supervisi yang telah ditetapkan dilakukan dengan partisipatif. Artinya, melibatkan banyak pihak yang dapat membantu pengembangan, baik melalui eksternal dan internalnya. Seluruhnya dilakukan guna pengembangan profesionalisme guru. Dalam observasi yang dilakukan, beberapa orang yang hadir dalam proses penyusunan program dilakukan dengan dihadiri banyak pihak mulai dari struktural komite.

Kelima, pembentukan sistem evaluasi guru. Proses ini dilakukan dengan mempertemukan standar kebutuhan dan target yang akan dicapai oleh masing-masing guru. Semua dilakukan untuk mengukur progres pengembangan profesionalisme guru MA Nurul Islam setiap periodenya. Hal demikian ini sebagaimana disampaikan oleh staff TU, Vira Zahrotul Mu’afah, berikut ini,

“Nah, proses iki diwiwiti kanthi ngrambah standar kebutuhan lan target sing kudu dicapai saben guru. Kabeh iki ditata apik kanggo ngukur progres pengembangan profesionalisme guru saben periode. Kita mbentuk standar adhedhasar kaprigelan lan kebutuhan khusus. Mengko, kita nemtokake target-target sing realistis kanggo saben guru, sing kudu dicapai saben semester. Punika saged mbantu kita ndeleng punapa pangembangan menika sampun cocog kaliyan harapan lan tujuan lembaga. Evaluasi iki ora mung kanggo 'ngukur-ngukur' waé, nanging kanggo nuduhake progres lan mbantu guru supaya profesionalismené tambah meningkat ing saben periode”.¹⁴⁶

Reward dan *punishment* ini dilakukan sebagaia upaya membatasi dan mengarahkan upaya pengembangan dilakukan. Minimal memberikan

¹⁴⁵ Wawancara, Masduqi (Kepala Humas MA Nurul Islam Bades Lumajang) 14/07/2024.

¹⁴⁶ Wawancara, Vira Zahrotul Mu’afah (Staf TU 1 MA Nurul Islam Bades Lumajang) 17/08/2024.

motivasi atau dorongan agar target dapat terpenuhi dalam hal peningkatan profesionalisme guru MA Nurul Islam. Hal ini senada apa yang disampaikan oleh kepala madrasah,

*“Oh, mesthi, Mas. Dene langkah-langkah reward lan punishment ing MA Nurul Islam puniko salah satunggaling upaya kangge ngawasi lan ngarahake kinerja guru-guru ben luwih profesional lan selaras karo target yayasan. Reward kito suwene iki wujudane ora mung materi, tapi uga wujud apresiasi sakala gedhe kanggo guru-guru sing berhasil ngrasakake perubahan kang positif. Punishment kito luwih ditekake sak cara edukatif. Mboten langsung hukuman lho, tapi kanthi ngarahke lan ngandani ben paham kesalahane. Dadi, guru-guru kito sak njero yayasan iki mboten wedi dihukum tapi luwih ke ngerasa duwe tanggung jawab kagem madrasah. efekipun nyata, Mas. Guru-guru dados langkung motivasi lan semangat nyekapi target profesionalisme. Kaya sing kita ngertos, reward lan punishment iki ora mung kanggo ngenalke disiplin tapi ya nggolek perhatian lan motivasi menawi nopo kang diupayakake madrasah lan yayasan kito bisa berhasil karo apik”.*¹⁴⁷

Selain data yang berkaitan dengan dukungan ini, ada juga data yang berkaitan dengan kode etik guru MA Nurul Islam. Dalam dokumentasi yang ditemukan, beberapa pendidik diikat oleh kewajiban tertulis dalam melaksanakan tugasnya. Beberapa di antara aturannya adalah sebagaimana berikut:¹⁴⁸

- 1) Guru wajib bertanggung pada setiap peserta didik
- 2) Guru wajib mematuhi norma agama dan budaya Madrasah
- 3) Wajib melakukan mengikuti kegiatan dan pengembangan
- 4) Memiliki komitmen pada kelembagaan
- 5) Melaksanakan tanggung jawab sesuai dengan rencana yang telah disusun
- 6) Menjaga nama baik almamater Madrasah dan MA Nurul Islam

¹⁴⁷ Wawancara, Anik Niswatul Karimah (Kepala Madrasah MA Nurul Islam Bades Lumajang) 14/07/2024.

¹⁴⁸ Dokumentasi, Kode Etik MA Nurul Islam 2024

Penjelasan di atas, tentu juga berhubungan dengan pengembangan mutu pada tahapan perencanaan. Sebab beberapa item ini juga menjadi dasar rekrutmen dilakukan. Bahkan Abdur Rahman menjelaskan yang demikian menjadi acuan menilai tenaga pendidik. *“jika melanggar item itu, pasti ada juga sanksinya, yayasan akan mempertimbangkan itu”*, tuturnya saat pada penulis.¹⁴⁹

Adapun berkaitan dengan model pelaksanaan perencanaannya, satu sisi nampak terlihat partisipatif, sisi lain nampak terlihat bersentral pada struktural yayasan Madrasah. Sisi partisipatifnya, terlihat bahwa analisis kebutuhan seluruhnya dilaksanakan oleh struktural internal kelembagaan MA. Persis sebagaimana diungkap di awal, proses perencanaan pada awalnya dimulai dari rapat internal kelembagaan baru diturunkan pada kepengurusan yayasan Madrasah.

Penulis berkesempatan mengikuti rapat perencanaan pengembangan guru. Terlihat seluruhnya dikonsepskan oleh beberapa stakeholder yayasan. Beberapa proses seperti analisis kebutuhan dan kelemahan para guru dikaji secara rinci dalam rapat internalnya. Hasilnya, baru dibawa oleh kepala madrasah pada kepengurusan yayasan. Penulis dalam hal juga berkesempatan menemani kepala madrasah saat menghadap membawa laporan hasil rapat pada ketua yayasan Madrasah.¹⁵⁰ Hal demikian tentu

¹⁴⁹ *Wawancara*, Abdur Rahman (Kepala Komite MA Nurul Islam Lumajang) Tanggal 07/01/2022

¹⁵⁰ *Observasi*, Kegiatan rapat perencanaan Pengembangan mutu guru MA Nurul Islam Januari-Februari 2022

dapat dipandang sebagai upaya pola perencanaan yang partisipatif atau *bottom up*, sebab terlihat menyumberkan gagasan rencana pada struktural kelembagaan MA yang merupakan sub unit lembaga pendidikan di bawah naungan yayasan.

Pada sisi lain, terlihat tersentral. Hal ini seperti dalam ruang lingkup pemaduan aturan dan norma pendidikan madrasah pada budaya pendidikan MA. Beberapa kegiatan yang berhubungan dengan pengembangan keagamaan atau tradisi madrasah, termasuk di dalamnya norma keagamaan, disusun sendiri oleh kepengurusan yayasan. Hal ini diakui oleh Estur. Ia mengatakan, “*seluruh hal yang hubungannya dengan proses penguatan keagamaan para guru kami patuh dan ikut pada kebijakan yang dibuat oleh kepengurusan yayasan*”.¹⁵¹

Berdasarkan penjelasan panjang di atas, kinerja kepala madrasah dalam hal ini sangat mempertimbangkan proses profesional. Kinerja kepemimpinan dilakukan dengan pertimbangan terukur bahkan juga partisipatif. Mulai dari inventarisir target, kebutuhan hingga perumusan program dilakukan dengan banyak mempertimbangkan partisipasi berbagai aktor. Tahapan perencanaan demikian serta mereta memosisikannya sebagai kepala yang adaptif dan begitu mempertimbangkan dorongan capaian target profesionalisme guru MA Nurul Islam yang jelas. Artinya, tahapan-tahapan yang dilakukan memiliki konsekuensi yang juga

¹⁵¹ *Observasi, Pengembangan dan Pelatihan Guru MA Nurul Islam Bades Lumajang Januari-Agustus 2024.*

profesional.

b. Kinerja Kepala Madrasah Sebagai Supervisor Dalam Pelaksanaan Peningkatan Profesionalisme Guru MA Nurul Islam Bades Lumajang

Kinerja Anik Niswatul Karimah, sebagai Kepala Madrasah di MA Nurul Islam Bades Lumajang, menunjukkan peran yang signifikan dalam supervisi untuk peningkatan profesionalisme guru. Berdasarkan wawancara dengan guru-guru dan hasil observasi, terdapat beberapa poin penting terkait pendekatan supervisi yang diterapkan oleh beliau. *Pertama*, kepala madrasah berupaya melakukan pendekatan partisipatif. Berdasarkan wawancara dengan beberapa guru, Ibu Anik Niswatul Karimah cenderung menggunakan pendekatan partisipatif dalam supervisinya. Beliau melibatkan guru-guru dalam perencanaan dan pengambilan keputusan terkait kegiatan peningkatan kompetensi. Salah satu guru mengungkapkan,

“Ibu Anik selalu memberi kesempatan pada kami untuk berbicara, memberi masukan, dan bahkan kadang memimpin kegiatan pelatihan kecil. Ini membuat kami merasa dihargai dan semakin termotivasi. Pada proses pelatihannya misalnya, ia juga kadang terlibat dari pengembangan para guru. Hal demikian ini yang dirasa dapat mengembangkan motivasi untuk bersama-sama meningkatkan profesionalita. *Bu Anik tansah paring kesempatan marang kita sedaya kanggo rembugan, ngandhakake masukan, lan malah kadang-kala mimpin kegiatan pelatihan cilik. Iki nggawé awaké dhewe rumangsa dihargai lan saya termotivasi. Ing proses pelatihan, contone, Bu Anik uga kerep melu langsung ing pengembangan para guru. Kahanan kados mekaten iki dirasa bisa nambah motivasi kita sedaya kanggo bebarengan ningkatake profesionalitas. Sawijining guru nate ngendika, “Kanthi cara Bu Anik sing kaya mangkene, kita rumangsa luwih dihargai, lan iku nggawé kita luwih semangat kanggo ngembangake kemampuan ngajari.”*¹⁵²

¹⁵² Wawancara, Iin Zahrotul Jannah (Guru Kelas XI MA Nurul Islam Bades Lumajang) 14/07/2024.

Pendekatan partisipatif ini terlihat pada saat Bu Anik ikut bursama-sama belajar IT. Peneliti berkesempatan hadir dalam upaya pengembangan kompetensi media pembelajaran. Kepala MA Nurul Islam terlihat ikut serta dalam pelatihan tersebut. Hal demikian ini, menunjukkan upaya pelaksanaan kepemimpinan MA dalam perannya sebagai supervisor yang partisipatif.¹⁵³

Wawancara dengan beberapa guru menunjukkan bahwa Ibu Anik memiliki pendekatan personal terhadap staf pengajarnya. Beliau rutin memberikan motivasi serta memberi ruang konsultasi pribadi bagi guru yang memiliki masalah atau tantangan dalam mengajar. Salah satu guru menyatakan, “Kadang, beliau juga mengajak diskusi santai, mendengarkan keluhan kami, dan memberi solusi yang bisa langsung diaplikasikan”.¹⁵⁴

Kedua, pelaksanaan tradisi agama sebagai penguatan komitmen kerja partisipatif. Perlu dipahami bahwa MA Nurul Islam memiliki tradisi budaya yang dimanfaatkan sebagai elemen supervisinya. Walaupun tidak secara nyata terlihat dalam prosesnya, namun pada proses observasi yang dilakukan ada beberapa tradisi yang dibuat sebagai salah satu menguatkan pencapaian komitmen profesional kerja guru.

Berdasarkan observasi yang dilakukan persoalan setiap guru memiliki ketaatan yang kuat madrasah, utamanya kepada ketua yayasan. Hal demikian juga ditemukan dalam beberapa artefak yang ditemukan. Ada beberapa pengumuman atau catatan dinding yang tempel dengan tanda-tangan

¹⁵³ *Observasi*, Pengembangan dan Pelatihan Guru MA Nurul Islam Bades Lumajang Januari-Agustus 2024.

¹⁵⁴ *Wawancara*, Niken Andreas (Guru Kelas XII MA Nurul Islam) Tanggal 12/01/2024

pengasuh. Isi dari catatan tersebut berisi seruan moralitas untuk menjaga lingkungan akhlak pada sesamanya.¹⁵⁵ Seluruh ini tentu mengindikasikan adanya peran pengasuh sebagai ketua yayasan dalam persoalan moralitas atau lebih luasnya, budaya pendidikan.

Budaya Madrasah yang kuat pada budaya pendidikan MA Nurul Islam, tentu dikarenakan adanya proses pembudayaan yang terencana. Salah satu faktor yang paling dominan adalah proses pembudayaan norm atau nilai madrasah sebagai standar kompetensi pendidiknya. Hal demikian ini sebagaimana yang diungkapkan langsung oleh Abdur Rahman. Ia menuturkan,

“...itu semua, disebabkan pelaksanaan rencana pengembangan mutu yang memadukan budaya pendidikan madrasah. Guru-guru itu diangkat dan diberhentikan oleh yayasan. Ya mungkin mereka sadar bahwa MA ini dikembangkan di madrasah, sehingga harus mengindahkan semua yang menjadi tujuan madrasah. Ini yang menurut saya, merupakan salah satu faktor pelaksanaan pengembangan mutu guru tetap dilandaskan pada orientasi awal”.¹⁵⁶

Jadi dapat dimungkinkan juga peningkatan kompetensi guru dalam hal pengembangan kesesuaian dengan nilai-nilai budaya madrasah dikuatkan dengan sejumlah aturan dan proses pengembangan mutu yang berbasis pada nilai. Adapun berkaitan dengan nilai yang dimaksud adalah sejumlah ajaran dan harapan pendidikan pada pendidikan pengembangan pendidikan madrasah secara keseluruhan. Seperti yang disebutkan di awal, bahwa orientasi pendidikan madrasah yang berupaya terus dikembangkan di MA

¹⁵⁵ *Observasi*, Lingkungan MA Nurul Islam Lumajang Januari-Februari 2024

¹⁵⁶ *Wawancara*, Abudur Rahman (Kepala Komite MA Nurul Islam Lumajang) Tanggal 07/01/2022

Nurul Islam, adalah pendidikan Al Qur'an. Tidak mengherankan, jika proses pelaksanaan pengembangan mutunya didasarkan pada orientasi tersebut. Begitupun dengan standar kompetensi para guru yang diupayakan.

Secara lengkap hal ini diungkapkan oleh kepala madrasah sendiri,

“tadi kan disebutkan sama pak kepala, bahwa kita mengutamakan lulusan Madrasah atau paling tidak lulusan madrasah ini. Nah, masalahnya kemudian kita *ini* kan program studinya IPS, jadi banyak membutuhkan ilmu umum dari pada ilmu agama. Kita butuh strata 1, sekarang masih belum jarang lulusan Madrasah sarjana akuntansi atau matematika. Kalau masih ada, kita pasti mengutamakan yang latar belakang madrasah. Namun kalau tidak ada, ya kompetensi dasarnya ya sesuai dengan minimal yang kompetensi pendidik madrasah, yakni bisa baca Al Qur'an. Ya itu standarnya, minimal baca Qur'annya baik”.¹⁵⁷

Jadi pelaksanaan pengembangan mutu guru dalam hal penguatan kualitas lulusan MA Nurul Islam, selain memakai instrumen nilai sejarah, juga memakai instrumen tradisi pendidikan. Hal demikian ini terlihat dalam observasi yang dilakukan. Penulis menemukan ada beberapa pengajian Qur'an, baik kegiatan pembacaan dan pengkajian tafsir di antara beberapa guru. Pada era pandemi, khormil Qur'an diadakan secara online. Sedangkan kegiatan pengajian diadakan di beberapa rumah-rumah para guru. Kegiatan ini disebutnya sebagai kegiatan “anjangsana” yayasan Madrasah.¹⁵⁸

Mengomentari kegiatan ini, ia menjelaskan bahwa kegiatan wajib yang bentuknya keagamaan, memiliki fungsi penguatan profesionalitas dan komitmen kelembagaan. Baginya, bukan hanya dapat menyetarakan

¹⁵⁷ *Wawancara*, Anik Niswatul Karimah (Kepala Madrasah MA Nurul Islam Bades Lumajang) 14/07/2024.

¹⁵⁸ *Observasi*, Kegiatan Anjangsana Rumah Tenaga Pendidik MA Nurul Islam Lumajang Januari-Februari 2022

kompetensi mutu pendidikan saja, namun dapat membentuk nilai perilaku organisasi. Lengkapnya, ia mengatakan,

“kegiatan khotmil Qur’an baik yang dilakukan secara daring maupun tidak, itu mengingatkan seluruh pihak terkait dengan spiritualitas yang diemban oleh seluruh guru. Dengan terus membiasakan diri dan dekat pada tradisi Madrasah, kita akan terus sadar bahwa kita sedang mengabdikan. Jadi selain meningkatkan ilmu Qur’an juga membentuk akar budaya Madrasah tidak terlepas dari perilaku para guru. Begitu pun dengan kegiatan anjangsina. Kegiatan tersebut dapat menguatkan solidaritas para guru. Tentu ini memiliki pengaruh terbentuknya komitmen kerjasama dalam mengembangkan mutu lulusan antar para guru”.¹⁵⁹

Komite MA, juga menambahkan terkait dengan dimensi pelaksanaan pengembangan mutu para guru sebagaimana di atas. Ia menjelaskan secara rinci, proses pelaksanaan kegiatan pengembangan komitmen dan solidaritas guru dikuatkan. Menurutnya, salah satu yang meningkatkan mutu guru di MA Nurul Islam adalah kegiatan yang dilakukan guna penguatan spiritualitas dan solidaritas. Secara rinci ia mengatakan,

“seluruh kegiatan keagamaan yang diadakan yayasan. Arahannya memang untuk menguatkan kekeluargaan para guru dan sekaligus penguatan spiritualitas organisasi. Kegiatan anjangsana misalnya, sudah beberapa tahunan ini dilakukan. Hasilnya agar mereka saling menguatkan komitmen dan juga meningkatkan kesadaran pengabdian secara kekeluargaan. Selain itu, dalam kegiatan ini kan secara pergantian rumah para guru ditempati. Acara diadakan secara bergilir. Ini ada fungsinya juga pak. Kedekatan kita dengan keluarga para guru menjadi lebih dekat. Ini kan ada hubungannya dengan tingkat komitmen, bukan hanya komitmen terhadap kelembagaan MA. Namun pendidikan Madrasah secara keseluruhan. Kegiatan cara kita mengembangkan sikap komitmen dan partisipatif yang tinggi. Agar para guru merasa satu keluarga dan tentu akan lahir kesadaran gotong royong untuk memajukan lembaga pendidikan yang ada di Madrasah”.¹⁶⁰

¹⁵⁹ Wawancara, Anik Niswatul Karimah (Kepala Madrasah MA Nurul Islam Bades Lumajang) 14/07/2024.

¹⁶⁰ Wawancara, Abudur Rahman (Kepala Komite MA Nurul Islam Lumajang) Tanggal

Berdasarkan paparan di atas, dapat dikatakan bahwa pengembangan mutu guru yang dilakukan melalui kegiatan keagamaan yang dilaksanakan dan diarahkan oleh yayasan terbukti sangat penting. Kegiatan keagamaan yang terlihat memiliki dimensi spiritualitas, mampu ditransformasikan sebagai instrumen sumber nilai pengembangan mutu kompetensi keorganisasian para guru. Nilai dan peran stakeholder Madrasah yang dalam kegiatan melahirkan mentalitas kerja yang menggabungkan kekuatan pengabdian yang tinggi dengan semangat kerja para guru.

Berdasarkan observasi yang dilakukan pada beberapa kegiatan ini, kiai, yang dalam struktural Madrasah merupakan ketua yayasan, dalam acara sering memberikan kajian yang berhubungan dengan barokah dan semacamnya. Pada intinya ada beberapa ajaran agama yang berkaitan dengan keberkahan orang yang mengabdikan diri dalam berdakwah atau mengajarkan ilmunya. Konsep keberkahan dalam ajaran agama Islam yang sebenarnya merupakan ajaran yang lumrah dikenal Madrasah, menjadi wacana yang sering dimainkan dalam kajian pada kegiatan anjangsana.¹⁶¹

Jadi beberapa nilai yang bersumber dari ajaran agama dan historis falsafah pendidikan madrasah dilakukan dengan pengembangan wacana konsep barokah. Konsep barokah ini yang dapat menjadi sumber kesadaran pengabdian dan komitmen yang tinggi dalam mengembangkan mutu secara partisipatif. Hal ini terbukti sukses, sebagaimana yang telah dijelaskan oleh

07/01/2024

¹⁶¹ *Observasi*, Kegiatan Anjangsana Rumah Tenaga Pendidik MA Nurul Islam Lumajang Januari-Februari 2024

Niken Andreas, yang selain menjabat sebagai ketua komite, juga sebagai pengajar di MA Nurul Islam. Ia menuturkan, “*saya bukan hanya bekerja di sini pak, tapi juga mengabdikan diri ke madrasah. Kepercayaan ini yang dipegang para guru. Semuanya terbukti, kita merasakan kadang ada sesuatu yang min haisu la yahtasib*”.¹⁶²

Keyakinan *min haisu yahtasib* merupakan kesadaran yang muncul dari keyakinan barokah pengabdian pada madrasah. Artinya, komitmen atau partisipatif kesadaran para guru tidak didasarkan pada harapan materiil. Namun mengharapkan ridho Allah SWT. Jadi komitmen yang muncul tidak sama dengan komitmen pekerja dalam proses profit. Ada sisi kesadaran transendental yang lahir.

Beberapa guru bahkan diakui juga oleh kepala madrasah, buktinya nyata dan tidak dipikirkan. Kepala seklah bercerita bahwa dirinya selain mengajar di MA Nurul Islam juga melakukan bisnis. Ia meyakini kesuksesannya sebagai pebisnis karena keberkahan pengabdian saat ini. Dalam pandangannya orang bersabar untuk mengabdikan diri di lembaga Madrasah, rewardnya langsung dari Allah. Tentu bersumber dari sesuatu yang tak disangka-sangka. Keyakinan akan balasan dari Tuhan inilah yang kemudian ia sebut sebagai balasan “*min haisu la yahtasib*”.¹⁶³

Ketiga, Pelaksanaan Pengembangan dan Pelatihan Kolaboratif.
Terkait dengan pelaksanaan kegiatan pelatihan dan pengembangan

¹⁶² Wawancara, Niken Andreas (Guru Kelas XII MA Nurul Islam) Tanggal 12/01/2024

¹⁶³ Wawancara, Anik Niswatul Karimah (Kepala Madrasah MA Nurul Islam Bades Lumajang) 14/07/2024.

keterampilan profesional, utamanya dalam pembelajaran, pelaksanaannya nampaknya dipasrahkan pada struktural internal MA Nurul Islam. Kegiatan-kegiatan seperti pelatihan yang wujudnya bekerja sama dengan instansi eksternal baik yang pemerintah maupun institusi masyarakat dilaksanakan oleh kepengurusan kelembagaan bersama para stafnya. Seperti yang kegiatan yang dilaksanakan para pertengahan Oktober tahun kemarin. Penulis datang langsung melakukan pengamatan dalam acara tersebut. Seluruh panitia pelaksana dari jajaran kepengurusan lembaga. Bahkan ketua panitianya adalah waka kurikulum. Saat itu, kegiatan dilakukan dengan mengundang beberapa pakar profesional terkait dengan pengembangan pembelajaran era pandemi. Pemateri berasal instansi pemerintah dan beberapa ahli IT dari kampus terdekat.¹⁶⁴

Berdasarkan pernyataan dari kepala madrasah sendiri, yang kala itu menjadi ketua panitia, memberikan penjelasan bahwa program diadakan guna pembelajaran di era pandemi. Kegiatan dilatarbelakangi oleh kebutuhan pembelajaran ke depan yang perlu untuk dikembangkan dengan sistem daring.

*“Kanthi cara iki, guru bisa nyiapake pembelajaran online, yen pandemi terus berlangsung. Setiap semester, kepala madrasah ngadain pelatihan khusus kanggo ningkatke kompetensi. Pelatihannya iki macem-macem, termasuk teknologi pendidikan lan manajemen kelas. Kami memang bekerjasama dengan pihak luar, termasuk universitas, supaya guru-guru memiliki kompetensi yang terus berkembang”.*¹⁶⁵

¹⁶⁴ *Observasi*, Kegiatan Pengembangan Tenaga Pendidik MA Nurul Islam Lumajang 2024

¹⁶⁵ *Wawancara*, Anik Niswatul Karimah (Kepala Madrasah MA Nurul Islam Bades Lumajang) 14/07/2024.

Dokumentasi terkait dengan pelaksanaan pelatihan ditemukan dari laporan pertanggung jawaban setiap tahunnya. Datanya adalah sebagaimana di bawah ini;¹⁶⁶

Tabel 4.2 Kegiatan dan Pelaksanaan Pelatihan dan Pengembangan Mutu Guru MA Nurul Islam

Jenis Kegiatan	Pelaksanaan
Pelatihan Pembelajaran Daring	Dilakukan secara daring Awal Semester Genap 2024
Pengembangan HOTS	Dilakukan pra ujian akhir semester
Pelatihan Pemanfaatan Tool Kolaborasi dan Pengolahan Data Online	Diadakan bersama oleh seluruh guru Aliyah se-Lumajang
Manajemen pembelajaran kelas	Diadakan secara daring awal semester kedua tahun 2024
Pelatihan Penyusunan Perangkat Pembelajaran	Diadakan setiap awal semester genap dan ganjil tahun 2021
Literasi digital guru	Pertengahan semester 1 tahun 2021
Pelatihan Tindakan Kelas	Diadakan bersama oleh seluruh guru Aliyah se-Lumajang

Data di atas merupakan beberapa pelatihan yang diselenggarakan oleh MA Nurul Islam guna pengembangan mutu tenaga pendidiknya. Kegiatan di atas seluruh melibatkan pihak-pihak profesional. Dengan kata lain mendapat dukungan dari institusi yang bekerja sama. Ada banyak pihak yang dihadirkan dan dihadiri guna. Pihak-pihak disebutkan langsung oleh kepala MA,

“Kabeh kegiatan ditindakake kanthi kerja sama saka sawetara pihak. Kabeh iki mesthi profesional, Pak. Ana sing saka Balai Diklat Widiswara, akademisi utawa dosen, lan petugas saka pamaréntah, bisa saka Kemenag utawa Diknas. Yen ora ngono, kami uga ngirim para guru kanggo ngadhepi pelatihan. Biasane Kemenag sing ngadani. Wong-wong sing dikirim disesuaikan karo tanggung jawabé saben bidangé. Kabeh kegiatan iki mesthi nduweni tujuan kanggo ngembangake kualitas, sing pungkasane bakal nggawé

¹⁶⁶ *Dokumentasi, kegiatan pengembangan dan Pelatihan IT Guru MA Nurul Islam selama 2024*

lulusan sing bisa saingan lan sukses sakwise lulus".¹⁶⁷

Jadi dari data yang dipaparkan di atas, MA Nurul Islam mengembangkan profesionalitas melalui kegiatan-kegiatan yang mempertemukan beberapa pakar. Seluruh guru-guru yang dilatih diharapkan dapat belajar guna meningkatkan kualitasnya. Adapun beberapa konten mutu yang diharapkan dapat berkembang di antaranya, adalah profesionalitas manajemen pembelajaran dan pengembangan teknologinya. Jadi kegiatan yang bentuknya sebagaimana dijelaskan di atas, memiliki ruang lingkup pengembangan dalam sisi sub kompetensi proses pembelajaran yang bermutu.

Sebenarnya ada kegiatan pengembangan yang tidak diadakan oleh internal lembaga madrasah. Salah satunya adalah kegiatan pengembangan yang dilakukan dalam bentuk pengajian. Sebagaimana yang penulis sampaikan di awal bahwa agenda yang dimotori oleh yayasan berupa kajian Qur'an bagi para guru. Berdasarkan data observasi sebenarnya ada arahan bahkan bimbingan yang umumnya ada dalam proses pengembangan. Misalnya, praktek membaca qur'an dan semacamnya.¹⁶⁸ Tentunya yang demikian dapat dimasukkan atau dikategorikan sebagai kegiatan pengembangan kompetensi guru juga. Sebab, prosesnya juga memiliki dampak pada peningkatan skill pengetahuan dan keterampilan guru dalam menggapai tujuan yang telah disusun sejak awal.

¹⁶⁷ Wawancara, Anik Niswatul Karimah (Kepala Madrasah MA Nurul Islam Bades Lumajang) 14/07/2024.

¹⁶⁸ Observasi, Kegiatan Pengajian Guru-guru MA Nurul Islam Lumajang Oktober 2024

Namun, persepsi berbeda dengan paparan dari kepengurusan yayasan. Ia menjelaskan bahwa kegiatan bukan pelatihan dan pengembangan, namun kewajiban sebagai para sebagai pengajar di Madrasah. Baginya, kegiatan yang diadakan yayasan adalah sekedar penyadaran sebagai pendidikan Madrasah. Tidak dihubungkan dengan upaya pengembangan keterampilan mengajar. *“lebih pada penguatan spiritualitas dan akhlak”*, kata pengurus bidang pendidikannya.¹⁶⁹

Data tersebut memang berlawanan, namun dapat dipahami bahwa asumsi yang berkembang terkait dengan pelatihan dan pengembangan para guru hanya berkaitan dengan peningkatan keterampilan pembelajaran saja. Tidak ada kaitannya dengan peningkatan spiritualitas apalagi moralitas keagamaan. Dengan kata lain, perbedaannya hanya pada persoalan pemaknaan pada kegiatannya. Pada substansinya, seluruh kegiatan merupakan pengembangan kompetensi profesionalisme guru.

Keempat, pembentukan kelompok kerja guru. Selain itu, juga ada pelatihan yang memang diadakan secara partisipatif. Salah satunya adalah membentuk kelompok guru dengan nama Majelis Guru Mata Pelajaran (MGMP). Dalam wawancara dengan kepala MA Nurul Islam didapatkan penjelasan bahwa ada dua fungsi kelompok ini sebagai wadah pengembangan kompetensi guru. Dia menuturkan,

“...Ana rong bab yen tak pikirake perané, Pak. Sing kapisan, ya kanggo ngembangake kompetensi kognisi materi utawa kawruh saka saben mata pelajarané. Contoné, kaya musyawarah sing dianakake

¹⁶⁹ Wawancara, Khoiriyah (Bidang Kurikulum MA Nurul Islam Lumajang) Tanggal 02/01/2024

antarane para guru agama. Wong-wong kuwi akeh diskusi bab materi sing bakal disampeke marang peserta didiké. Sing kapindho, ya kanggo berbagi teknik lan metode pembelajaran. Biasane, padha ngomongake piye carane pelaksanaan tindakan kelas ing pembelajaran. Tukar pikiran bareng-bareng bab metode sing digunakake”.¹⁷⁰

Hal senada juga disampaikan oleh Subairi. Ia menceritakan bahwa dalam group whatsapp MGMP MA Nurul Islam. Menurutnya, diskusi di group menjadi tempat diskusinya pada guru. Semua mata pelajaran dijadikan satu group. Jadi juga terjadi diskusi lintas mata pelajaran. Lengkapnya ia menuturkan,

“Satu kelompok ini beranggotakan semua guru dari berbagai mata pelajaran. Pembelajaran yang mereka terapkan memiliki metode yang selaras, dan mereka mengajar peserta didik yang sama. Maka, masalah-masalah yang muncul sering kali serupa meski terjadi di mata pelajaran yang berbeda. Saling berbagi masukan antar mata pelajaran sangat penting untuk mengatasi hal-hal semacam itu. Contohnya, jika ada peserta didik yang memiliki kecenderungan nakal, biasanya perilaku ini muncul di semua pelajaran. Dengan adanya diskusi antar guru, dapat dirancang metode pembelajaran yang terpadu untuk menangani masalah tersebut”.¹⁷¹

Berdasarkan data yang disampaikan, pelaksanaan pengembangan mutu guru juga dilakukan melalui pembentukan kelompok kerja guru. Dalam kelompok ini tercipta pembelajaran kerja organisasi dan pengembangan mutu kognisi guru. Lebih Tepatnya kelompok yang demikian merupakan kelompok musyawarah partisipatif yang dilakukan guna pengembangan mutu pembelajaran.

Kelima, penguatan Aktor monitoring lintas pihak. Observasi

¹⁷⁰ Wawancara, Anik Niswatul Karimah (Kepala MA Nurul Islam Bades Lumajang) 14/07/2024.

¹⁷¹ Wawancara, Khoiriyah (Bidang Kurikulum MA Nurul Islam Lumajang) Tanggal 02/01/2024

menunjukkan bahwa Anik melakukan monitoring dan evaluasi yang terstruktur. Ia rutin mengadakan pertemuan bulanan untuk merefleksi kinerja guru serta mengevaluasi implementasi dari strategi yang sudah direncanakan. Misalnya, pada setiap akhir bulan, ia mengundang guru-guru untuk berdiskusi mengenai pencapaian pembelajaran dan kendala yang dihadapi. Dari wawancara, salah satu guru menyatakan bahwa *“Bu Anik selalu memberikan evaluasi yang detail, termasuk masukan-masukan spesifik untuk perbaikan.”*¹⁷²

Tidak hanya itu. Anik juga sering mengadakan pertemuan dengan sejumlah pihak, baik dari alumni hingga pertemuan komite madrasah. Bagi akator monitoring evaluasi tidak dapat dilakukan dengan sendirian. Mestinya, semua pihak berwenang dapat turun saat proses pelaksanaan pencapaian target supervisi. Terlihat Anik dan beberapa diantara dari pihak yang telah disebutkan mengadakan pertemuan untuk sama melakukan proses monitoring pengembang kerja profesional lembaganya yang dipimpinnya.¹⁷³

Selain dari aspek profesionalisme, Ibu Anik juga memantau kedisiplinan dan komitmen guru. Observasi menunjukkan bahwa beliau menerapkan sistem absensi harian yang tidak hanya mencatat kehadiran, tetapi juga keterlibatan guru dalam kegiatan ekstrakurikuler dan pengabdian lainnya di madrasah. Salah satu data wawancara diungkapkan oleh Abdurrahman, *“Beliau selalu memberi contoh dengan hadir tepat waktu dan*

¹⁷² Wawancara, Niken Andreas (Guru Kelas XII MA Nurul Islam) Tanggal 12/01/2024

¹⁷³ Observasi, Kegiatan Pengembangan Tenaga Pendidik MA Nurul Islam Lumajang 2024

terlibat langsung dalam kegiatan madrasah, sehingga kami juga merasa terdorong untuk lebih disiplin.”¹⁷⁴

Berdasarkan data-data tersebut, dapat disimpulkan bahwa Anik Niswatul Karimah telah menjalankan perannya sebagai supervisor dengan efektif melalui berbagai metode yang berfokus pada kolaborasi, evaluasi berkala, dan dukungan langsung terhadap pengembangan profesional guru. Kombinasi antara pendekatan partisipatif dan pengawasan yang ketat menciptakan lingkungan yang kondusif bagi peningkatan profesionalisme di MA Nurul Islam Bades Lumajang.

c. Kinerja Kepala Madrasah Sebagai Supervisor Dalam Evaluasi Peningkatan Profesionalisme Guru MA Nurul Islam Bades Lumajang

Kinerja kepala madrasah sebagai supervisor dalam evaluasi peningkatan profesionalisme di MA Nurul Islam dilakukan dengan banyak tahapan dan proses. Beberapa tahapan tersebut dihasilkan dari sejumlah data yang telah dikumpulkan dalam proses. *Pertama*, inventarisir hasil evaluasi beberapa pihak yang terlibat pada proses monitoring pencapaian supervisi. Sebagaimana dijelaskan di awal bahwa Kepala madrasah aktif melakukan pengawasan langsung ke dalam kelas.

Dalam wawancara dengan salah seorang guru senior, beliau mengatakan,

“Kepala madrasah secara teratur mengunjungi kelas kami dan

¹⁷⁴ Wawancara, Abudur Rahman (Kepala Komite MA Nurul Islam Lumajang) Tanggal 07/01/2024

mencatat metode yang kami gunakan. Tiap kunjungan, beliau ora mung ndeleng seko jauh ae, nanging uga ngasih catatan khusus nang kegiatan belajar ngajar sing dilakoni. Kpala madrasah iki nuwuhake semangat anyar, saya dadi ngerti piye ngatur strategi supaya anak-anak luwih gampang paham materi.”¹⁷⁵

Observasi kelas yang dilakukan kepala madrasah biasanya diikuti dengan diskusi pasca-observasi. Kepala madrasah secara terbuka menyampaikan temuan-temuannya dan memberikan kesempatan kepada guru untuk berdiskusi. Dalam wawancara lainnya, seorang guru menyebutkan, “Pasca observasi, kepala madrasah ngundang kita kanggo rembukan. Beliau ora ngomentari dengan kasar, nanging luwih kaya ngajak kita ngobrol santai ngenani apa wae sing perlu dibenahi lan ditingkatke.”¹⁷⁶

Observasi memperlihatkan bahwa diskusi ini menciptakan suasana kekeluargaan yang kondusif sehingga guru-guru merasa dihargai dan diarahkan dengan bijaksana. Hasil observasi menunjukkan bahwa diskusi yang dilakukan di lingkungan madrasah bukan hanya sekadar ajang bertukar pikiran, tetapi juga berperan penting dalam memperkuat suasana kekeluargaan yang kondusif. Dalam suasana seperti ini, guru-guru merasa dihargai secara personal maupun profesional. Mereka tidak hanya mendengarkan arahan, tetapi juga diberikan ruang untuk menyampaikan pandangan dan pemikiran yang pada akhirnya membangun kepercayaan yang lebih mendalam antara anggota madrasah.

Kondisi ini juga menciptakan lingkungan yang mengedepankan

¹⁷⁵ *Wawancara*, Niken Andreas (Guru Kelas XII MA Nurul Islam) Tanggal 12/01/2024

¹⁷⁶ *Wawancara*, Thofan Rahmat (Guru Kelas XII Sains A MA Nurul Islam) Tanggal 12/01/2024.

pendekatan yang bijaksana, di mana setiap guru merasa diarahkan dengan cara yang sesuai dengan karakter mereka. Diskusi ini menumbuhkan rasa aman yang penting bagi perkembangan diri dan profesionalitas para guru, mendorong mereka untuk bekerja lebih baik karena ada kepercayaan dan penghargaan yang jelas. Para guru termotivasi untuk memberikan yang terbaik, mengembangkan metode pengajaran yang inovatif, dan saling mendukung dalam mencapai tujuan madrasah.

Selain itu, pola komunikasi yang diterapkan dalam diskusi ini memperlihatkan bahwa para pemimpin dan senior di madrasah memahami pentingnya menjaga iklim kolaborasi yang sehat. Dengan menciptakan suasana yang hangat dan penuh penghargaan, madrasah menjadi tempat yang tidak hanya mengembangkan kualitas akademik tetapi juga nilai-nilai moral dan solidaritas, menjadikan madrasah sebagai komunitas yang berfungsi seperti keluarga besar.¹⁷⁷

Kedua, Penilaian Kolaboratif. Tahapan ini dilakukan dengan menguapayakan pertemuan peniaian lintas sektor baik internal maupun eksternalnya. Dalam wawancara dengan salah satu anggota kepengurusan madrasah, kepala madrasah digambarkan sebagai tokoh yang sangat terbuka terhadap kolaborasi dengan pihak luar.

Hal ini demikian ini sebagaimana disampaikan oleh ketua komite,

“Kepala madrasah sering ngajak kami nggawe kerjasama karo universitas lan lembaga-lembaga pendukung pendidikan. Salah satu bentuk kolaborasi ini adalah mendatangkan alumni madrasah yang kini berkiprah sebagai dosen untuk memberikan pelatihan kepada

¹⁷⁷ *Observasi*, Kegiatan Pengembangan Tenaga Pendidik MA Nurul Islam Lumajang 2024

guru. Pelatihan multimedia sing kami terima saka alumni iku *nggawe kita luwih update karo teknologi anyar.*”

Observasi juga menunjukkan bahwa kepala madrasah secara konsisten mengadakan pertemuan untuk membahas pengembangan yang bisa dilakukan dengan berbagai pihak eksternal. Observasi menunjukkan bahwa kepala madrasah memainkan peran penting dalam pengembangan profesionalisme dan kompetensi guru. Secara konsisten, kepala madrasah mengadakan pertemuan dengan berbagai pihak, baik internal maupun eksternal, untuk mendiskusikan strategi peningkatan kualitas pendidikan yang berfokus pada peningkatan kapabilitas guru serta efektivitas metode pengajaran.

Di ranah internal, pertemuan ini dilakukan untuk mengevaluasi capaian profesionalisme guru dalam menjalankan tugas-tugas utama mereka, seperti pengajaran, pengembangan kurikulum, dan bimbingan siswa. Evaluasi ini memungkinkan kepala madrasah memahami sejauh mana guru mampu menjalankan peran dan tanggung jawab mereka dengan baik, menciptakan suasana belajar yang kondusif, serta mengembangkan potensi siswa.¹⁷⁸

Selain itu, kepala madrasah juga membangun relasi dengan pihak eksternal, termasuk lembaga pendidikan tinggi, organisasi pendidikan, dan praktisi industri. Kerja sama eksternal ini bertujuan untuk menilai dan mengembangkan kompetensi guru dalam berinovasi serta menyesuaikan

¹⁷⁸ Observasi, Evaluasi Pembelajaran Agustus 2024

metode pengajaran dengan perkembangan teknologi dan dinamika masyarakat yang semakin kompleks. Hal ini sebagaimana dijelaskan oleh salah pengurus komite MA Nurul Islam,

“Melu kolaborasi iki, guru ora mung diwenehi pelatihan, nanging uga kesempatan kanggo melu program peningkatan kompetensi sing luwih komprehensif. Pelatihan iki kalebu keterampilan digital, sing saiki dadi salah siji aspek penting ing proses pembelajaran modern. Kanthi kemampuan digital sing mumpuni, para guru bisa ngoptimalake teknologi ing kelas, nggawe materi ajar sing luwih menarik, lan ngembangake metode pembelajaran sing interaktif. Saliyane, guru uga dilatih kanggo ngerti metode pembelajaran berbasis proyek. Metode iki ngidini para siswa aktif melu proses belajar, nyambungake teori lan praktik, lan nambah kemampuan berpikir kritis serta kreatif. Kanthi ngembangake kemampuan iki, guru ora mung fokus ing penyampaian materi, nanging uga ing pembentukan karakter lan keterampilan siswa supaya luwih siap menghadapi tantangan di masa depan.”¹⁷⁹

Hal demikian ini juga dipaparka oleh kepala madrasah sendiri. Ia menjelaskan hal sebagaimana berikut ini;

“Kombinasi pelatihan keterampilan digital lan metode pembelajaran berbasis proyek iki ora mung nguntungake guru, nanging uga siswa. Kanthi pendekatan anyar iki, para siswa diajak untuk berkolaborasi, berpikir kritis, dan menemukan solusi terhadap berbagai masalah, sing kabeh iki penting banget ing era globalisasi saiki. Harapane, kanthi pelatihan lan kesempatan sing diwenehake iki, para guru bisa ngasilake lulusan sing ora mung siap saingan ing ranah global, nanging uga responsif marang kabutuhan masyarakat sing terus berkembang. Lulusan sing dilatih kanthi pendekatan iki diharapkan bisa nyumbang ide-ide anyar, inovatif, lan kreatif sing dibutuhake masyarakat, saengga bisa berperan aktif ing pembangunan bangsa. Akhire, kolaborasi iki ngarahake kanggo ngasilake generasi muda sing kompeten, mandiri, lan mampu menjawab tantangan zaman”.¹⁸⁰

Dalam jangka panjang, usaha ini diharapkan mampu menghasilkan hasil pembelajaran (output) yang berkualitas, baik dari segi akademis maupun

¹⁷⁹ Wawancara, Akhmad Ali (Wakil Ketua Komite MA Nurul Islam) Tanggal 12/01/2024.

¹⁸⁰ Wawancara, Anik Niswatul Karimah (Kepala MA Nurul Islam Bades Lumajang) 14/07/2024.

keterampilan sosial. Guru yang memiliki kompetensi tinggi di bidang inovasi pendidikan dan adaptif terhadap perubahan global akan lebih mampu membimbing siswa menjadi individu yang mandiri, kreatif, dan kompetitif. Kepala madrasah, dengan menjalankan peran sebagai fasilitator pengembangan dan jembatan antara berbagai pihak, mendukung terciptanya kualitas pendidikan yang sesuai dengan tuntutan zaman dan kebutuhan masyarakat global.

Ketiga, penilain yang berkelanjutan. Dalam wawancara, kepala madrasah menegaskan pentingnya evaluasi rutin sebagai bagian dari peningkatan profesionalisme. Ia menyampaikan, “*Kami mengadakan evaluasi kinerja guru setiap akhir bulan. Evaluasi ini mencakup observasi, laporan pembelajaran, serta feedback dari siswa. Semua data ini kami gunakan untuk menilai kemajuan serta tantangan yang dihadapi guru.*”¹⁸¹

Seorang guru Kelas XII, Siti Nurhayati, menuturkan dalam wawancara,

“Proses evaluasi *iki ora ngepenakke* guru, ning malah menehi motivasi. Kepala madrasah *ngerti carane ngomong sing halus*, dadi kita ora rumangsa dihakimi. Kita malah *seneng ndeleng kekurangan lan kelebihan dhewe-dhewe*, terus dibahas bareng-bareng untuk nambah kualitas. sesi evaluasi ini selalu diakhiri dengan diskusi untuk mencari solusi bersama atas kendala yang dihadapi guru. Kepala madrasah mendorong para guru untuk lebih terbuka dan saling mendukung dalam meningkatkan kemampuan mereka.”¹⁸²

Proses evaluasi di lingkungan pendidikan sering kali dipersepsikan sebagai langkah formal yang dapat menimbulkan tekanan bagi para guru.

¹⁸¹ Wawancara, Anik Niswatul Karimah (Kepala MA Nurul Islam Bades Lumajang) 14/07/2024.

¹⁸² Wawancara, Siti Nurhayati (Guru XII MA Nurul Islam) Tanggal 12/01/2024.

Namun, evaluasi diimplementasikan dengan pendekatan yang bersifat konstruktif, sehingga tidak hanya menilai, tetapi juga menjadi sumber motivasi bagi para pendidik.

Kepala madrasah memiliki keterampilan komunikasi yang baik, dengan cara berbicara yang halus dan penuh empati, sehingga menciptakan suasana yang nyaman dan tidak mengintimidasi. Dalam setiap sesi evaluasi, guru-guru tidak merasakan adanya penghakiman. Sebaliknya, mereka merasa didukung untuk mengidentifikasi dan merenungkan kelebihan serta kekurangan masing-masing. Proses ini berlangsung dalam suasana kolaboratif, di mana guru-guru dapat saling bertukar pandangan dan pengalaman.

Kepala madrasah mengarahkan diskusi untuk mendorong para guru agar lebih terbuka tentang tantangan yang mereka hadapi di kelas. Ini menciptakan iklim di mana keberanian untuk mengakui kesalahan dan mencari solusi bersama dipandang sebagai bentuk keberhasilan. Setiap sesi evaluasi diakhiri dengan diskusi kolektif, yang berfungsi sebagai platform untuk merumuskan langkah-langkah perbaikan yang konkret. Pendekatan ini bukan hanya meningkatkan kualitas pembelajaran, tetapi juga memperkuat rasa kebersamaan di antara para guru. Dalam kerangka kerja yang saling mendukung ini, para pendidik diajak untuk berkolaborasi dalam meningkatkan kemampuan profesional mereka. Selain itu, dengan adanya dialog terbuka, guru-guru merasa lebih dihargai dan berperan aktif dalam proses pengembangan diri.

Dengan demikian, evaluasi tidak lagi menjadi beban, melainkan sarana pengembangan yang efektif. Hal ini menunjukkan bahwa proses evaluasi yang dilakukan dengan baik dapat memberikan dampak positif, baik terhadap individu guru maupun terhadap kualitas pendidikan secara keseluruhan. Implementasi evaluasi yang mendukung dan kolaboratif ini diharapkan dapat menjadi contoh bagi lembaga pendidikan lainnya, dalam menciptakan budaya belajar yang berkelanjutan dan saling mendukung.

Keempat, memakai standar penguatan IMTAQ dan IPTEK lulusan. Adapun pelaksana utama evaluasi pengembangan mutu persis sebagai pada tahapan evaluasi pengembangan potensi peserta didiknya, yakni tim pengembangan mutu. Tim ini terdiri dari kelompok guru, komite, internal dan struktural kelembagaan. Hanya saja pola penilaian berbeda, evaluasi dilakukan pada penilaian seluruh aspek sub kompetensi yang diupayakan. Jadi jika dikatakan di awal bahwa sub kompetensi yang terdiri dari sikap, pengetahuan dan keterampilan puncaknya pada tercapainya IMTAQ dan IPTEK peserta didik. Maka, dikatakan tentu berada pada ruang lingkup itu juga fokus utama penilaian pada mutu para guru.

Proses evaluasi memfokuskan pada seluruh perangkat kompetensi yang dihubungkan dengan proses pengembangan IMTAQ dan IPTEK. Sehingga tolak ukur yang menjadi standar penilaiannya adalah dua hal demikian yakni sejauh sikap, pengetahuan dan keterampilan guru dalam pengembangan IMTAQ dan IPTEK. Secara rinci, bidang kurikulum, menuturkan,

*“Ana loro masalah sing mesthi dadi pertimbangan lan musyawarah ing evaluasi para guru. Kaping pisan, sing ana gandhengane karo mutu ing pengembangan pengetahuan lan teknologi, lan kaping loro, sing ana gandhengane karo pengembangan keimanan lan ketaqwaan. Ing babagan mutu IPTEK, kita kudu netepake standar pengetahuan, sikap, lan keterampilan ing ngudani peserta didik. Ing sisi iki, sing dinilai mesthi hasil evaluasi siswa lan metode evaluasi sing digunakake. Yen ana kelemahan, tegese akeh siswa sing entuk nilai kurang, mula faktor-faktor sing kudu dicrosscek kalebu cara ngajar guru, materi pelajaran, nganti cara penilaian pembelajaran”.*¹⁸³

Hal demikian ini senada dengan dangan apa yang ditambahkan oleh

Kepalas madrasah seniri. Lengkapnya ia mengatakan,

*“Ing sisih iki, catetan evaluasi bakal dadi bahan rapat internal MA sing banjur disetorkan marang kita. Dene babagan mutu sing ana gandhengane karo IMTAQ, kita bakal nindakaké evaluasi dhewe. Kita bakal netepake akhlak para guru lan mesthi uga kemampuané ing ilmu agama. Iki penting, amarga kaya sing wis dakkandhakake sadurunge, kita ngupayakake supaya para guru bisa nyelipake ilmu agama ing proses pembelajaran. Yen iki dilakoni déning pengurusan yayasan dhewe lan mesthi uga déning pejabat internal MA, kita yakin bisa njamin kualitas pendidikan sing seimbang antara IPTEK lan IMTAQ. Kanthi cara iki, para guru ora mung dituntut bisa ngajar, nanging uga nduweni tanggung jawab kanggo nambahake nilai-nilai agama ing saben sesi pelajaran. Mula, iki kabeh bisa nyiptakake generasi sing ora mung cerdas, nanging uga duwe akhlak sing luhur.”*¹⁸⁴

Dengan demikian, seluruh proses evaluasi dilakukan dengan strategi berbeda sesuai dengan tujuan dan target yang akan dicapai. Dalam urusan pengembangan pengetahuan dan teknologi, nampak dipasrahkan prosesnya pada setiap pihak yang berasal dari internal MA. Sedangkan pada evaluasi penguatan IMTAQ selain dilakukan oleh mereka, juga dilakukan langsung

¹⁸³ Wawancara, Andur Rahman (Komite MA Nurul Islam Bades Lumajang) Tanggal 12/01/2024.

¹⁸⁴ Wawancara, Anik Niswatul Karimah (Kepala MA Nurul Islam Bades Lumajang) 14/07/2024.

oleh komite MA.

Anik kembali menambahkan data dengan mengungkapkan hal di bawah ini;

“...iya! Proses evaluasi dalam hal pengembangan dan pelatihan itu memang dipercayakan pada kita yang diinternal. Semuanya kami bawa ke yayasan. Namun kami juga melakukan evaluasi pada sikap dan pemahaman keagamaan para guru. Perkembangannya bagaimana, semua komite melakukan evaluasi bersama. Hasilnya dimusyawarahkan dulu baru dilanjutkan dengan musyawarah yayasan. Semua ini yang nanti menentukan proses pengembangan selanjutnya. Bahkan menentukan semua tahapan pengembangan sumber daya pendidikan secara keseluruhan. Termasuk rekrutmen, pemberian dukungan hingga keputusan soal lanjut tidaknya pengabdian para guru di lembaga ini. Semua tergantung hasil evaluasi yang dihasilkan”.¹⁸⁵

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat dijelaskan bahwa proses evaluasi dilakukan dapat internal MA dan baru kemudian dilanjutkan dengan musyawarah kembali antar kepengurusan yayasan. Konten yang menjadi fokusnya adalah peningkatan sikap, keterampilan dan pengetahuan guru yang dalam pencapaian tujuan bersama. Hasil evaluasi ini dijadikan dasar untuk merencanakan lebih lanjut dan bahkan sebagai dasar memberhentikan atau menambahkan dukungan kesejahteraan bagi para guru.

Adapun kaitannya dengan hierarkis hasil sub penilaian dari proses yang dilakukan nampak lebih mengunggulkan penilaian pada terciptanya IMTAQ dari pada IPTEK. Hal demikian ini sebagaimana yang disampaikan oleh Ketua yayasan sendiri. Dia menuturkan,

“jika ada kelemahan dalam hal sikap, pengetahuan dan keterampilan para guru yang berhubungan dengan IPTEK, ya nanti akan dibicara sebagai dasar perencanaan ulang pelatihan dan pengembangan.

¹⁸⁵ Wawancara, Anik Niswatul Karimah (Kepala MA Nurul Islam Bades Lumajang) 14/07/2024.

Namun, jika ditemukan adanya kelemahan dalam hubungannya dengan IMTAQ, berbeda. Kalau hubungannya hanya pada persoalan pengetahuan, mungkin masih dapat hanya dijadikan dasar pengembangan kembali kegiatan keagamaan. Namun jika hubungan dengan sikap yang erat kaitannya dengan moral, biasanya komite dan keola memberikan peringatan atau jika tidak berubah, akan tegas untuk memutasi atau memberhentikan. Namun kejadian belum pernah ada. Jadi kami lebih memakai standar akhlak atau standar pengembangan IMTAQ dari IPTEK. Itu yang membedakan madrasah ini dengan yang lain”.¹⁸⁶

Adapun terkait wewenang pendidik lanjutan penilaian, sebenarnya semuanya diputuskan dalam komite. Namun di antara komite yang ada, untuk urusan mengangkat atau merekrut SDM pendidik, adalah pihak yayasan. Hal ini sebagaimana disampaikan oleh salah seorang guru yang sudah mengabdikan lebih lima tahunan. Ia mengatakan, “*masalah pengangkatan, perekrutan dan pemberhentian semua atas wewenang yayasan pak*”.¹⁸⁷

Ini juga dibuktikan dengan adanya dokumen SK guru yang ada di kelembagaan MA. Dalam SK tersebut yang bertanda-tangan adalah kepala yayasan.¹⁸⁸ Karena legalitas inilah, juga pemberhentian dilakukan atas wewenang kepala pendidikan Madrasah. Yang demikian ini tentu berbeda penilaian pada sisi kompetensi pencapaian pengetahuan agama, umum dan teknologi.

Dari observasi yang dilakukan dalam salah satu rapat tahunan komite, nampak terlihat jika seluruh pihak seirama. Saat ada temuan kelemahan dalam kompetensi, secara partisipatif mereka mendiskusikan design ulang

¹⁸⁶ Wawancara, Andur Rahman (Komite MA Nurul Islam Bades Lumajang) Tanggal 12/01/2024.

¹⁸⁷ Wawancara, Siti Nurhayati (Guru XII MA Nurul Islam) Tanggal 12/01/2024.

¹⁸⁸ *Dokumentasi*, SK Guru-guru MA Nurul Islam Bades Lumajang Tahun 2019-2022

pengembangan mutu guru. Hasilnya lebih dikuatkan sebagai dasar perencanaan ulang pelatihan dan pengembangan mutu. Pelaksananya pun sebagaimana yang terjadi dalam perencanaan pengembangan mutu peserta didik. Proses dilakukan berbasis pada usulan internal dan yang memutuskan tetap adalah kepengurusan yayasan.¹⁸⁹ Jadi seluruh hal telah secara sistematis dilakukan secara partisipatif.

Dengan demikian, peran kepala madrasah sebagai supervisor di MA Nurul Islam Bades, Lumajang, berhasil diterapkan dengan dukungan penuh dari para guru. Temuan-temuan dari hasil wawancara dan observasi menunjukkan bahwa kepala madrasah berperan bukan hanya sebagai pengawas, tetapi juga sebagai motivator dan pembina. Peran ini membawa dampak positif terhadap peningkatan profesionalisme dan etos kerja guru, yang pada gilirannya akan meningkatkan kualitas pendidikan di madrasah.

2. Paparan Data II: Kineja Kepala Madrasah Sebagai Supervisor Dalam Peningkatan Profesionalisme Guru MA Syarifuddin Lumajang

Senada dengan paparan data pada situs I, Ada tiga proses manajemen supervisi yang pada umumnya dijelaskan oleh seluruh lembaga pendidikan Islam. Dalam semua proses tersebut kepala MA Syarifuddin Lumajang juga ikut memiliki peran didalamnya. Untuk memperincinya datanya, kinerjanya diurai dalam masing-masing tahapan.

¹⁸⁹ *Observasi*, Kegiatan Pengajian Guru-guru MA Nurul Islam Bades Lumajang Oktober 2024

a. Kinerja Kepala Madrasah Sebagai Supervisor Dalam Perencanaan Peningkatan Profesionalisme Guru MA Syarifuddin Lumajang

Pada tahapan perenanan kinerja Kepala MA Syarifuddin Lumajang menyadari hal penting yang tampaknya lumayan berbeda dengan apa yang ditemukan pada MA sebelumnya. MA Syarifuddin resmi berdiri di bawah naungan pesantren besar yang cukup memiliki tradisi pesantren ketal. Namun terlepas dari hal tersebut, tempak tahapannya juga diawali dengan melakukan interpretasi ulang pada visi dan misi objektif yang telah dirumuskan. Jadi prosesnya diantaranya adalah, *Pertama*, melakukan standarisasi berdasarkan pada visi dan misinya. Pada aspek ini, kepala madrasah melakukan interpretasi pada tujuan objektif tersebut.

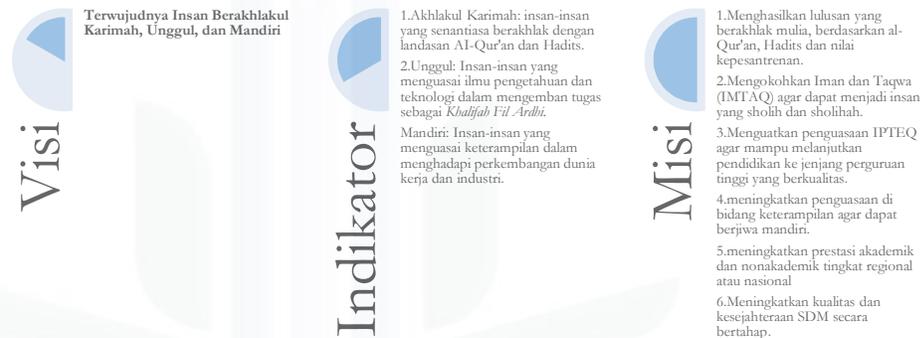
Berdasarkan dokumentasi yang telah dirinci di awal, visi dan misinya walaupun ada perbedaan, juga memiliki pokok senada dengan situs pertama yang telah dijabarkan sebelumnya. MA Syarifuddin juga memiliki orientasi pengembangan pengetahuan umum dan mutu keagamaan. Artinya juga memadukan orientasi pengembangan pendidikan umum dan juga orientasi pendidikan pesantren secara umum. Karena itu juga, semua sub kompetensi baik pengetahuan hingga keterampilan disesuaikan dengan dua tujuan tersebut

Hal ini disampaikan langsung oleh Rahmat Hidayat. Ia menyatakan bahwa proses pengembangan mutu guru sejak awal diinisiasi berdasarkan target tujuan dan kondisi mutu guru terkini. Hal demikian yang kemudian yang ia sebut sebagai proses tahap perencanaan. Baginya, yang terpenting

dari melakukan adalah pembacaan kembali pada visi dan misi lembaga.¹⁹⁰

Adapun visi dan misi lembaga yang dimaksud adalah sebagaimana yang ada dalam dokumentasi lembaganya sebagai berikut ini:

Gambar 4.2 Visi dan Misi MA Syarifuddin¹⁹¹



Abdul Wadud Nafis menerangkan bahwa dalam rapat tersebut bukan hanya untuk dimintai laporan, namun juga saling memberikan pandangan. Ada pembahasan alternatif-alternatif guna menyelesaikan masalah ditemui. Jika ditemukan adanya kelemahan dalam analisis kebutuhan, serta merta seluruh peserta rapat dapat memberikan pandangannya. Tentunya pandangan yang dimaksud adalah alternatif-alternatif strategi yang dapat dijadikan jalan, agar kelemahan dapat di atasi. Rincinya, ia menuturkan,

“..iya, banyak hal sebenarnya, bukan hanya laporan saja. Seperti rapat pada umumnya itu pak. Memang, berkenaan dengan penilaian yang akan dijadikan dasar program pengembangan SDM tenaga pendidik atau guru, banyak dibaca didasarkan pada masalah yang ditemui dari perkembangan peserta didik. Namun saya hadir, bukan hanya untuk laporan saja, namun juga memberikan masukan agar masalah yang menyebabkan kelemahan pada peserta didik dapat diatasi bersama. Ini bukti bahwa pengembangan mutu para guru juga dilahirkan dari

¹⁹⁰ Wawancara, Rakhmat Hidayat (Kepala MA Syarifuddin Lamajang) Tanggal 15/06/2024.

¹⁹¹ Dokumentasi, Profil MA Syarifuddin Lumajang 2024

aspirasi bersama. Bukan hanya dari kepala madrasah, apalagi dianggap dari pengurus yayasan. Rapat di internal MA itu untuk merumuskan usulan penting pengembangan mutu guru-guru. Usulan itu akan dibawa ke yayasan. Di sana, biasanya nantinya dalam musyawarah juga mengundang kami. Untuk membahas usulan dan masalah yang ditemui oleh yayasan sendiri. Setiap tahun begini alurnya pak. Semuanya pasti aspirasi internal pengelola MA sendiri. Kecuali ada kegiatan mendadak. Biasanya dipanggil yayasan, namun ya tetap nantinya diputuskan bersama, artinya perlu minta pendapat kita juga dalam hal keputusannya”.¹⁹²

Sedangkan terkait dengan rapat di yayasan, disampaikan langsung oleh kepala yayasan sendiri. Ia memperinci prosesnya dengan menyampaikan,

“rapat yang diadakan di yayasan menunggu usulan atau hasil rapat di internal MA. Kalau mereka sudah memiliki usulan, pasti dibawa ke rapat yayasan. Hasil dari aspirasi mereka, kemudian kami periksa dan kemudian mengundang mereka untuk hadir. Nah dalam rapat, kami tentu memiliki tim yang juga memiliki analisis. Usulan mereka dipertemukan dengan bacaan tim kita. Ini tentu untuk menyinergikan basis data dan pertimbangan ulang usulan mereka. Ketika dasar masalah senada baru kita bersama-sama mempertimbangkan ulang alternatif yang ditawarkan. Alternatif terbaik tentu akan menjadi target untuk dilaksanakan”.¹⁹³

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat dikatakan bahwa perencanaan dilakukan secara partisipatif dan berpijak pada budaya dan orientasi pendidikan umum dan pesantren. Walaupun juga dikatakan bahwa ada beberapa perencanaan yang muncul dari pihak struktural pesantren, namun juga tetap dimusyawarahkan bersama. Beberapa keputusan tetap melibatkan stakeholder dari yayasan dan internal kelembagaan MA.

Kedua, pengembangan analisis kebutuhan. Lengkapnya pada penulis

¹⁹² Wawancara, Rahmat Hidayat (Kepala MA Syarifuddin Lumajang) Tanggal 23/02/2024

¹⁹³ Wawancara, Abdul Nafis (Kepala Yayasan Bagian Pendidikan Pesantren Syarifuddin Lumajang) Tanggal 17/02/2024

ia menyampaikan hal berikut ini;

“seluruh perencanaan itu disesuaikan dengan apa yang dari awal menjadi rencana bersama. Targetnya ingin mencetak lulusan yang unggul dan berkualitas. Untuk dalam mencapai di misi umum itu kan bisa samena *check* pak. Pengembangan sumber daya manusia juga di atur di dalamnya. Unggul yang kami maksud menggapai sumber daya yang beriman dan bertaqa serta memiliki pengetahuan dan menguasai teknologi. Dari itu juga para kompetensi para guru digembang sesuai sesuai kebutuhan itu”.¹⁹⁴

Penjabaran data ini tentu menjelaskan hal dengan data yang ditemukan dalam situs pertama. Target mutu lulusan yang ingin mereka capai adalah pada ruang lingkup yakni kualitas keagamaan dan kualitas profesionalitas modern. Dua hal ini yang menjadi dasar analisis kebutuhan pada tahapan perencanaan dilakukan. Proses perencanaan dilakukan dengan melihat SDM yang tersedia sebagai instrumen pengembangan pembelajaran yang ditujukan menghasilkan *out put* unggul dalam hal keagamaan dan penguasaan pengetahuan serta teknologi. Dengan begitu, targetnya sama dengan situs pertama karena keduanya senada dengan istilah IMTAQ dan IPTEK.

Abdul Wadud Nafis yang sebenarnya selain sebagai ketua yayasan juga mantan dewan pendidikan Lumajang, memberikan penjelasan bahwa substansi pengembangan mutu MA adalah pengembangan kompetensi agama dan umum. Maksudnya, yang perlu dikuatkan dari sikap, pengetahuan dan keterampilan guru MA Syarifuddin Lumajang adalah yang berhubungan dengan pembelajaran untuk menciptakan lulusan yang bermutu agama,

¹⁹⁴ *Wawancara*, Rakhmat Hidayat (Kepala MA Syarifuddin Lumajang) Tanggal 15/06/2024.

pengetahuan dan teknologinya. Sebab hal ini, pada proses perencanaan juga disusun rancangan kerja rekrutmen. Tentunya hal demikian juga didasarkan pada substansi tujuan utama yang dirumuskan.¹⁹⁵

Kedua, analisis sumber daya guru. Terkiat dengan apa saja yang dirumuskan dalam tahapan perencanaan, Muh Rohim, Bidang Kemenag Struktural tata usaha MA Syarifuddin Lumajang, menjelaskan kepada penulis. Penjelasan ringkasnya seperti berikut ini;

“banyak dibahas dalam perencanaan pengembangan kualitas guru pak. Saya kebetulan waktu perencanaan mewakili bidang tata usaha MA. Pasti rapat mengecek terlebih dahulu pada guru yang ada. Biasanya dilakukan dengan melihat hasil evaluasi. Kalau ada kelemahan ya itu baru dibahas. Kalau kelemahan dapat dipenuhi dengan pelatihan dan pengembangan. Kita musyawarahkan kegiatan itu. Namun apabila kelemahannya butuh orang baru, ya rapat untuk melakukan proses rekrutmen. Sederhananya begitu pak”.¹⁹⁶

Jadi musyawarah perencanaan dilakukan dengan proses analisis kondisi SDM guru dan terpenuhi. Kondisi kepenuhan SDM guru dalam mencapai target dapat diistilahkan sebagai analisis kebutuhan. Setelah dapat terbaca dengan sempurna kondisi SDM guru, baru kemudian dilanjutkan dengan penyusunan rencana kegiatan atau langkah manajemen penguatan mutu tenaga pendidik. Jadi perumusannya disesuaikan dengan temuan kelemahan dari hasil analisis kebutuhan.

Pada data observasi yang ditemukan juga nampak demikian. Penulis berkesempatan hadir dalam salah satu perencanaan kembali pada semester

¹⁹⁵ *Wawancara*, Abdul Wadud Nafis (Kepala Yayasan Bagian Pendidikan Pesantren Syarifuddin Lumajang) Tanggal 17/02/2024

¹⁹⁶ *Wawancara*, Muh Rohim (Kepala Tata Usaha MA Syarifuddin Lumajang) Tanggal 20/02/2024

genap. Forum rapat berjalan dengan diawali meminta laporan dari beberapa divisi struktural. Dari laporan itu, baru dapat dianalisis kelebihan dan kelemahan tenaga pendidikan kala itu. Jika kelemahan ditemukan dapat atau mampu dikembangkan dengan melaksanakan pelatihan, seluru peserta rapat berdiskusi tentang beberapa jalan yang guna pengembangan kompetensi guru yang masih lemah. Namun apabila dirasa kelemahan hanya dapat dipenuhi dengan mengadakan rekrutmen baru, musyawarah diarahkan untuk membahas tentang tehnik rekrutmen.¹⁹⁷

Keempat, pengembangan kompetensi dan aturan standar guru. Selain proses perumusan kegiatan atau proses rekrutmen, hal yang tidak kalah penting adalah masalah aturan atau perumusan aturan yang menjadi standar minimal kempetensi guru-guru MA Syarifuddin Lumajang. Jadi ada beberapa hal disusun menjadi aturan baku yang berperan sebagai standar pendidik. Aturan bentuknya bukan hanya sebagai visi dan misi namun sebagai batasan tindakan semua tenaga pendidik. Dalam hal ini Abudul Wadud menjelaskan bahwa ada sejumlah aturan yang dijadikan sebagai pedoman bahkan aturan yang harus ditaati. Lengkapnya ia mengatakan,

“ada aturan yang dibuat dan menjadi perlu dipahami dari setiap tenaga pendidik. Itu bukan hanya aturan untuk MA sebenarnya. Namun juga difungsikan bagai semua tenaga pendidik di lembaga pendidikan formal pesantren. Aturan substansi berhubungan dengan panduan etis yang memadukan budaya pendidikan pesantren dengan apa yang mesti seharusnya dilakukan oleh tenaga pendidik secara umum”.¹⁹⁸

¹⁹⁷ *Observasi*, Kegiatan Musyawarah Perencanaan Pengembangan Mutu Pendidik MA Syarifuddin Lumajang pada Tanggal 02/06/2024

¹⁹⁸ *Wawancara*, Abdul Wadud Nafis (Kepala Yayasan Bagian Pendidikan Pesantren Syarifuddin Lumajang) Tanggal 17/02/2024

Adapun data dokumentasi yang ditemukan terkait dengan aturan yang dibuat sebagai standar mutu tenaga pendidikan adalah sebagaimana berikut ini;¹⁹⁹

1. Guru memiliki kompetensi sebagai yang telah diatur dalam aturan yang berlaku (Undang-Undang RI Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, PP Nomor 19 Tahun 2005, KMA 1006/2021, aturan BSNP dan lain sebagainya)
2. Tidak terlibat dalam organisasi terlarang
3. Memiliki stratifikasi kualifikasi akademis minimum (d disesuaikan dengan tugas)
4. Ikut serta dalam pengembangan pendidikan pesantren secara umum
5. Mematuhi norma hukum dan aturan agama
6. Mengusai standar minimum ilmu agama
7. Berkomitmen untuk tata kepada pimpinan
8. Melaksanakan tugas dengan ikhlas dan penuh tanggung jawab
9. Menjaga moralitas budaya pendidikan pesantren.

Data di atas memperlihatkan adanya kode etik pendidik yang dibuat dengan cara memadukan dua hal yakni aturan pendidikan pesantren regulasi formal yang berlaku. Keduanya dipadukan guna menentukan standar kualifikasi pendidik MA Syarifuddin Lumajang. Dalam hal ini, Humaidi,

¹⁹⁹ *Dokumentasi*, Surat Kebijakan Tenaga Pendidikan Yayasan Pesantren Syarifuddin Lumajang Tahun 2024

Bidang kurikulum tata usaha, menjelaskan bahwa ada beberapa aturan yang mendasari adanya perumusan aturan tersebut. Ia menjelaskan secara rinci beberapa hal yang berkenaan dengan aturan tersebut. *“ada aturan yang memang bersumber dari kebijakan formal ada yang bersumber dari instruksi pengasuh. Misalnya terkait dengan diharapkannya para guru aktif di kegiatan pesantren. Itu dari pengasuh”*.²⁰⁰

Jadi dari penjelasan di atas, dapat dijelaskan bahwa perencanaan pengembangan mutu pendidikan terdiri dari perencanaan rekrutmen, pelatihan dan pengembangan serta perumusan aturan umum guru. Seluruh hal yang demikian dirumuskan atas dasar tujuan yang telah menjadi target capaian dan telah disepakati bersama. Dengan demikian proses perencanaan nampaknya bukan hanya merupakan langkah yang tidak terpisahkan dari proses pembudayaan pendidikan khas madrasah aliyah pesantren. Setiap proses yang dilakukan bersumber pada kesepakatan nilai dan orientasi bersama.

Pembudayaan yang dimaksud tentu adalah keterkaitan antara visi dan misi dengan budaya pendidikan pesantren. Telah dijelaskan sebelumnya bahwa proses pengembangan tujuan bersama juga tidak dapat dipisahkan dari norma atau falsafah budaya pendidikan pesantren. Sebab itu juga, pengembangan mutu guru juga tidak dapat terlepas dari langkah-langkah pembudayaan. Pada sisi ini, rekrutmen, pengembangan dan pelatihan, bahkan

²⁰⁰ *Wawancara*, Muhammmad Rohim (Kepala Bidang Kurikulum Struktural Tata Usaha MA Syarifuddin Lumajang) Tanggal 20/02/2024

pemberian dukungan juga tak dapat dipisahkan dari adanya upaya pembudayaan pendidikan. Hal ini secara lugas disampaikan oleh Minuk Lestari, Waka Kurikulum. Ia menuturkan,

“seluruhnya bagian dari pesantren. Termasuk upaya-upaya yang dilakukan dalam hal pengembangan mutu para pendidik di lembaga pendidikan formal, seperti yang ada di MA. Mereka merupakan keluarga pesantren Syarifuddin Lumajang. Ya mestinya juga merupakan pihak yang juga membantu kami dalam melahirkan santri yang berkualitas. Karena itu juga, para guru-guru MA yang wajib memiliki kesadaran bahwa mereka pelanjut perjuangan para pendiri pesantren. Itu mungkin jawaban saya, kenapa ada aturan yang mewajibkan mereka menyatu dengan kegiatan dan wajib mentaati norma sebagaimana seluruh asatidz pesantren ini”.²⁰¹

Tidak mengherankan jika proses perencanaan bukan hanya dilakukan untuk menyusun program rekrutmen, pelatihan, pengembangan dan dukungan para guru saja, tapi juga dilakukan melalui penanaman nilai dan aturan. Tentunya hal ini berkaitan dengan terciptanya norma yang berdasar pada pemaduan orientasi pendidikan formal MA dan budaya pendidikan pesantren. Proses demikian dapat dibaca sebagai upaya pengembangan guru berbasis pada pengaturan budaya pendidikan yang bersumber dari pendidikan pesantren yang selama ini dilakukan atau diupayakan. Apalagi seperti yang jelaskan sebelumnya bahwa memang ada upaya penguatan pengembangan yang didasarkan pada keunggulan atau fokus pendidikan pesantren.

Kelima, perumusan dukungan pengembangan berupa reward, punishment hingga pelatihan dan pengembangan. Pada aspek ini ada beberapa hal yang dirumuskan yakni dukungan kerja berupa gaji, hadiah hingga

²⁰¹ Wawancara, Minuk Lesatari (Waka Kurikulum Pesantren Syarifuddin Lumajang) Tanggal 20/02/2024

pelatihan dan pengembangan kompetensi. MA Syarifuddin Lumajang memiliki berbagai bentuk dukungan kerja bagi para guru yang mencakup gaji, penghargaan atau hadiah, serta pelatihan dan pengembangan kompetensi.

Melalui wawancara mendalam dengan kepala madrasah dan beberapa guru, informasi ini terungkap sebagai bagian dari upaya madrasah dalam meningkatkan kesejahteraan dan mutu pendidikan. Dukungan ini diharapkan dapat mendorong para guru dalam menjalankan tugasnya dengan lebih baik dan meningkatkan kualitas proses belajar mengajar di madrasah. Hal ini sebagaimana diungkapkan oleh Muhammad Darwis, berikut in,

“salah satu dukungan mendasar yang diberikan adalah gaji pokok yang diterima oleh setiap guru, yang dihitung berdasarkan status mereka sebagai guru tetap atau honorer, serta pengalaman kerja mereka di MA Syarifuddin. Kepala madrasah menyampaikan bahwa gaji pokok ini disesuaikan dengan kebijakan yayasan dan tetap berusaha untuk memenuhi standar kesejahteraan minimum yang layak bagi tenaga pendidik. Lebih lanjut, beberapa guru honorer menyampaikan bahwa meski mereka mengakui terdapat perbedaan gaji dengan guru tetap, mereka tetap merasakan keamanan karena pencairan gaji dilakukan secara rutin dan tepat waktu setiap bulan. Keberlanjutan pencairan gaji ini penting, mengingat banyak guru yang bergantung pada pemasukan tersebut untuk kebutuhan sehari-hari, sehingga kestabilan finansial guru dapat dipertahankan.²⁰²

Selain gaji pokok, MA Syarifuddin juga memberikan apresiasi tambahan sebagai bentuk penghargaan atas kinerja para guru. Penghargaan ini diberikan dalam beberapa bentuk. Setiap tahun, madrasah mengadakan evaluasi yang melibatkan beberapa indikator seperti kehadiran, performa mengajar, serta kontribusi guru dalam kegiatan ekstrakurikuler dan pembinaan siswa. Bagi para guru yang menunjukkan kinerja baik, madrasah

²⁰² *Wawancara*, Muhammad Darwis (Komite MA Syarifuddin Lumajang) Tanggal 28/02/2024

memberikan penghargaan khusus sebagai motivasi agar mereka terus mempertahankan kualitas mengajar yang baik. Dalam wawancara, salah seorang guru mengungkapkan,

“Penghargaan ini tidak hanya berupa hadiah fisik, tetapi juga sering kali berupa sertifikat penghargaan atau bahkan bonus tambahan sebagai bentuk apresiasi yayasan. Guru tersebut menyatakan bahwa penghargaan ini memberikan dorongan motivasi yang kuat karena terasa adanya perhatian langsung dari madrasah terhadap usaha dan dedikasinya”.²⁰³

Selain itu, madrasah juga memberikan hadiah khusus pada momen-momen penting seperti Hari Guru atau hari ulang tahun guru. Dalam kesempatan tersebut, yayasan menyiapkan hadiah sederhana namun bermakna sebagai bentuk perhatian dan penghargaan. Kepala madrasah menyampaikan bahwa hal ini penting sebagai upaya untuk menjaga hubungan baik dan kekeluargaan antara yayasan dengan para guru. Bahkan di beberapa kesempatan, terdapat bonus tahunan atau Tunjangan Hari Raya (THR) yang diberikan kepada para guru, terutama menjelang hari-hari besar keagamaan, sebagai bagian dari apresiasi atas kerja keras mereka sepanjang tahun.

MA Syarifuddin juga menyadari pentingnya pengembangan kompetensi bagi para tenaga pendidik. Untuk itu, yayasan rutin mengadakan berbagai pelatihan dan lokakarya yang bertujuan untuk meningkatkan keterampilan mengajar, khususnya dalam bidang IPTEK yang semakin berkembang pesat. Misalnya, pelatihan dalam bidang

²⁰³ *Wawancara*, Shinta Amalia Nizma Putri (Guru Matematika MA Syarifuddin Lumajang) Tanggal 28/02/2024

teknologi pendidikan menjadi agenda tahunan bagi para guru untuk menyesuaikan metode pengajaran mereka dengan kebutuhan era digital saat ini. Kepala madrasah menjelaskan,

“pelatihan tersebut sering kali diselenggarakan dengan menggandeng institusi pendidikan lain atau pemerintah daerah agar lebih efektif dan sesuai dengan standar pendidikan terkini. Guru yang berpartisipasi dalam pelatihan-pelatihan ini diharapkan dapat menerapkan pengetahuan baru yang mereka peroleh untuk meningkatkan kualitas pembelajaran di kelas”.²⁰⁴

Di samping pelatihan formal, madrasah juga memberikan pendampingan atau bimbingan teknis kepada para guru dalam peningkatan kompetensi mengajar dan penguasaan teknologi. Seorang pejabat internal MA Syarifuddin mengungkapkan bahwa yayasan sering kali mengadakan pendampingan melalui pengurus madrasah atau supervisor, yang memberikan bimbingan langsung di kelas mengenai metode mengajar yang lebih interaktif dan inovatif. Dalam wawancara, salah satu guru menyebutkan bahwa pendampingan ini sangat membantu dirinya dalam memahami cara-cara baru untuk melibatkan siswa lebih aktif dalam pembelajaran.

Dukungan yang diberikan oleh MA Syarifuddin, baik dari segi finansial, apresiasi, maupun pengembangan kompetensi, membuktikan komitmen yayasan dalam menjaga keseimbangan antara kesejahteraan guru dan peningkatan kualitas pendidikan. Dengan adanya dukungan tersebut, diharapkan para guru tidak hanya mampu memberikan pengajaran yang

²⁰⁴ *Wawancara*, Rahmat Hidayat (Kepala MA Syarifuddin Lumajang) Tanggal 28/02/2024

berkualitas, tetapi juga dapat menjadi teladan dalam pengembangan nilai-nilai agama dan akhlak bagi para siswa. Inisiatif ini juga menunjukkan bahwa MA Syarifuddin berusaha menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan mendukung, yang membedakannya dengan institusi pendidikan lain di wilayah Lumajang.

Dapat disimpulkan bahwa rencana pengembangan mutu kinerja di MA Syarifuddin Lumajang berfokus pada peningkatan kualitas pendidikan yang mengintegrasikan nilai pesantren dengan kebutuhan pendidikan modern. Dimulai dengan interpretasi ulang visi dan misi lembaga yang dipandu oleh kepala madrasah tahap awal ini memastikan adanya keselarasan tujuan pendidikan umum dan pesantren. Tujuan dari interpretasi ulang ini adalah menegaskan kembali arah dan tujuan lembaga agar sejalan dengan nilai IMTAQ dan IPTEK.

Langkah berikutnya adalah melakukan analisis kebutuhan yang mengkaji kualifikasi dan kompetensi guru agar sesuai dengan standar untuk mencetak lulusan unggul. Data kebutuhan ini dikumpulkan melalui evaluasi SDM yang tersedia dan digunakan sebagai dasar pengembangan kompetensi guru. Mukhlisin dari Bidang Tata Usaha menjelaskan bahwa setiap kekurangan dalam kompetensi guru akan diidentifikasi untuk ditangani baik melalui pelatihan maupun rekrutmen sesuai kebutuhan.

Tahapan selanjutnya melibatkan penyusunan aturan standar kompetensi guru menekankan pentingnya memiliki standar etik yang mengombinasikan budaya pesantren dengan standar pendidikan umum.

Aturan ini mengatur kualifikasi akademik penguasaan ilmu agama dan komitmen pada norma pesantren yang akan menjadi tolok ukur kompetensi guru

Untuk mendukung peningkatan kompetensi madrasah memberikan dukungan dalam bentuk gaji penghargaan dan pelatihan Kepala madrasah menambahkan bahwa dukungan ini tidak hanya dalam bentuk gaji tetap tetapi juga bonus tahunan bagi guru yang menunjukkan kinerja baik Dukungan ini diharapkan dapat memotivasi guru untuk terus mengembangkan diri.

b. Kinerja Kepala Madrasah Sebagai Supervisor Dalam Pelaksanaan Peningkatan Profesionalisme Guru MA Syarifuddin Lumajang

Kinerja kepala madrasah sebagai supervisor dalam pelaksanaan peningkatan profesionalisme guru MA Syarifuddin Lumajang juga dilakukan beberapa langkah. terkait dengan pelaksana proses perencanaan nampak senada dengan apa yang telah dijelaskan pada sisi pengembangan potensi peserta didik dalam data fokus pertama. Jadi, *pertama*, pelaksanaan visi dan misi direncanakan berbasis pada orientasi dan dirumuskan secara partisipatif dan *bottom up*. Visi, misi dan target memang atas persetujuan kepengurusan.

Namun pada hakikatnya didasarkan pada usulan dari struktural MA sendiri. Hal demikian, sebagaimana yang disampaikan oleh kepala madrasah sendiri.

Ia mengatakan,

“...memang yang memutuskan seluruh hal itu yayasan. Termasuk program pengembangan mutu tenaga pendidikan di MA. Namun kami selaku struktural MA sebenarnya telah merapatkan lebih dahulu. Artinya, perencanaan sebenarnya diinisiasi oleh internal MA sendiri.

Jadi kita semua dan komite madrasah yang berupaya melakukan lebih awal, langkah itu tadi, dari evaluasi guru dan semacamnya. Baru dari masalah yang ada, tentu kami bermusyawarah untuk mencari solusinya. Baru kemudian, setelah semua tersusun kita menghadap pada yayasan untuk meminta rapat bersama yayasan. Pada forum itulah kemudian yayasan memutuskan kebijakan lebih lanjut”.²⁰⁵

Pada rapat internal komite MA, ada rapat yang diadakan menilai sejauh mana ketercukupan kompetensi guru untuk menggapai tujuan yang dirumuskan. Analisis ini biasanya melihat beberapa laporan penilaian kesiswaan, kurikulum dan pihak yang memiliki bacaan kondisi kelemahan pendidik. Data ini ditemukan dalam dokumentasi yang telah ditemukan. Penulis menemukan berita acara rapat. Di dalamnya dijabarkan beberapa pihak yang diminta memberikan laporan pengembangan pembelajaran. Dari waka kesiswaan diminta laporan perkembangan siswa dan dari waka kurikulum diminta laporan pelaksanaan pembelajaran oleh para guru.²⁰⁶

Kedua, menunjuk tim pengembangan struktural pasca perencanaan, tentu hal yang perlu dibahas selanjutnya adalah tahap pelaksanaan. Jadi data selanjutnya yang akan disajikan, berkaitan dengan proses implementasi rencana yang telah dirumuskan di awal. Pelaksana utama pengembangan mutu tenaga pendidik adalah struktural internal MA Syarifuddin Lumajang. Artinya dari seluruh langkah, yang banyak memegang peranan adalah pengelola MA sendiri. Hanya ada beberapa kegiatan yang wujudnya lebih pada hal yang berhubungan dengan pengembangan kompetensi keterikatan dengan budaya pesantren.

²⁰⁵ Wawancara, Rahmat Hidayat (Kepala MA Syarifuddin Lumajang) Tanggal 23/02/2024

²⁰⁶ Dokumentasi, Berita acara rapat Komite MA Syarifuddin Lumajang Tanggal 21/06/2024

Terkait dengan pelaksanaan rekrutmen misalnya, pelaksanaannya dilakukan oleh struktural internal. Yang demikian sebagaimana disampaikan oleh kepala tata usaha madrasah. Ia mengatakan,

“masalah rekrutmen SDM, pasca diputuskan untuk merekrut tenaga pendidik baru, ya kami membuat pengumuman. Tentu, yang awal dilakukan, yang menentukan prasyarat dan kriteria yang ditentukan. Dalam membuat ini, tentu yang menjadi dasar adalah hasil rapat yayasan. Ya, seperti yang samean ceritakan tadi pak, pada tahapan perencanaan, dilakukan dengan analisis kebutuhan, ya itu dasarnya. Selain itu, kami juga mengutamakan lulusan MA sendiri atau yang paling tidak lulusan pesantren sendiri”.²⁰⁷

Penyelenggaraan rekrutmen dilakukan internal kepengurusan MA. Mulai dari persyaratan, asesment berkas dan penentuan interview calon pendidik. Dalam dokumentasi yang ditemukan, dijabarkan bahwa tahapan rekrutmen dilakukan dengan beberapa tahapan, yakni penjaringan calon pendidik, seleksi berkas calon pendidik, seleksi interview dan pengumuman.²⁰⁸ Beberapa langkah ini secara rinci dijabarkan oleh kepala madrasah. Ia menuturkan,

“ya awal, pengumuman. Itu dua ada pak. Ada yang dilakukan dengan berbasis tertutup. Itu demi mendapat SDM yang berasal dari lulusan kita sendiri. Ini perlu, bukan pilih kasih. Namun itu demi menjaga keserasian target dan kompetensi pendidik. Kami lebih mengutamakan menjaga kesesuaian akhlak dari pada kompetensi. Jadi kita lebih mengutamakan itu. Tapi yang kita masih nagadakan terbuka, karena kan orang-orang dari luar tidak menutup kemungkinan ada yang sesuai dengan spesifikasi yang kamu butuhkan. Setelah mengadakan pengumuman, yang baru ada banyak calon baik dari yang berasal dari lulusan sendiri ataupun umum. Semua kami periksa berkas-berkasnya. Dari situ dipilih spesifikasi yang sesuai dengan persyaratan. Berkas yang lengkap diteruskan ke yayasan dan kami musyawarah untuk menentukan hari interview. Jadi

²⁰⁷ *Wawancara*, Muhammad Rohim (Kepala Tata Usaha MA Syarifuddin Lumajang) Tanggal 23/02/2024

²⁰⁸ *Dokumentasi*, Berita acara Open Rekrutmen Tenaga Pendidik MA Syarifuddin Lumajang Januari 2023

interview dilakukan oleh dua pihak pak. Ada yang dari internal dan juga kepengurusan yayasan sendiri. Dari interview itu, baru dapat ditemukan hasilnya. Yang terpilih akan di SK oleh yayasan”.²⁰⁹

Berdasarkan pemaparan ini menjadi sangat jelas, bahwa dalam rekrutmen struktural internal madrasah menjadi pelaksana utama. Namun dalam penetapannya dilakukan atas wewenang kepengurusan yayasan. Tentu, yang dimaksud dari kepengurusan yayasan adalah divisi pendidikan dan seluruh struktural yayasan pesantren Syarifuddin Lumajang Sokerjo. Proses yang demikian ini, menunjukkan adanya keterpaduan peran hal menentukan SDM tenaga pendidik MA.

Selain itu, hierarki pertimbangan kompetensi juga nampak dirinci dari pendapat kepala madrasah di atas. Proses rekrutmen lebih mengedepankan pertimbangan kesesuaian atau komitmen pertimbangan moralitas keagamaan dari pada profesionalitas. Itu sebabnya, rekrutmen terlebih dahulu dilakukan secara tertutup yang memfokuskan pada lulusan pesantren atau MA sendiri. Jadi mereka lebih mengedepan kompetensi agama dengan kompetensi pengetahuan umum. Atau, dapat saja dikatakan bahwa prosesnya memfokuskan pada terciptanya tenaga pengajar yang hasil produk pembelajarannya sendiri.

Berdasarkan dokumentasi yang ada, juga ditemukan fakta senada bahwa banyak tenaga pendidik yang telah direkrut berasal dari internal atau lulusan pesantren Syarifuddin Lumajang sendiri. Dari 38 tenaga pendidikan yang terdata, 31 pendidikan merupakan lulusan pesantren Salafiyah dan

²⁰⁹ *Wawancara*, Rahmat Hidayat (Kepala MA Syarifuddin Lumajang) Tanggal 23/02/2024

seluruhnya merupakan lulusan pesantren. Dengan demikian, proses rekrutmen yang dijelaskan di atas, nampak telah berhasil dan telah lama dikembangkan.

Ketiga, Pelatihan dan Pengembangan Berbasis mutu lulusan. Adapun terkait dengan kegiatan pengembangan yang dilakukan, nampak hampir senada. Semua pihak dan kegiatan yang dilakukan memiliki fungsi masing-masing. Pihak internal MA mengadakan pengembangan yang lebih condong pada pengembangan kompetensi pembelajaran formal. Sedangkan yayasan lebih pada kegiatan pengembangan kompetensi yang berhubungan dengan nilai atau budaya pendidikan pesantren.

Ada beberapa macam kegiatan pengembangan dan pelatihan yang diadakan oleh struktural internal MA. Semuanya berkenaan dengan pengembangan profesionalitas. Tentu ada yang bentuk aturan atau kewajiban dan beberapa pelatihan serta pengembangan pembelajaran. Adapun terkait dengan hal yang bentuknya aturan, adapun beberapa kegiatan yang ditemukan dalam dokumentasi bawah ini;²¹⁰

- 1) Membuat satuan pengajaran/silabus (persiapan mengajar).
- 2) Melaksanakan kegiatan belajar mengajar.
- 3) Membuat dan menyusun lembaran kerja siswa (LKS/Job sheet) untuk pelajaran yang memerlukannya.
- 4) Melaksanakan kegiatan penilaian belajar.
- 5) Mengisi buku jurnal kelas setiap mengajar.

²¹⁰ *Dokumentasi*, Tugas Tenaga Pendidik MA Syarifuddin Lumajang Januari 2024

- 6) Mengisi dan meneliti daftar hadir murid sebelum pelajaran dimulai.
- 7) Mengadakan pengembangan setiap bidang pengajaran yang menjadi tanggung jawabnya.
- 8) Membuat prosentase target kurikulum yang telah dicapai dan prosentase daya serap murid.
- 9) Mengikuti secara aktif pelaksanaan (6K) di madrasah.
- 10) Membuat catatan-catatan khusus bagi murid yang perlu mendapat perhatian dan mengadakan koordinasi atau konsultasi dengan pihak terkait.

Data di atas merupakan arahan atau kewajiban bagi para guru MA Syarifuddin Lumajang. Menurut Waka kurikulumnya, Minuk Lesatari, yang menuturkan bahwa data tersebut merupakan umum masing-masing guru. Baginya, tugas tersebut merupakan indikator profesionalitas. Seluruh guru secara formal harus melaksanakan apa yang telah dibebankan atau menjadi tanggung jawab mereka.²¹¹

Selain memberikan tugas formal, tentu juga ada kegiatan yang wujudnya merupakan pengembangan kompetensi pendidik. Muhammad Rohim, KTU MA Syarifuddin Lumajang memberikan penjelasan bahwa ada kegiatan rutin secara formal dilakukan oleh MA sendiri. Ada kegiatan pengembangan formal yang diadakan dengan kerja sama beberapa instansi

²¹¹ *Wawancara*, Minuk Lestari (Waka Kurikulum MA Syarifuddin Lumajang) Tanggal 15/02/2024

atau pihak profesional dan ada juga yang dilakukan secara nonformal yang bentuk seperti musyawarah pembelajaran. Rincinya ia mengatakan,

“masalah peningkatan bakat atau skill para guru yang bukan hanya dengan mengadakan kegiatan. Kalau kegiatan formal yang biasanya diadakan dengan mendatangkan beberapa profesional. Tergantung pada jenis kegiatan yang dilakukan. Kalau masalah pembelajaran ya yang ahli dalam pembelajaran. Kalau teknologi yang dapatkan ekspert IT. Intinya begutu kalau kegiatan yang formal. Bukan hanya itu yang dilakukan. Ada kegiatan diskusi rutin dua minggu sekali, para guru melakukan musyawarah. Di sini kan guru juga memiliki kelompok, kelompok guru mapel. Kegiatan yang diadakan cukup memiliki fungsi positif pada perkembangan kompetensi guru. Mereka sering dan saling dukung. Setiap masalah pembelajaran yang mereka bahas dan diskusikan bersama”.²¹²

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat diikatkan bahwa ada dua model pengupayaan peningkatan kompetensi para guru dalam hal menjamin mutu lulusannya.

Keempat, Pelatihan pengembangan berbasis kerjasama lembaga formal pesantren. Ada kegiatan yang berbentuk pelatihan dan pengembangan, serta juga ada upaya pembentukan atau peningkatan komunikasi para dalam hal saling mendukung guna menciptakan pembelajaran yang efektif. Adapun kegiatan yang diadakan dalam bentuk pelatihan adalah sebagaimana temuan dokumentasi di bawah ini;

Tabel 4.3 Kegiatan Pelatihan dan Pengembangan Kompetensi Guru²¹³

Jenis Kegiatan	Pelaksanaan
Pelatihan Pembelajaran Tekhonologi	Dilaksanakan atas kerja sama Universitas Ibrahimi dan MA
Pengembangan penulisan soal HOTS	Dilakukan pra ujian akhir semester
Pelatihan Pemanfaatan Tool Kolaborasi dan Pengolahan Data	Diadakan bersama oleh Kelompok Kerja guru melalui kerja sama

²¹² Wawancara, Muhammad Rahim (KTU MA Syarifuddin Lumajang) Tanggal 15/02/2024

²¹³ Dokumentasi, Pelatihan pengembangan guru MA Syarifuddin Lumajang Januari-Agustus 2024

Online	dengan Kemeterian agama Lumajang
Manajemen pembelajaran kelas	Diadakan secara daring awal semester kedua tahun 2024 dengan menghadirkan dosen fakultas Pendidikan Universitas Ibrahim
Pelatihan Penyusunan admintrasi dan Perangkat Pembelajaran	Diadakan setiap awal semester genap dan ganjil tahun 2024
Pelatihan Tindakan Kelas	Diadakan bersama oleh seluruh guru Aliyas se-Lumajang

Berdasar data di atas menunjukkan bahwa ada beberapa pihak yang dilibatkan dalam pengembangan kompetensi pendidik MA Syarifuddin Lumajang. Ada yang berasal dari internal pesantren dan ada yang berasal profesional eksternal pesantren. Dari internal pesantren, ada yang kepengurusan pesantren, hingga perguruan tinggi pesantren. Ini salah satu yang membedakan dengan situs pertama. Di MA situs kedua ini pengembangan kompetensi juga disokong dari kualitas pendidikan formal pendidikan tinggi pesantren yang telah maju. Terkait masalah ini, Rahmat Hidayat mengatakan,

“Kita itu diuntungkan adanya Universitas Ibrahim. Ada fakultas pendidikan, teknologi hingga ma’had aly. Ini semua kan dibutuhkan dalam pengembangan kompetensi guru. Beberapa dosen yang ada di fakultas tarbiyah tentu banyak membantu pengembangan pembelajaran di MA sini. Apalagi masalah pengembangan media pembelajaran berbasis teknologi, kita yang dapat support dari perguruan tinggi. Apalagi IAI Syarifuddin, kita kan yang dikembangkan di sini juga ilmu fiqh, ya jujur beberapa pengajar ma’had aly sering mengajar pada para siswa bahkan pendidik juga. Itu masalah kegiatan kajian fiqh kekinian, yang selalu didamping oleh mahasiswa hingga pendidikan di ma’had aly. Kami bersyukur akan hal ini. Ya, tapi kita ya masih mengirim para guru untuk mengikuti pelatihan guru yang diadakan Kemenag maupun balai pelatihan. Ya, tatap kami butuh. Itu kan demi pengembangan yang lebih komprehensif. Namun pada intinya begini, pengembangan skill

keguruan juga banyak didukung oleh instansi pendidik yang memang telah maju di pesantren”.²¹⁴

Kelima, pengembangan komitmen profesional berbasis kegiatan dan tradisi agama pesantren. Selain dengan model pengembangan di atas, ada juga penjelasan data informasi bahwa pihak yayasan juga melaksanakan kegiatan diorientasikan guna pengembangan komitmen dan loyalitas para guru MA Syarifuddin Lumajang. Salahnya satunya adalah kegiatan Peringatan Hari Besar Islam (PHBI). Dalam observasi ditemukan, kegiatan ini diadakan dalam berbagai kelompok. Ada yang diadakan hanya untuk santri, para guru kelembagaan formal, masyarakat sekitar dan umum.²¹⁵

Izuddin Syarif menegaskan bahwa kegiatan PHBI juga memiliki fungsi dalam pengembangan tenaga pendidik. Baginya seluruh pengurus yayasan, menurutnya, kompetensi guru madrasah bukan hanya berhubungan dengan proses pengembangan kognisi saja, namun juga spiritualitas yang berhubungan dengan nilai-nilai keagamaan pesantren. Baginya kegiatan PHBI adalah salah cara penguatan kesadaran nilai agama pesantren. Lengkapnya ia mengatakan,

“seluruh kegiatan pesantren untuk guru tentu memiliki visi dan misi tertentu. Kegiatan PHBI misalnya, tentu berkaitan dengan pengarusutamaan budaya pesantren sebagai salah kompetensi guru madrasah yang ada di bawah naungan pesantren Syarifuddin Lumajang. PHBI yang bukan hanya diadakan bagi masyarakat umum, namun juga khusus diadakan untuk para guru tentu meliki alasan tertentu. Bagi kita salah guru dianggap memiliki kompetensi, apabali memiliki kesadaran tinggi akan pentingnya nilai-nilai keagamaan di pesantren. Nilai kesadaran agama yang dimaksud itu banyak salah satu kepercayaan akan kesadaran ibadah dalam mengabdikan diri

²¹⁴ *Wawancara*, Rahmat Hidayat (Kepala MA Syarifuddin Lumajang) Tanggal 23/02/2024

²¹⁵ *Observasi*, Kegiatan Musyawarah PHBI Pesantren Syarifuddin Lumajang pada Tanggal 02/06/2024

untuk umat. Dalam kegiatan, kiai atau pengasuh kan hadir sendiri. Beliau selalu memberikan wejangan pada para guru. Inti yang disampaikan dalam PHBI yang khusus untuk para guru itu biasanya mengenai kepercayaan bekerja untuk pesantren itu bukan hanya berorientasi pada kebutuhan dunia. Tapi, untuk bahagia di dunia dan akhirat.²¹⁶

Berdasarkan pernyataan ini kegiatan PHBI memiliki peran penguatan nilai-nilai spiritualitas yang juga dijadikan sebagai basis kompetensi guru. Kegiatan keagamaan memiliki dampak penguatan kesadaran agama. Salah satu yang banyak memiliki pengaruh pada pengembangan kompetensi tenaga pendidik adalah pemahaman atau keyakinan akan barokah pengabdian. Hadirnya pendiri pesantren pada cara PHBI menguatkan kesadaran penting pengabdian di lembaga pesantren. Nilai yang banyak mempengaruhi tingkat loyalitas mereka dalam melaksanakan tugas. Para guru dengan kesadaran ini bukan hanya termotivasi oleh adanya materi atau gaji, namun juga pahala yang dapat menjadi bekal ke akhirat.

Hal ini sebagaimana dikatakan oleh Rahmat Hidayat. Sebagai kepala madrasah, ia menuturkan,

“PHBI itu dapat mengembangkan loyalitas. Para guru menerima pembekalan dalam acara itu. Pembekalannya tentu erat berkaitan dengan proses pengembangan spiritualitas kerja. Semakin kuat spiritualitas agama, semakin komitmen para guru untuk mengabdikan dirinya di pesantren. Jadi kegiatan itu memiliki peran pengembangan loyalitas dan komitmen para guru dalam melaksanakan tugasnya di madrasah ini. Mereka tidak berorientasi pada gaji duniawi saja. Mereka percaya akan barokah”.²¹⁷

Penjelasan merupakan bukti bahwa pengembangan mutu pendidik di MA Syarifuddin Lumajang dilakukan pada seluruh aspek. Ada yang fokus

²¹⁶ Wawancara, Izuddin Syarif (Waka Kesiswaan Syarifuddin Lumajang) Tanggal 17/02/2024

²¹⁷ Wawancara, Rahmat Hidayat (Kepala MA Syarifuddin Lumajang) Tanggal 23/02/2024

pengembangan kognisi, skill pembelajaran hingga kemampuan profesionalitas para guru. Ke semuanya dilakukan guna mencetak lulusan yang memiliki sesuai dengan orientasi atau visi dan misi awal. Jadi semuanya dilakukan secara terpadu dan berkesinambungan.

c. Kinerja Kepala Madrasah Sebagai Supervisor Dalam Evaluasi Peningkatan Profesionalisme Guru MA Syarifuddin Lumajang

Tahapan selanjutnya, adalah evaluasi. Tahapan ini guna menilai progresivitas tenaga pendidik dalam hal pengembangan lulusan. Proses ini oleh MA situs kedua ini, dianggap bagian dari proses supervisi madrasah. Ada beberapa hal penting yang menjadi tolak ukur evaluasi supervisi para guru dilakukan di MA Syarifuddin Lumajang. *Pertama*, mempertemukan hasil dengan standar tolak ukur yang telah dirumuskan. Yang demikian tentu tetap berhubungan dengan visi, misi, dan target yang telah ditetapkan. Jadi tolak ukur hampir senada dengan situs pertama yakni mutu kerja dan mutu pembelajaran yang dilakukan oleh para pendidik. Dalam hal mutu kerja, tentu yang menjadi acuan adalah tindakan dan profesionalitas pendidikan dalam menjalankan tugas-tugas kesehariannya. Sedangkan yang berhubungan dengan mutu pembelajarannya dilakukan dengan berbasis pada penilaian peserta didik.

Di MA Syarifuddin Lumajang, peningkatan mutu pendidikan menjadi salah satu fokus utama dalam rangka mewujudkan visi dan misi yang telah ditetapkan. Untuk itu, penting bagi institusi ini untuk menetapkan standar

tolak ukur yang jelas, yang dapat mengarahkan seluruh elemen dalam mencapai target-target yang telah dirumuskan. Tolak ukur tersebut berfungsi sebagai acuan dalam menilai kualitas kerja dan proses pembelajaran yang berlangsung.

Dalam konteks mutu kerja, para pendidik di MA Syarifuddin diharapkan untuk menunjukkan profesionalitas dalam melaksanakan tugas sehari-hari. Ini mencakup berbagai aspek, mulai dari persiapan pengajaran hingga pelaksanaan evaluasi. Profesionalitas ini tidak hanya berpengaruh pada hasil belajar siswa, tetapi juga menciptakan suasana belajar yang kondusif, di mana siswa merasa termotivasi untuk aktif berpartisipasi. Dengan demikian, tindakan yang diambil oleh para pendidik harus selalu berorientasi pada peningkatan kualitas layanan pendidikan.

Sementara itu, untuk menilai mutu pembelajaran, MA Syarifuddin Lumajang menerapkan penilaian yang berbasis pada kompetensi siswa. Penilaian ini tidak hanya terfokus pada aspek akademik, tetapi juga melibatkan keterampilan sosial dan emosional yang penting bagi perkembangan karakter siswa. Dengan cara ini, evaluasi yang dilakukan tidak sekadar menjadi alat ukur keberhasilan akademik, tetapi juga sebagai sarana untuk mengidentifikasi potensi dan kebutuhan siswa secara holistik. Hal ini sebagaimana disampaikan oleh Izuddin Syarif,

“Secara keseluruhan, upaya untuk mencapai mutu kerja dan mutu pembelajaran di MA Syarifuddin Lumajang harus selaras dengan visi, misi, dan target yang telah ditentukan. Hal ini akan memastikan bahwa setiap langkah yang diambil oleh seluruh komunitas pendidikan, baik

pendidik maupun peserta didik, berkontribusi pada pencapaian tujuan bersama dalam menciptakan generasi yang unggul dan berkualitas”.²¹⁸

Kedua, penilaian oleh hierarki birokrasi secara terpadu. Dua proses demikian dilakukan dengan dua tahapan evaluasi, yakni evaluasi internal MA dan evaluasi dalam rapat yayasan. Hal ini sebagaimana dijelaskan oleh Minuk Lestari. Ia menyampaikan,

“ada dua hal yang dikaji dalam proses supervisi tenaga pendidik. Proses evaluasi dilakukan pada kerja tenaga pendidikan dan tentu juga masalah kualitas para siswa juga. Keduanya ini dilaksanakan dalam dua bentuk. Evaluasi di internal MA dan evaluasi mutu perkembangan mutu peserta didik. Pada evaluasi tindakan kerja guru ini, tentu dilakukan bersama sesuai fungsinya. Secara fungsional dilakukan oleh Waka kurikulum. Namun sebenarnya dilakukan bersama-sama. Utamanya komite madrasah. Dalam rapat Evaluasia, semua dikaji, terkait dengan kedisiplinan dan metode pembelajaran. Semua kita kaji. Proses evaluasi dilakukan secara terpadu, aritinya bacaanya pada perkembangan siswa dihubungkan dengan evaluasi tindakan para guru. Dari hasil evaluasi ini, baru kemudian disetorkan atau dilaporkan ke yayasan. Pengurus yayasan akan menindak lanjuti laporan itu”.²¹⁹

Menguatkan paparan di atas, Abdul Ghofur menegaskan bahwa proses evaluasi yang dilakukan yayasan juga menyangkut dua hal tersebut. Keduanya berkaitan dengan mutu kerja guru dan perkembangan mutu peserta didik. Keduanya sama dikaji secara seksama bersama pengurus yang lain. Penilaian dilakukan secara terpadu. Dengan kata lain, jika ditemukan adanya kelemahan dalam mutu siswa, mestinya ada kelemahan dalam mutu kerja guru, baik dalam metode pembelajaran maupun metode pembelajarannya.²²⁰

²¹⁸ *Wawancara*, Izuddin Syarif (Waka Kesiswaan Syarifuddin Lumajang) Tanggal 17/02/2024

²¹⁹ *Wawancara*, Minuk Lestari (Waka Kurikulum MA Syarifuddin Lumajang) Tanggal 15/02/2024

²²⁰ *Wawancara*, Abdul Wadud Nafis (Kepala Yayasan Bagian Pendidikan Pesantren Salafiyah Syafi'ayah Situbondo) Tanggal 17/02/2024

Adapun indikator masing-masing dari dua hal yang dievaluasi tentu berkaitan dengan sub pokok orientasi yang ada dalam visi MA sendiri. Sebagaimana dikemukakan di awal bahwa ada beberapa sub orientasi mutu lulusan yang hendak dicapai oleh MA Syarifuddin Lumajang yakni berutu dalam ilmu pengetahuan, teknologi dan agama. Terkait dengan agama di MA memfokuskan pada ilmu fiqh yang merupakan keunggulan pesantren. Dari sub ini yang juga menjadi indikator dalam hal membaca mutu tenaga pendidikannya. Rahmat Hidayat menjelaskan bahwa yang dinilai lebih awal adalah hasil penilaian ketiganya pada peserta didik. “jika ada kelemahan, baru mengevaluasi tenaga pendidikannya, “tuturnya.²²¹

Ketiga, melakukan inventarisir hasil evaluasi sebagai formulasi pengembangan profesionalisme guru. Adapun hasil Evaluasi biasanya dijadikan dalam hal melakukan dua hal yakni guna mereformulasi rencana rekrutmen dan program pengembangan tenaga tenaga pendidikannya. Hasil yang dimaksud tentu adalah kesimpulan yang berasal dari musyawarah yayasan. Artinya, roformulasi pengembangan mutu pendidik dilakukan atas wewenang struktural yayasan. Abdul Wadud Nafis menyampaikan hal terkait ini dengan mengatakan,

“Ya sama pak. Mau ngadakan rekrutmen ulang atau mau memecat tenaga pendidikan ya tergantung Evaluasi bersama di yayasan. Kan memang sejak awal proses SK tenaga pendidik itu atas otoritas yayasan. Jadi urusan mau dipecat atau tidak yang tergantung evaluasi yayasan. Begitupun dalam hal pengembangan dan pelatihan, rekomendasi yang dapat dijadikan dasar melakukan evaluasi ya ada di kebijakan yayasan”.²²²

²²¹ Wawancara, Rahmat Hidayat (Kepala MA Syarifuddin Lumajang) Tanggal 23/02/2024

²²² Wawancara, Abdul Wadud Nafis (Kepala Yayasan MA Syarifuddin Lumajang) Tanggal

Jadi berdasarkan penjelasan di atas, dapat dijelaskan bahwa proses evaluasi dilakukan dapat internal MA dan baru kemudian dilanjutkan dengan musyawarah kembali antar kepengurusan yayasan. Konten yang menjadi fokusnya adalah peningkatan sikap, keterampilan dan pengetahuan guru yang dalam pencapaian tujuan bersama. Hasil evaluasi ini dijadikan dasar untuk merencanakan lebih lanjut dan bahkan sebagai dasar memberhentikan atau menambahkan dukungan kesejahteraan bagi para guru.

Penilaian rencana pemecatan atau kegiatan pengembangan juga. Namun juga masalah kenaikan gaji atau tunjangan guna mendukung kompetensi profesionalitas para guru. Jadi dalam hasil evaluasi dijadikan dasar guna melakukan reformulai pengembangan mutu. Dengan demikian, manajemen mutu dilakukan secara terpadu dan berkesinambungan.

B. Analisis Temuan Penelitian

Berdasarkan pejelasan paparan data di atas, ada beberapa hal penting yang dapat memberikan gambaran sugnifikansi temuan dalam penelitian. Untuk memperincinya, akan tetap bahas menjadi tiga sub elemen manajemen dan digambarkan dalam temuan lintas situs. Berdasarkan paparan data dan analisis diawal dapat diusuan temuan sebagaimana berikut ini:

Tabel 4.4 Analisis Temuan Lintas Situs Penelitian

	PROPOSISI TEMUAN MASING-MASING SITUS
--	---

17/02/2024

Aspek Kinerja Kepala Madrasah Sebagai Supervisor	MA Nurul Islam	MA Syarifuddin
<p>Kinerja Kepala Madrasah Sebagai dalam Perencanaan Pengembangan Profesionalisme Guru</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perumusan Visi dan Misi <ul style="list-style-type: none"> ➢ Orientasi objektif tentang terget umum, indikator hingga misi pengembangan umum 2. Observasi pengembangan profesionalisme <ul style="list-style-type: none"> ➢ Kondisi SDM ➢ Kondisi Sarpras ➢ Kondisi Proses Pembelajaran 3. Analisis Kebutuhan <ul style="list-style-type: none"> ➢ Dirumuskan berdasarkan masalah SDM ➢ Dirumuskan berdasar kebutuhan pencapaian target 4. Perumusan rencana pengembangan <ul style="list-style-type: none"> ➢ Dilakukan secara partisipatif ➢ Didasarkan pada analisis kebutuhan 5. Perencanaan Sistem Evaluasi <ul style="list-style-type: none"> ➢ Dilakukan partisipatif ➢ Berisi standar pengembangan profesionalisme ➢ Penetapan pelaksana evaluasi terpadu 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Interpretasi Ulang Visi dan Misi <ul style="list-style-type: none"> ➢ Menyelaraskan tujuan pendidikan umum dan pesantren ➢ Melibatkan kepala madrasah dalam proses penetapan visi dan misi, serta memastikan keselarasan dengan nilai IMTAQ dan IPTEK 2. Analisis Kebutuhan <ul style="list-style-type: none"> ➢ Kebutuhan pengembangan SDM Guru ➢ Kebutuhan Sistem dan Sarana Prasarana ➢ Kebutuhan Pembelajaran 3. Penyusunan Standar Kompetensi Guru <ul style="list-style-type: none"> ➢ Dirumuskan berdasarkan tujuan pengembangan lulusan pendidikan ➢ Terdiri komitmen terhadap pengembangan ilmu agama dan umum 4. Perumusan rencana pengembangan <ul style="list-style-type: none"> ➢ Dilakukan secara partisipatif ➢ Berisi tentang rewards, punishment dan pelatihan serta pengembangan 5. Perencanaan Sistem Monitoring dan Evaluasi <ul style="list-style-type: none"> ➢ Dilakukan berdasarkan hieraki struktur

		<ul style="list-style-type: none"> ➢ Memakai standar pengembangan profesionalisme
Kinerja Kepala Madrasah Sebagai dalam Pelaksanaan Pengembangan Profesionalisme Guru	<ol style="list-style-type: none"> 1. Melakukan komunikasi kepemimpinan yang partisipatif <ul style="list-style-type: none"> ➢ Keterlibatan Kepala Madrasah dalam pengembangan guru ➢ Melakukan gotong royong ikut serta menjadi guru. 2. Mendorong terlaksananya kegiatan kegamaan <ul style="list-style-type: none"> ➢ Guna pengembangan komitmen profesionalisme guru ➢ Terdiri dari tradisi pembacaan Qur'an 3. Pengembangan dan Pelatihan Kolaboratif <ul style="list-style-type: none"> ➢ Melaksanakan pelatihan dan pengembangan dengan kerjasama pihak internal dan eksternal ➢ Berupaya mencapai target pengembangan profesionalisme internal dan eksternal 4. Pembentukan Kelompok Kerja Guru <ul style="list-style-type: none"> ➢ Didasarkan pada kesamaan mata pelajaran dan kelas ➢ Dikuatkan dengan alat komunikasi dan teknologi 5. Penguatan Aktor Monitoring 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Melakukan komunikasi <i>Buttum up</i> <ul style="list-style-type: none"> ➢ Keterlibatan Kepala Madrasah dalam pengembangan guru ➢ Melakukan gotong royong ikut serta menjadi guru. 2. Pengembangan dan Pelatihan Berbasis Mutu Lulusan <ul style="list-style-type: none"> ➢ Pengutana mutu lulusan ➢ Didasarkan nilai-niali pesantren 3. Melakukan kerja sama antar pendidikan formal pesantren <ul style="list-style-type: none"> ➢ Memadukan orientasi pengembangan bersama ➢ Menciptakan komitmen kelembagaan pesantren 4. Penunjukan Tim Pelaksana Pengembangan <ul style="list-style-type: none"> ➢ Berbasis Tujuan ➢ Dilakukan untuk memastikan seluruh program tempat sasaran

	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Dilakukan oleh komite, alumni dan kepala madrasah 	
Kinerja Kepala Madrasah Sebagai dalam Evaluasi Pengembangan Profesionalisme Guru	<ol style="list-style-type: none"> 1. Inventarisir Hasil Evaluasi <ul style="list-style-type: none"> ➢ Hasil pelatihan dan pengembangan ➢ Hasil Pembelajaran ➢ Hasil Kegiatan Keagamaan 2. Hasil Monitoring kolaboratif <ul style="list-style-type: none"> ➢ Hasil monitoring kepala madrasah ➢ Hasil monitoring komite 3. Menggunakan Standar IMTAQ dan IPTEK <ul style="list-style-type: none"> ➢ Berbasis pada standar mutu ilmu pengetahuan umum dan agama Lulusan ➢ Kompetensi lulusan yang sesuai perkembangan teknologi 4. Penilaian Berkelanjutan <ul style="list-style-type: none"> ➢ Menyusun inventarisir penilaian sebagai feedback program pengembangan profesionalisme guru ➢ Menjadi dasar pemberian dukungan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Inventarisir Hasil Evaluasi <ul style="list-style-type: none"> ➢ Membandingkan hasil dengan standar rencana capaian ➢ Pemaatan Setiap Standar penilaian ➢ Hasil dukungan pengembangan dan pembelajaran yang dilakukan pada guru 2. Penilaian oleh Hierarki struktur <ul style="list-style-type: none"> ➢ Penilaian dalam forum internal MA ➢ Penilaian bersama dengan yayasan pendidikan pesantren. 3. Fokus evaluasi pengembangan guru didasarkan <ul style="list-style-type: none"> ➢ Berbasis mutu lulusan (IMTAQ dan IPTEK) ➢ Menilai kompetensi dan komitmen guru 4. Rekomendasi hasil evaluasi <ul style="list-style-type: none"> ➢ Reformulasi pengembangan profesionalisme guru ➢ Untuk Pemberian <i>rewards</i> dan <i>punishment</i>

Berdasarkan susun temuan inti di atas, telah dapat dibandingkan persamaan dan perbedaan dari temuan masing-masing situs. Beberapa temuan di atas, telah dapat dibaca melalui proses analisis lintas situs. Adapun penjabarannya adalah sebagaimana berikut ini;

1. Kinerja Kepala Madrasah Sebagai Supervisor Dalam Perencanaan Peningkatan Profesionalisme Guru Madrasah

Dalam konteks pendidikan, peran kepala madrasah sangat penting dalam mengarahkan pengembangan profesionalisme guru. Kinerja kepala madrasah tidak hanya mempengaruhi kualitas pengajaran, tetapi juga membentuk lingkungan belajar yang kondusif bagi siswa.

Dalam menganalisis dua lembaga pendidikan, yaitu MA Nurul Islam dan MA Syarifuddin Lumajang, penelitian menemukan perbedaan yang signifikan dalam pendekatan yang diambil dalam perencanaan pengembangan profesionalisme guru. Meskipun keduanya bertujuan untuk meningkatkan kualitas pendidikan, mereka melakukannya dengan cara yang berbeda, mencerminkan visi dan misi masing-masing. *Pertama*, Perumusan Visi dan Misi. MA Nurul Islam menekankan pentingnya perumusan visi dan misi yang jelas dan objektif. Dalam lembaga ini, kepala madrasah berupaya merumuskan visi dan misi yang mencakup orientasi yang terukur, termasuk penetapan target umum dan indikator yang akan digunakan untuk mengukur keberhasilan misi pengembangan. Dengan pendekatan ini, semua anggota madrasah—baik guru, staf, maupun siswa—dapat memahami arah dan tujuan pendidikan yang ingin dicapai. Penetapan tujuan yang jelas menjadi pemandu bagi semua kegiatan dan program yang dijalankan, serta memberikan motivasi untuk mencapainya.

Sebaliknya, MA Syarifuddin Lumajang mengambil langkah yang lebih holistik dengan melakukan interpretasi ulang visi dan misi. Dalam

pendekatan ini, kepala madrasah dilibatkan secara aktif dalam proses penetapan visi dan misi, dengan tujuan untuk menyelaraskan pendidikan umum dengan nilai-nilai yang dipegang oleh pesantren. Nilai-nilai IMTAQ (Iman dan Taqwa) serta IPTEK (Ilmu Pengetahuan dan Teknologi) menjadi bagian integral dari tujuan pendidikan. Melalui penekanan pada aspek spiritual dan moral, MA Syarifuddin Lumajang menciptakan lingkungan pendidikan yang tidak hanya fokus pada pencapaian akademis, tetapi juga pada pembentukan karakter siswa.

Kedua, Observasi dan Analisis Kebutuhan. Observasi terhadap kondisi yang ada menjadi langkah kunci dalam menentukan arah pengembangan profesionalisme guru. Di MA Nurul Islam, observasi dilakukan terhadap beberapa aspek penting, seperti kondisi SDM, sarana prasarana, dan proses pembelajaran. Dengan mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan, kepala madrasah dapat mengambil langkah strategis untuk meningkatkan kualitas pengajaran. Hasil observasi ini menjadi dasar untuk menganalisis kebutuhan yang ada, sehingga perencanaan pengembangan dapat dilakukan berdasarkan masalah yang teridentifikasi.

Sementara itu, MA Syarifuddin Lumajang melakukan analisis kebutuhan dengan pendekatan yang lebih menyeluruh. Selain mengidentifikasi kebutuhan pengembangan SDM guru, lembaga ini juga memperhatikan kebutuhan sistem, sarana prasarana, serta kebutuhan pembelajaran. Analisis yang komprehensif ini menunjukkan pemahaman yang lebih luas tentang konteks pendidikan dan tantangan yang dihadapi.

Dengan melibatkan berbagai aspek dalam analisis kebutuhan, kepala madrasah di MA Syarifuddin Lumajang dapat merumuskan rencana pengembangan yang lebih tepat sasaran dan efektif.

Ketiga, Penyusunan Rencana Pengembangan. Rencana pengembangan profesionalisme guru harus didasarkan pada hasil analisis kebutuhan yang telah dilakukan. Di MA Nurul Islam, penyusunan rencana pengembangan dilakukan secara partisipatif, melibatkan semua pihak terkait, termasuk guru dan staf. Hal ini penting untuk menciptakan rasa memiliki dan tanggung jawab terhadap rencana yang disusun. Dengan pendekatan partisipatif, diharapkan rencana pengembangan yang dihasilkan lebih relevan dan sesuai dengan kebutuhan di lapangan.

Dalam rencana pengembangan yang disusun oleh MA Syarifuddin Lumajang, terdapat tambahan dimensi yang lebih kompleks, yaitu pengaturan reward dan punishment serta pelatihan dan pengembangan. Dengan memperhatikan aspek motivasi dan disiplin, rencana pengembangan di lembaga ini tidak hanya fokus pada peningkatan kompetensi guru, tetapi juga menciptakan iklim kerja yang kondusif. Ini penting untuk mendorong guru agar terus berinovasi dan meningkatkan kualitas pengajaran mereka. Pendekatan ini menciptakan suasana yang menumbuhkan semangat kolaborasi antara guru dan kepala madrasah.

Keempat, Perencanaan Sistem Evaluasi. Sistem evaluasi merupakan bagian integral dari pengembangan profesionalisme guru. MA Nurul Islam merencanakan sistem evaluasi yang bersifat partisipatif. Dengan melibatkan

seluruh anggota madrasah dalam proses evaluasi, lembaga ini menciptakan transparansi dan akuntabilitas. Standar pengembangan profesionalisme yang jelas menjadi acuan dalam melakukan evaluasi. Penetapan pelaksana evaluasi yang terpadu juga menjadi langkah strategis untuk memastikan bahwa semua pihak memahami peran dan tanggung jawab masing-masing.

Sementara itu, MA Syarifuddin Lumajang mengembangkan sistem monitoring dan evaluasi berdasarkan hierarki struktur. Pendekatan ini memudahkan dalam melakukan evaluasi secara terstruktur, memastikan bahwa setiap langkah pengembangan dapat diukur dan dinilai dengan baik. Dengan memiliki struktur yang jelas, kepala madrasah dapat lebih efektif dalam mengawasi pelaksanaan rencana pengembangan dan mengidentifikasi area yang memerlukan perhatian lebih.

Kelima, Implementasi Program Pengembangan. Setelah perencanaan matang, implementasi program pengembangan menjadi tahap yang sangat penting. Di MA Nurul Islam, kepala madrasah berperan aktif dalam memfasilitasi program-program yang telah disusun. Guru-guru didorong untuk mengikuti pelatihan dan workshop yang relevan dengan pengembangan kompetensi mereka. Selain itu, terdapat upaya untuk menciptakan budaya belajar di kalangan guru, di mana mereka saling berbagi pengalaman dan pengetahuan untuk meningkatkan kualitas pengajaran.

Dalam MA Syarifuddin Lumajang, implementasi program pengembangan juga dilakukan dengan pendekatan yang inklusif. Kepala

madrasah bekerja sama dengan berbagai pihak, termasuk alumni dan lembaga pendidikan tinggi, untuk memberikan pelatihan dan pengembangan yang berkualitas. Keterlibatan berbagai pihak ini memperkaya pengalaman belajar guru dan memberikan akses kepada mereka untuk memperoleh pengetahuan terbaru dalam bidang pendidikan. Selain itu, sistem reward dan punishment yang diterapkan berfungsi sebagai motivasi tambahan bagi guru untuk terus berprestasi.

Keenam, pengembangan sistem Monitoring dan Evaluasi Berkelanjutan. Monitoring dan evaluasi berkelanjutan adalah kunci untuk memastikan efektivitas program pengembangan. MA Nurul Islam mengadopsi pendekatan yang fleksibel, di mana evaluasi dilakukan secara berkala untuk menilai kemajuan dan hasil dari program yang dilaksanakan. Hasil evaluasi digunakan sebagai dasar untuk melakukan penyesuaian dan perbaikan dalam rencana pengembangan ke depan. Dengan demikian, kepala madrasah dapat memastikan bahwa pengembangan profesionalisme guru tetap relevan dan responsif terhadap perubahan kebutuhan.

Sementara itu, MA Syarifuddin Lumajang memanfaatkan sistem evaluasi yang hierarkis untuk melakukan monitoring secara terstruktur. Dengan pendekatan ini, setiap tingkat dalam struktur organisasi memiliki tanggung jawab dalam melakukan evaluasi dan pelaporan. Hal ini menciptakan mekanisme umpan balik yang efektif, sehingga setiap langkah pengembangan dapat terus diperbaiki dan disempurnakan. Keterlibatan semua pihak dalam proses monitoring juga memberikan kesempatan bagi

guru untuk berkontribusi dalam pengembangan pendidikan di lembaga mereka.

Dari analisis di atas, jelas bahwa baik MA Nurul Islam maupun MA Syarifuddin Lumajang memiliki pendekatan yang unik dan berbeda dalam mengembangkan profesionalisme guru. MA Nurul Islam lebih fokus pada analisis data dan observasi kondisi yang ada, sementara MA Syarifuddin Lumajang mengedepankan nilai-nilai spiritual dan pendekatan yang lebih holistik.

Keduanya, bagaimanapun, memiliki tujuan yang sama: meningkatkan kualitas pendidikan dan profesionalisme guru. Kombinasi dari pendekatan yang berbeda ini dapat menjadi strategi yang efektif untuk menciptakan lingkungan belajar yang berkualitas. Kinerja kepala madrasah dalam merencanakan dan melaksanakan pengembangan profesionalisme guru menjadi kunci keberhasilan dalam membentuk generasi yang tidak hanya cerdas secara akademis, tetapi juga memiliki karakter yang baik.

2. Kinerja Kepala Madrasah Sebagai Supervisor Dalam Pelaksanaan Peningkatan Profesionalisme Guru Madrasah

Kepala madrasah memiliki peran sentral dalam pengembangan profesionalisme guru, dan pendekatan yang diambil dapat sangat memengaruhi kualitas pendidikan di sebuah lembaga. Dalam konteks MA Nurul Islam dan MA Syarifuddin Lumajang, kita dapat melihat dua model yang berbeda namun sama-sama efektif dalam pelaksanaan pengembangan profesionalisme guru. Dalam analisis ini, kepala madrasah dalam berbagai

aspek yang berkontribusi terhadap pengembangan guru di kedua madrasah tersebut, *pertama*, Komunikasi Kepemimpinan yang Partisipatif. Di MA Nurul Islam, kepala madrasah melakukan komunikasi kepemimpinan yang partisipatif. Ini terlihat dari keterlibatan aktif kepala madrasah dalam pengembangan guru. Kepala madrasah tidak hanya berfungsi sebagai pengarah, tetapi juga ikut terjun langsung dalam kegiatan pengajaran. Melalui gotong royong, kepala madrasah menjadi teladan bagi guru-guru dan menunjukkan komitmennya terhadap peningkatan kualitas pendidikan. Dengan pendekatan ini, kepala madrasah dapat membangun hubungan yang lebih dekat dan akrab dengan guru, menciptakan suasana kerja yang positif dan kolaboratif.

Sementara itu, di MA Syarifuddin Lumajang, kepala madrasah melakukan komunikasi dari bawah ke atas (*bottom-up*) yang melibatkan masukan dari para guru dalam proses pengembangan. Keterlibatan guru dalam pengambilan keputusan penting menciptakan rasa memiliki terhadap program pengembangan yang dijalankan. Dengan cara ini, para guru merasa dihargai dan termotivasi untuk berkontribusi lebih dalam upaya peningkatan kualitas pendidikan.

Kedua, Mendorong Kegiatan Keagamaan. Kedua madrasah memiliki fokus yang kuat pada pengembangan komitmen profesionalisme guru melalui kegiatan keagamaan. Di MA Nurul Islam, kegiatan ini dilakukan melalui tradisi pembacaan Al-Qur'an yang rutin. Kegiatan ini tidak hanya berfungsi sebagai sarana untuk meningkatkan spiritualitas guru,

tetapi juga menjadi platform untuk memperkuat ikatan antar guru. Melalui kegiatan keagamaan ini, guru-guru diharapkan dapat menanamkan nilai-nilai moral dan etika dalam proses belajar mengajar.

Di MA Syarifuddin Lumajang, pengembangan dan pelatihan berbasis mutu lulusan juga menjadi fokus utama. Di sini, kegiatan keagamaan diintegrasikan ke dalam kurikulum, mengedepankan nilai-nilai pesantren yang menjadi identitas lembaga. Dengan mengedepankan mutu lulusan yang sesuai dengan nilai-nilai pesantren, kepala madrasah berupaya menciptakan guru-guru yang tidak hanya kompeten secara akademis, tetapi juga memiliki karakter yang baik.

Ketiga, Pengembangan dan Pelatihan Kolaboratif. Kedua lembaga ini menekankan pentingnya pengembangan dan pelatihan kolaboratif. Di MA Nurul Islam, pelatihan dan pengembangan dilakukan dengan kerjasama antara pihak internal dan eksternal. Melalui kolaborasi ini, guru-guru tidak hanya mendapatkan pengetahuan baru, tetapi juga dapat bertukar pengalaman dengan rekan-rekan dari lembaga lain. Hal ini diharapkan dapat mencapai target pengembangan profesionalisme yang lebih tinggi, baik dari sisi akademik maupun non-akademik.

Sementara itu, MA Syarifuddin Lumajang lebih menekankan pada pengembangan dan pelatihan berbasis mutu lulusan. Kegiatan pelatihan yang dilakukan tidak hanya mengacu pada kebutuhan akademis, tetapi juga pada aspek karakter dan moral. Melalui penekanan pada nilai-nilai pesantren, kepala madrasah berupaya memastikan bahwa pelatihan yang

diberikan sejalan dengan tujuan pendidikan yang lebih luas, yaitu mencetak lulusan yang berkualitas dan berakhlak mulia.

Keempat, Pembentukan Kelompok Kerja Guru. Pembentukan kelompok kerja guru menjadi salah satu strategi penting dalam pengembangan profesionalisme di kedua lembaga. Di MA Nurul Islam, kelompok kerja ini dibentuk berdasarkan kesamaan mata pelajaran dan kelas. Dengan dukungan alat komunikasi dan teknologi, kolaborasi antar guru dapat terjalin dengan baik. Kelompok kerja ini tidak hanya berfungsi sebagai wadah diskusi, tetapi juga sebagai sarana untuk saling berbagi pengalaman dan metode pengajaran yang efektif.

Di MA Syarifuddin Lumajang, penunjukan tim pelaksana pengembangan juga didasarkan pada tujuan yang telah ditetapkan. Tim ini bertugas untuk memastikan bahwa seluruh program pengembangan berjalan sesuai dengan sasaran yang diharapkan. Melalui pengorganisasian yang baik, kepala madrasah dapat memaksimalkan potensi setiap guru dan meningkatkan efektivitas program pengembangan yang dijalankan.

Kelima, Penguatan Aktor Monitoring. Penguatan aktor monitoring menjadi hal yang penting dalam memastikan keberhasilan program pengembangan profesionalisme guru. Di MA Nurul Islam, proses monitoring dilakukan oleh komite, alumni, dan kepala madrasah. Dengan melibatkan berbagai pihak, evaluasi dapat dilakukan secara objektif dan menyeluruh. Hal ini membantu kepala madrasah untuk mendapatkan umpan balik yang konstruktif dan melakukan perbaikan yang diperlukan.

Sementara itu, di MA Syarifuddin Lumajang , penguatan monitoring dilakukan dengan pendekatan yang lebih sistematis. Dengan memadukan orientasi pengembangan bersama antara pendidikan formal dan pesantren, proses monitoring menjadi lebih terstruktur. Ini memungkinkan kepala madrasah untuk memantau kemajuan guru secara lebih efektif dan memberikan dukungan yang diperlukan dalam proses pengembangan.

Keenam, Kerja Sama Antar Pendidikan Formal Pesantren. Kedua lembaga juga menekankan pentingnya kerja sama antar pendidikan formal pesantren. Di MA Nurul Islam, kerja sama ini menciptakan komitmen kelembagaan pesantren yang lebih kuat. Dengan memadukan orientasi pengembangan bersama, kepala madrasah berusaha menciptakan ekosistem pendidikan yang saling mendukung. Kerjasama ini tidak hanya memperkaya pengalaman belajar bagi guru, tetapi juga meningkatkan kualitas pendidikan secara keseluruhan.

Di MA Syarifuddin Lumajang, kolaborasi dengan lembaga lain juga menjadi fokus penting. Kerjasama ini tidak hanya terbatas pada pelatihan, tetapi juga mencakup berbagai program pendidikan yang saling menguntungkan. Dengan menciptakan komitmen kelembagaan yang kuat, kepala madrasah dapat memastikan bahwa setiap langkah yang diambil sejalan dengan tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.

Dapat dikimpulkan, Kinerja kepala madrasah di MA Nurul Islam dan MA Syarifuddin Lumajang menunjukkan betapa pentingnya peran kepemimpinan dalam pengembangan profesionalisme guru. Dengan

pendekatan yang berbeda, kedua lembaga ini berhasil menciptakan lingkungan belajar yang mendukung dan meningkatkan kualitas pendidikan. Melalui komunikasi yang partisipatif, pengembangan kegiatan keagamaan, pelatihan kolaboratif, dan pembentukan kelompok kerja, kepala madrasah berkontribusi secara signifikan terhadap pengembangan profesionalisme guru.

3. Kinerja Kepala Madrasah Sebagai Supervisor Dalam Evaluasi Peningkatan Profesionalisme Guru

Evaluasi pengembangan profesionalisme guru merupakan langkah penting dalam memastikan bahwa kualitas pendidikan di sebuah lembaga tetap terjaga dan berkembang. Di MA Nurul Islam dan MA Syarifuddin Lumajang, kepala madrasah memiliki peran sentral dalam melakukan evaluasi ini. Melalui serangkaian kegiatan evaluasi yang sistematis, kepala madrasah dapat menilai efektivitas program pengembangan dan mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan. Berikut adalah penjelasan lebih lanjut mengenai kinerja kepala madrasah dalam evaluasi pengembangan profesionalisme guru di kedua lembaga tersebut, *pertama*, Inventarisasi Hasil Evaluasi. Salah satu langkah pertama yang dilakukan oleh kepala madrasah di MA Nurul Islam adalah melakukan inventarisasi hasil evaluasi. Ini mencakup hasil pelatihan dan pengembangan yang telah diikuti oleh para guru, hasil pembelajaran di kelas, serta hasil dari kegiatan keagamaan yang telah dilaksanakan.

Di MA Syarifuddin Lumajang, pendekatan serupa juga diterapkan.

Namun, di sini, hasil evaluasi tidak hanya diinventarisasi, tetapi juga dibandingkan dengan standar rencana capaian yang telah ditetapkan sebelumnya. Dengan melakukan pemetaan terhadap setiap standar penilaian, kepala madrasah dapat mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dalam pengembangan profesionalisme guru, serta menentukan langkah-langkah yang tepat untuk perbaikan.

Kedua, Monitoring Kolaboratif. Kedua lembaga ini juga menekankan pentingnya monitoring kolaboratif sebagai bagian dari evaluasi. Di MA Nurul Islam, hasil monitoring yang dilakukan oleh kepala madrasah dan komite pendidikan merupakan aspek kunci dalam evaluasi. Melalui kerja sama antara berbagai pihak, termasuk guru, komite, dan kepala madrasah, proses monitoring menjadi lebih komprehensif dan akurat. Hasil monitoring ini digunakan untuk mengevaluasi sejauh mana program pengembangan profesionalisme guru telah diterapkan dan dampaknya terhadap pembelajaran.

Sementara itu, di MA Syarifuddin Lumajang, monitoring juga dilakukan secara kolaboratif, tetapi dengan penekanan pada hasil penilaian yang lebih sistematis. Hasil monitoring ini kemudian dianalisis untuk mengetahui area-area yang perlu ditingkatkan dalam proses pengembangan guru. Dengan demikian, kepala madrasah dapat mengambil langkah-langkah yang lebih tepat dan terarah dalam pengembangan profesionalisme guru.

Ketiga, Menggunakan Standar IMTAQ dan IPTEK. Kepala

madrasah di kedua lembaga ini mengintegrasikan standar IMTAQ (Iman, Taqwa, dan Akhlak) dan IPTEK (Ilmu Pengetahuan dan Teknologi) dalam proses evaluasi. Di MA Nurul Islam, evaluasi dilakukan berdasarkan standar mutu ilmu pengetahuan umum dan agama yang telah ditetapkan. Hal ini bertujuan untuk memastikan bahwa kompetensi lulusan sesuai dengan perkembangan teknologi dan kebutuhan masyarakat. Dengan cara ini, kepala madrasah berusaha memastikan bahwa para guru tidak hanya mengajarkan materi, tetapi juga membekali siswa dengan keterampilan yang relevan untuk menghadapi tantangan di dunia nyata.

Di MA Syarifuddin Lumajang, fokus pada standar IMTAQ dan IPTEK juga terlihat jelas dalam penilaian kompetensi dan komitmen guru. Evaluasi ini tidak hanya mempertimbangkan aspek akademik, tetapi juga karakter dan nilai-nilai moral yang diharapkan dapat ditanamkan oleh guru kepada siswa. Dengan menilai kedua aspek ini, kepala madrasah dapat memastikan bahwa pengembangan profesionalisme guru sejalan dengan tujuan pendidikan yang lebih luas.

Keempat, Penilaian oleh Hierarki Struktur. Penilaian oleh hierarki struktur menjadi salah satu elemen penting dalam evaluasi di kedua madrasah. Di MA Nurul Islam, penilaian dilakukan dalam forum internal yang melibatkan kepala madrasah, guru, dan anggota komite. Proses ini memberikan kesempatan bagi semua pihak untuk memberikan masukan dan feedback mengenai program pengembangan yang telah dilaksanakan. Dengan melibatkan berbagai pemangku kepentingan, evaluasi menjadi lebih

transparan dan akuntabel.

Sementara itu, di MA Syarifuddin Lumajang, penilaian bersama dengan yayasan pendidikan pesantren juga menjadi fokus utama. Kerja sama ini memungkinkan kepala madrasah untuk mendapatkan perspektif yang lebih luas mengenai pengembangan profesionalisme guru dan mengevaluasi efektivitas program dari sudut pandang yang berbeda.

Kelima, Penilaian Berkelanjutan. Kedua lembaga juga menerapkan sistem penilaian berkelanjutan sebagai bagian dari evaluasi pengembangan profesionalisme guru. Di MA Nurul Islam, kepala madrasah menyusun inventaris penilaian sebagai umpan balik untuk program pengembangan profesionalisme guru. Hasil penilaian ini menjadi dasar pemberian dukungan kepada guru, baik dalam bentuk pelatihan tambahan maupun pengembangan karier. Dengan penilaian yang berkelanjutan, kepala madrasah dapat memastikan bahwa guru-guru terus mendapatkan bimbingan yang diperlukan untuk meningkatkan kualitas pengajaran mereka.

Setelah evaluasi dilakukan, kepala madrasah di kedua lembaga ini menyusun rekomendasi berdasarkan hasil evaluasi yang telah dikumpulkan. Di MA Nurul Islam, rekomendasi ini mencakup reformulasi pengembangan profesionalisme guru yang perlu dilakukan, baik dalam bentuk pelatihan maupun strategi peningkatan kualitas pengajaran. Rekomendasi ini diharapkan dapat memberikan arah yang lebih jelas dalam upaya meningkatkan profesionalisme guru di masa depan.

Di MA Syarifuddin Lumajang, rekomendasi hasil evaluasi juga digunakan sebagai dasar untuk memberikan rewards dan punishment kepada guru. Dengan penilaian yang objektif dan transparan, kepala madrasah dapat mendorong guru-guru untuk terus meningkatkan kompetensi dan kinerja mereka. Dengan demikian, evaluasi tidak hanya berfungsi sebagai alat pengukuran, tetapi juga sebagai motivasi bagi guru untuk berprestasi lebih baik.

Di MA Syarifuddin Lumajang, penilaian berkelanjutan juga dilakukan dengan cara yang serupa. Namun, di sini, penilaian difokuskan pada hasil dukungan pengembangan dan pembelajaran yang dilakukan pada guru. Dengan mengamati perkembangan guru dari waktu ke waktu, kepala madrasah dapat mengevaluasi efektivitas program pengembangan yang telah dijalankan dan melakukan penyesuaian yang diperlukan.

Kinerja kepala madrasah dalam evaluasi pengembangan profesionalisme guru di MA Nurul Islam dan MA Syarifuddin Lumajang menunjukkan pendekatan yang sistematis dan terintegrasi. Melalui inventarisasi hasil evaluasi, monitoring kolaboratif, penggunaan standar IMTAQ dan IPTEK, serta penilaian berkelanjutan, kepala madrasah dapat memastikan bahwa pengembangan guru berjalan dengan baik dan sesuai dengan tujuan pendidikan. Dengan rekomendasi yang jelas dan dukungan yang tepat, kedua lembaga ini berkomitmen untuk terus meningkatkan kualitas pendidikan dan mencetak lulusan yang berkualitas serta berakhlak mulia.

C. Temuan Penelitian

Adapun beberapa temuan di atas, dapat diformulasikan menjadi beberapa postulat penting sebagaimana tabel berikut ini;

Tabel 4.5 Temuan Penelitian

Fokus	Temuan	Keterangan
Kinerja Kepala Madrasah Sebagai Supervisor Dalam Perencanaan Peningkatan Profesionalisme Guru	Perumusan Visi dan Misi dengan dilakukan dengan	1. Menekankan pentingnya visi dan misi yang jelas, dengan target dan indikator yang terukur. Kepala madrasah berperan aktif dalam merumuskan arah pendidikan yang dapat dipahami semua anggota madrasah. 2. Mengambil pendekatan holistik dengan melakukan interpretasi ulang visi dan misi, melibatkan kepala madrasah dalam penetapan tujuan yang menyelaraskan pendidikan dengan nilai-nilai IMTAQ dan IPTEK, menciptakan lingkungan yang berfokus pada karakter.
	Perumusan Visi dan Misi dengan dilakukan dengan	1. Menekankan pentingnya visi dan misi yang jelas, dengan target dan indikator yang terukur. Kepala madrasah berperan

		<p>aktif dalam merumuskan arah pendidikan yang dapat dipahami semua anggota madrasah.</p> <p>2. Mengambil pendekatan holistik dengan melakukan interpretasi ulang visi dan misi, melibatkan kepala madrasah dalam penetapan tujuan yang menyelaraskan pendidikan dengan nilai-nilai IMTAQ dan IPTEK, menciptakan lingkungan yang berfokus pada karakter.</p>
	<p>Observasi dan Analisis Kebutuhan</p>	<p>1. Melakukan observasi terhadap SDM, sarana prasarana, dan proses pembelajaran untuk mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan.</p> <p>2. Mengadopsi analisis kebutuhan yang lebih komprehensif, memperhatikan sistem, sarana prasarana, serta kebutuhan pembelajaran, yang memungkinkan kepala madrasah merumuskan rencana yang lebih tepat sasaran.</p>
	<p>Penyusunan Rencana Pengembangan dengan pertimbangan</p>	<p>1. Rencana pengembangan disusun secara partisipatif,</p>

		<p>melibatkan semua pihak untuk menciptakan rasa memiliki terhadap rencana tersebut.</p> <p>2. Menyusun rencana yang kompleks dengan pengaturan reward dan punishment, serta pelatihan untuk menciptakan iklim kerja yang kondusif dan mendorong inovasi.</p>
	<p>Perencanaan Sistem Evaluasi dengan ketentuan</p>	<p>1. Sistem evaluasi bersifat partisipatif, melibatkan seluruh anggota madrasah untuk menciptakan transparansi dan akuntabilitas.</p> <p>2. Mengembangkan sistem evaluasi hierarkis yang memudahkan pengawasan pelaksanaan rencana dan identifikasi area yang memerlukan perhatian lebih.</p> <p>3. Mengadopsi pendekatan fleksibel untuk evaluasi berkala yang dapat menyesuaikan dan memperbaiki rencana pengembangan.</p> <p>4. Memanfaatkan evaluasi hierarkis untuk menciptakan mekanisme umpan balik yang efektif, memungkinkan perbaikan berkelanjutan dalam</p>

Kinerja Kepala Madrasah Sebagai Supervisor Dalam Pelaksanaan Peningkatan Profesionalisme Guru	Komunikasi Kepemimpinan yang Partisipatif	proses pendidikan. 1. Kepala madrasah menerapkan komunikasi yang inklusif, terlibat langsung dalam pengajaran dan kegiatan pengembangan guru. 2. Menggunakan pendekatan bottom-up, melibatkan masukan guru dalam pengambilan keputusan, menciptakan rasa memiliki terhadap program.
	Pengembangan Kegiatan Keagamaan	3. Tradisi pembacaan Al-Qur'an rutin meningkatkan spiritualitas guru dan memperkuat ikatan antar guru. 4. Mengintegrasikan kegiatan keagamaan dalam kurikulum, menekankan nilai-nilai pesantren untuk membentuk karakter guru.
	Pengembangan dan Pelatihan Kolaboratif	1. Kerja sama antara internal dan eksternal, memungkinkan guru bertukar pengalaman dan pengetahuan. 2. Fokus pada pelatihan berbasis mutu lulusan, memastikan keselarasan dengan tujuan pendidikan yang lebih luas
	Pembentukan Kelompok Kerja Guru Atau Tim Pelaksana Kerja	1. MA Nurul Islam membangun Kelompok kerja dibentuk berdasarkan

		<p>kesamaan mata pelajaran dan kelas, mendukung diskusi dan berbagi metode pengajaran.</p> <p>2. MA Syarifuddin Lumajang melakukan Penunjukan tim pelaksana pengembangan sesuai dengan tujuan yang ditetapkan, meningkatkan efektivitas program</p>
	Kerja Sama Antar Pendidikan Formal Pesantren	<p>1. Menciptakan komitmen kelembagaan yang kuat, membangun ekosistem pendidikan saling mendukung.</p> <p>2. Kolaborasi dengan lembaga lain untuk berbagai program pendidikan yang saling menguntungkan, memperkaya pengalaman belajar.</p>
<p>Kinerja Kepala Madrasah Sebagai Supervisor Dalam Evaluasi Peningkatan Profesionalisme Guru Madrasah</p>	Inventarisasi Hasil Evaluasi	<p>1. Melakukan inventarisasi hasil evaluasi yang mencakup hasil pelatihan, pembelajaran di kelas, dan kegiatan keagamaan.</p> <p>2. Dengan membandingkan dengan standar capaian yang ditetapkan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan.</p>
	Monitoring Kolaboratif	<p>1. Monitoring dilakukan oleh kepala madrasah</p>

		<p>dan komite pendidikan, melibatkan kerjasama semua pihak untuk hasil yang komprehensif.</p> <p>2. Pendekatan sistematis dalam monitoring, hasilnya dianalisis untuk mengidentifikasi area peningkatan.</p>
	Penggunaan Standar IMTAQ dan IPTEK Guru dan Lulusan	<p>1. Evaluasi berdasarkan standar mutu ilmu pengetahuan umum dan agama, memastikan relevansi kompetensi lulusan dengan kebutuhan masyarakat.</p> <p>2. Fokus pada aspek akademik dan nilai moral dalam penilaian kompetensi guru.</p>
	Penilaian oleh Hierarki Struktur	<p>1. Penilaian dilakukan dalam forum internal yang transparan, melibatkan masukan dari berbagai pihak termasuk eksternal komite madrasah</p> <p>2. Penilaian melibatkan yayasan pendidikan, memberikan perspektif lebih luas tentang pengembangan profesionalisme guru.</p>
	Penilaian Berkelanjutan	<p>1. Kepala madrasah menyusun inventaris penilaian untuk umpan balik program, memastikan bimbingan bagi guru secara berkelanjutan.</p> <p>2. Penilaian</p>

		<p>berkelanjutan digunakan untuk memberikan rewards dan punishment, mendorong peningkatan kinerja guru.</p> <p>3. Hasil penilaian dapat menjadi rekomendasi, mencakup reformulasi pengembangan profesionalisme guru, termasuk pelatihan dan peningkatan kualitas pengajaran.</p> <p>4. Rekomendasi digunakan untuk mendorong guru berprestasi, dengan penilaian yang objektif dan transparan.</p>
--	--	---

UIN

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

BAB V

PEMBAHASAN DAN IMPLIKASI PENELITIAN

Pada bagian ini peneliti akan memaparkan reduksi dari berbagai teori yang digunakan sebagai pijakan melakukan riset. Serta, akan mengkombinasikannya seluruh temuan dari berbagai fokus yang telah dibahas sebelumnya. Untuk memudahkan penyajian pembahasan ini, peneliti akan membaginya menjadi dua bagian utama. Yang pertama adalah pembahasan yakni membahas fokus utama temuan.

A. Pembahasan

Sebagaimana yang disebut di awal bahwa peneliti berupaya mengkaji tiga ruang lingkup penting yang dapat mengurai kinerja kepala madrasah dalam pengembangan profesionalisme guru Madrasah. Utamanya 2 situs yang telah diteliti dalam penelitian ini.

1. Kinerja Kepala Madrasah Sebagai Supervisor Dalam Perencanaan Peningkatan Profesionalisme Guru

Kinerja kepala madrasah sebagai seorang pimpinan memiliki fungsi sebagai supervisor. Artinya, ia kepemimpinannya memiliki fungsi pendorong dan penguatan profesionalitas kerja pada guru, utamanya dalam lembaga pendidikan agama Islam seperti madrasah. Salah satu peran utamanya tentu adalah mengupayakan rencana supervisi proses pendidikan berjalan lancar. Guna membatasi bahasan penelitian ini, sekali lagi perlu ditekankan bahwa hal utama perlu dilakukan kepala madrasah adalah memastikan semua rencana yang

diagendakannya dapat berjalan secara baik dan mampu dicapai dengan kerja-kerja profesionalnya, utama para guru yang dipimpinnya.

Dua situs yang diteliti memiliki kepala madrasah yang hampir sama memiliki langkah taktis untuk menjamin tersusunnya perencanaan dapat menguatkan profesionalisme kerja para guru dalam menjalankan tugasnya. Beberapa hal demikian, perlu diurai satu persatu untuk benar-benar dipahami secara detail sebagai model pengembangan kinerja kepala sekkolah dalam hal pengembangan profesionalisme tenaga pendidiknya.

a. Perumusan Atau Interpretasi Objektif Visi dan Misi Madrasah

Proses ini untuk melahirkan visi dan misi yang dalam penelitian disebut sebagai orientasi objektif. Disebut objektif karena diputuskan secara partisipatif dan pertimbangan yang menyeluruh. Disebut menyeluruh karena mempertimbangan pemeliharaan nilai tradisional dan juga berupaya menyesuaikan arah kerja pada perkembangan dan kebutuhan masyarakat. Ada langkah yang umumnya dilakukan, yang yakni upaya penyusunan atau jika sudah, dipelukan untuk menciptakan pemahaman kembali pada visi dan misi tersebut.

Pada aspek ini kinerja kepala madrasah, merupakan elemen penting dalam mencapai tujuan organisasi, termasuk di lingkungan pendidikan seperti madrasah. Seorang kepala madrasah memiliki tanggung jawab untuk tidak hanya merumuskan visi dan misi madrasah, tetapi juga mengarahkan dan memotivasi seluruh anggota madrasah untuk bekerja menuju pencapaian visi tersebut. Kepemimpinan efektif, sebagaimana dinyatakan oleh Robbins, adalah

kemampuan untuk mempengaruhi kelompok dalam mencapai visi atau tujuan yang telah ditetapkan.¹ Sementara itu, McShane mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses mempengaruhi orang lain dan menyediakan ruang atau lingkungan bagi mereka untuk mencapai tujuan organisasi atau kelompok.² Berdasarkan pendekatan ini, kepala madrasah sebagai pemimpin tidak hanya harus memahami perannya dalam proses supervisi, tetapi juga memfasilitasi lingkungan yang kondusif bagi peningkatan profesionalisme guru.

Dalam konteks kepemimpinan kepala madrasah sebagai supervisor, perencanaan untuk meningkatkan profesionalisme guru dilakukan melalui beberapa tahapan strategis, yang dimulai dengan perumusan visi dan misi. Proses perumusan ini memiliki peran kunci dalam membangun fondasi bagi setiap kegiatan yang akan dilakukan di madrasah. Kepala madrasah bertanggung jawab untuk memastikan visi dan misi yang disusun memiliki target yang jelas dan indikator yang dapat diukur. Dengan demikian, seluruh anggota madrasah memiliki pemahaman yang sama mengenai arah pendidikan dan dapat menyesuaikan langkah mereka untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Kepala madrasah juga mengambil pendekatan holistik dalam interpretasi visi dan misi dengan memperhitungkan nilai-nilai keimanan dan ketakwaan (IMTAQ) serta ilmu pengetahuan dan teknologi (IPTEK). Pendekatan ini dilakukan untuk menciptakan lingkungan pendidikan yang tidak hanya fokus pada akademik, tetapi juga pada pembentukan karakter yang berlandaskan

¹ Stephen Robins dan Timothy Judge, *Perilaku Organisasi 2 (ed. 12) HVS* (Jakarta: Penerbit Salemba, 2001).249

² Charles W. L. Hill dan Steven McShane, *Principles of Management* (USA: McGraw-Hill Education, 2006). 56

moral. Dalam hal ini, kepala madrasah menjadi penggerak utama dalam menyelaraskan tujuan pendidikan dengan nilai-nilai luhur, serta memastikan bahwa guru sebagai ujung tombak pendidikan juga berkomitmen pada pengembangan karakter siswa.³

Tahapan berikutnya dalam supervisi kepala madrasah terkait peningkatan profesionalisme guru melibatkan proses implementasi dan evaluasi berkelanjutan. Kepala madrasah harus mampu mengarahkan guru dalam pelaksanaan program-program peningkatan kompetensi melalui pelatihan dan pengembangan profesional. Penguatan kompetensi guru ini penting untuk memastikan bahwa kualitas pendidikan yang disampaikan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Menurut McShane, peran pemimpin dalam menyediakan lingkungan kondusif sangat krusial dalam mencapai tujuan kelompok, karena lingkungan yang mendukung dapat meningkatkan motivasi dan kinerja para anggota.⁴ Dengan demikian, kepala madrasah perlu menciptakan suasana kerja yang mendorong guru untuk belajar, berinovasi, dan berkolaborasi.

Sebagai supervisor, kepala madrasah juga berperan dalam memberikan umpan balik yang konstruktif kepada guru. Proses ini dapat dilakukan melalui observasi kelas, evaluasi kinerja, dan diskusi reflektif yang mendorong guru untuk terus mengembangkan keterampilannya. Robbins menyatakan bahwa kepemimpinan yang efektif dapat terlihat dari bagaimana seorang pemimpin mempengaruhi individu atau kelompok untuk mencapai standar tinggi dalam

³ Stephen Robbins dan Timothy Judge, *Perilaku Organisasi 2 (ed. 12) HVS* (Jakarta: Penerbit Salemba, 2001). 248

⁴ Hill dan McShane, *Principles of Management*.58

pekerjaan mereka. Oleh karena itu, kepala madrasah yang baik tidak hanya mengarahkan guru, tetapi juga memberikan motivasi dan dukungan yang diperlukan agar mereka merasa dihargai dan termotivasi untuk meningkatkan profesionalismenya.

Dalam menjalankan perannya sebagai pemimpin dan supervisor, kepala madrasah juga harus melibatkan seluruh anggota madrasah dalam proses pengambilan keputusan, terutama yang berkaitan dengan pengembangan profesionalisme. Proses partisipatif ini membantu menciptakan rasa kepemilikan dan tanggung jawab bersama dalam mencapai visi madrasah. Kepala madrasah yang terbuka terhadap masukan dan kritik akan lebih mudah membangun hubungan harmonis dengan guru dan staf lainnya, sehingga tercipta sinergi yang baik dalam mencapai tujuan pendidikan.

Dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan profesionalisme guru memerlukan kombinasi keterampilan dalam merumuskan visi, mengarahkan, memotivasi, dan membangun lingkungan yang mendukung perkembangan kompetensi guru. Proses ini tidak hanya membantu mencapai tujuan pendidikan, tetapi juga berkontribusi dalam membangun budaya kerja yang berlandaskan pada kolaborasi dan komitmen bersama. Dengan demikian, peran kepala madrasah sebagai pemimpin dan supervisor sangat menentukan dalam mewujudkan lingkungan pendidikan yang berkualitas dan sesuai dengan perkembangan zaman serta kebutuhan masyarakat.

Pada dasar signifikansi perbedaannya sebenarnya terletak pada keterkaitan visi dan misi lembaga dua madrasah yang diteliti. MA Al Nurul

Islam terlihat menyusun visi dan misi sendiri. Sedangkan syarifuddin, lebu sebagai pengembangan dari visi besar pesantren. Nah, yang unik tentu adalah MA Syarifuddin, tahapan penyusunanya dilakukan dengan mempertimbangkan kepentingan pelestarian nilai. Dalam istilah manajemennya, hal demikian dapat disebut sebagai *fragmented value*. Artinya mengupayakan agar dukungan pembelajaran dilakukan dapat mempertahankan nilai yang ada. Nilai-nilai yang dimaksud tentu yang telah diinventarisasi di tahapan awal. Menurut Schein nilai ini ditujukan untuk mengikat bawahan agar memiliki komitmen yang tinggi. Kepentinganya untuk bertahan atau melestarikan budaya pendidikan yang luhur. Disamping hal tersebut, juga didukung diikuti dengan proses adaptasi pada perubahan atau perkembangan yang terjadi dalam dunia pendidikan. Proses demikian persis sama dengan tahapan yang disebutkan oleh Schein sebagai *survival and adaptation*.⁵

Dapat dikatakan juga, orientasi objektif ini sebenarnya merupakan pemaduan kepentingan besar proses pengembangan profesionalisme guru yang akan dilakukan. Artinya, Seluruh prosesnya diupayakan untuk menguatkan keunggulan dalam ruang lingkup internal dan eksternalnya. Dalam kacamata Quinn dan Camaron, visi dan misi yang dicanangkan dalma pola kepemimpinan yang baik adalah disusun dengan tujuan pengembangan eksternal yang bersifat dinamis, sekelgus pengembangan internal yang lebih bersifat *power oriented* dan bertujuan pada kekuatan nilai dan semangat kerja.⁶

⁵ Edgar H. Schein, *Organizational Culture and Leadership Second Edition* (New York: Jossey-Bass Publishers, 1986). 27

⁶ Kim S. Cameron dan Robert E. Quinn, *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework* (USA: John Wiley & Sons, 2011).

Visi dan misi kepemimpinan transformasional madrasah tampak juga demikian. *Vision statements* memiliki dua unsur sama-sama dijadikan dasar untuk mengembangkan profesionalisme guru. Ada unsur yang diupayakan untuk mempertahankan budaya luhur tradisional dan juga ada yang mengarah pada pembacaan serta penyesuaian pada dinamika atau kontestasi yang terjadi di tengah pengembangan global. Dari data yang telah ditemukan setidaknya, ada tiga elemen yang menyusun visi dan misi kerja sivitas madrasah, yakni Nilai budaya tradisional Madrasah, dan lokal masyarakat serta Kebutuhan dan persaingan global yang terjadi. Budaya Madrasah dan masyarakat lokal tentu dikembangkan untuk mempertahankan tradisi dan nilai luhurnya. Sedangkan yang ketiga, pembacaan kebutuhan dan persaingan global, diupayakan sebagai langkah *adhoc* dan *market* pendidikan dapat memasuki kontestasi global yang terjadi.

b. Analisis-Observasi Kebutuhan dan Sumber Daya

Langkah yang dilakukan pasca pembentukan struktur adalah analisis perubahan dan kebutuhan masyarakat. Hal demikian ini sebenarnya masuk sebagai upaya perumusan tujuan yang holistik dan objektif. Kedua MA yang diteliti sama menganalisis sumber dan kebutuhan yang diperlukan dalam mencapai visi dan misi tersebut. Prosesnya banyak pihak yang dilibatkan. Tentunya, dikordinatori oleh tim pengembang. Hasil dari analisis tersebut dijadikan sebagai dasar perumusan visi dan misi pesantren.

Upaya analisis dilakukan secara partisipatif dan diambil dari masukan semua pihak. Tujuannya agar perumusan visi dan misi dapat dilakukan secara

seobjektif mungkin. Walaupun tidak dilakukan dengan metode yang jelas sebagaimana konsepsi analisis modern yang ada. Namun dalam proses ini ditujukan guna mejadikan mutu lulusan sesuai dengan apa yang diharapkan dan yang masalah yang terjadi di masyarakat.

Adanya proses analisis ini menunjukkan pengembangan visi MA Pesantren tidak memakai resistensi budaya dalam meningkatkan mutu lulusannya. Pada konteks inilah, Kedua MA sebenarnya berupaya melakukan pengembangan mutu dengan sangat terbuka. Artinya, ada potensi pengembangan mutu berevolusi mengikuti perubahan budaya dan kehidupan sosial masyarakat. Temuan ini dalam kacamata pengembangan pendidikan oleh Ouchi dan Wilkins dikatakan sangat efektif. Organisasi, termasuk di dalamnya organisasi pendidikan adalah tidak hanya perlu menjamin kuat internal budaya dan strukturalnya, namun perlu secara dinamis melakukan evaluasi sesuai kebutuhan masyarakat.⁷

Tidak hanya itu, kebutuhan-kebutuhan dalam hal ini juga berhubungan dengan standar mutu resmi standar super yang adalah dalam aturan yang berlaku. Sebenarnya analisis ini merupakan indikator keterhubungan Madrasah sebagai bagian dari pengembangan pendidikan di Indonesia. Pengembangan madrasah perlu mengacu pada aturan yang berlaku seperti Undang-Undang-Undang Sisdiknas, Undang-Undang RI Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, PP Nomor 19 Tahun 2005, KMA 1006/2021, aturan BSNP dan lain sebagainya.

⁷ William G. Ouchi dan Alan L. Wilkins, "Organizational Culture," *Annual Review of Sociology* 11, no. 1 (1985): 457–83.

Yang demikian sebagai bukti madrasah merupakan institusi pendidikan yang juga ikut serta membangun tata kehidupan berbangsa dan bernegara.

Selain dapat dibaca sebagai keterkaitan dua madrasah ini sebagai bagian dari sistem pendidikan Indonesia, hal demikian juga dapat mengindikasikan adanya upaya keterbukaan pada perubahan sosial masyarakat. Analisis aturan yang berlaku merupakan langkah tepat agar lulusan madrasah dapat ikut serta berkontestasi di era global. Proses analisis kebijakan dilakukan sebagai cara untuk memahami rencana pengembangan pendidikan Indonesia secara menyeluruh. Kebijakan pemerintah merupakan bagian dari standar mutu yang akan berlaku secara umum. Bahkan ada anggapan bahwa kebijakan pemerintah juga merupakan respon terhadap perubahan sosial masyarakat, sehingga dengan menyesuaikan pada kebijakan yang berlaku, akan serta merta dapat merespon perubahan yang terjadi di masyarakat.

Orientasi pembacaan kebijakan berlaku, juga secara teoritis merupakan salah satu cara pengembangan *adhocracy* dan *market* pendidikan. Quinn dan Cameron menyerankan pengembangan orientasi pendidikan kelembagaan perlu membaca ruang lingkup eksternal. Beberapa hal yang ada dalam ruang lingkup eksternal adalah perubahan persepsi, nilai bahkan perkembangan teknologi yang terjadi. Pembacaan pada perubahan ini demi masif peran pendidikan dalam sisi *adhocracy* dan *marketnya*.⁸ Keterbukaan pengembangan lulusan Pesantren pada perubahan kebijakan yang terjadi merupakan upaya untuk mempertimbangkan seluruh perubahan yang terjadi di eksternal.

⁸ K.S. Cameron dan R.E. Quinn, *Diagnosing and Changing...7*.

Selain itu juga melakukan analisis kondisi sumber daya yang ada, termasuk sarana prasarana hingga kompetensi guru yang ada. Proses ini juga sebenarnya merupakan bagian dari perencanaan perumusan tujuan holistik dan objektif. Upaya demikian mengindikasikan adanya upaya *fragmented* nilai, tradisi, lebih umumnya budaya pendidikan madrasah secara keseluruhan. Jika dilihat dari aspek manajemen birokrasi, usaha ini dapat diasumsikan sebagai proses penyatuan komitmen pengembangan sub unit kelembagaan pendidikan Madrasah.

Salah satu keunikan MA Syarifudin adalah keterikatannya dengan budaya pendidikan pesantren. Pesantren merupakan *holding company* (perusahaan induk) bagi beberapa lembaga yang ada di dalamnya, termasuk di dalam madrasah formalnya. Bagi Azra, Pondok pesantren adalah pusat pengembangan lembaga pendidikan, pusat dari perencanaan dan pemrograman pembelajaran, serta pondok pesantren juga memiliki kekuasaan yang terpusat pada sosok kepemimpinan kyai. Pun demikian dengan aspek lainnya, pondok pesantren memiliki system nilai dimana keta'atan pada cita-cita bersama menjadi hal yang sangat penting.⁹ Pendapat Azra ini dikuat dengan temuan bahwa semodern apapun

⁹ Ungkapan Azyumardi Azra di atas sejatinya sekedar untuk menegaskan bahwa Pondok Pesantren merupakan induk dari pelbagai program-program kelembagaan di bawah naungan yayasan pondok pesantren. Sama halnya dengan di organisasi lain (baca; perusahaan) yang memiliki perwakilan di beberapa daerah atau memiliki struktur turunan sebagai bagian integral dari perusahaan tersebut. Pandangan ini peneliti elaborasi dari makalah dan penyampaiannya di IAIN Jember. Lihat: Azyumardi Azra, "Pesantren sebagai *Holding* Lembaga Pendidikan Islam" disampaikan pada Kuliah Umum Mahasiswa Program Manajemen Pendidikan Pondok Pesantren di IAIN Jember tanggal 07 September 2017.

pengembangan mutu MA pesantren tidak akan pernah terlepas dari lembaga induknya, sistem pendidikan pesantren.

Selain itu, dalam kacamata manajemen mutu proses ini juga dilakukan sebagai proses pengembangan budaya internal pendidikan pesantren. Sebagaimana dikemukakan di awal bahwa adanya susunan birokrasi yang memberikan kewenangan yayasan pesantren untuk merencanakan program peningkatan mutu lulusan dua MA ini, berguna untuk *fragmented* tujuan internal. Jadi proses analisis keunggulan pendidikan pesantren dimaksudkan untuk menganalisis tujuan pendidikan, dan keinginan kiai sebagai pengasuh pondok pesantren pada kelembagaan sub unitnya. Fakta ini memperlihatkan pengembangan mutu lulusan MA tidak dilepaskan dari harapan *founder* pesantren.

c. Penyusunan Rencana Program Pengembangan

Penyusunan rencana pengembangan dan pelatihan juga dilakukan oleh kepala madrasah sendiri. Artinya, proses ini disesuaikan dengan dua kepentingan yang telah direncanakan sebelumnya sebagai visi dan misi. Karena dalam orientasi objektif dijelaskan memiliki dua kepentingan, maka strategi pembelajaran pun dilakukan dengan orientasi tersebut. Keduanya, adalah dukungan yang memakai instrumen budaya lokal dan instrumen yang diadaptasi atau disesuaikan dengan perkembangan globalisasi yang terjadi.

Pasca visi dan misi tercapai, kepala madrasah melakukan upaya mutu dan profesionalisme guru madrasah, berupaya untuk menganalisis

alternatif-alternatif yang dapat dipakai guna pencapaian tujuan holistik yang sudah dirumuskan. Beberapa pakar tentu juga telah banyak yang membicarakan proses ini, Sagala misalnya, menyatakan bahwa proses analisis alternatif perlu dilakukan guna menyesuaikan dengan tujuan strategi yang akan dicapai.¹⁰ Begitu pun dengan Rostiyah, analisis alternatif strategi penting untuk mendasari meningkatkan mutu peserta didik agar perencanaan peningkatan mutu tepat sasaran.¹¹ Langkah demikian yang juga dilakukan dalam perencanaan peningkatan mutu lulusan MA.

Setidaknya dalam proses analisis strategi atau alternatif ini, ada beberapa hal yang penting dan urgen untuk dijadikan dasar. Beberapa di antaranya adalah mempertemukan masalah dan tantangan yang dianalisis di awal dengan potensi dan peluang yang ada. Konkritnya prosesnya analisis alternatif ini merupakan pembacaan pada masalah dan tantangan kebutuhan untuk mencapai tujuan dan potensi yang dimiliki oleh madrasah. Dari proses inilah, target dicanangkan guna meningkatkan mutu lulusan madrasah.

Langkah terakhir sebenarnya merupakan perencanaan program pengembangan potensi siswa dan tenaga pendidik. Artinya, setelah target ditetapkan barulah kemudian tim pengembangan menyusun rencana proses pembelajaran. Dalam hal ini, ada beberapa dua yang difokuskan

¹⁰ Syaiful Sagala, *Konsep dan Makna Pembelajaran Untuk Membantu Memecahkan Problematika Belajar dan Mengajar*, (Bandung: Alfabeta, 2012), 143

¹¹Roestiyah NK, *Masalah-masalah Ilmu Keguruan*. (Jakarta: Bina Aksara, 1982). 63

yakni program pengembangan potensi siswa dan tenaga pendidikannya. Tentunya program ini disesuaikan dengan apa yang telah ditargetkan, yakni terciptanya lulusan yang memiliki keunggulan dalam pengetahuan, keterampilan dan sikap. Pengetahuan dan keterampilan keilmuan moder serta berkualitas dan bermoral karena memiliki ilmu agama yang baik.

Selain itu, proses demikian juga merupakan proses penyusunan dukungan pembelajaran yang disesuaikan dengan perkembangan globalisasi. Pada aspek ini, pembelajaran terlihat dilakukan sebagaimana yang umum di lembaga pendidikan formal yang berupaya menguatkan kontestasinya di perkembangan dan perubahan pasar pendidikan secara global. Pada intinya, dukungan medium pembelajaran diberikan adalah berbentuk kegiatan pelatihan dan pengembangan. Orientasinya adalah mengejar kompetensi profesional yang dinamis sesuai kebutuhan masyarakat.

Prosesnya banyak hal dilakukan, secara garis besar bentuk pengembangan kompetensi profesional ini dilakukan dengan penguatan kolaborasi dan pembentukan tim kerja sesuai kebutuhan pengembangannya. Jadi pembelajaran pengembangan sivitas demikian dilakukan dengan pembentukan tim profesional yang tidak hanya melibatkan sivitas madrasah internal. Namun juga kelompok dibentuk berdasarkan spesifikasi fokus pengembangan yang didalamnya juga banyak masyarakat eksternal bahkan lembaga-lembaga madrasah lain serta dinas yang berhubungan skill kerja. Pengembangan profesionalitas

kerja diupayakan melalui kelompok-kelompok yang dibentuk.

Bedasarkan data yang telah dikaji. Tampaknya kelompok kolaborasi ditujukan pada dua kepentingan besar yakni sebagai interkasi pembelajaran sivitas yang fokus dan juga bentuk keterbukaan Madrasah menerima perkembangan serta perubahan yang terjadi. Jadi, pengembangan profesionalisme yang dilakukan dengan media kolaborasi ini sebenarnya menargetkan terciptanya inovasi pendidikan yang tanpa henti. Jika ditinjau dari kerangka teoretis pengembangan profesionalisme, hal ini tentu masuk dalam salah satu diantara 5 tujuannya.¹²

Berdasarkan beberapa penjelasan di atas, kepemimpinan transformasional madrasah dalam hal pengembangan pembelajaran demi menguatkan HDR yang unggul tampak telah mengupayakan seluruh potensi modal. Taylor dan Armstrong menjelaskan bahwa pengembangan profesionalisme selalu berhubungan dengan upaya pengembangan tiga capital untuk keunggulan organisasi. Ketiganya adalah *intellectual capital*, *social capital* dan *organizational capital*.¹³ Ketiga hal demikian tampak telah diupayakan dalam upaya pemberian dukungan kepala madrasah.

Pada aspek *intellectual capital*, dukungan pembelajaran yang dilakukan oleh pemimpin madrasah dikuatkan untuk mengupayakan stimulus intelektual bahkan konsederasi masing sivitas madrasah untuk meningkatkan kualitas pekerjaannya. Yang paling nyata dan konkret

¹² Michael Armstrong dan Stephen Taylor, *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (USA: Kogan Page Publishers, 2020). 5-6

¹³ Armstrong dan Taylor.69

dilaksanakan adalah dukungan pembelajaran fokus pada optimalisasi *social capital* dan *organizational capital*. Keduanya dilakukan dengan penguatan interaksi budaya dan kolaborasi pembelajaran yang partisipatif.

d. Pembentukan Sistem Evaluasi dan *Monitoring*

Pada aspek ini, kepala madrasah berupaya mengembangkan sistem evaluasi dan tentu juga para aktor yang dapat melakukannya. Jaid hal ini berhubungan dengan birokrasi kerja pengembangan profesionalisme guru. Pada proses ini juga didiskusikan sistem evaluasi kegiatan-kegiatan pelatihan dan pengembangan. Yang unik dari temuan dalam model sistem evaluasi semua madrasah yang ditelit, memiliki pelaksana yang dan standar evaluasi yang terpadu.

Proses pemaduan aktor ini terjadi dengan banyak hal, misalnya memasukkan guru Madrasah sebagai pendidik di madrasah. Bahkan juga seseroang yang menguasai betul tradisi dan kesenian budaya lokal juga banyak terlibat dalam pembelajaran partisipatif yang rutin dilakukan. Yang paling konkret adalah adanya fakta penyetaraan pengasuh Madrasah Nurul Islam sejajar dengan kepala madrasah. Posisi secara administrasi dicatat sebagai kepala komite madrasah. Tentu hal demikian, memperlihatkan adanya proses pembelajaran yang secara terpadu dilakukan.

Pada hakekatnya sebuah birokrasi struktur dan kerja adalah *embedding mechanisms* organisasi. Keberadaannya lebih sebagai pola baku pembagian kewenangan dan otoritas. Pada temuan penelitian

birokrasi kelembagaan, tidak hanya dapat dibaca sebagai hierarki kerja namun juga merupakan berhubungan dengan bentuk atau relasi pembelajaran dilakukan. Untuk melihat beberapa design struktural kerja sebagai proses dukungan pembelajaran dari kepemimpinan madrasah, terlebih dahulu tampak perlu untuk pemberian gambaran berkaitan dengan model birokrasi struktural dalam pendapat Schein. Secara terperinci Schein membahas tipologi birokrasi struktural dalam pembahasan “*typologies of corporate character and culture*”. Dalam pandangannya ada banyak banyak tokoh yang merumuskan konsepsi struktural kerja organisasi.¹⁴

Berkaitan dengan konsepsi aktor evaluasi, perlu dipahami bahwa beberapa pakar diantaranya Harrison, Stroke dan Handy mengaggas tentang empat tipologi stuktural berdasarkan sifat autoritas kerja kepemimpinan dalam pandangan mereka ada empat tipe stuktural berdasarkan *embedding mechanisms* organisasinya yakni *power oriented*, *achievement oriented*, *role oriented* dan *support oriented*.¹⁵

Selain mereka, ada juga pakar yang menkonseptualisasikan menjadi dua bagian tipologi penting, yakni Cameron dan Quinn. Mereka membangun konsepsi stuktural kerja dinamisasi organisasi. Mereka menawarkan konsep tipologi stuktural yang dikembangkan guna

¹⁴ Schein, *Organizational Culture and Leadership Second Edition*. 236

¹⁵ Model ini disebut sebagai model stuktural korporasi organisasi dalam melakukan fragmented budaya organisasi. Lihat, R. Harrison, & H. Stokes, *Diagnosing Organizational Culture*. (San Francisco: Pfeiffer, 1992). Sedangkan Handy menyebut keempat tipologi dengan sebutan tipologi Zeus, Athena, Apollo dan Dionysus. Sebutannya didasarkan pada “the main Greek gods”. Lengkapnya baca, C. Handy, *The Gods of Management*, (London: Pan Books, 1978)

menguatkan *fragmented* budaya organisasi dalam interaksinya dengan *out of organizational culture*. Konseptualisasi yang mereka tawarkan adalah struktural *oriented intern* dan *ekstern*.¹⁶

Pada intinya, dalam konteks evaluasi profesionalisme guru MA, masing-masing struktural memiliki dua sifat. Struktural *intern* bersifat *hierarchy* dan *clan*. *Hierarchy* maksudnya bersifat stabil, terstruktur dan terkordinasi dengan baik. Bersifat *clan*, maksudnya, bersifat fleksibel, kolaboratif, ramah, kekeluargaan. Adapun struktural *ekstern*, lebih condong berkarakter atau memiliki tujuan *market* dan *adhocracy*. Jadi sifatnya cenderung bertujuan pada kompetitif, berorientasi pada hasil. Sedangkan *adhocracy* maksudnya inovatif, dinamis dan kewirausahaan.¹⁷

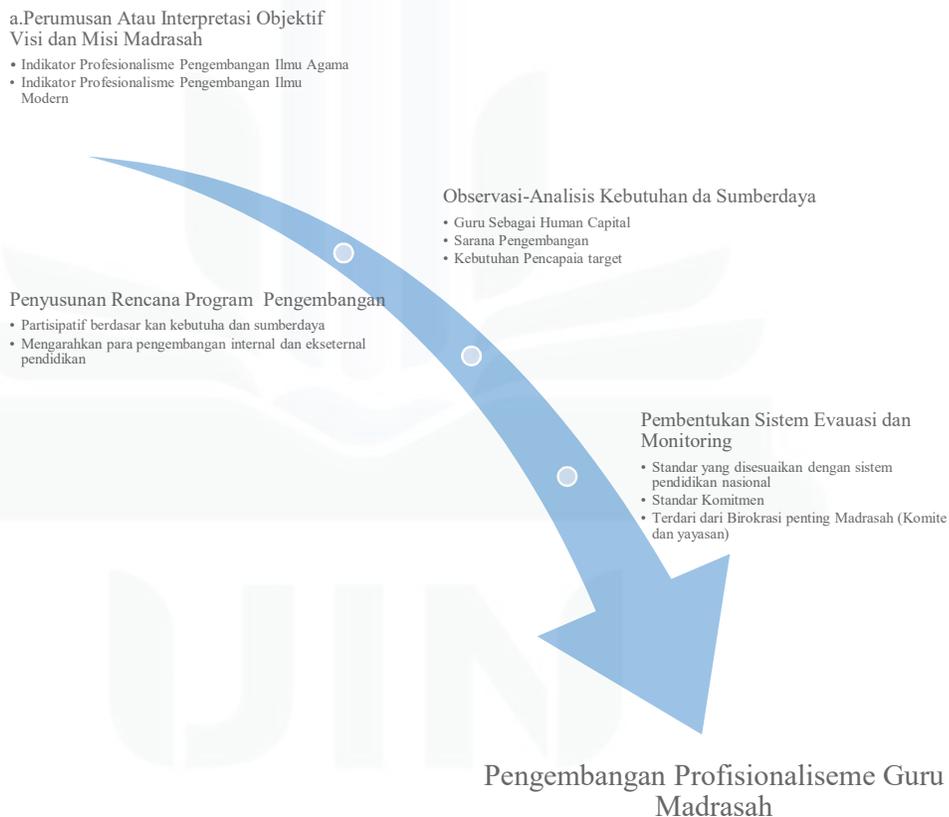
Relasi beberapa aktor ini berorientasi pada terbentuknya sistem evaluasi pengembangan terpadu yang memerhatikan orientasi pembentukan kesadaran nilai dan sekaligus kompetensi profesional seperti perkembangan teknologi dan seluruh hal terus berkembang. Dengan demikian melalui relasi birokrasi yang terpadu tersebut, pembelajaran dapat menciptakan kompetensi kerja yang besesuai dengan kebutuhan *fragmented value* yang melahirkan komitmen dan loyalitas, dan sekaligus juga menguatkan kompetensi *adhoracy* dan *market* yang dapat melahirkan guru dengan kompetensi dan kerakter kerja dinamis, modern dan profesional.

¹⁶ Schein, *Organizational Culture and Leadership Second Edition*. 168

¹⁷ Ia memaparkan gagasannya terkait dengan struktural kerja berdasarkan nilai budaya yang terus menerus bersaing. Lengkapnya baca, Cameron dan Quinn, *Diagnosing and Changing Organizational Culture*, 2006.

Berdasarkan pembahasan panjang di atas, dapat disimpulkan bahwa seluruh kinerja kepala madrasah dalam perencanaan pengembangan adalah sebagaimana dikonstruksikan di bawah ini:

Gambar 5.1 Kinerja Kepala Madrasah Dalam Perencanaan Pengembangan Profesionalisme Guru Madrasah



Gambar di atas memperlihatkan bahwa elemen inti Kinerja kepemimpinan kepala madrasah dalam mendukung pengembangan profesionalisme guru. Seluruh tahapan dilakukan dengan partisipatif dan berpijak pada target yang telah objektif. Basis pengembangannya, bersumber dari target bersama dalam bentuk visi, misi dan tujuan. Keberadaannya menjadi pengikat arah pengembangan partisipatif profesionalisme guru madrasah.

Uniknya lagi, sistem dan evaluasi dibentuk atas dasar pertimbangan rasional dan tetap memosisikan struktur lokal yang telah terbentuk.

2. Kinerja Kepala Madrasah Sebagai Supervisor Dalam Pelaksanaan Peningkatan Profesionalisme Guru Madrasah

Kinerja kepala madrasah dalam pengembangan profesionalisme guru tentu berpijak pada perencanaan yang telah dibahas sebelumnya. Pada pembahasan ini yang fokus dibahas adalah kinerja pimpinan pendidikan dalam pelaksanaan supervisi agar seluruh proses dapat dilakukan dengan baik atau sesuai apa yang telah direncanakan.

Pada tahapan ini seluruh metode, tehnik dan perangkat pengembangan dapat jelas tergambar. Seluruh proses nampak dilakukan dengan delegatif-fungsional dan partisipatif-terpadu. Disebut delegatif-fungsional sebab proses pengembangan didelagasikan langsung struktural internal MA oleh tim pengembangan berbasis divisi kerjanya masing-masing. Disebut partisipatif-terpadu sebab ada memerankan peran pengurus yayasan dalam hal tertentu dan memadukan orientasi tujuan yang telah disusun di visi dan misinya. Diantara tahapannya adalah sebagaimana berikut ini

a. Komunikasi Kepemimpinan Partisipatif Inklusif

Kepemimpinan partisipatif merupakan salah satu pendekatan penting dalam dunia pendidikan, termasuk di lingkungan madrasah, untuk menciptakan komunikasi yang inklusif serta membangun keterlibatan kolektif. Kepala madrasah yang menerapkan komunikasi partisipatif cenderung

mengintegrasikan masukan guru dalam berbagai proses pengambilan keputusan, terutama terkait program pengembangan pendidikan dan pengajaran. Dengan pendekatan ini, para guru merasa memiliki peran penting dalam mencapai visi dan misi madrasah.

Ada beberapa hal yang dilakukan kepala madrasah dalam pengembangan profesionalisme guru madrasah pada tahapan ini, *pertama*, menciptakan komunikasi terbuka dengan terlibat dalam pengajaran. Kepala madrasah yang efektif perlu mengedepankan keterlibatan langsung dengan seluruh staf pengajar dan tenaga kependidikan dalam segala aspek operasional, khususnya yang terkait dengan pengajaran dan kegiatan pengembangan guru. Menurut Robbins dan Judge dalam *Organizational Behavior*, komunikasi yang inklusif menekankan pada pengelolaan komunikasi secara terstruktur antara pemimpin dan anggota tim dengan harapan dapat meningkatkan produktivitas serta mengurangi kemungkinan miskomunikasi.¹⁸ Kepala madrasah yang secara aktif terlibat dalam proses pengajaran dan pengembangan guru dapat memberikan contoh langsung mengenai standar yang diharapkan. Ketika para pemimpin turut aktif, mereka juga memberikan kesempatan kepada guru untuk belajar dari pengalaman mereka.

Charles dan McShane menekankan pentingnya komunikasi dua arah sebagai kunci dalam membangun organisasi yang sehat, karena memungkinkan semua pihak untuk saling memahami dan menyamakan persepsi terkait tujuan

¹⁸ Robbins dan Judge, *Perilaku Organisasi 2 (ed. 12)*. 47

yang akan dicapai.¹⁹ Hal ini juga berlaku dalam konteks madrasah, di mana komunikasi dua arah memungkinkan kepala madrasah tidak hanya memberikan arahan, tetapi juga menerima masukan yang bermanfaat dari guru.

Kedua, melakukan pendekatan *Bottom-Up* dan Keterlibatan Guru dalam Pengambilan Keputusan. Pendekatan *bottom-up*, yang melibatkan guru dalam proses pengambilan keputusan, adalah karakteristik penting dari kepemimpinan partisipatif. Melalui pendekatan ini, kepala madrasah mengakui bahwa guru memiliki perspektif yang sangat berharga dalam mengidentifikasi kebutuhan siswa dan memahami dinamika kelas secara langsung. Ketika guru terlibat dalam proses pengambilan keputusan, mereka merasa dihargai dan termotivasi untuk berkontribusi lebih aktif. Piet A. Sahertian menjelaskan bahwa kolaborasi dalam pengambilan keputusan memperkuat rasa memiliki terhadap program-program yang akan dilaksanakan, serta meningkatkan rasa tanggung jawab guru terhadap kesuksesan implementasinya.²⁰

Pendekatan *bottom-up* ini juga berdampak positif pada pembentukan budaya organisasi yang kuat di lingkungan madrasah. Robbins dan Judge menyatakan bahwa pendekatan ini meningkatkan komitmen karyawan karena mereka merasa menjadi bagian dari proses dan bukan hanya penerima instruksi.²¹ Dalam konteks madrasah, pendekatan *bottom-up* memungkinkan guru memberikan masukan langsung terkait metode pembelajaran, kurikulum, atau hal-hal lain yang dapat dioptimalkan untuk mendukung peningkatan mutu

¹⁹ Hill dan McShane, *Principles of Management*. 245

²⁰ Piet A; Sahertian, *Konsep Dasar & Teknik Supervisi Pendidikan: Dalam Rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia* (RINEKA CIPTA, 2010), 89

²¹ Robbins dan Judge, *Perilaku Organisasi 2* (ed. 12) HVS.121

pendidikan. Guru-guru yang diberdayakan untuk berpartisipasi dalam keputusan akan lebih bersemangat dalam mengimplementasikan program karena mereka turut menyumbang ide dan saran yang mendasari program tersebut.

Ketiga, Peningkatan Rasa Kepemilikan Terhadap Program. Partisipasi dalam pengambilan keputusan dapat membangun rasa memiliki yang kuat terhadap program di antara para guru. Robbins dan Judge menyebutkan bahwa kepemimpinan partisipatif menciptakan iklim kerja di mana semua anggota merasa memiliki misi bersama.²² Dengan begitu, kepala madrasah dapat memastikan bahwa setiap program atau kebijakan yang direncanakan benar-benar didukung oleh semua pihak yang terlibat. Ketika guru merasa memiliki rasa kepemilikan terhadap suatu program, mereka akan lebih bertanggung jawab dalam memastikan keberhasilan implementasinya.

Charles dan McShane menekankan bahwa keterlibatan staf dalam merancang program atau kebijakan tidak hanya meningkatkan efektivitas program itu sendiri tetapi juga mengurangi resistensi terhadap perubahan.²³ Dengan melibatkan guru dalam tahap awal perencanaan, kepala madrasah dapat memperoleh dukungan penuh dari tim, yang sangat berpengaruh terhadap keberhasilan implementasi program. Selain itu, keterlibatan ini membantu para guru merasakan kepuasan kerja yang lebih tinggi karena mereka dapat melihat dampak langsung dari kontribusi mereka terhadap kemajuan madrasah.

Pendekatan yang demikian, terl tidak hanya meningkatkan efektivitas

²² Robbins dan Judge. 137.

²³ Hill dan McShane, *Principles of Management*. 142

jangka pendek, tetapi juga berdampak positif dalam jangka panjang. Sebuah kepemimpinan yang inklusif dan melibatkan anggota tim akan meningkatkan rasa saling percaya di antara anggota organisasi. Piet A. Sahertian menyoroti bahwa pendekatan kepemimpinan yang memberdayakan ini berfungsi untuk memotivasi tenaga pengajar, meningkatkan komitmen mereka, dan pada akhirnya menghasilkan kinerja yang lebih optimal.²⁴ Rasa saling percaya ini sangat penting dalam menghadapi tantangan yang mungkin timbul di masa depan.

Kepemimpinan partisipatif juga memiliki efek yang positif dalam menjaga stabilitas dan kekompakan internal di lingkungan madrasah. Robbins dan Judge mengemukakan bahwa dalam organisasi yang menerapkan komunikasi terbuka dan partisipatif, terdapat peningkatan dalam kolaborasi dan sinergi antar anggota.²⁵ Kepala madrasah yang melibatkan guru dalam pengambilan keputusan menciptakan ikatan yang kuat antar anggota, yang mendorong guru-guru untuk berkomitmen dalam mendukung program-program madrasah dengan penuh semangat.

Dalam praktik kepemimpinan madrasah, pendekatan komunikasi partisipatif tidak hanya memungkinkan terjalinnya komunikasi yang inklusif, tetapi juga memberikan ruang bagi para guru untuk turut serta dalam proses pengambilan keputusan. Melalui pendekatan bottom-up, kepala madrasah dapat mengintegrasikan masukan dari para guru, menciptakan rasa memiliki yang kuat

²⁴ Sahertian, *Konsep Dasar & Teknik Supervisi Pendidikan*.105

²⁵ Robbins dan Judge, *Perilaku Organisasi 2 (ed. 12) HVS*. 165

terhadap program, serta meningkatkan kepuasan dan motivasi kerja. Dengan demikian, kepemimpinan partisipatif menjadi pilar penting dalam menciptakan lingkungan pendidikan yang inklusif, produktif, dan inovatif.

b. Tranformasi tradisi agama untuk pengembangan profesionalisme guru.

Pengembangan kegiatan keagamaan di madrasah memiliki peran sentral dalam membangun karakter dan memperkuat nilai-nilai spiritual yang penting bagi pendidik, terutama guru. Dalam konteks pendidikan berbasis agama seperti madrasah, kegiatan keagamaan tidak hanya dilihat sebagai ritual, tetapi sebagai sarana pembinaan mental dan peningkatan kualitas karakter. Dua aspek penting yang berperan dalam pengembangan kegiatan keagamaan adalah tradisi pembacaan Al-Qur'an rutin dan integrasi kegiatan keagamaan dalam kurikulum.

Pertama, Tradisi Pembacaan Al-Qur'an Rutin untuk Meningkatkan Spiritualitas dan Ikatan Sosial Guru. Tradisi pembacaan Al-Qur'an secara rutin di madrasah menjadi salah satu kegiatan penting yang bukan hanya memiliki tujuan spiritual, tetapi juga mempererat hubungan sosial antar guru. Kegiatan ini memberikan momen refleksi dan kedekatan emosional, yang sangat penting dalam membangun solidaritas di antara para pendidik. Menurut Robbins dan Judge kegiatan bersama yang bersifat spiritual atau ritual dapat meningkatkan rasa saling percaya di antara anggota organisasi karena mereka berbagi nilai dan pengalaman yang sama, yang membantu memperkuat hubungan emosional.²⁶

Melalui tradisi ini, guru-guru tidak hanya memperdalam pengetahuan agama mereka tetapi juga meningkatkan keimanan dan ketakwaan yang

²⁶ Robins dan Judge.287

menciptakan suasana kerja yang positif dan penuh empati. Ikatan emosional yang terjalin dalam kegiatan pembacaan Al-Qur'an mendorong terciptanya lingkungan kerja yang kondusif, di mana setiap guru merasa menjadi bagian dari keluarga besar madrasah. Charles dan McShane menekankan bahwa pertemuan rutin yang mencakup aspek spiritual atau personal membantu memperkuat kohesi dalam tim, menciptakan sinergi, serta mengurangi konflik antar anggota.²⁷ Dalam konteks madrasah, tradisi ini membantu para guru merasa saling memiliki satu sama lain, yang berdampak pada iklim kerja yang penuh kebersamaan dan kepedulian.

Kedua, Mengintegrasikan Kegiatan Keagamaan dalam Kurikulum untuk Pembentukan Karakter Guru. Integrasi kegiatan keagamaan ke dalam kurikulum madrasah adalah langkah strategis untuk memperkuat karakter guru, terutama melalui nilai-nilai pesantren. Kegiatan keagamaan yang terstruktur dan terintegrasi dengan kurikulum memberikan ruang bagi para guru untuk menginternalisasi nilai-nilai luhur, seperti kesederhanaan, ketekunan, dan keteladanan. Sahertian dalam mengemukakan bahwa integrasi nilai-nilai agama dalam kegiatan madrasah memiliki manfaat besar untuk membentuk karakter dan meningkatkan motivasi kerja.²⁸ Dengan demikian, guru tidak hanya mengajarkan ilmu pengetahuan, tetapi juga memberikan contoh nyata dalam bersikap dan berperilaku sesuai dengan nilai-nilai keislaman.

²⁷ Hill dan McShane, *Principles of Management*. 198

²⁸ Sahertian, *Konsep Dasar & Teknik Supervisi Pendidikan*. 214

Integrasi ini dilakukan melalui berbagai program, seperti diskusi keagamaan, kajian kitab kuning, atau pelatihan berbasis nilai-nilai pesantren yang mencerminkan tradisi pendidikan madrasah. Dengan menekankan nilai-nilai seperti tawadhu (kerendahan hati), ta'awun (kerja sama), dan istiqamah (konsistensi), madrasah dapat membentuk guru-guru yang tidak hanya memiliki pengetahuan agama yang kuat tetapi juga karakter yang mencerminkan nilai-nilai tersebut. Hal ini sesuai dengan prinsip yang diutarakan Robbins dan Judge, yang menyatakan bahwa lingkungan pendidikan yang menekankan nilai-nilai bersama membantu para anggota untuk mencapai kepuasan kerja lebih tinggi, sekaligus meningkatkan dedikasi terhadap pekerjaan.²⁹

Prosesnya dilakukan dengan tradisi keagamaan dalam program anjungsana rumah para guru. Pada pelaksanaan kegiatan ini sebenarnya bukan hanya untuk para guru, namun bagi struktur internal madrasah, termasuk kepala madrasah. Misinya, berhubungan dengan peningkatan komitmen, profesionalitas dan pengetahuan seluruh strukturalnya. Sisi yang melengkapi temuan Prim Masrokan yang mengatakan pengembangan mutu perlu jaminan komitmen kepala madrasah.³⁰ Salah satu mengembangkan komitmen yang dibutuhkan tentu adalah dengan cara penguatan kesadaran agama melalui kegiatan tersebut.

Komitmen dan profesionalitas dalam konteks temuan ini bukan hanya dapat dikuatkan dengan proses peningkatan pelatihan dan pengembangan

²⁹ Robbins dan Judge, *Perilaku Organisasi 2 (ed. 12) HVS*. 331

³⁰Prim Masrokan Mutahar. *Manajemen Mutu...* 167

modern. Tradisi agama pesantren nampak juga berfungsi menguatkan komitmen bahkan profesionalitas para guru. Kegiatan anjangsina menguatkan ikatan spiritualitas keagamaan. Ikatan spritualitas keagaamaan dapat dijadikan sebagai instrumen pengembangan ikatan kerja. Ikatan kerja lahir bukan hanya karena tugas kerja sama. Adanya kesadaran agama yang tumbuh membuat para guru, meyakini kerjanya bukan hanya profesi namun juga ibadah. Jadi dalam proses belajar-mengajar bagi mereka bukan hanya untuk kepentingan materi mereka, namun juga sebagai bekal di akhirat kelak.

Jadi ikatan kesadaran agama pada diri para guru melahirkan kesadaran pelaksanaan sungguh-sungguh. Pekerjaan mereka diyakini sebagai ibadah, sehingga sebagai ibadah lainnya, jika mereka tidak serius menjalani, tidak akan dapat pahala. Para guru percaya, jika mereka bekerja dengan baik, akan mendapat barokah. Kepercayaan akan adanya berokah ini melahirkan kesadaran nonpragmatis dalam melakukan pekerjaannya. Kesadaran ini yang juga berdampak pada kesadaran untuk bersama bekerja dengan para guru dan keluarga pesantren. Mereka berupaya untuk terus berkomitmen dan bekerja secara profesional untuk memajukan madrasah.

Selain dapat meningkatkan komitmen dan profesional, kegiatan anjangsana juga dapat meningkatkan pengetahuan keagamaan para guru. Karena kegiatan yang dihadiri oleh pengasuh pesantren langsung, juga terdiri penyampaian beberapa pemahaman agama khas pesantren. Selain kegiatan anjangsana - dalam hal pengembangan pemahaman agama madrasah juga melaksanakan kegiatan pendidikan Al Qur'an untuk para guru. Kegiatan ini

tentu juga merupakan instrumen pengembangan pengetahuannya di bidang Al Qur'an.

Sebagaimana disampaikan di awal, bahwa pengembangan mutu yang dikembangkan berdasar pada pengembangan pendidikan unggul adalah pendidikan Al Qur'an. Untuk menjamin pengembangan mutu ini, nampaknya ada kegiatan Al Qur'an yang juga diadakan di kalangan para guru. Pemahaman Al Qur'an juga berupaya ditingkatkan. Hal demikian sangat berguna, sebab proses pembelajaran yang dilakukan untuk mengembangkan lulusan yang bermutu adalah pemaduan ilmu Al Qur'an pada ilmu umum atau modern. Haylamaz mengemukakan bahwa universalitas Islam dapat bersumber dari pedoman utamanya, yakni Al Qur'an.³¹ Sehingga tradisi pendidikan Al Qur'an ini mempermudah pencapaian mutu terpadu yang telah dirumuskan.

Secara keseluruhan, pengembangan kegiatan keagamaan di madrasah tidak hanya meningkatkan kualitas spiritual para guru, tetapi juga menciptakan iklim kerja yang penuh kebersamaan, empati, dan rasa tanggung jawab terhadap nilai-nilai keagamaan. Program ini mendukung tujuan utama pendidikan madrasah yaitu membentuk karakter guru yang teladan, berintegritas, dan mampu membangun ikatan yang kuat di lingkungan madrasah.

c. Pengembangan dan Pelatihan Kolaboratif

Pelatihan dan pengembangan banyak dilakukan dengan cara bekerjasama dengan pihak profesional. Kebanyakan pihak yang dilibatkan

³¹ Resid Haylamaz, "Islam's Universality and the Risale-i Nur's Method of Interpreting the Qur'an's Universality," *Tsaqafah* Vol 10 No 12 (November 2014): 188.

berasal dari kelompok profesional, baik yang berasal dari instansi pemerintah dan pakar dari lembaga pendidikan lain. Pada MA Nurul Islam beberapa pihak yang dilibatkan adalah instansi pemerintah dan perguruan tinggi di Lumajang, Begitupun di MA Syarifuddin, selain dari instansi pemerintah, seperti dinas pendidikan dan kementerian agama juga bekerjasama dengan unit sub pendidikan formal lain di pesantren. Salah satu pendidikan formal yang banyak bekerja sama adalah pendidikan tinggi pesantren, IAI Syarifuddin dan lain sebagainya. Walaupun ada perbedaannya, kedua MA sangat terbuka dalam hal pengembangan mutu guru-gurunya.

Jadi kegiatan pelatihan dan pengembangan guru madrasah lebih banyak dilakukan dengan model *partnership*. Tentu temuan ini menegaskan adanya penguatan adanya beberapa pakar yang mengatakan pola kemitraan memiliki fungsi penting dalam pengembangan kompetensi guru. Sheldon dan Epstein misalnya menyampaikan bahwa *partnership* merupakan relasi madrasah dan unsur yang dapat memberikan dorongan dalam pengembangan kompetensi, baik berupa intelektual, sosial dan lain sebagainya.³² Begitupun Moore, kemitraan atau kerjasama baginya adalah proses komunikasi kelembagaan yang terselenggara dengan kelembagaan lain guna mengembangkan tujuan tertentu dari kelembagaan-kelembagaan tersebut.³³

Jadi secara keluruhan pengembangan kompetensi guru sebenarnya dilakukan dengan sangat terbuka dan mengikutsertakan seluruh pihak. Mulai

³² S.B Sheldon dan J.L Epstein, "Getting student to school: Using family and community involvement to reduce chronic absenteeism," *The School Community Journal*, 2001. 31

³³ Edward H. Moore, *School PR Research Primer* (US: NSPRA, 2008). 12-13

dari kepengurusan yayasan yang memiliki peran pengembangan profesional, komitmen dan pengetahuan agama hingga penglibatan pihak eksternal dalam pelatihan pengembangan. Berdasarkan pada fakta ini, pengembangan mutu guru di MA telah dilaksanakan dengan ideal. Sebagaimana dijelaskan Crosby yang dikutip oleh Sallis bahwa pelaksanaan TQM yang baik dalam menggerakkan seluruh elemen baik internal maupun eksternal untuk mengembangkan mutu secara bersama-sama.³⁴

Pengembangan ekosistem yang dimaksud di sini adalah terjalannya kerja sama antar instansi pendidikan. Hal demikian ini terjadi pada MA Syarifuddin Lumajang. Pelaksanaan yang dilakukan oleh kepengurusan yayasan ini lebih terlihat sangat partisipatif dan terpadu. Disebut partisipatif karena melibatkan seluruh pihak, bukan hanya kepengurusan sub divisi yayasan dan internal struktural seluruh MA, namun juga melibatkan beberapa sub struktural yayasan pesantren lain seperti kepengurusan asrama pesantren bahkan sub pendidikan formal lain. Hal demikian yang membuat MA Syarifuddin terbilang cukup baik dan dipermudah dalam hal pengembangan kompetensi guru-gurunya. Hal demikian disebabkan adanya keterkaitan sistem pendidikannya sebagai bagian dari sistem pendidikan pesantren.

d. Membentuk Kelompok Kerja Guru

Pengembangan mutu juga dilakukan dengan cara membuat kelompok guru. Kelompok ini merupakan tempat *sharing* pengembangan mutu guru. Secara teroretis pembentuk kelompok kerja tersebut dibentuk sebagai *learning*

³⁴ Edward Sallis, *Total Quality*.... 39

organization. Yang demikian oleh beberapa pakar dipandang sebagai salah satu pengembangan mutu struktural organisasi. R. Beckhard and W. Pritchard memberikan gambaran bahwa proses *learning* dalam tiga bagian. *Pertama*, *unfreezing*, pencarian format dan pola secara terus menerus agar tidak ketergantungan dengan cara lama. *Kedua*, selalu menerima dan bersikap positif terhadap hal baru yang datang. *Ketiga*, memantapkan sikap dan perilaku terhadap hal baru,³⁵ bahkan Fahey menyatakan bahwa *learning* bukan sekedar *knowledge creation*, lebih dari itu *learning* harus digunakan dalam proses pengambilan keputusan dan penuntun tindakan.³⁶ Jadi tidak mengheran jika pembentukan kelompok guru di MA merupakan bagian yang penting dalam peningkagan kompetensi tenaga pendidik.

Bahkan Yamina Bouchamma mengungkapkan bukan hanya sebagai pengembangan mutu. Pembuatan kelompok kerja juga memiliki fungsi pengembangan mutu menejemen. Beberapa diantaranya yakni berfungsi sebagai *mentoring*, *sharing* pengalaman dan peran *principalship* (kepemimpinan) antar sesama guru demi efektifitas pekerjaan belajar mengajar di lembaga pendidikan.³⁷ Kelompok di MA yang diteliti pun demikian, fungsinya juga mempermudah *monitoring* kerja, diskusi bersama masalah yang dihadapi dan juga pengembangan peran kepemimpinan kepala madrasah dengan para guru.

Pada aspek ini sangat aspek delagatif dan fungsionalnya. Delagatif-

³⁵ R. Beckhard, dan W. Pritchard, *Changing the Essence: The art of Creating and Leading Fundamental Change in Organization* (San Fransisco: Jossey-Bass Pub, 1992).

³⁶ L. Fahey, *Outwitting, Outmaneuvering, and Outperforming Competitors* (Toronto: John Wiley and Sons, 1999).

³⁷ Yamina Bouchamma *et al*, "The Impact of Teacher....", 485

fungsional merupakan salah satu cara untuk menguatkan struktural kerja MA dalam menjamin mutu lulusannya. Secara birokratif, model pelaksanaan kerja yang delegatif fungsional adalah salah satu indikasi proses desentralisasi pelaksanaan kegiatan yang lebih menekankan pada kreativitas struktural bawahan agar lebih optimal. Model ini menandakan adanya *trust* struktural atas pada kompetensi yang dimiliki oleh struktural di bawahnya. Pada perspektif teori pengembangan kinerja bawahan, model dapat disebut sebagai model delegatif-konsedaratif.³⁸ Yang demikian disebut sebagai proses penugasan kerja pada bawahan yang dipercaya memiliki mutu tinggi dalam pelaksanaan kerja.

Selain dalam sudut pandang manajemen mutu, proses pelaksanaan kerja yang demikian merupakan salah indikasi adanya upaya penguatan lokal manajemen pelaksanaan kerja sub sistem. Delegatif merupakan penugasan kepercayaan pada fungsional bawahan dalam melaksanakan tanggung jawab organisasi. Desentralisasi merupakan manajemen birokrasi yang menekankan pada optimalisasi fungsi sub sistem dalam menjelankan tugas formal. Jadi keduanya memiliki terminologi yang dekat secara praksis. Desentralisasi mempercayakan kerja layanan pada sub struktural, begitupun dengan delegatif, yakni merupakan pedelagasian pelaksanaan kegiatan dan wewenang oleh supra struktural pada struktural bawahannya.³⁹ Dengan demikian keduanya tidak dapat

³⁸ Model ini dikenal sebagai tipe terakhir pengarah kerja dari dalam konsepsi *situasional leadership*. Menurut penggagas utamanya, Blanchard dan Hersey, model delegatif konsedaratif adalah proses pemberian kerja pada bawahan yang memiliki kematangan terbaik. Lengkapnya baca, Ken Blanchard dan Paul Hersey, *Manajemen Perilaku Organisasi: Pendayagunaan Sumber Daya Manusia*. (Jakarta: Erlangga, 2011). 114

³⁹ Hanif Nurcholis, *Teori dan praktek pemerintahan dan otonomi daerah* (Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia, 2005). 11-13

dipisahkan. Desentralisasi perlu melakukan upaya pedelagasian kerja.

Berdasarkan jabaran panjang di atas, dapat disusun secara sederhana sebagaimana kerangka kinerja pelaksanaan di bawah ini,

Gambar 5.2 Kinerja Kepala Madrasah Dalam Pelaksanaan Pengembangan Profesionalisme Guru Madrasah



Gambar di atas menjelaskan bahwa Dalam pelaksanaan pengembangan profesionalisme guru madrasah, kinerja mereka menjadi sangat penting untuk mendukung lingkungan pembelajaran yang optimal. Pendekatan yang diambil dalam hal ini haruslah menyentuh beberapa aspek, mulai dari komunikasi, transformasi tradisi, hingga kolaborasi dan pembentukan kelompok kerja yang solid. *Pertama*, Komunikasi Partisipatif-Inklusif menjadi salah satu pilar utama yang menguatkan kerja sama antar guru dan pengurus madrasah. Melalui

komunikasi yang partisipatif dan inklusif, guru-guru tidak hanya diberi ruang untuk menyampaikan ide dan pendapat mereka, tetapi juga untuk mendiskusikan tantangan yang mereka hadapi dalam mendidik siswa. Komunikasi ini melibatkan semua lapisan pengajar, baik dari pihak guru muda maupun senior, sehingga terjadi pertukaran pengetahuan yang seimbang dan kesempatan untuk belajar satu sama lain. Dengan mengedepankan komunikasi terbuka, guru dapat secara efektif menciptakan iklim kerja yang menghargai kontribusi setiap individu, memperkuat solidaritas, serta membangun pemahaman kolektif dalam mencapai tujuan pendidikan madrasah.

Kedua, mentransformasi Tradisi Agama dalam lingkup madrasah menjadi langkah penting dalam mengembangkan profesionalisme guru. Tradisi-tradisi agama yang telah lama dianut oleh madrasah tidak hanya menjadi pedoman dalam nilai-nilai moral, tetapi juga sebagai sumber inspirasi untuk mengembangkan praktik pengajaran yang penuh makna. Dengan membangun profesionalisme yang berbasis nilai-nilai religius, guru madrasah dapat menumbuhkan integritas serta kecintaan pada pengabdian pendidikan, yang pada akhirnya meningkatkan keterlibatan mereka dalam pengembangan siswa. Pendekatan ini mencakup pemahaman mendalam mengenai cara-cara mengintegrasikan ajaran agama dalam proses belajar-mengajar, sehingga para siswa tidak hanya tumbuh secara intelektual tetapi juga spiritual.

Ketiga, Pengembangan Pelatihan Kolaboratif. Hal ini merupakan strategi lain yang diterapkan untuk memperkuat keterampilan para guru di madrasah. Pelatihan kolaboratif ini dilakukan dengan melibatkan berbagai elemen dalam

lingkup madrasah, mulai dari pengurus, guru, hingga pemateri eksternal seperti alumni dan praktisi pendidikan yang memiliki kompetensi yang relevan. Kolaborasi ini memungkinkan guru mendapatkan pembaruan pengetahuan dan praktik mengajar yang lebih efektif, dan secara langsung meningkatkan kualitas proses belajar di madrasah. Dengan saling mendukung melalui pelatihan kolaboratif, para guru tidak hanya memperkaya keterampilan mengajar mereka, tetapi juga dapat menyesuaikan metode pengajaran yang relevan dengan kebutuhan siswa. Proses pelatihan ini memberi ruang untuk berbagi pengalaman, serta mengadopsi teknik pembelajaran baru yang bisa disesuaikan dengan kurikulum berbasis nilai-nilai agama di madrasah.

Terakhir, Membentuk Kelompok Kerja Guru adalah bagian integral dari pengembangan profesionalisme guru di madrasah. Dengan membentuk kelompok kerja, para guru dapat saling mendukung dalam menjalankan tugas mereka sehari-hari. Kelompok ini tidak hanya berfungsi sebagai sarana untuk berbagi pengetahuan dan pengalaman, tetapi juga sebagai ruang untuk merencanakan dan mengevaluasi efektivitas metode pengajaran yang telah diterapkan. Melalui kelompok kerja, guru dapat mengeksplorasi pendekatan-pendekatan pengajaran yang inovatif dan secara bersama-sama menyusun strategi untuk meningkatkan kualitas pendidikan. Pembentukan kelompok kerja ini juga memberikan kesempatan bagi guru untuk saling mengenal dan mempererat hubungan profesional, sehingga tercipta lingkungan kerja yang kondusif dan kooperatif di madrasah.

Dalam keseluruhan pendekatan ini, upaya pengembangan

profesionalisme guru madrasah diarahkan pada pembentukan sebuah lingkungan pendidikan yang mendukung baik aspek akademik maupun spiritual. Melalui komunikasi yang inklusif, transformasi nilai-nilai agama, pelatihan kolaboratif, serta kelompok kerja yang solid, madrasah dapat terus bergerak maju, mendidik generasi yang berkompeten dan berkarakter kuat sesuai dengan nilai-nilai luhur yang dipegang teguh.

3. Kinerja Kepala Madrasah Sebagai Supervisor Dalam Evaluasi Peningkatan Profesionalisme Guru Madrasah

Kinerja kepala madrasah dalam evaluasi peningkatan profesionalisme guru madrasah tampak dilakukan juga dengan sangat sistematis dan tetap sesuai dengan apa yang telah direncanakan secara partisipatif. Pada tahapan ini kompetensi guru dinilai dari out put dan proses kerja yang telah dilakukan. Tahapan sangat penting dalam pengembangan mutu lulusan. Prim Masrokan memasukan tahapan evaluasi bukan hanya sebagai acuan penilaian kerja namun juga dapat menilai alternatif kegiatan yang telah dilaksanakan.⁴⁰ Tidak mengeherankan jika hasilnya dapat digunakan sebagai proses reformulasi kegiatan pengembangan kompetensi guru secara berkelanjutan.

Sagala menjelaskan konsep evaluasi pengembangan mutu terdiri dari tiga hal penting yakni, evaluasi pelaksanaan kegiatan, melaporkan adanya penyimpangan, menilai kinerja dan melakukan perbaikan.⁴¹ Tentu apa yang

⁴⁰Prim Masrokan Mutahar, *Managemen Mutu ...*,178

⁴¹ Syaiful Sagala, *Konsep dan Makna...*, 143

dijelaskannya, secara substansial penting, namun perlu dirinci apa saja yang lebih dinilai dan bagaimana proses pelaksanaannya. Temuan memperlengkap bahwa ada cara yang dapat dilakukan untuk menilai pengembangan mutu, utamanya dalam hal pengembangan kompetensi guru. Penilaian kegiatan tidak dapat serta merta dilakukan tanpa metode yang sesuai dengan mutu yang telah disusun sejak awal.

Sebagaimana dikemukakan sebelumnya bahwa mutu lulusan pesantren memiliki standar yang memadukan upaya pengembangan lulusan yang dapat merespon dan berkontestasi di tengah kehidupan masyarakat serta sekaligus memiliki kualitas dalam keimanan atau sikap keagamaannya. Begitupun dalam pengembangan kompetensi gurunya, dua MA yang diteliti mempunyai tenaga pendidik yang memiliki kompetensi pengembangan kedua mutu tersebut. Karena hal demikian, penilain beberapa kompetensi juga penting mempertimbangkan keduanya.

Sebagai supervisor, kepala madrasah berperan penting dalam meningkatkan profesionalisme guru melalui evaluasi yang menyeluruh dan berkelanjutan. Evaluasi ini dilakukan dengan berbagai tahapan, mulai dari inventarisasi hasil, monitoring kolaboratif, penerapan standar mutu, penilaian melalui hierarki struktur, hingga penilaian berkelanjutan. Masing-masing tahapan bertujuan untuk menilai dan meningkatkan kinerja guru dalam mendidik, baik dari aspek akademis maupun moral, serta memastikan relevansi kompetensi lulusan dengan kebutuhan masyarakat.

Adapun konsepsi kinerja dapat diurai dalam beberapa elemen penting

proses. Yang kesemuanya, merupakan hal yang sangat penting dalam menjamin adanya penilaian profesionalisme guru madrasah yang tepat sasaran. Adapun akan dirinci satu persatu pada bahasan sub ini.

a. Inventarisir hasil evaluasi

Tahap pertama dalam evaluasi ini adalah inventarisasi hasil evaluasi, yang mencakup pengumpulan data dari berbagai sumber. Kepala madrasah mengumpulkan informasi terkait hasil pelatihan guru, performa pembelajaran di kelas, dan partisipasi dalam kegiatan keagamaan. Langkah ini bertujuan untuk mendapatkan gambaran komprehensif mengenai pencapaian dan perkembangan guru, yang selanjutnya digunakan sebagai dasar perencanaan peningkatan kinerja. Menurut Robbins dan Judge, proses inventarisasi memberikan pandangan menyeluruh atas kinerja individu sehingga dapat terlihat di mana letak kekuatan dan area yang masih memerlukan pengembangan (Robbins & Judge, 2019: 301).⁴² Setelah data terkumpul, kepala madrasah kemudian membandingkannya dengan standar capaian yang telah ditetapkan untuk mengidentifikasi potensi serta kelemahan yang ada. Tahap perbandingan ini penting karena menciptakan acuan untuk perbaikan yang lebih spesifik dan terarah (Charles & McShane, 2018: 152).⁴³

b. Inventarisir Hasil *Monitoring* kolaboratif

Proses ini dilakukan untuk memastikan bahwa seluruh pihak yang terlibat dalam pendidikan, baik dari lingkungan madrasah maupun eksternal,

⁴² Robbins dan Judge, *Perilaku Organisasi 2 (ed. 12) HVS*. 301

⁴³ Hill dan McShane, *Principles of Management*.152

dapat berperan dalam pengawasan kualitas kinerja guru. Kepala madrasah dan komite pendidikan melaksanakan monitoring dengan mengajak kerjasama berbagai pihak untuk memperoleh hasil evaluasi yang komprehensif. Kolaborasi ini juga memberikan sudut pandang yang lebih luas dalam pemantauan kinerja, karena melibatkan masukan dari berbagai pemangku kepentingan.⁴⁴

Kepala madrasah juga menggunakan pendekatan sistematis dalam monitoring, di mana setiap data dan temuan yang didapat dianalisis secara menyeluruh untuk mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan. Proses ini memungkinkan evaluasi yang lebih terarah serta perencanaan yang lebih matang untuk langkah-langkah perbaikan di masa depan.

c. Memakai Standar IMTAQ dan IPTEK

Standar integritas iman dan takwa (IMTAQ) serta ilmu pengetahuan dan teknologi (IPTEK) menjadi dasar penilaian dalam mengevaluasi profesionalisme guru di madrasah. Penerapan standar IMTAQ dan IPTEK bertujuan untuk menjadikan lulusan yang tidak hanya kompeten secara intelektual, tetapi juga memiliki karakter moral yang baik. Evaluasi ini menilai guru berdasarkan standar ilmu pengetahuan umum dan agama agar keseimbangan antara intelektualitas dan spiritualitas tercapai. Robbins dan Judge menekankan pentingnya keseimbangan ini dalam menciptakan tenaga pengajar yang berkualitas dan berintegritas (Robbins & Judge, 2019: 305).

Dalam hal ini, aspek akademis dan moral mendapatkan perhatian yang sama, sehingga siswa memperoleh pembelajaran holistik yang mengintegrasikan

⁴⁴ Sahertian, *Konsep Dasar & Teknik Supervisi Pendidikan*. 135

kemampuan intelektual dengan karakter yang baik.

d. Evaluasi Oleh Hierarki Struktur

Selain itu, kepala madrasah juga melibatkan hierarki struktur dalam proses penilaian kinerja guru. Penilaian dilakukan secara transparan dalam forum internal, di mana berbagai pihak, termasuk komite madrasah, memiliki kesempatan untuk memberikan masukan. Transparansi ini bertujuan untuk membangun kepercayaan dan meningkatkan akuntabilitas dalam proses penilaian. Menurut Charles dan McShane, pelibatan banyak pihak dalam penilaian mampu memberikan gambaran yang lebih luas mengenai kinerja dan perkembangan guru.⁴⁵ Pelibatan yayasan pendidikan juga memberikan sudut pandang tambahan yang berguna dalam pengembangan profesionalisme guru, terutama dalam menentukan kebijakan dan strategi pendidikan yang lebih luas.

e. Proses Reformulasi Dukungan dan Pengembangan

Penilaian berkelanjutan menjadi komponen terakhir dalam evaluasi kinerja guru di madrasah. Kepala madrasah menyusun inventaris hasil penilaian sebagai umpan balik bagi program-program yang sedang dijalankan, dan menjadikannya dasar untuk bimbingan yang lebih terarah bagi para guru. Penilaian ini tidak hanya berfungsi sebagai evaluasi, tetapi juga sebagai alat untuk memberikan reward dan punishment yang mendorong peningkatan kinerja guru.

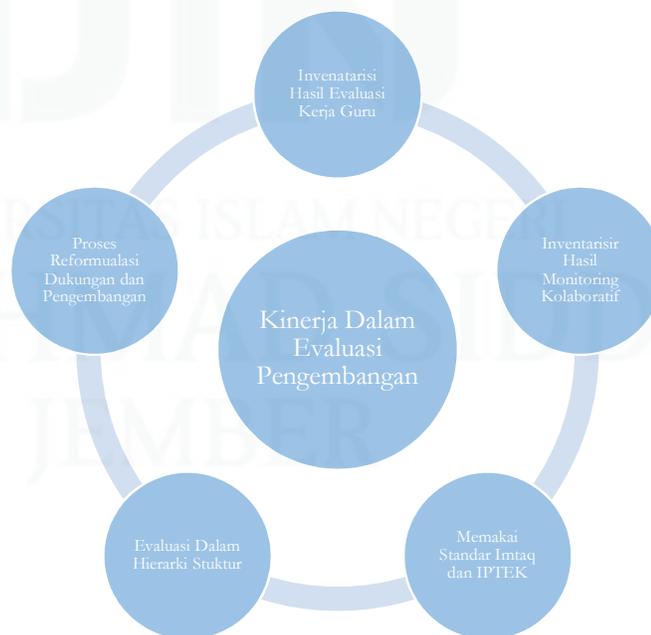
Reward dan *punishment* ini dirancang secara obyektif dan transparan untuk memotivasi guru dalam menjaga dan meningkatkan kualitas pengajaran

⁴⁵ Robins dan Judge, *Perilaku Organisasi 2 (ed. 12) HVS*. 105

mereka. Hasil penilaian juga menjadi rekomendasi bagi pengembangan lebih lanjut, termasuk reformulasi program pelatihan dan peningkatan kualitas pengajaran yang lebih sistematis. Rekomendasi ini tidak hanya berlaku untuk guru yang membutuhkan peningkatan, tetapi juga mendorong guru yang berprestasi untuk terus berinovasi.

Dengan pendekatan yang berlapis dan berkelanjutan, kepala madrasah sebagai supervisor memiliki peran penting dalam menciptakan lingkungan yang mendukung profesionalisme guru di madrasah. Evaluasi yang dilakukan bukan hanya untuk menilai, tetapi juga untuk memberikan arahan yang jelas menuju perbaikan, baik dari segi pengajaran, keagamaan, maupun karakter yang terintegrasi dengan nilai-nilai pendidikan di madrasah. Untuk lebih jelasnya tahapan dapat tergambarkan dalam bagan berikut ini;

Gambar 5.3 Kinerja Kepala Madrasah Dalam Evaluasi Pengembangan Profesionalisme Guru Madrasah



Dalam evaluasi pengembangan kinerja guru madrasah, terdapat beberapa langkah kunci yang bertujuan untuk memperbaiki dan meningkatkan kualitas pendidikan. Tahapan evaluasi ini tidak hanya memeriksa pencapaian individu guru, tetapi juga mencakup inventarisasi kerja, pemantauan kolaboratif, penerapan standar keimanan, ilmu pengetahuan, teknologi, serta reformulasi dukungan dalam struktur organisasi. Setiap langkah ini berfungsi untuk memastikan bahwa pengembangan pendidikan berjalan sesuai visi madrasah dan terus berkembang sejalan dengan kebutuhan siswa dan masyarakat. Yang menarik, pada tahap terakhir, Proses Reformulasi Dukungan dan Pengembangan.

Dalam tahapan ini, madrasah menyusun kembali strategi pengembangan sesuai dengan hasil evaluasi yang telah diperoleh. Dukungan terhadap guru, baik dalam bentuk pelatihan, sarana, maupun motivasi, disesuaikan agar lebih efektif dan tepat sasaran. Proses reformulasi ini menjadi wujud komitmen madrasah untuk selalu mendukung guru-gurunya agar terus berkembang secara profesional dan mampu memberikan yang terbaik bagi siswa. Reformulasi juga melibatkan masukan dari guru sendiri, sehingga kebijakan yang diambil mencerminkan kebutuhan dan aspirasi mereka.

Secara keseluruhan, kinerja dalam evaluasi pengembangan di madrasah bukan hanya sekadar proses penilaian, tetapi sebuah sistem yang mencakup inventarisasi data, kolaborasi, penerapan standar, dan reformulasi dukungan. Melalui langkah-langkah ini, madrasah dapat menjaga kualitas pendidikan yang diberikan dan beradaptasi dengan kebutuhan pendidikan yang dinamis, sehingga

para guru dan siswa mendapatkan pengalaman belajar yang terus berkembang dan berkesinambungan.

B. Implikasi

1. Teoretik

Secara umum, temuan riset mempunyai kontribusi sebagai *invention of theory*. Artinya, membangun kontekstualisasi berbeda dari *normative-form of scientific process* dalam ilmu manajemen pendidikan. Berdasarkan seluruh temuan yang ada, holistikasi novelty temuan penelitian ini dapat diistilahkan sebagai Kepemimpinan Pengembangan Profesionalisme Guru (*Leadership of Supervisors in the Teacher Professionalism Development*). Penamaan ini tentu mengembangkan inti temuan yang menampilkan sejumlah keunggulan kinerja kepala madrasah dalam mengembangkan profesionalisme guru-gurunya.

Ada beberapa signifikan yang memosisikan kerangka unik varian temuan dalam penelitian dalam dinamika pengembangan studi kepemimpinan dan profesionalisme guru dalam konteks kelembagaan pendidikan agama Islam, utamanya Madrasah. Adapun beberapa hal tersebut dapat diurai berdasarkan temua penting masing-masing sub kajian yang telah disusun di atas. *Pertama*, temuan ini menguatkan gagasan Robbins, McShane dan beberapa pakar tentang pentingnya analisis kebutuhan dan kondisi modal yang diperlukan dalam megembangkan kinerja profesional. Di Madrasah, analisis demikian masih dipakai.

Kedua, kerangka kinerja madrasah dalam upaya perencanaan pengembangan profesionalisme guru-gurunya tanpa mengelaborasi ide Schein tentang hubungan kepemimpinan dan budaya organisasi. Utamanya tentang perlu visi sebagai ikatan kerja yang terdiri dari sejumlah norma dan target yang telah dirumuskan secara objektif.

Ketiga, konsepsi pelaksanaan pengembangan profesionalisme guru diupayakan dengan apa yang sebelumnya telah ditemukan sejumlah lulusan program doktoral UIN KHAS Jember, seperti Faris, Ana Aniati dan Syarif Hidayatullah. Mereka menemukan adanya instrumen tradisi agama yang dijadikan alat untuk memperkuat kerja pengembangan mutu kelembagaan. Pada temuan penelitian ini juga demikian, ada sejumlah kegiatan keagamaan yang juga dijadikan instrumen dalam memperkuat pelaksanaan pengembangan profesionalisme guru-guru oleh kepala madrasah madrasah.

Keempat, terkait dengan kepala MA yang berupaya melakukan komunikasi yang terbuka dan partisipatif. Hal demikian ini memperkuat temuan beberapa pakar yang melihat kepemimpinan terbaik dalam melakukan pengembangan mutu adalah transformasional. Hal demikian tentu dapat dianggap memperkuat gagasan tokoh-tokoh manajemen seperti Bass, Avolio hingga Robins.

Kelima, berkaitan dengan standar pengembangan profesionalitas. Temuan penelitian ini tampak memadukan dan menyepakati standar beberapa pakar yang melihat supervisi pengembangan profesionalitas guru

harus didasarkan pada sejumlah elemen. Ouchi dan Wilkens menyebutnya dua elemen yakni kompetensi internal dan eksternal. Sedangkan Sehartian menambahkan menjadi tiga yakni standar yang telah ditetapkan secara legal. Ketiganya, tampak dilakukan dalam kinerja kepala madrasah kala melakukan evaluasi program pengembangan.

Secara garis besar, kerangka “*Leadership of Supervisors in the Teacher Professionalism Development*” merupakan pengembangan dan pepaduan dari berbagai perspektif teoretis. Artinya seluruh hal yang ditemukan merupakan integrasi beberapa gagasan yang kemudian dibakukan sebagai konstruksi kinerja kepala madrasah dalam pengembangan profesionalisme guru di Madrasah.

2. Praktis

Berdasar kerangka teoretis dan pembahasan sebelumnya, ada beberapa hal yang dapat menjadi kerangka praksis implikasi temuan ini. Adapun beberapa temuan di atas, dapat diformulasikan menjadi beberapa postulat penting di bawah ini;

- a. Kinerja Kepala Madrasah Sebagai Supervisor Dalam Perencanaan Peningkatan Profesionalisme Guru hendaknya dilakukan dengan
 - 1) Perumusan Visi dan Misi dengan mengadakan lokakarya dengan seluruh staf untuk merumuskan visi dan misi, mengidentifikasi indikator yang terukur seperti tingkat kelulusan dan kepuasan siswa.
 - 2) Observasi dan Analisis Kebutuhan dengan membuat jadwal observasi

berkala untuk mengevaluasi kondisi ruang kelas, fasilitas, dan performa guru, serta mendokumentasikan temuan.

- 3) Melakukan penyusunan Rencana Pengembangan dengan membentuk tim pengembangan yang terdiri dari perwakilan guru dan siswa untuk merancang rencana, dan adakan sesi feedback untuk meningkatkan rasa kepemilikan.
 - 4) Menyusun rencana yang kompleks dengan mengimplementasikan program pelatihan untuk guru yang mencakup reward untuk pencapaian, serta sanksi bagi pelanggaran kebijakan.
 - 5) Perencanaan Sistem Evaluasi dengan mengadakan pertemuan reguler untuk membahas hasil evaluasi dengan semua anggota, termasuk orang tua seta membuat matriks evaluasi yang menunjukkan tanggung jawab setiap tingkat dalam pelaksanaan rencana.
- b. Kinerja Kepala Madrasah Sebagai Supervisor Dalam Pelaksanaan Peningkatan Profesionalisme Guru hendaknya dilakukan dengan
- 1) Komunikasi Kepemimpinan yang Partisipatif dengan mengadakan sesi tatap muka bulanan antara kepala madrasah dan guru untuk membahas perkembangan dan tantangan. Juga membuat saluran untuk masukan guru, seperti kotak saran, dan adakan forum diskusi.
 - 2) Pengembangan Kegiatan Keagamaan mendadwalkan sesi pembacaan Al-Qur'an bersama yang melibatkan seluruh staf dan siswa untuk memperkuat rasa kebersamaan. Jika perlu mengembangkan modul pembelajaran yang memasukkan nilai-nilai keagamaan dalam

pelajaran sehari-hari.

- 3) Pengembangan dan Pelatihan Kolaboratif yang diadakan pada pelatihan berbasis mutu lulusan mengedepankan kebutuhan kompetensi lulusan sesuai dengan perkembangan zaman.
 - 4) Pembentukan Kelompok Kerja Guru atau Tim Pelaksana Kerja dengan membentuk kelompok studi untuk masing-masing mata pelajaran, yang bertemu secara rutin untuk berbagi strategi pengajaran.
 - 5) Kerja Sama Antar Pendidikan Formal Pesantren dengan melakukan pertemuan tahunan dengan lembaga lain untuk merumuskan komitmen bersama dalam pendidikan.
- c. Kinerja Kepala Madrasah Sebagai Supervisor Dalam Evaluasi Peningkatan Profesionalisme Guru Madrasah dengan beberapa langkah berikut ini;
- 1) Inventarisasi Hasil Evaluasi membuat laporan tahunan yang merangkum hasil evaluasi, mencakup semua aspek pendidikan yang relevan.
 - 2) Meminata hasil monitoring Kolaboratif dengan menerapkan sistem pelaporan yang jelas untuk hasil monitoring yang dilakukan setiap semester.
 - 3) Penggunaan Standar IMTAQ dan IPTEK dengan membuat panduan evaluasi yang mengacu pada standar penilaian guru.
 - 4) Penilaian oleh Hierarki Struktur dengan menguapayakan adanya

forum evaluasi yang melibatkan pihak eksternal seperti yayasan untuk memberikan sudut pandang yang lebih luas.

- 5) Penilaian Berkelanjutan dengan cara membuat database penilaian yang dapat diakses semua pihak untuk transparansi sebagai sistem penghargaan yang adil berdasarkan kinerja guru yang dapat memberikan motivasi. Hal demikian diikuti dengan membuat rencana aksi berdasarkan hasil penilaian untuk perbaikan berkelanjutan dalam pengembangan profesionalisme guru.



UIN

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

BAB VI

PENUTUP

Pembahasan pada bab terakhir ini merupakan *closing statements* dari sejumlah sub fokus yang dikaji pada bab sebelumnya. Ada dua hal yang digambarkan secara ringkas yakni kesimpulan yang berisi konsepsi temuan dan saran sebagai upaya memberikan masukan pengembangan lanjutan.

A. Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan-pembahasan sebelumnya, temuan penelitian ini merekonstruksi *Leadership of Supervisors in the Teacher Professionalism Development*. Adapun inti penjelasan adalah sebagaimana berikut;

1. Kinerja Kepala Madrasah Sebagai Supervisor Dalam Perencanaan Peningkatan Profesionalisme Guru

Dalam perannya sebagai supervisor, kepala madrasah merencanakan peningkatan profesionalisme guru melalui *pertama*, merumuskan visi dan misi yang jelas serta terukur. Kepala madrasah mengambil peran aktif dalam menetapkan arah pendidikan yang dipahami seluruh warga madrasah. *Kedua*, melakukan observasi dan analisis kebutuhan, termasuk mengevaluasi sumber daya manusia, fasilitas, dan proses pembelajaran untuk menemukan area yang perlu ditingkatkan. Kepala madrasah memastikan bahwa analisis ini komprehensif dan mencakup seluruh aspek yang berkaitan dengan sistem dan sarana

pendidikan agar rencana pengembangan bisa lebih tepat sasaran. *Ketiga*, penyusunan rencana pengembangan dilakukan secara partisipatif dengan melibatkan semua pihak, sehingga mereka merasa memiliki keterlibatan dalam perencanaan ini. *Keempat*, merancang sistem evaluasi. kepala madrasah mengembangkan sistem evaluasi partisipatif yang melibatkan seluruh anggota madrasah, menekankan transparansi dan akuntabilitas.

2. Kinerja Kepala Madrasah Sebagai Supervisor Dalam Perencanaan Peningkatan Profesionalisme Guru

Sebagai supervisor, Kinerja kepala madrasah dalam pelaksanaan pengembangan profesionalisme guru, *pertama*, adalah komunikasi partisipatif dan inklusif, yang memberikan ruang bagi semua guru untuk berpartisipasi secara aktif dalam diskusi, berbagi ide, dan menyampaikan tantangan yang mereka hadapi dalam mengajar. *Kedua*, mentransformasi tradisi agama, di mana nilai-nilai religius yang sudah lama dianut menjadi pedoman dalam pendidikan. *Ketiga*, pengembangan pelatihan kolaboratif menjadi strategi penting dalam meningkatkan keterampilan guru. *Ketiga*, pembentukan kelompok kerja guru membantu para guru saling mendukung dalam tugas sehari-hari.

3. Kinerja Kepala Madrasah Sebagai Supervisor Dalam Perencanaan Peningkatan Profesionalisme Guru

Sebagai supervisor, Kinerja kepala madrasah dalam evaluasi pengembangan profesionalisme guru melibatkan beberapa aspek kunci yang berfokus pada peningkatan kualitas pendidikan. *Pertama*,

inventarisasi hasil evaluasi kerja guru dilakukan untuk mengidentifikasi capaian serta area yang perlu perbaikan. *Kedua*, inventarisasi hasil monitoring kolaboratif menjadi bagian penting. *Ketiga*, standar IMTAQ (Iman dan Taqwa) serta IPTEK (Ilmu Pengetahuan dan Teknologi) diterapkan sebagai pedoman dalam evaluasi, sehingga kualitas pengajaran guru tidak hanya mencakup pengetahuan akademik tetapi juga nilai-nilai moral yang religius. *Keempat*, Evaluasi juga dilakukan dalam struktur hierarkis, yang melibatkan berbagai tingkat dalam kepengurusan madrasah. *Kelima*, kepala madrasah melaksanakan reformulasi dukungan dan pengembangan, yang berarti bahwa berdasarkan hasil evaluasi, kepala madrasah mengadakan pembaruan strategi dan dukungan yang diperlukan bagi guru. Hal ini dapat berupa pelatihan baru, penyediaan fasilitas tambahan, atau pengembangan program untuk menunjang profesionalisme dan keterampilan guru.

B. Saran

Beberapa temuan dan kesimpulan di atas, dapat dijadikan dasar penyusunan rekomendasi dan saran sebagai tindak lanjut pengembangan temuan. Adapun yang demikian sebagaimana berikut ini;

1. *Leadership of Supervisors in the Teacher Professionalism Development* dapat dijadikan bahan diskusi penting pada dikursus pengembangan profesionalisme yang dilakukan melalui kinerja kepala madrasah.

2. Bagi pelakuku riset selanjutnya, Temuan ini tentu masih perlu pengembangan penelitian. Artinya, diperlukan riset lanjutan terkait dengan kinerja kepala madrasah dalam meningkatkan profesionalisme guru madrasa. Masih ada ruang pengembangan penelitian di situs yang berbeda atau situs yang sama dalam waktu yang berbeda.
3. Bagi kepala madrasah, atau struktrul MA Nurul Islam dan MA Syarifuddin, temuan penelitian dapat membantu untuk melihat secara jelas konsepsi sukses kinerja kepala madrasah dalam mengembangkan profesionalisme guru-gurunya. Elemen temuan yang ditampilkan dapat membantu untuk menguatkan pengembangan kepala madrasah dalam hubungan dengan profesionalism guru secara berkelanjutan.
4. Bagi pihak yang bertanggung baik dari instansi pemerintah maupun swasta, utamanya pihak yang bertanggung jawab pada pengembangan pendidikan madrasah, hendaknya mendorong pengembangan profesionalisme guru madrasah dengan kepemimpina kepala madrasahny.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

KH ACHMAD SIDDIQ

JEMBER

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Wahab, 1999. *Menulis Karya Ilmiah* (Surabaya: Airlangga University Press), hlm.92.
- Ahmad Mushtafa, 1989. *Al-Maaraghi, Terjemah Tafsir Al-Maraghi*, (Semarang: CV TohaPutra), 68.
- Ahmad Rohani, dan Abu Ahmadi, 1981 *Pedoman penyelenggaraan Administrasi pendidikan*, (Surabaya: Usaha Nasional), cet Ke-1
- Ahmad Tafsir, 1994. *Ilmu Pendidikan Dalam Perspektif Islam*, (Bandung: PT Remaja Rosda Karya), 107
- Abd, Muhith. “Dasar-Dasar Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan.” *Jogjakarta: Samudera Biru* 22 (2017): 151.
- Aniati, Ana. “MANAJEMEN KOLABORASI DALAM PENGEMBANGAN PROFESIONALISME GURU LEMBAGA PENDIDIKAN FORMAL DI PESANTREN (studi pada pondok pesantren Mamba’ul Ulum dan pondok pesantren Bustanul Ma’mur Kabupaten Banyuwangi).” Disertasi, PPs UIN KHAS JEMBER, 2022. (Jember).
- Arifin, 2000. *Kapita Selekta Pendidikan Islam dan Umum*, (Jakarta: Bumi Aksara), hlm.105.
- Armstrong, Michael, dan Stephen Taylor. *Armstrong’s Handbook of Human Resource Management Practice*. USA: Kogan Page Publishers, 2020.
- Atun, Waldatun Thai’, M. Syadeli Hanafi, Nandang Faturhman, dan Suryadi Suryadi. “The Impact of Servant Leadership, Supervision Competence, and Teacher Performance on School Quality.” *IJORER : International Journal of Recent Educational Research* 5, no. 4 (31 Juli 2024): 862–76. <https://doi.org/10.46245/ijorer.v5i4.629>.
- Avolio, Bruce J., dan Bernard M. Bass. *Developing Potential Across a Full Range of Leadership*. London: Lawrence Erlbaum Associates, 2002.
- Azim, Dendi, Wido Supraha, dan Abdul Hayyie Al Kattani. “Academic Supervision for Salafiyah Islamic Boarding Schools.” *al-Afkar, Journal For Islamic Studies* 7, no. 1 (12 Januari 2024): 469–82.
- Baharuddin Harahap, 1983. *Supervisi Pendidikan*, (Jakarta: PT. Ciawi Jaya), 11.
- Blanchard, Ken, dan Paul Hersey. *Manajemen Perilaku Organisasi: Pendayagunaan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga, 2011.

- Bogdan, 1998. et.al. menyatakan sebagai berikut: “*When reseachers study two or more subjects, settings, or depositories of data they are usually doing what we call multi-case studies*”. Lihat Robert C. Bogdan, et.al., *Qualitative Research for Education: an Introduction to Theory and Methods* (London: Allyn and Bacon Inc), 62.
- Burhanuddin, 1994, *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara)
- Cameron, K.S., dan R.E. Quinn. *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. San Francisco: Jossey-Bass., 2006.
- Cameron, Kim S., dan Robert E. Quinn. *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. USA: John Wiley & Sons, 2011.
- Cansoy, Ramazan, Ali Çağatay Kılınç, dan Muhammet Emin Türkoğlu. “Barriers to school principals’ effective instructional supervision practices: evidence from a centralised educational context.” *Educational Studies* 0, no. 0 (t.t.): 1–18.
- Departemen Agama RI, *Supervisi Madrasah Aliyah* (Jakarta : Direktorat Jendral Pembinaan Lembaga Islam Proyek Pembinaan Perguruan Agama Islam Tingkat Menengah, 1998),5.
- Dinas Pendidikan Propinsi Jawa Barat, 2008. *Membangun Komunitas Pembelajaran Profesional (KPP) melalui Program Litbang*, Makalah disampaikan pada Diklat Pengurus MGMP IPA (Fisika, Biologi, Kimia) SMA se Propinsi Jawa Barat, (UPTD Balai Pelatihan Guru Dinas Pendidikan Propinsi Jawa barat).
- Direktorat Jendral Pendidikan Tinggi, 1998. *Proyek Pengembangan Lembaga Pendidikan Tenaga Kependidikan*, (Jakarta), 78.
- Dryden Gordon, dan Vos Jeannette, 2000. *Revolusi Cara Belajar Bagian II*, (Bandung: Kaifa), 27.
- Haylamaz, Resid. “Islam’s Universality and the Risale-i Nur’s Method of Interpreting the Qur’an’s Universality.” *Tsaqafah* Vol 10 No 12 (November 2014): 188.
- Hill, Charles W. L., dan Steven McShane. *Principles of Management*. USA: McGraw-Hill Education, 2006.
- Hussein Bahreisj, 1987. *Himpunan Hadits Shahih Muslim*, (Surabaya: Al-Ikhlash), hlm.

- Imam Soepandi, 1998. *Dasar-dasar Administrasi Pendidikan*, Universitas Jember Depdikbud Direktorat Jendral Pendidikan Tinggi Proyek Pengembangan Lembaga Pendidikan Tenaga Kependidikan, (Jakarta)
- Imam Tholkhah dan A. Barizi, 2004. *Membuka Jendela Pendidikan: Mengurai Akar Tradisi Dan Integrasi Keilmuan Pendidikan Islam*, (Jakarta: Rajawali Pers), 223.
- Imam Tholkhah dan A. Barizi, *Membuka Jendela Pendidikan: Mengurai Akar Tradisi Dan Integrasi Keilmuan Pendidikan Islam*, 224.
- kepala madrasah SD Insan Amanah pada tanggal 18 Maret 2009
- Lexy J. Moleong, 1994. *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Remaja Rosdakarya), 161.
- M.B. Miles, & A.M. Huberman, 1992. *Analisa Data Kualitatif*, (Penerjemah: Rohidi, R. T.).(Jakarta: UI-Press), 89.
- Made Pidarta, , 2007. *Supervisi Pendidikan Kontekstual*, (Jakarta: Rineka Cipta)
- Madyo Ekosusilo, 2003. *Madrasah Unggul Berbasis Nilai: Studi Multi Kasus di SMA Negeri I, SMA Regina Pacis, dan SMA Al-Islam I Surakarta*, (Sukoharjo: Univet Bantara Press), 72.
- Marsukin, Marsukin, Hari Witono, Sudirman Sudirman, Untung Waluyo, dan Asrin Asrin. “A Bottom-Up Model of Teacher Supervision in the Selected Islamic Private High Schools in East Lombok – Indonesia.” *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding* 11, no. 3 (28 Maret 2024): 384–95.
- Meyers, Coby V, Rebecca A Thessin, dan Elizabeth L Stosich. “An exploration of how district leaders organize to support principal supervisors for underperforming schools in mid-sized districts.” *Educational Management Administration & Leadership* 52, no. 4 (1 Juli 2024): 974–90.
- Miles, Matthew B., A. Michael Huberman, dan Johny Saldana. *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. USA: SAGE Publications, 2014.
- Moh. Rifai, 1987. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: Jemmars), hlm
- Moin, Muhammad Farrukh, Juliet Eyore Ikhide, dan Yi Li. “The Relationship between Green Transformational Leadership, Corporate Social Responsibility, and Task Performance.” *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 31, no. 2 (2024): 831–37.
- Moore, Edward H. *School PR Research Primer*. US: NSPRA, 2008.

- Mulyasa, , 2007. *Menjadi Kepala Madrasah Profesional*, (Bandung: Remaja Rosda Karya)
- N.A. Ametembun, 2000. *Supervisi Pendidikan Penuntun Para Penilik Pengawas dan Guru-guru*, (Bandung: Suri), Edisi ke-5,
- Nana Sudjana, 1987. *Dasar-dasar Proses BelajarMengajar*, (Bandung: Sinar Baru),hlm. 18
- Ngalim Purwanto, , 2006. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: Penerbit PT. Remaja Rosdakarya), Cet. XVI,
- Nur Kholis, 2009. *Panduan Praktis Mengelola Lembaga Pendidikan*, (Yogyakarta: Dianloka,), Cet. I, 150.
- Nurcholis, Hanif. *Teori dan praktek pemerintahan dan otonomi daerah*. Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia, 2005.
- Oteng Sutisna, 1989. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan Dasar dan Teoritis UntukPraktek Profesional*, (Bandung: Angkasa), Edisi Ke-5, 27.
- Ouchi, William G., dan Alan L. Wilkins. "Organizational Culture." *Annual Review of Sociology* 11, no. 1 (1985): 457–83.
- Parsono, et.al, 1992. *Landasan Kependidikan*, (Jakarta: Universitas Terbuka, 1992), 32.
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Madrasah*, (Bandung: Citra Umbara, 2007).
- Piet A. Sahertian, 2008. *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan Dalam RangkaPengembangan Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Rineka Cipta), Cet. Ke-2,
- Piet A. Sahertian, dan Frans Mataheru, 1981. *Prinsip dan Teknik Supervisi Pendidikan*,(Surabaya: Usaha Nasional), Cet Ke-1,
- Pizzolato, Daniel, Krishma Labib, Niko Skoulikaris, Natalie Evans, Rea Roje, Panagiotis Kavouras, Noémie Aubert Bonn, Kris Dierickx, dan Joeri Tjldink. "How can research institutions support responsible supervision and leadership?" *Accountability in Research* 31, no. 3 (2 April 2024): 173–95. <https://doi.org/10.1080/08989621.2022.2112033>.
- R.C. Bogdan, & S.K. Biklen, 1982. *Qualitative Research For Education: An Introduction to Theory and Methodes*, Needham Heights, (MA: Allyn Bacon, Inc.) 102.
- Raflis Kosasi Soejipto, 2000. *Profesi Keguruan*, (Jakarta: Rineka Cipta), 15.

- Robert Bogdan, and Steven J. Taylor, 1992. *Introduktion to Qualitative Research Methods*, Terjemahan Arief Furhan, (Surabaya: Usaha Nasional), 79.
- Robins, Stephen, dan Timothy Judge. *Perilaku Organisasi 2* (ed. 12) HVS. Jakarta: Penerbit Salemba, 2001.
- Roestiyah N.K., 1982. *Masalah-masalah Ilmu Keguruan*, (Jakarta: PT. Bina Aksara), 181.
- Sahertian, Piet A; *Konsep Dasar & Teknik Supervisi Pendidikan : Dalam Rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: RINEKA CIPTA, 2010.
- Saine, Kebba, dan Suryo Budi Santoso. "The Impact of Teacher Competencies, Academic Supervision, and Principal Leadership on Teacher Performance in the Gambia's Government High Schools." *Proceedings Series on Social Sciences & Humanities 15* (18 Januari 2024): 100–106.
- Sallis, Edward. *Total Quality Management in Education*. USA: Routledge, 2014.
- Schein, Edgar H. *Organizational Culture and Leadership Second Edition*. New York: Jossey-Bass Publishers, 1986.
- Sergiovanni, Thomas J. *Leadership: What's in It for Schools?* USA: Psychology Press, 2001.
- Setiawan, Heru. "Hak Dan Kewajiban Pemimpin Dalam Bingkai Manajemen Pendidikan Islam." *Educational Journal of Islamic Management 1*, no. 1 (16 September 2021): 32–44.
- Sheldon, S.B, dan J.L Epstein. "Getting student to school: Using family and community involvement to reduce chronic absenteeism." *The School Community Journal*, 2001.
- Soekarto Indra Fachrudi, 2004. *Bagaimana Memimpin Madrasah Yang Baik*, (Jakarta: GhaliaIndonesia), Cet. Ke-3, 73.
- Standar Kompetensi Kepala Madrasah TK, SD, SMP, SMA, SMK & SLB*, (Yogyakarta:Pustaka Yustisia, 2007), Cet. II, 54.
- Subari, 1994. *Supervisi Pendidikan Dalam Rangka Perbaikan Situasi Belajar Mengajar*,(Jakarta: Bumi Aksara)
- Sudarwan Danim, , 2002. *Inovasi Pendidikan: Dalam Upaya Peningkatan Profesionalisme Tenaga Kependidikan*, (Bandung: Penerbit Pustaka Setia)
- Suharsimi Arikunto, 1993. *Manajemen Pengajar Secara Manusiawi*, (Jakarta: Rineka Cipta), 239.
- Sutrino Hadi, 1995. *Metodologi Research*, (Yogyakarta: Andi Offset), 63.

- Tarimo, Pudensiana, dan Chrispina Lekule. "Effect of Instructional Supervision on Education Quality in Secondary Schools in Kaham District, Tanzania." *East African Journal of Education Studies* 7, no. 1 (15 Februari 2024): 216–30.
- Tuasikal, Muhammad Abduh, Lantip Diat Prasajo, dan Muhyadi Muhyadi. "The Role Of Managerial Principles And Teaching Supervision In Improving Teacher Performance At The Islamic Education Center For Kids." *Journal of Social Science (JoSS)* 3, no. 1 (20 Februari 2024): 1210–20. <https://doi.org/10.57185/joss.v3i1.269>.
- Ubogu, Rowell. "Supervision of instruction: a strategy for strengthening teacher quality in secondary school education." *International Journal of Leadership in Education* 27, no. 1 (2 Januari 2024): 99–116.
- Rodliyah, Siti. "Leadership Pesantren: Urgensi Pendidikan dalam Menyiapkan Pemimpin Bangsa Berkualitas dan Bermoral." *MANAGERIA: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 4, no. 1 (2019): 169–82.
- . *Supervisi Pendidikan dan Pembelajaran*. Jember: STAIN Jember Press, 2014.
- Tarimo, Pudensiana, dan Chrispina Lekule. "Effect of Instructional Supervision on Education Quality in Secondary Schools in Kaham District, Tanzania." *East African Journal of Education Studies* 7, no. 1 (15 Februari 2024): 216–30.
- Tuasikal, Muhammad Abduh, Lantip Diat Prasajo, dan Muhyadi Muhyadi. "The Role Of Managerial Principles And Teaching Supervision In Improving Teacher Performance At The Islamic Education Center For Kids." *Journal of Social Science (JoSS)* 3, no. 1 (20 Februari 2024): 1210–20. <https://doi.org/10.57185/joss.v3i1.269>.
- Undang-undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional*, (Bandung: Citra Umbara, 2007).
- W. Mantja, , 2002.. *Manajemen Pendidikan Dan Supervisi Pengajaran; Kumpulan Karya Tulis Terpublikasikan*, (Malang: Wineka Media)
- Xu, Yifan, dan Kristen Farris. "The Influence of Leadership Styles and Supervisor Communication on Employee Burnout." *Journal of General Management* 49, no. 3 (1 April 2024): 169–79.
- Yushak Burhanuddin, 2005. *Administrasi Pendidikan*, (Bandung: CV. Pustaka Setia), cet. Ke-3
- Zakiyah Drajat, 1996. *Ilmu Pendidikan Islam*, (Jakarta: Bumi Aksara), Cet. Ke-3, 14.

NO : B.2520/Un.22/DPS.WD/PP.00.9/08/2024
Lampiran : -
Perihal : Permohonan Izin Penelitian untuk Penyusunan Tugas Akhir Studi

Yth.
Kepala MA Nurul Lumajang
Di -
Tempat

Assalamu'alaikum Wr.Wb

Dengan hormat, kami mengajukan permohonan izin penelitian di lembaga yang Bapak/Ibu pimpin untuk keperluan penyusunan tugas akhir studi mahasiswa berikut ini:

Nama : Qodiriyah
NIM : 223307010025
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
Jenjang : Doktor (S3)
Waktu Penelitian : 3 Bulan (terhitung mulai tanggal diterbitkannya surat)
Judul : Kinerja Kepala Sekolah sebagai Supervisor dalam Membina Peningkatan Profesionalisme Guru pada Lembaga Pendidikan Islam" (Studi Multi Kasus di MA Nurul Islam Bades Lumajang dan MA Syarifudin Wonorejo Lumajang)

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Wassalamu'alaikum Wr.Wb

Jember, 19 Agustus 2024
An. Direktur,
Wakil Direktur



Saihan

Tembusan :
Direktur Pascasarjana



NO : B.2520/Un.22/DPS.WD/PP.00.9/08/2024
Lampiran : -
Perihal : Permohonan Izin Penelitian untuk Penyusunan Tugas Akhir Studi

Yth.
Kepala MA Syarifudin Wonorejo Lumajang
Di -
Tempat

Assalamu'alaikum Wr.Wb

Dengan hormat, kami mengajukan permohonan izin penelitian di lembaga yang Bapak/Ibu pimpin untuk keperluan penyusunan tugas akhir studi mahasiswa berikut ini:

Nama : Qodiriyah
NIM : 223307010025
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
Jenjang : Doktor (S3)
Waktu Penelitian : 3 Bulan (terhitung mulai tanggal diterbitkannya surat)
Judul : Kinerja Kepala Sekolah sebagai Supervisor dalam Membina Peningkatan Profesionalisme Guru pada Lembaga Pendidikan Islam" (Studi Multi Kasus di MA Nurul Islam Bades Lumajang dan MA Syarifudin Wonorejo Lumajang)

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Wassalamu'alaikum Wr.Wb

Jember, 19 Agustus 2024
An. Direktur,
Wakil Direktur



Saihan

Tembusan :
Direktur Pascasarjana





LEMBAGA PENDIDIKAN MA'ARIF NU
MADRASAH ALIYAH MA'ARIF NU NURUL ISLAM BADES
NPSN : 20580821, NSM : 131235080006
(Status : TERAKREDITASI A)
Badan Hukum Perkumpulan Nahdlotul Ulama
 Jl. Nusa Indah Bades Telp. (0334) 576 1712 Pasirian Lumajang 67372

PROFIL MADRASAH

A. IDENTITAS MADRASAH

Nama Sekolah	: MA Maarif NU Nurul Islam
NSM	: 131 235 08 0006
NPSN	: 20580821
Alamat	: Jl. Nusa Indah Bades Kecamatan Pasirian, Kabupaten Lumajang Propinsi Jawa Timur 67372
Jenjang Akreditasi	: Terakreditasi A
Tahun Didirikan	: 2002
Tahun Beroperasi	: 2002
Nama Yayasan/ Penyelenggara	
Sekolah/ Madrasah	: LP Ma'arif NU Badan Hukum Perkumpulan Nahdlotul Ulama (BHPNU)
Alamat Yayasan/ Penyelenggara	: Jl. Musi No.09 Sukodono Lumajang
SK Piagam Pendirian	: MAS/08.0006/2016

B. STATUS TANAH TEMPAT BERDIRINYA GEDUNG SEKOLAH/MADRASAH

1. Status Kepemilikan Tanah : Waqaf
2. Status Kepemilikan Tanah : Sertifikat
3. Luas Tanah : 7430 m²
4. Status Bangunan : Milik Sendiri
5. Surat Ijin Bangunan Nomor : 188.45/101/427.39/2003
6. Luas Bangunan : 280 m²

C. FORMASI SISWA DALAM 5 (LIMA) TAHUN TERAKHIR

KELAS	JUMLAH SISWA					KETERANGAN
	2020/2021	2021/2022	2022/2023	2023/2024	2024/2025	
X	89	93	94	94	75	
XI	92	87	76	89	100	
XII	95	93	93	76	93	
JUMLAH	276	273	263	259	268	

Prestasi yang pernah diraih oleh siswa Madrasah Aliyah Nurul Islam Bades antara lain :

NO	NAMA	KEJUARAAN	TINGKAT	JUARA	TAHUN
1	Fiqoini Istiqomah	Pidato Bhs. Inggris	Kabupaten	Pertama	2015
2	Maghfiron	Lari 400 m	Kabupaten	Pertama	2015
3	Afifah	Olimpiade Matematika	Kabupaten	Pertama	2015
4	Rija Rizki Maulana	Fisika	Kabupaten	Pertama	2015
5	Widiyah Maslahah	Biologi	Kabupaten	Pertama	2015
6	Dewi Yuliani	Kimia	Kabupaten	Pertama	2015
7	Rija Rizki Maulana	Fisika	Kabupaten	Pertama	2016
8	Afifah	Matematika	Kabupaten	Kedua	2016
9	Mifatahur Rohmah	Geografi	Kabupaten	Ketiga	2016
10	Infita Khussuadah	Kimia	Kabupaten	Kedua	2016
11	Syadidah Maghfiroh	Bahasa Arab	Kabupaten	Ketiga	2016

12	Nasihatul Mila	Ekonomi	Kabupaten	Kedua	2016
13	M. Qoumasyurrisza	PAI	Kabupaten	Ketiga	2016
14	Ana Aulina	Lari 400 M	Kabupaten	Pertama	2016
15	Alfira Karomatun N	Tenis Meja	Kabupaten	Pertama	2016
16	Nur Lailatul Khoiroh	Lari 100 M	Kabupaten	Ketiga	2016
17	Purnomo	Lari 400 M	Kabupaten	Ketiga	2016
18	M.Qoumasyurrisza	Tahfidz	Kabupaten	Ketiga	2016
19	Wahyu Tri bangun Prabowo	Pidato Bahasa Arab	Kabupaten	Ketiga	2016
18	Zam zam Syahrani	Pidato Bahasa Arab	Kabupaten	Ketiga	2016
19	Miftahul Masruri	Cipta Baca Puisi	Kabupaten	Kedua	2016
20	Wahyu Tribangun Prabowo	Lomba Cipta & Baca Pantun	Serasidenan Malang	Ketiga	2016
21	AniQ Nur Matsubah	Matematika	Kabupaten	Pertama	2017
22	Nur Laili Agustin	Geografi	Kabupaten	Pertama	2017
23	Binti Risalatus Salafiah	Astronomi	Kabupaten	Pertama	2017
24	Afifah	Nilai tertinggi UN	Kabupaten	Pertama	2017
25	Rija Rizki Maulana	Nilai tertinggi UN	Kabupaten	Kedua	2017
26	Nasihatul Mila	Nilai tertinggi UN	Kabupaten	Ketiga	2017
27	Aniq Nur Matshubah	Matematika	Kabupaten	Pertama	2018
28	Haliza Inayah Ar Rohmi	Biologi	Kabupaten	Kedua	2018

29	Elsa Risalatul Fawaidah	Kimia	Kabupaten	Ketiga	2018
30	Haliza Inayah Ar Rohmi	MTQ Cabang Hifdzil Qur'an 5 Juz	Kabupaten	Pertama	2018
31	Hakam Prasetya	Aksioma Catur	Kabupaten	Ketiga	2019
32	Alisa	Lari 400m	Kabupaten	Kedua	2019
33	Tanty	Lari 100m	Kabupaten	Kedua	2019
34	Nilna Sa'adatus Sifa	Lomba Olimpiade Aswaja	Kabupaten	Kesatu	2019
35	M.Arif Wahyudi	Lomba Olimpiade Aswaja	Kabupaten	Harapan 1	2019
36	M. Yusuf Efendi	Cipta Baca Puisi	Kabupaten	Kedua	2019
37	Intan Nur Aini	Kaligrafi GISANU 1	Jatim	Kesatu	2019
38	Ahmad Fauzi	MHQ 30 Juz	Kabupaten	Kesatu	2021
39	Imam Syafi'i	MHQ 10 Juz	Kabupaten	Harapan 3	2021
40	Syiva Mas'udah	KSM Kimia	Kabupaten	Kesatu	2021
41	Siti Aisyah	KSM Geografi	Kabupaten	Kesatu	2021
42	Ammar Farhan	KSM Biologi	Kabupaten	Kesatu	2021
42	Imam Syafi'I	Lomba Aswaja	PERWIMADA JATIM	Kesatu	2021
43	Velice Al Farizy	Lomba Aswaja	Perwimada Jatim	Ke tiga	2021
44	Putri Nabila	Limba MTQ	Kecamatan	Ke dua	2021
45	TIM PERWIMADA	Lomba Yel-Yel	Perwimada Jatim	Ke satu	2021

46	TIM PERWIMADA	Lomba Dokumentasi	Perwimada Jatim	Ke satu	2021
47	Imam Syafi'I	Lomba Aswaja	Tingkat Jatim	Harapan 2	2021
48	Arinil Haqqo Yamaula	Lomba Aswaja	Tingkat Jatim	Harapan 1	2021
49	Farah Azka Qonitin	Lomba Pidato B.Inggris	Tingkat kabupaten	Juara 3	2022
50	Ahmad Fariq	Lomba KSM Biologi	Tingkat Kabupaten	Juara 3	2023
51	TIM PMR	Lomba Ekologi	Tingkat Nasional	Juara 3	2023
52	Nabila Kusma Cahayu	Lomba KSM Biologi	Tingkat Kabupaten	Juara 2	2023
53	Novelia Laili Nur fadilah	Lomba Cipta Puisi	Tingkat Kabupaten	Juara 3	2023
54	Elina	Lomba Tenis meja	Porseni Kabupaten	Juara 2	2024
55	Fathur Rozi	Lomba lari 100 meter	Porseni Kabupaten	Juara 2	2024
56	Irfan Al fanani	Lomba MTQ	Porseni Kabupaten	Juara 3	2024
57	Manda Tiara	Lomba lari 5000 meter	Porseni Kabupaten	Juara 1	2024

Untuk meningkatkan dan mempertahankan prestasi tersebut, di MA Maarif NU Nurul Islam Bades di programkan :

1. Bimbingan belajar secara intensive
2. Di bentuk club-club bidang studi
3. Pembinaan khusus olimpiade
4. Pembinaan Program Ekstrakurikuler

5. Pembinaan Pengembangan diri

6. Pembinaan ANBK

D. TAMATAN 4 TAHUN TERAKHIR

Tahun Pelajaran	Tamatan			Rata-rata NUN		Siswa yang melanjutkan	
	Peserta	Target	Prosen	Hasil	Target	Jumlah	Target
2019/2020	91	91	100%	7.7	8.00	24	85/100%
2020/2021	93	93	100%	8.5	8.5	40	85/100%
2021/2022	96	96	100%	8.7	8.5	45	85/100%
2022/2023	93	93	100%	8.8	8.5	45	85/100%
2023/2024	76	76	100%	8.8	8.5	50	90/100%

E. ANGKA MENGULANG DAN PROSENTASE KENAIKAN KELAS

Tahun Pelajaran	Kelas X	Kelas XI	Kelas XII	Naik Kelas
2022/2023	-	-	-	100%
2023/2024	-	-	-	100%

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

F. KONDISI GURU

**DATA GURU DAN KARYAWAN
MA MA'ARIF NU NURUL ISLAM BADES PASIRIAN LUMAJANG**

No.	Nama Tempat, Tanggal Lahir NPP (No. Pokok Pegawai)	L/ P	Ijazah Tertinggi	Jabatan di sekolah ini	Status	Tanggal mulai di angkat	Tanggal mulai bekerja di sekolah ini	Tahun SK yang diminta	No. Pokok
1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.
1	Dra.Hj. Hamidah, MM Kediri, 05 Agustus 1954	P	S2/ Manegement	Guru	GTY	17-07-2017	17-07-2017	2024	
2	Siti Nur Khasanah, S.Pd Lumajang, 02 Maret 1995	P	S1/Kimia UM Malang	Guru	GTY	15-07-2019	15-07-2019	2024	
3	Nina Novitasari Aulia,S.Pd Lumajang, 17 November 1996	P	S1 Geografi UM Malang	Guru	GTY	15-07-2019	15-07-2019	2024	
4	Abdul Karim Amirullah, S. Pd Gresik, 31 Januari 1982	L	S1/ Ekonomi UIN Malang	Guru	GTY	17-07-2007	17-07-2004	2024	30.07.004.310182.033
5	Abdul Rohim, M. Pd Lumajang, 19 Juli 1989	L	S2/Ekonomi UNESA Surabaya	Guru	GTY	14-07-2014	14-07-2014	2019	30.07.004.190789.3041
6	Anik Niswatul Karimah, S.Pd.I Lumajang, 31 Mei 1980	P	S1/ PAI IAIN Surabaya	Kepala Madrasah	GTY	17-07-2003	17-07-2003	2024	30.07.004.310580.029
7	Masduqi,S.Ag., M.Pd.I	L	S2/ PAI UNISMA	Guru	GTY	17-07-2012	17-07-2012	2024	
8	Iin Zahrotul Jannah Lumajang, 26 Agustus 1993	P	S1 MTK/ STKIP Lumajang	Guru	GTY	14-07-2011	14-07-2011	2024	0302305596
9	Dadang Sujarwo, ST. S.Pd. Lumajang, 11 Juli 1974	L	S1/ Teknik UNMUH Malang, Pend. Matematika Unv. Wisnu Wardana Malang	Guru	GTY	17-07-2003	15-07-2003	2024	30.07.004.110774.035

10	Ahmad Nahid Masyhuri	L	UIN Maulana Malik Ibrahim Malang	Guru	GTY	17-07-2022	15-07-2022	2024	
No.	Nama Tempat, Tanggal Lahir NPP (No. Pokok Pegawai)	L/ P	Ijazah Tertinggi	Jabatan di sekolah ini	Status	Tanggal mulai di angkat	Tanggal mulai bekerja di sekolah ini	Tahun SK yang diminta	No. Pokok
1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.
12	Marisatun Najibah, S. Si Lumajang, 14 Maret 1989	P	S1/ Pend. Fisika UNEJ Jember	Guru,	GTY	17-07-2013	17-07-2013	2024	0302305586
13	Siti Shofiah, M.Pd. Lumajang, 16 Desember 1986	P	S2/Pend. Matematika Universitas Negri surabaya	Guru, PKM Humas	GTY	17-07-2007	17-07-2007	2024	30.07.004.161286.040
14	Khoriyah, M. Pd Lumajang, 04 Sepember 1984	P	S2/ Fisika UNESS Semarang	Guru, PKM Kesiswaan	GTY	17-07-2009	17-07-2009	2024	30.07.004.040984.076
15	Husnul Khotimah, S. Si Lumajang, 21 April 1992	P	S1/ Biologi UIN Malang	Guru	GTT	17-07-2016	01-08-2015	2024	
16	Abdur Rohman Sholeh S. Hi Lumajang, 03 Oktober 1988	L	S1/PAI	Guru	GTT	16-07-2018	16-07-2018	2019	-
17	Samsul Arifin, S. Pd Lumajang, 05 Mei 1985	L	S1/ Penjaskes IKIP Budi Utomo Malang	Guru,	GTY	17-07-2013	17-07-2013	2024	0302305587
18	Sunaryo, S.Pd. Lumajang, 19 Mei 1972	L	S1/ Pend. IPS IKIP Budi Utomo Malang	Guru	GTY	17-07-2011	17-07-2011	2024	30.07.004.190572.168
19	M. Shobirin, M. Hi Lumajang, 29 Desember 1987	L	S2/ Hukum Keluarga Islam	Guru, PKM Humas	GTY	14-07-2014	17-07-2014	2024	0302305590
20	Sefin Uswatun Hasanah, S. Pd	P	S1/ Bahasa Indonesia UNEJ Jember	Guru	GTY	14 -07-2015	14-07-2011	2024	0302305593

	Lumajang, 24 September 1992								
21.	Tofan Rohmat Kurniawan, S. Pd. I Lumajang, 24 Desember 1989	L	S1/Bahasa Arab	Guru, PKM Kesiswaan	GTY	14-07-2014	17-07-2014	2024	0302305591
No.	Nama Tempat, Tanggal Lahir NPP (No. Pokok Pegawai)	L/ P	Ijazah Tertinggi	Jabatan di sekolah ini	Status	Tanggal mulai di angkat	Tanggal mulai bekerja di sekolah ini	Tahun SK yang diminta	No. Pokok
1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.
22	Siti Aisyah, S. Pd Lumajang, 02 Agustus 1992	P	S1/ BK	Guru	GTT	17-07-2017	17-07-2017	2024	
23	A.Husni Ihwanudin, S. Pd Lumajang, 15 Desember 1991	L	S1/Pend. Bhs Indonesia	Guru	GTT	16-07-2018	16-07-2018	2024	-
24	Vita Nahdliyah Mabrura, M.Pd Lumajang, 05 Januari 1995	P	S2/ PAI UIN Malang	Guru	GTY	15-07-2019	15-07-2019	2024	
25	Ahmad Fariq Imas,SS	L	S1 KIMIA UM Malang	Guru	GTY	15 – 07 - 2020	15 – 07- 2020	2024	
26	Samsul Arif,S.Pd.I	L	PAI STIT Muhamadiyah	Guru	GTY	15-07-2024	15-07-2024	2024	
27	Siti Nur Hayati,SPd	P	SI IPS STIKP Lumajang	Guru	GTY	15-07-2020	15-07-2020	2024	
28	Hidayatul Laili,S.Pd.I	P	IAI Syarifudin	Guru	GTY	15-05-2024	15-07-2024	2024	
29.	Abdul Ro'uf Lumajang, 21 Desember 1992	L	MA/IPS	Bendahara	GTY	14-07-2011	14-07-2011	2024	0302305595
30	Mohammad Toha Samsul Huda Lumajang, 23 Februari 2000	L	MA/IPA	Staff TU	PTY	15- 07 – 2019	15- 07 – 2019	2024	
31	Enik Nurhayati	P	MA/ IPA	Staff TU	PTY	15- 07 – 2019	15- 07 – 2019	2024	

	Lumajang, 20 Maret 2000								
32	Vira Zahrotul Muafa	P	MA /IPA	Staff TU	PTY				
33	Noval Khasbi	L	MA	Staff TU	PTY				
34	Izzatun Nadliriyah	P	MA/IPS	Staff TU	PTY				

Keterangan :

GTY : Guru Tetap Yayasan

GTT : Guru Tidak Tetap

Bades, 17Juli 2024
Kepala Madrasah
Anik Niswatul Karimah

G. KONDISI SARANA DAN PRASARANA

1. Kelas X : 4 Ruang : Kondisi Baik
 Kelas XI : 4 Ruang : Kondisi Baik
 Kelas XII : 3 Ruang : Kondisi Baik

2. Jumlah Rombongan Belajar
 Kelas X : 4 Rombongan Belajar
 Kelas XI : 4 Rombongan Belajar
 Kelas XII : 3 Rombongan Belajar

H. BANGUNAN UTAMA

1. Ruang Kelas : 504 m²
2. Ruang Perpustakaan : 84 m²
3. Ruang Serbaguna : 133 m²
4. Kamar Mandi/ WC Guru : 18 m²
5. Ruang Kepala Sekolah : 12 m²
6. Ruang Guru : 56 m²
7. Ruang TU : 21 m²
8. Gudang : 9 m²
9. Kamar Mandi Siswa : 10 ruang
10. Ruang BP/BK : 9 m²
11. Ruang UKS : 9 m²
12. Ruang Kantin : 42 m²
13. Ruang Koperasi sekolah : 36 m²
14. Rumah Dinas Kepala : - m²
15. Mees Guru : -m²
16. Musholah / Masjid : 81 m²
17. Komputer : 10 unit
18. Meja dan kursi : 101 stel

I. KONDISI EKONOMI ORANG TUA WALI MURID 2024/2025

Pekerjaan	Penghasilan	Jumlah	Keterangan
PNS	1.100.000-8.000.000	6	
TNI/POLRI	1.100.000-8.000.000	-	
Karyawan swasta	300.000-1.000.000	15	
Pedagang	400.000-3.000.000	33	
Petani	1.000.000 – 5.000.000	122	
Buruh Tani	Tidak tetap	84	
Lain-lain	Tidak tetap	10	

Jumlah	268	
---------------	------------	--

J. POTENSI DI LINGKUNGAN YANG MENDUKUNG

1. Potensi input siswa tahun 2021/2022 dapat dikembangkan untuk mencapai program.
2. Para pendidik mempunyai semangat dan penuh dedikasi yang tinggi.
3. Sarana dan Prasarana yang dimiliki madrasah cukup mendukung.
4. Berada di tengah-tengah masyarakat yang agamis.
5. Adanya kerjasama yang baik antara sekolah setingkat baik sekolah swasta maupun sekolah negeri.

K. KOMPETENSI KELULUSAN MADRASAH

1. Siswa Lulusan MA Menguasai pengetahuan dasar tentang ilmu umum dan agama
2. Bagi lulusan MA menguasai baca dan tulis arab dengan baik dan benar.
3. Lulusan MA mampu membaca Al-Qur'an dengan baik dan benar
4. Lulusan MA hafal surat-surat pendek dalam Al-Qur'an
5. Sebagian Lulusan MA ada yang hafal lebih dari 10 juz

L. DANA OPERASIONAL DAN PERAWATAN SPP/BP3/YAYASAN/LAINNYA

1. BOS dari pemerintah pusat
2. Subsudi dari pengurus Madrasah Nurul Islam Bades

M. VISI dan MISI MADRASAH

a. VISI MA MAARIF NU NURUL ISLAM BADES PASIRIAN LUMAJANG

“Terwujudnya insan yang unggul dalam prestasi, mandiri dan berakhlakul karimah serta berpaham ahlussunnah wal jama'ah”

b. TUJUAN MA MAARIF NU NURUL ISLAM BADES PASIRIAN LUMAJANG

1. Meningkatkan kualitas lulusan yang memiliki prestasi akademik tinggi
2. Menjadikan Madrasah Aliyah Nurul Islam Bades sebagai madrasah rujukan
3. Meningkatkan prestasi non akademik dengan mengembangkan potensi, minat, dan bakat siswa
4. Mewujudkan lulusan yang taat beribadah serta berakhlauq karimah.

c. RENCANA STRATEGIS (RENSTRA) MA MAARIF NU NURUL ISLAM BADES

1. Standar Isi

Komponen/ sasaran	2021/2022	2022/2023	2023/2024	2024/2025
Standar isi;	Memiliki dokumen KTSP I & II yang	Meningkatkan SKL yang memiliki karakteristik	Merintis kurikulum Madrasah bertaraf nasional 25%	Merintis madrasah Keterampilan

1. Tersusun dok. KTSP I & II	100 % siap di implemantasikan	keunggulan madrasah 80%		n 85 % dan Mengarah ke Madrasah Riset 25%
------------------------------	-------------------------------	-------------------------	--	---

2. Standar Proses

Komponen/ sasaran	2022/2023	2023/2024	2024/2025
Standar Proses	100 % Guru telah mampu melakukan pembelajaran berkualitas, mengubah atmosfir belajar, gemar baca tulis, observasi, PAKEM dan CTL serta mampu meningkatkan hasil belajar	Guru telah mampu melakukan pembelajaran berbasis IT 45%	Guru telah mampu melakukan pembelajaran berbasis IT 85%

3. Standar Kompetensi Lulusan

Komponen	2021/2022	2022/2023	2023/2024	2024/2025
Standarkomp etensi lulusan	25 % dapat diterima di Perguruan Tinggi favorit	50 % diterima di Perguruan Tinggi Favorit	75 % diterima di Perguruan Tinggi Favorit	80 % diterima di Perguruan Tinggi Favorit

4. Standar Pendidik Dan Tenaga Kependidikan

Komponen	2021/2022	2022/2023	2023/2024	2024/2025
StandarPe ndidik Dan Tenaga Kependidikan	100 % tenaga pendidik dan kependidikan memiliki kualifikasi minimal S-1 dan sesuai dengan	20% Guru mengikuti pelatihan strategi belajar mengajar	50% Guru mengikuti pelatihan strategi belajar mengajar	27 % guru melanjutkan ke jenjang S-2

	mata pelajaran yang diajarkan			
--	-------------------------------	--	--	--

5. Standar sarana dan prasarana

Komponen	2021/2022	2022/2023	2023/2024	2024/2025
Standarsarana dan prasarana	Belum punya lab TIK Laboratorium IPA sudah ada	Lab TIK sudah punya tapi belum memenuhi ketentuan Tersedianya lab IPA	Lab TIK sudah memenuhi ketentuan Tersedianya lab IPA sendiri-sendiri	Lab TIK sudah memenuhi ketentuan Tersedianya alat Lab lengkap dan sesuai dengan ketentuannya

6. Standar pengelolaan

Komponen	2021/2022	2022/2023	2023/2024	2024/2025
Standarpengelolaan	Terakreditasi A	Terakreditasi A	Terakreditasi A	Terakreditasi A

7. Standar pembiayaan

Komponen	2021/2022	2022/2023	2023/2024	2024/2025
Standarpembiayaan	Pembiayaan belum mencukupi	Kebutuhan untuk membiayai standar minimal sudah tercukupi	Seluruh Program Madrasah sudah tercukupi pembiayaannya	Seluruh Program Madrasah sudah tercukupi pembiayaannya

8. Standar penilaian pendidikan

Komponen	2021/2022	2022/2023	2023/2024	2024/2025
Standar penilaian pendidikan	Lulus 100 %	Lulus 100 %	Lulus 100 %	Lulus 100 %

Lumajang, 17 Juli 2024

Kepala Madrasah



Anik Niswatul Karimah, S.Pd



LEMBAGA PENDIDIKAN MA'ARIF NU
MADRASAH ALIYAH MA'ARIF NU NURUL ISLAM BADES
NPSN : 20580821, NSM : 131235080006
(Status : TERAKREDITASI A)
BADAN HUKUM PERKUMPULAN NAHDLATUL ULAMA
Jl. Nusa Indah Bades Telp. (0334) 576 1712 Pasirian Lumajang 67372

SUSUNAN KOMITE

**MA MA'ARIF NU NURUL ISLAM BADES PASIRIAN LUMAJANG
TAHUN PELAJARAN 2023/2024**

KETUA	: Ust. Abdur Rohman
WAKIL KETUA	: Ahmad Ali
SEKRETARIS	: Abdul Karim Amirullah, S.Pd.
BENDAHARA	: H. Minanur Rohman
ANGGOTA	: 1. Ust. Abdul Halim 2. Ust. Nasihin 3. Arfat 4. Mustakim 5. H. Hamdan

Bades, 17 Juli 2024

Mengetahui,

Kepala Madrasah

Anik Niswatul Karimah, S.Pd.I

Ketua Komite

Abdur Rohman



LEMBAGA PENDIDIKAN MA'ARIF NU
MADRASAH ALIYAHMA'ARIF NU NURUL ISLAM BADES
NPSN : 20580821, NSM : 131235080006
(Status : TERAKREDITASI A)
BADAN HUKUM PERKUMPULAN NAHDLATUL ULAMA
 Jl. Nusa Indah Bades Telp. (0334) 576 1712 Pasirian Lumajang 67372

STRUKTUR ORGANISASI
MA MA'ARIF NU NURUL ISLAM BADES PASIRIAN LUMAJANG
TAHUN PELAJARAN 2023/2024

1. Kepala Madrasah	: Anik Niswatul Karimah,S.Pd.I
2. Wakil Ketua Urusan Kesiswaan	: St.Shofiah,M.Pd
3. Wakil Ketua Urusan Kurikulum	: Khoiriyah,M.Pd
4. Wakil Ketua Urusan sarpras	: A.Husni Ichwanuddin,S.Pd
5. Wakil Ketua Urusan Humas	: Masduqi,M.Pd
6. Pembina OSIM	: Vita Nahdiyah M,M.Pd
7. Guru BP/BK	: Siti Aisah, S. Pd
8. Wali Kelas X A	: Siti Nur Hasanah,S.Pd
9. Wali Kelas X B	: M.Shobirin,M.HI
10. Wali Kelas X C	: Samsul Arifin,S.Pd
11. Wali Kelas XI Sains A	: Marisatun Najibah,S.Pd
12. Wali Kelas XI Sains B	: Widya Maslahah,S.Pd
13. Wali Kelas XI Sos A	: Iin Zahrotul Jannah,S.Pd
14. Wali Kelas XI Sos B	: Nina Novitasarei,S.Pd
15. Wali Kelas XII Sains A	: M.Thofan Rahmat K,S.Pd
16. Wali Kelas XII Sains B	: Husnul Khotimah,S.Pd
17. Wali Kelas XII Sos A	: St.Nur Hayati,S.Pd
18. Wali Kelas XII Sosa B	: Niken Andrea,S.Pd
19. Koordinator Ekstra kurikuler	: Niken Andrea,S.Pd
20. Koordinator MGMP	: Waka Kurikulum
21. Koordinator Remus	: Masduqi,M.Pd
22. Pembina Pramuka	: Toha Samsul Huda,S.Ak
23. Pembina Futsal	: Abdul Ro'uf
24. Pembina UKS	: Sunaryo,S.Pd
25. Guru Mulok Seni Islami	: Fatoni
26. Kepala Lab. IPA	: Siti Nur Khasanah, S.Pd.
27. Kepala Perpustakaan	: Marisatun Najibah, S,S.i
28. Kepala Tata Usaha	: Abdul Ro'uf
29. Bendahara	: Abdul Ro'uf
30. Staff TU 1	: Vira Zahrotul Mu'afah
31. Operator	: M. Toha Samsul Huda

32. Pustakawan
33. Petugas Perpus

: Enik Nur Hayati
: Izzatun Nadiriyah

Bades, 17 Juli 2024

Kepala Madrasah



Niswatul Karimah, S.Pd

**DATA PRESTASI
MA MA'ARIF NU NURUL ISLAM BADES**

NO	NAMA	KEJUARAAN	TINGKAT	JUARA	TAHUN
1	Fiqoini Istiqomah	Pidato Bhs. Inggris	Kabupaten	Pertama	2015
2	Maghfiron	Lari 400 m	Kabupaten	Pertama	2015
3	Afifah	Olimpiade Matematika	Kabupaten	Pertama	2015
4	Rija Rizki Maulana	Fisika	Kabupaten	Pertama	2015
5	Widiyah Maslahah	Biologi	Kabupaten	Pertama	2015
6	Dewi Yuliani	Kimia	Kabupaten	Pertama	2015
7	Rija Rizki Maulana	Fisika	Kabupaten	Pertama	2016
8	Afifah	Matematika	Kabupaten	Kedua	2016
9	Mifatahur Rohmah	Geografi	Kabupaten	Ketiga	2016
10	Infita Khussuadah	Kimia	Kabupaten	Kedua	2016
11	Syadidah Maghfiroh	Bahasa Arab	Kabupaten	Ketiga	2016
12	Nasihatul Mila	Ekonomi	Kabupaten	Kedua	2016
13	M. Qoumasyurrizza	PAI	Kabupaten	Ketiga	2016
14	Ana Aulina	Lari 400 M	Kabupaten	Pertama	2016
15	Alfira Karomatun N	Tenis Meja	Kabupaten	Pertama	2016
16	Nur Lailatul Khoiroh	Lari 100 M	Kabupaten	Ketiga	2016
17	Purnomo	Lari 400 M	Kabupaten	Ketiga	2016
18	M. Qoumasyurrizza	Tahfidz	Kabupaten	Ketiga	2016
19	Wahyu Tri bangun Prabowo	Pidato Bahasa Arab	Kabupaten	Ketiga	2016
18	Zam zam Syahrani	Pidato Bahasa Arab	Kabupaten	Ketiga	2016
19	Miftahul Masruri	Cipta Baca Puisi	Kabupaten	Kedua	2016

24	Afifah	Nilai tertinggi UN	Kabupaten	Pertama	2017
25	Rija Rizki Maulana	Nilai tertinggi UN	Kabupaten	Kedua	2017
26	Nasihatul Mila	Nilai tertinggi UN	Kabupaten	Ketiga	2017
27	Aniq Nur Matshubah	Matematika	Kabupaten	Pertama	2018
28	Haliza Inayah Ar Rohmi	Biologi	Kabupaten	Kedua	2018
29	Elsa Risalatul Fawaidah	Kimia	Kabupaten	Ketiga	2018
30	Haliza Inayah Ar Rohmi	MTQ Cabang Hifdzil Qur'an 5 Juz	Kabupaten	Pertama	2018
31	Hakam Prasetya	Aksioma Catur	Kabupaten	Ketiga	2019
32	Alisa	Lari 400m	Kabupaten	Kedua	2019
33	Tanty	Lari 100m	Kabupaten	Kedua	2019
34	Nilna Sa'adatus Sifa	Lomba Olimpiade Aswaja	Kabupaten	Kesatu	2019
35	Elsa risalatul fawaidah	Lomba Olimpiade Aswaja	Kabupaten	Kedua	2019
36	M.Arif Wahyudi	Lomba Olimpiade Aswaja	Kabupaten	Harapan 1	2019
37	Rifki rafli	Lomba Olimpiade Aswaja	Kabupaten	Harapan 11	2019
38	M. Yusuf Efendi	Cipta Baca Puisi	Kabupaten	Kedua	2019
39	Intan Nur Aini	Kaligrafi GISANU 1	Jatim	Kesatu	2019
40	Ahmad Fauzi	MHQ 30 Juz	Kabupaten	Kesatu	2021
41	Imam Syafi'i	MHQ 10 Juz	Kabupaten	Harapan 3	2021
42	Syiva Mas'udah	KSM Kimia	Kabupaten	Kesatu	2021
42	Siti Aisyah	KSM Geografi	Kabupaten	Kesatu	2021

44	Imam Syafi'I	Lomba Aswaja	PERWIMADA JATIM	Kesatu	2021
45	Velice Al Farizy	Lomba Aswaja	Perwimada Jatim	Ke tiga	2021
46	Putri Nabila	Limba MTQ	Kecamatan	Ke dua	2021
47	TIM PERWIMADA	Lomba Yel-Yel	Perwimada Jatim	Ke satu	2021
48	TIM PERWIMADA	Lomba Dokumentasi	Perwimada Jatim	Ke satu	2021
49	Imam Syafi'I	Lomba Aswaja	Tingkat Jatim	Harapan 2	2021
50	Arinil Haqqo Yamaula	Lomba Aswaja	Tingkat Jatim	Harapan 1	2021
51	Putri Yasmin	Lomba PAI	Nasional	Mendali perak	2021
52	Putri Yasmin	Lomba PAI	Nasional	Mendali Perunggu	2022
53	Putri Yasmin	Lomba PAI	Nasional	Mendali perak	2022
54	Siti Aisyah	OSN Geografi	Kabupaten	Kesatu	2022
55	Elsa Kurnia sari	KSM Kimia	Kabupaten	Kesatu	2022
56	Novelia	Cipta baca puisi	Kabupaten	Kedua	2022
57	Farah azka	Pidato	Kabupaten	Kedua	2022
58	TIM DA (GISANU) DI MADURA	Lomba Yel-yel	Tingkat Jatim	Kesatu	2022
59	TIM DA (GISANU) DI MADURA	Lomba Hantaran	Tingkat Jatim	Kesatu	2022
60	TIM DA (GISANU) DI MADURA	Lomba Olimpiade Aswaja	Tingkat Jatim	Harapan 2	2022
61	Imam Syafi'i	MHQ 30 JUZ	Kabupaten	Harapan1	2022
62	Velice Alfarizy Novelia Farah azka	MSQ	Kabupaten	Juara 1	2022
63	Farah azka	KSPN Mapel B. Inggris	Nasional	Mendali perak	2022
64	Farah azka	KSPN Mapel Sosiologi	Nasional	Mendali perak	2022
65	MA Ma'arif NU Nurul Islam Bades	Lomba Inovasi Madrasah HAB Kemenag	Kabupaten	Juara 2	2022
66	MA Ma'arif NU Nurul Islam Bades	Lomba Inivasi Madrasah HAB Kemenag	Kabupaten	Juara 2	2023
67	MA Ma'arif NU Nurul Islam Bades	Lomba NU AWARD JATIM		Juara 3	2022
68	MA Ma'arif NU Nurul Islam Bades	Lmba NU Award	Kabupaten	Juara 1	2023

69	MA Ma'arif NU Nurul Islam Bades (PMR)	Lomba Ekologi	Nasional	Juara 3	2023
70	Manda Tiara	Lomba lari 5000 Meter	Porseni Kabupaten	Juara 1	2024
71	Khorur Rozi	Lomba lari 100 meter	Porseni Kabupaten	Juara 2	2024
72	Elinda	Lomba Tenis Meja	Porseni Kabupaten	Juara 2	2024
73	Irfan Al Fanani	Lomba MTQ	Porseni Kabupaten	Juara 3	2024



UIN

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER



**LEMBAGA PENDIDIKAN MA'ARIF NAHDLATUL ULAMA PENGURUS CABANG KABUPATEN
LUMAJANG
MADRASAH ALIYAH MA'ARIF NU NURUL ISLAM BADES**

(TERAKREDITASI : A)

NPSN : 20580821, NSM : 131235080006

BADAN HUKUM PERKUMPULAN NAHDLATUL ULAMA NOMOR

AHU – 119.AH.01.08 Tahun 2013

Jalan Nusa Indah Bades Pasirian Lumajang 67372 Telepon 576 1712

E-mail: Manurisbades150702@gmail.com

SURAT KEPUTUSAN KEPALA MA MA'ARIF NU NURUL ISLAM

Nomor : KM/ /B-4,02/VIII/2024

**TENTANG
SUSUNAN TIM SUPERVISOR MADRASAH
MA MA'ARIF NU NURUL ISLAM BADES
TAHUN PELAJARAN 2024/2025**

KEPALA MA MA'ARIF NU NURUL ISLAM BADES

- MENIMBANG** : 1. Bahwa dengan dilaksanakannya Supervisi Madrasah perlu memberikan tugas kepada guru MA Nurul Islam Bades Pasirian
2. Bahwa nama – nama yang tercantum dalam surat keputusan ini dipandang mampu melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya.
- MENGINGAT** : 1. Peraturan Pemerintah No. 16 tahun 2007, tentang Standar Kualifikasi dan Kopetensi Guru
2. Peraturan Pemerintah No. 18 tahun 2007, tentang Sertifikasi Guru dalam Jabatan
3. Permenag No. 2 tahun 2008 Tentang Standar kompetensi lulusan dan standar Isi Pendidikan Agama Islam dan Bhs. Arab di Madrasah
4. Permendiknas no 22 tahun 2006 tentang standar isi
- MEMPERHATIKAN** : 1. Hasil rapat pembagian tugas Panitia Lomba Inovasi pengelolaan Madrasah pada tanggal 29 Agustus 2024

MEMUTUSKAN

- MENETAPKAN** :
PERTAMA : Mengangkat nama-nama guru yang dianggap mampu melaksanakan tugas Tim Supervisor Madrasah.
- KEDUA** : Apabila kemudian hari ternyata terdapat kekeliruan dalam keputusan ini, akan diadakan perbaikan sebagaimana mestinya.
- KETIGA** : Keputusan ini berlaku sejak ditetapkan.

Ditetapkan di : Lumajang
Pada Tanggal : 10 Agustus 2024
Kepala Madrasah



Anik Niswatul Karimah, S.Pd.I

Lampiran surat keputusan kepala madrasah Aliyah Ma'arif Nu Nurul Islam Bades
 Tentang : Susunan Tim Supervisi Madrasah.
 Nomor : KM/ /B-4,02/VIII/2024
 Tanggal : 29 Agustus 2024

**SUSUNAN KEPANITIAAN
 TIM SUPERVISOR MADRASAH
 MA MA'ARIF NU NURUL ISLAM BADES PASIRIAN
 TAHUN PELAJARAN 2024/2025**

NO.	NAMA	JABATAN DALAM DINAS	JABATAN DALAM KEPANITIAAN
1	Anik Niswatul Karimah, S.Pd.I	Kepala Madrasah	Penasehat
2	Khoiriyah, M.Pd., Gr	Waka Kurikulum	Tim Supervisi
3	Masduqi, M.Pd.I	Waka Humas	Tim Supervisi

Lumajang, 10 Agustus 2024

Kepala Madrasah



Anik Niswatul Karimah, S.Pd.I

LEMBAR PENGESAHAN

Nama dokumen : Program Supervisi
Tahun pelajaran : 2024/2025
Satuan pendidikan : MA Ma'arif NU Nurul Islam Bades

Ketua Komite Madrasah, Lumajang, 10 Agustus 2024
Kepala madrasah,

Abdur Rohman

Anik Niswatul Karimah, S.Pd.I

Mengetahui Pengawas Pembina Madrasah
Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang

Yanik Ika Widiastuti, S.Si, M.Si

NIP: 19710325200122001

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

KATAPENGANTAR

Alhamdulillah, puji syukur kehadirat Allah Subhanahu WaTa'ala atas limpahan rahmat, taufik, hidayah, dan ridla-Nya sehingga penyusunan Program Supervisi MA Ma'arif NU Nurul Islam Bades Tahun Pelajaran 2024/2025 ini dapat diselesaikan.

Shalawat dan salam semoga selalu tercurahkan kepada Nabi Muhammad SAW, keluarga, sahabat, dan semua umatnya, aamiin.

Program Supervisi MA Ma'arif NU Nurul Islam Bades Tahun Pelajaran 2024/2025 ini merupakan garis besar program supervisi akademik dan manajerial madrasah. Supervisi merupakan salah satu faktor penting dalam rangkaian upaya pencapaian visi, misi, dan tujuan madrasah. Mengingat arti penting kegiatan supervisi terhadap proses pendidikan madrasah, maka disusunlah program supervisi ini.

Masih banyak terdapat kekurangan dan keterbatasan dalam Program Supervisi MA Ma'arif NU Nurul Islam Bades Tahun Pelajaran 2024/2025 ini, maka sangat diharapkan masukan, saran, dan kritik untuk penyempurnaan program supervise pada tahun pelajaran berikutnya.

Akhirnya, hanya do'a yang dapat dipanjatkan kehadirat Allah, semoga seluruh kegiatan pendidikan di MA Ma'arif NU Nurul Islam Bades diberikan kemudahan dan kesuksesan, aamiin.

Lumajang, 10 Agustus 2024

Kepala madrasah,

Anik Niswatul Karimah, S.Pd.I

cc

DAFTAR ISI

Cover	i
Lembar Pengesahan.....	ii
Kata Pengantar.....	iii
Daftar Isi.....	iv

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang.....	1
B. Landasan Hukum.....	1
C. Tujuan.....	2
D. Manfaat.....	2
E. Indikator Keberhasilan	

BAB II HASIL SUPERVISI TAHUN SEBELUMNYA

BAB III PRINSIP, SASARAN, JADWAL, DAN INSTRUMEN SUPERVISI

A. Prinsip Supervisi.....	5
B. Sasaran Supervisi.....	5
C. Jadwal Supervisi.....	5
D. Instrumen Supervisi	

BAB IV PENDEKATAN, TEKNIK, DAN MODEL SUPERVISI

A. Pendekatan Supervisi.....	7
B. Teknik Supervisi.....	7
C. Model Supervisi	

BAB V

PENUTUP

.....

8

LAMPIRAN-LAMPIRAN:

1. SK pelaksanaan Supervisi
2. SK TIM supervisi
3. Jadwal supervisi semester ganjil tahun pelajaran 2024/2025
4. Instrumen supervisi RPP
5. Instrumen supervisi proses pembelajaran

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Salah satu komponen madrasah sebagai sebuah sistem adalah pendidik dan tenaga kependidikan. Pendidik dan tenaga kependidikan yang profesional memegang peranan strategis dalam upaya pembentukan karakter bangsa serta peningkatan kualitas sumber dayam manusia, mengingat di era globalisasi ini persaingan global semakin ketat. Pengelolaan, pembinaan, dan pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan diperlukan dengan tujuan untuk mensinergikan kinerja pendidik dan tenaga kependidikan dalam upaya menciptakan pendidik dan tenaga kependidikan yang handal serta demi terselenggara sebuah pendidikan yang efektif dan efisien.

B. Landasan Hukum

Landasan hokum yang dipakai dalam supervise pendidik dan tenaga kependidikan meliputi:

1. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem pendidikan nasional.
2. Permendiknas RI No12 tahun 2007 tentang Pengawas madrasah dan madrasah
3. Permendiknas RI No 13 tahun 2007 tentang Kepala madrasah/Madrasah
4. Permendiknas RI 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi akademik dan kompetensi guru.
5. Permendiknas No 24 Tahun 2008 Tentang Standar Tenaga Administrasi Madrasah.
6. Peraturan Menteri Agama RI No 58 Tahun 2017 sebagaimana diubah dengan Peraturan Menteri Agama RI No 24 Tahun 2018 tentang Kepala Madrasah.

C. Tujuan

Tujuan supervise bukan saja berkenaan dengan aspek kognitif dan psikomotor, melainkan juga berkenaan dengan aspek afektifnya. Program supervisi MA Ma'arif NU Nurul Islam Bades Tahun Pelajaran 2024/2025 mempunyai tujuan :

1. Mengawasi Kualitas

Supervisor bisa memonitor kegiatan proses belajar mengajar

dimadrasah. Kegiatan memonitor ini bisa dilakukan melalui kunjungan di kelas-kelas di saat guru sedang mengajar dan ruang kerja tenaga kependidikan.

2. Mengembangkan Profesionalisme

Supervisor bisa membantu guru dan tenaga kependidikan mengembangkan kemampuannya dalam memahami profesinya, mengembangkan keterampilan bekerjanya dan menggunakan kemampuannya melalui teknik-teknik tertentu.

3. Motivasi Guru dan Tenaga Kependidikan

Supervisor bisa mendorong guru dan tenaga kependidikan menerapkan kemampuannya dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

D. Manfaat

Manfaat yang diharapkan dari Program Supervisi MA Ma'arif NU Nurul Islam

Bades Tahun Pelajaran 2024/2025 antara lain:

1. Mampu menemukan kegiatan yang sudah sesuai dengan tujuan.
2. Mampu menemukan kegiatan yang belum sesuai dengan tujuan.
3. Mampu memberikan keterangan tentang faktor yang perlu dibenahi terlebih dahulu (skalaprioritas).
4. Mampu mengetahui guru dan tenaga kependidikan yang perlu diikuti pelatihan
5. Mampu mengetahui guru dan tenaga kependidikan yang diganti.
6. Mampu mengetahui kelemahan-kelemahan komponen madrasah.
7. Mampu meningkatkan mutu layanan pendidikan madrasah.
8. Mampu mempertahankan sesuatu yang sudah baik.

E. Indikator Keberhasilan

Supervisor bisa mengarahkan guru dan tenaga kependidikan untuk dapat melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan proses pendidikan pada satuan pendidikan.

BAB II

HASIL SUPERVISI TAHUN SEBELUMNYA

Hasil supervisi tahun pelajaran sebelumnya digunakan untuk acuan penilaian kriteria

tingkat keberhasilan supervisi yang dilakukan pada tahun berjalan. Supervisi tahun pelajaran sebelumnya sebagai ukuran kapasitas untuk melihat sejauh mana perkembangan potensi yang dimiliki guru dan tenaga kependidikan.

HASIL SUPERVISI PEMBELAJARAN MA MA'ARIF NU NURUL ISLAM BADES TAHUN PELAJARAN 2023/2024

Tanggal	:27 Maret 2024
Dokumen dan bahan lain yang diperiksa	:Program Tahunan, Program Semester, Silabus, RPP, Bahan Ajar, Lembar Kerja Siswa, Instrumen Penilaian, Nilai Hasil Belajar, Analisis Penilaian Hasil Belajar, Program Tindak Lanjut (Remedial dan Pengayaan) dan Daftar Nama Peserta Didik.
HASIL SUPERVISI KELAS	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ada 5 guru yang sudah di monitoring terkait perangkat mengajarnya, ternyata tidak mencantumkan rubric penilaian, instrument penilaian dan nilai hasil belajar 2. Kepada Guru2 yang sudah di monitoring di harapkan untuk merevisi perangkatnya 3. Tidak mencantumkan Analisis hasil belajar 4. Tidak mencantumkan LKDP 5. Guru Kurang Menerapkan pembelajaran kontekstual,kebermaknaan dan metakognitif 	
<p><i>Tindak lanjut yang diperlukan:</i> <i>Kepada seluruh guru untuk mengumpulkan Analisis Hasil Belajar dan membuat rubrik penilaian dan menerapkan pembelajaran yang kontekstual, kebermaknaan dan metakognitif</i></p>	

BAB III

PRINSIP, SASARAN, JADWAL, DAN INSTRUMEN SUPERVISI

A. Prinsip Supervisi

Prinsip supervise yang dilaksanakan di MA Ma'arif NU Nurul Islam Bades :

1. Obyektif
2. Konstruktif
3. Komprehensif
4. Integral
5. Berkesinambungan
6. Demokratis
7. Humanis

B. Sasaran Supervisi

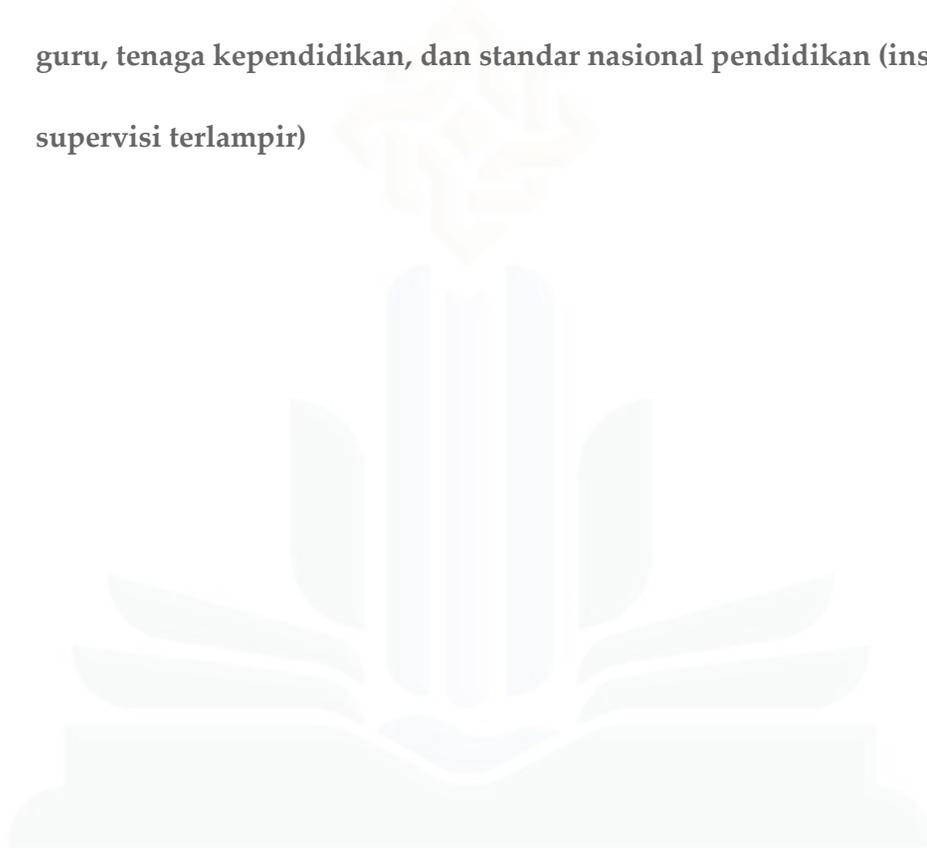
Sasaran program supervisi terdiri dari aspek manajerial dan aspek akademik. Aspek manajerial meliputi aspek-aspek pengelolaan dan administrasi madrasah yang mendukung pelaksanaan pembelajaran. Aspek akademik meliputi kegiatan akademik berupa pembelajaran baik didalam kelas maupun di luarkelas.

C. Jadwal Supervisi

Supervisi dilaksanakan sebanyak dua kali dalam satu tahun pelajaran 2024/2025, yaitu pada semester ganjil dan semester genap. Secara rinci, program supervisi MA Ma'arif NU Nurul Islam Bades tercantum dalam jadwal supervisi (jadwal supervisi terlampir).

D. Instrumen Supervisi

Instrumen supervisi dikembangkan berdasarkan tugas pokok dan fungsi guru, tenaga kependidikan, dan standar nasional pendidikan (instrumen supervisi terlampir)



UIN

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

BAB IV

PENDEKATAN, TEKNIK, DAN MODEL SUPERVISI

A. Pendekatan

Pendekatan yang digunakan dalam program supervise MA Ma'arif NU

Nurul Islam Bades Tahun Pelajaran 2024/2025 :

1. Pendekatan langsung
2. Pendekatan tidak langsung
3. Pendekatan kolaborasi

B. Teknik

Teknik yang digunakan dalam program supervise MA Ma'arif NU Nurul

Islam Bades Tahun Pelajaran 2024/2025 :

1. Teknik individual

C. Model Supervisi

Model supervise dalam program ini merupakan suatu pola yang menjadi acuan penerapan supervisi. Model supervisi yang digunakan adalah:

1. Supervisi klinis

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

BAB V

PENUTUP

Program supervise MA Ma'arif NU Nurul Islam Bades Tahun Pelajaran 2024/2025 ini disusun sebagai alat control pelaksanaan program-program madrasah, yaitu sebagai pengingat dan sekaligus pengarah roda pengelolaan administrasi akademik dan manajerial di madrasah.

Dengan pelaksanaan supervisi dalam segala aspek dan sektor niscaya kendala dan hambatan dalam pengelolaan madrasah terutama yang berkaitan langsung maupun tidak langsung dengan siswa dapat ditangani secara baik dan benar.

Program supervise ini disusun sebagai acuan minimal dalam pelaksanaan administrasi akademik dan manajerial madrasah yang menyangkut beberapa komponen kehidupan madrasah. Tahun-tahun berikutnya akan terus dikembangkan program supervise yang lebih baik dan tepat.

Akhirnya, semoga dengan pelaksanaan program supervise ini diharapkan ketertiban dan semangat belajar siswa serta etos kerja guru dan tenaga kependidikan semakin meningkat.

Lumajang, 10 Agustus 2024

Kepala Madrasah,



Arif Niswatul Karimah, S.Pd.I

**LAPORAN HASIL SUPERVISI
MA MA'ARIF NU NURUL ISLAM BADES**



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

TAHUN PELAJARAN 2024/2025

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Supervisi adalah proses pembimbingan guru dalam meningkatkan kemampuan profesionalnya agar dapat meningkatkan mutu proses dan hasil belajar siswa. Melalui supervisi kepala madrasah dapat membantu guru dalam memecahkan masalah-masalah yang dihadapi terkait dengan pembelajaran. Dengan demikian supervisi akademik amatlah penting dilaksanakan sebagai suatu upaya penjaminan mutu pembelajaran di tingkat satuan pembelajaran.

Dalam permendiknas No. 19 Tahun 2007 tentang Pengelolaan Pendidikan dinyatakan bahwa kepala sekolah sebagai pemimpin lembaga wajib melaksanakan supervisi pembelajaran. Dalam standar pelayanan minimal pendidikan dasar dinyatakan bahwa supervisi pembelajaran dilaksanakan minimal dua kali dalam satu semester terhadap masing-masing guru.

Oleh karena itu, setiap satuan pendidikan perlu menyusun program supervisi di awal tahun ajaran. Program tersebut dapat dijadikan pedoman dalam pelaksanaan supervisi akademik

B. Dasar Hukum

1. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 22 Tahun 2006 Tentang Standar Isi
2. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 Tentang Standar Kualifikasi dan Kompetensi Kepala Sekolah
3. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 19 Tahun 2007 Tentang Standar Pengelolaan
4. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 41 Tahun 2007 Tentang Standar Proses

C. Tujuan supervisi

1. Meningkatkan kompetensi guru dalam merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran di kelas.
2. Meningkatkan manajemen dan administrasi guru kelas maupun guru mata pelajaran.
3. Meningkatkan layanan profesionalisme guru kepada peserta didik
4. Mengevaluasi kinerja guru dalam rangka pembinaan guru.

D. Manfaat Supervisi

1. Pelaksanaan program di sekolah dapat berjalan sesuai dengan yang diharapkan.
2. Peningkatan mutu guru semakin lama semakin baik
3. Lingkungan belajar di sekolah menjadi semakin baik yang pada gilirannya kualitas sekolah menjadi semakin baik pula.
4. Sebagai umpan balik bagi guru untuk perbaikan dimasa yang akan datang.

BAB II

CARA SUPERVISI

A. Objek Supervisi

Yang menjadi objek supervisi klinis adalah guru-guru MA Ma'arif NU Nurul Islam Bades diantaranya :

JADWAL SUPERVISI GURU

MA MA'ARIF NU NURUL ISLAM BADES TAHUN PELAJARAN 2024/2025

NO	NAMA	HARI/TANGGAL	KELAS	JAM KE	SUPERVISOR	KET
1	Marisatun Najibah,S.Si	Senin / 12 Agustus 2024	XI SAINS B	3-4	Anik Niswatul Karimah,S.Pd.I	Terlaksana
2	Sunaryo,S.Pd.Gr	Senin/12 Agustus 2024	XII IPS B	7-8	Anik Niswatul Karimah,S.Pd.I	
3	Siti Shofiah,M.Pd.Gr	Selasa /13 Agustus 2024	XII IPS B	3-4	Masduqi,M.Pd	
4	Masduqi,M.Pd	Senin/19 Agustus 2024	XII IPS B	5-6	Anik Niswatul Karimah,S.Pd.I	
5	Dadang Sujarwo,S.Pd	Sabtu/ 24 Agustus 2024	Xc	9-10	Anik Niswatul Karimah,S.Pd.I	
6	Abdul Karim Am,S.Pd,Gr	Rabo/ 28 Agustus 2024	X D	1-2	Anik Niswatul Karimah,S.Pd.I	
7	Tofan Rahmat K,S.Pd.Gr	Senin/ 2 September 2024	XD	1-2	Anik Niswatul Karimah,S.Pd.I	
8	Khoiriyah,M.Pd	Selasa/9 September 2024	XII IPA	3-4	Masduqi,M.Pd	
9	Siti Nur Hayati,S.Pd	Sabtu/14 September 2024	XII IPS B	7-8	Khoiriyah,M.Pd	
10	Iin Zahrotul Jannah,S.Pd	Rabo/19 September 2024	XI Sins A	3-4	Khoiriyah,M.Pd	
11	Sefin Uswatun H,S.Pd	Rabo/19 September 2024	XII IPA	1-2	Masduqi,M.Pd	

12	Husnul Khotimah,S.Pd	Ahad/15 September 2024	XI Sains A	1-2	Anik Niswatul Karimah,S.Pd.I	
13	Siti Nur Hasanah,S.Pd	Rabo/26 September 2024	XI Sains a	1-2	Anik Niswatul Karimah,S.Pd.I	

C. Instrumen dan Cara Pengumpulan Data

Cara pengumpulan data dalam supervisi kelas adalah dengan cara menganalisis proses KBM ustadz/ustdzah di dalam kelas, dan di analisa oleh TIM yang sudah terbentuk

Adapun instrumen yang digunakan dalam proses supervisi kelas adalah sebagai berikut:

INSTRUMEN SUPERVISI PELAKSANAAN PEMBELAJARAN

1. Nama Guru :
2. Sekolah :
3. Kelas, Semester :
4. Identitas Matapelajaran :
5. Standar Kompetensi :
6. Kompetensi Dasar :
7. Hari tanggal :

NO	ASPEK YANG DIAMATI	HASIL PENGAMATAN	REKOMENDASI
1	Guru melaksanakan pembelajaran kontekstual, kebermanaknaan, humanis, metakognitif dan moderat		
2	Guru melaksanakan pembelajaran dengan mengintegrasikan kecakapan abad 21		
	a. Penguatan pendidikan karakter dan akhlakul karimah		
	b. Budaya literasi, numerasi, sains dan social budaya		
	c. Berpikir kritis, kolaboratif, komunikatif, dan kreatif		
	d. Terampil memecahkan masalah		
4	Guru melaksanakan pembelajaran yang mengimplementasikan pendekatan pembelajaran saintifik dengan model pembelajaran <i>Problem Solving, Discovery Learning, Project Based Learning, Inquiry</i> dan sejenisnya		
5	Guru Melaksanakan pembelajaran dengan memanfaatkan teknologi informasi dan/atau pemanfaatan sumberdaya yang tersedia di sekitar lingkungan belajar		
6	Guru melakukan penilaian proses dalam pembelajaran		

TINDAK LANJUT HASIL SUPERVISI

--

Lumajang,Agustus 2024

Guru Yang di supervisi

Supervisor

INSTRUMEN SUPERVISI PERANGKAT PEMBELAJARAN

Nama Guru :

Mata Pelajaran :

No	Aspek Penilaian	Deskriptor	Skor	Keterangan
1.	Kesesuaian SK, KD, indikator, dan alokasi waktu	<ul style="list-style-type: none"> Rumusan standar kompetensi (SK) dan KD sesuai dengan standar Isi Rumusan indikator berisi perilaku untuk mengukur tercapainya KD dan alokasi waktu sesuai dengan cakupan kompetensi dan alokasi yang tersedia di dalam silabus Rumusan indikator berupa kata kerja operasional yang dapat diukur dan atau diobservasi dan sesuai dengan indikator yang ada di silabus 		
2.	Tujuan Pembelajaran	<ul style="list-style-type: none"> Rumusan tujuan pembelajaran selaras dengan KD Rumusan tujuan pembelajaran merupakan rincian/lebih spesifik dari KD 		
3.	Pengembangan materi dan bahan ajar	<ul style="list-style-type: none"> Materi pembelajaran benar secara teoritis Materi pembelajaran mendukung pencapaian KD (Selaras dengan KD) Materi pembelajaran dijabarkan dalam bahan ajar secara memadai dan kontekstual 		
4.	Metode Pembelajaran	<ul style="list-style-type: none"> Metode pembelajaran bervariasi Tiap-tiap metode yang dicantumkan benar-benar tercermin dalam langkah-langkah pembelajaran 		
5.	Langkah-langkah Pembelajaran	<ul style="list-style-type: none"> Pendahuluan berisi pengaitan kompetensi yang akan dibelajarkan dengan konteks kehidupan siswa atau kompetensi sebelumnya. Kegiatan inti dituliskan secara rinci untuk menjabarkan tahapan pencapaian KD disertai alokasi waktu Inti pembelajaran yang dirancang berfokus pada siswa 		

No	Aspek Penilaian	Deskriptor	Skor	Keterangan
		<ul style="list-style-type: none"> • Inti pembelajaran memberi kesempatan siswa bekerja sama dengan teman atau berinteraksi dengan lingkungan/masyarakat sekitar • Penutup pembelajaran berisi penyimpulan/ refleksi/ atau tindak lanjut (tugas pengayaan/ pementapan) • Rumusan langkah-langkah pembelajaran menggambarkan kegiatan dan materi yang akan dicapai. 		
6.	Sumber Belajar	<ul style="list-style-type: none"> • Sumber belajar sesuai untuk mendukung tercapainya KD • Sumber belajar bervariasi 		
7.	Penilaian	<ul style="list-style-type: none"> • Alat penilaian sesuai dan mencakup seluruh indikator • Rubrik/pedoman penyekoran/kunci jawaban dicantumkan secara jelas dan tepat 		
Jumlah Skor Perolehan				

Bades,
Supervisor

D. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis secara kualitatif dan kuantitatif. Analisis kualitatif digunakan dengan cara melihat langsung kegiatan belajar mengajar guru di kelas. Sedangkan teknik analisis kuantitatif digunakan untuk mengolah hasil instrument supervisi guru.

E. Prosedur Supervisi

Prosedur supervisi klinis berlangsung dalam suatu proses berbentuk siklus terdiri dari tiga tahap yaitu: tahap pendahuluan, tahap pengamatan dan tahap evaluasi. Pada tahap pendahuluan, kepala sekolah dan guru bersama-sama membicarakan rencana tentang materi observasi yang akan dilaksanakan. Pada tahap berikutnya guru melatih kemampuan mengajar berdasarkan komponen keterampilan yang telah disepakati dalam pertemuan pendahuluan. Kepala sekolah mengamati dan mencatat atau merekam tingkah laku guru ketika mengajar berdasarkan komponen keterampilan yang diminta oleh guru untuk direkam. Kepala sekolah dapat juga mengadakan observasi dan mencatat tingkah laku siswa di kelas serta interaksi antara guru dan siswa. Sebelum tahap pertemuan balikan dilaksanakan, kepala sekolah mengadakan analisis pendahuluan terhadap rekaman observasi yang dibuat. Kepala Sekolah harus mengolah data yang obyektif, menganalisis dan menginterpretasikan secara kooperatif dengan guru tentang apa yang telah berlangsung dalam mengajar. Hal ini perlu sebagai rujukan dan pedoman terhadap proses pembinaan dan peningkatan kemampuan profesionalisme guru selanjutnya dalam bidang tersebut.

Dalam proses evaluasi terhadap berbagai cara pemecahan yang mungkin dilakukan, setiap alternatif pemecahan dipelajari kemungkinan keterlaksanaannya dengan cara mempertimbangkan faktor-faktor peluang

yang dimiliki seperti fasilitas dan kendala yang mungkin dihadapi. Alternatif pemecahan masalah yang terbaik adalah alternatif yang paling mungkin dilakukan, dalam arti lebih banyak faktor-faktor pendukungnya dibandingkan dengan kendala yang dihadapi selain memiliki nilai tambah yang paling besar bagi peningkatan mutu proses dan hasil belajar siswa.

BAB III HASIL SUPERVISI

A. Keterlaksanaan jadwal

Berdasarkan jadwal yang telah disusun atau diprogramkan sebelumnya bahwa dalam pelaksanaan yang sesuai dengan jadwal mencapai 100 % (artinya semua guru telah mengikuti kegiatan supervisi yang direncanakan oleh kepala madrasah). Adapun pelaksanaan supervisi akademik oleh kepala madrasah yang telah berjalan adalah sebagai berikut

Hasil kegiatan pemantauan proses pembelajaran

No	Tgl Pemantauan	Nama guru yang dipantau	Tahap yang dilakukan
1	Senin / 12 Agustus 2024	Marisatun Najibah,S.Si	pelaksanaan, dan penilaian hasil belajar
2	Senin/12 Agustus 2024	Sunaryo,S.Pd.Gr	pelaksanaan, dan penilaian hasil belajar
3	Selasa /13 Agustus 2024	Siti Shofiah,M.Pd.Gr	pelaksanaan, dan penilaian hasil belajar
4	Senin/19 Agustus 2024	Masduqi,M.Pd	pelaksanaan, dan penilaian hasil belajar
5	Sabtu/ 24 Agustus 2024	Dadang Sujarwo,S.Pd	pelaksanaan, dan penilaian hasil belajar
6	Rabo/ 28 Agustus 2024	Abdul Karim Am,S.Pd,Gr	pelaksanaan, dan penilaian hasil belajar
7	Senin/ 2 September 2024	Tofan Rahmat K,S.Pd.Gr	pelaksanaan, dan penilaian hasil belajar
8	Selasa/9 September 2024	Khoiriyah,M.Pd	pelaksanaan, dan penilaian hasil belajar

No	Tgl Pemantauan	Nama guru yang dipantau	Tahap yang dilakukan
9	Sabtu/14 September 2024	Siti Nur Hayati,S.Pd	pelaksanaan, dan penilaian hasil belajar
10	Rabo/19 September 2024	Iin Zahrotul Jannah,S.Pd	pelaksanaan, dan penilaian hasil belajar
11	Rabo/19 September 2024	Sefin Uswatun H,S.Pd	pelaksanaan, dan penilaian hasil belajar
12	Ahad/15 September 2024	Husnul Khotimah,S.Pd	pelaksanaan, dan penilaian hasil belajar
13	Rabo/26 September 2024	Siti Nur Hasanah,S.Pd	pelaksanaan, dan penilaian hasil belajar

Hasil supervisi proses pembelajaran (supervisi kelas)

No	Tgl Supervisi	Nama guru yang disupervisi	Cara yang dilakukan
1	Senin / 12 Agustus 2024	Marisatun Najibah,S.Si	Problem Based Learning
2	Senin/12 Agustus 2024	Sunaryo,S.Pd.Gr	Ceramah
3	Selasa /13 Agustus 2024	Siti Shofiah,M.Pd.Gr	Problem Solving
4	Senin/19 Agustus 2024	Masduqi,M.Pd	Problem Solving
5	Sabtu/ 24 Agustus 2024	Dadang Sujarwo,S.Pd	Problem Solving
6	Rabo/ 28 Agustus 2024	Abdul Karim Am,S.Pd,Gr	Problem Solving
7	Senin/ 2 September 2024	Tofan Rahmat K,S.Pd.Gr	Collaboration Based Learning
8	Selasa/9 September 2024	Khoiriyah,M.Pd	PjBL
9	Sabtu/14 September 2024	Siti Nur Hayati,S.Pd	Problem Solving
10	Rabo/19 September 2024	Iin Zahrotul Jannah,S.Pd	PBL
11	Rabo/19 September 2024	Sefin Uswatun H,S.Pd	Problem Solving

No	Tgl Supervisi	Nama guru yang disupervisi	Cara yang dilakukan
12	Ahad/15 September 2024	Husnul Khotimah,S.Pd	Project Based Learning
13	Rabo/26 September 2024	Siti Nur Hasanah,S.Pd	Problem Solving

Hasil evaluasi proses pembelajaran

No	Tgl evaluasi	Nama guru yang dievaluasi	Aspek yang dievaluasi
1	Senin / 12 Agustus 2024	Marisatun Najibah,S.Si	Persiapan, pelaksanaan, evaluasi dan rencana tindak lanjut
2	Senin/12 Agustus 2024	Sunaryo,S.Pd.Gr	Persiapan, pelaksanaan, evaluasi dan rencana tindak lanjut
3	Selasa /13 Agustus 2024	Siti Shofiah,M.Pd.Gr	Persiapan, pelaksanaan, evaluasi dan rencana tindak lanjut
4	Senin/19 Agustus 2024	Masduqi,M.Pd	Persiapan, pelaksanaan, evaluasi dan rencana tindak lanjut
5	Sabtu/ 24 Agustus 2024	Dadang Sujarwo,S.Pd	Persiapan, pelaksanaan, evaluasi dan rencana tindak lanjut
6	Rabo/ 28 Agustus 2024	Abdul Karim Am,S.Pd,Gr	Persiapan, pelaksanaan, evaluasi dan rencana tindak lanjut
7	Senin/ 2 September 2024	Tofan Rahmat K,S.Pd.Gr	Persiapan, pelaksanaan, evaluasi dan rencana tindak lanjut
8	Selasa/9 September 2024	Khoiriyah,M.Pd	Persiapan, pelaksanaan, evaluasi dan rencana tindak lanjut
9	Sabtu/14 September 2024	Siti Nur Hayati,S.Pd	Persiapan, pelaksanaan, evaluasi dan rencana tindak lanjut
10	Rabo/19 September 2024	Iin Zahrotul Jannah,S.Pd	Persiapan, pelaksanaan, evaluasi dan rencana tindak lanjut
11	Rabo/19 September 2024	Sefin Uswatun H,S.Pd	Persiapan, pelaksanaan, evaluasi dan rencana tindak lanjut

No	Tgl evaluasi	Nama guru yang dievaluasi	Aspek yang dievaluasi
12	Ahad/15 September 2024	Husnul Khotimah,S.Pd	Persiapan, pelaksanaan, evaluasi dan rencana tindak lanjut
13	Rabo/26 September 2024	Siti Nur Hasanah,S.Pd	pelaksanaan, evaluasi dan rencana tindak lanjut

Hasil kegiatan supervisi akademik

NO	NAMA GURU	HASIL SUPERVISI DAN TINDAK LANJUT
1	Marisatun Najibah,S.Si	Guru di harapkan mampu melaksanakan pembelajaran yang kontekstual, kebermaknaan dan metakognitif
2	Sunaryo,S.Pd.Gr	Pembelajaran sudah bagus, perlu memanfaatkan IT
3	Siti Shofiah,M.Pd.Gr	Guru di harapkan mampu melaksanakan pembelajaran yang kontekstual, kebermaknaan dan metakognitif
4	Masduqi,M.Pd	Secara keseluruhan sudah bagus dalam proses KBM, namun perlu di tingkatkan dalam mengasah keberanian siswa dalam berpikir kritis
5	Dadang Sujarwo,S.Pd	Guru sudah melaksanakan KBM dengan baik, namun perlu peningkatan dalam pemanfaatan IT
6	Abdul Karim Am,S.Pd,Gr	Guru sudah melaksanakan KBM dengan baik,perlu mengasah keberanian siswa dalam berpikir kritis
7	Tofan Rahmat K,S.Pd.Gr	Guru diharapkan mampu meningkatkan kemampuan komunikatif siswa
8	Khoiriyah,M.Pd	Secara keseluruhan sudah bagus dalam proses KBM, namun perlu di tingkatkan dalam mengasah keberanian siswa dalam berpikir kritis
9	Siti Nur Hayati,S.Pd	Guru dalam menyampaikan materi masih terfokus pada satu bahan ajar saja, dalam hal ini guru kurang menembangkan wawasan keilmuannya
10	Iin Zahrotul Jannah,S.Pd	Guru kurang mengembangkan metode pembelajaran yang ada
11	Sefin Uswatun H,S.Pd	keseluruhan bagus, namun masih perlu perbaikan dalam hala penyampaian materi, dalam hal ini guru dalam menyampaik materi kurang keras sehingga materi sulit di cerna oleh siswa
12	Husnul Khotimah,S.Pd	Guru sangat kreatif, dengan metode yang kreatif materi mudah di pahami oleh peserta didik
13	Siti Nur Hasanah,S.Pd	Guru sangat kreatif, dengan metode yang kreatif materi mudah di pahami oleh peserta didik

B. Penyampaian materi

Secara kualitatif dapat dilihat bahwa penyampaian materi yang dilakukan oleh guru telah berlangsung dengan baik. Hal ini dapat dilihat dari antusiasme siswa dalam mengikuti pembelajaran yang dilaksanakan oleh guru. Hampir semua guru menyampaikan materi dengan sangat baik. Sebagian guru menyampaikan materi dengan menggunakan tampilan power point

C. Penggunaan metode mengajar dan media pembelajaran

Dari guru yang mengikuti kegiatan supervisi, semuanya telah menggunakan metode mengajar yang bagus. Meskipun masih banyak yang menggunakan metode pembelajaran langsung yang diselingi dengan diskusi kelas. Diskusi kelas yang dilakukan membuat proses belajar mengajar menjadi hidup dan menyenangkan. Selain diskusi, terdapat beberapa guru yang proses pembelajarannya menggunakan media power point.

E. Pemanfaatan perpustakaan dan lingkungan sebagai sumber belajar

Dari pemanfaatan perpustakaan dan lingkungan sebagai sumber belajar belum optimal, artinya guru terfokus kepada pembelajaran didalam kelas sehingga belum optimal dan menggunakan sarana lain sebagai sumber belajar. Pemanfaatan perpustakaan sebagai sumber belajar hanya dilakukan dengan cara meminta siswa menggunakan buku paket yang disediakan oleh perpustakaan.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

BAB IV

KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

A. Kesimpulan

Berdasarkan jadwal yang telah disusun atau diprogramkan sebelumnya semua guru telah mengikuti kegiatan supervisi yang dilaksanakan oleh kepala sekolah. Semua guru telah mengikuti kegiatan supervisi dengan nilai atau kategori minimal baik. Semua guru telah menyampaikan materi pembelajaran dengan baik. Kegiatan supervisi proses pembelajaran juga telah ditindaklanjuti dengan empat cara yaitu dengan pemberian contoh, diskusi dan pelatihan. Aspek evaluasi terhadap guru juga telah dilakukan dengan empat cara yaitu persiapan, pelaksanaan, evaluasi pembelajaran, dan rencana tindak lanjut. Khusus untuk rencana tindak lanjut disesuaikan dengan program Pengembangan Kompetensi Berkelanjutan (PKB) guru yang juga akan dilakukan evaluasi PKB nya pada tahun 2024/2025

B. Rekomendasi

Untuk perbaikan supervisi dan menghasilkan kualitas yang lebih baik, ada beberapa rekomendasi, antara lain :

1. Supervisi yang dilakukan seharusnya oleh Kepala madrasah yang didampingi oleh Guru Senior atau guru yang sama dengan guru yang akan disupervisi.
2. Supervisi dilaksanakan untuk semua guru tanpa terkecuali.
3. Untuk guru mempersiapkan sebaik mungkin administrasi pembelajaran.
4. Guru bisa menggunakan sarana lingkungan, perpustakaan, laboratorium sebagai sumber belajar dan tidak terfokus kepada belajar didalam kelas saja.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

DOKUMENTASI





PROFIL MADRASAH

A. Identitas Madrasah

Nama Lembaga	Madrasah Aliyah Syarifuddin
Alamat Lembaga	Jl. Pondok Pesantren Kyai Syarifuddin Wonorejo Kedungjajang Lumajang
Nama Kepala	Rahmat Hidayat. M.Pd
Nomor HP Kepala	+62 822-1542-0263
Tahun Berdiri Madrasah	1985
Status Madrasah	Swasta
Nomor Statistik Madrasah	131235080012
SK Ijin Oprasional Madrasah	MAS/08.0012/2016
Jumlah Guru	36
Jumlah Siswa	475
Nama Yayasan	Yayasan Kyai Syarifuddin
Alamat Yayasan	Jl. Pondok Pesantren Kyai Syarifuddin Wonorejo Kedungjajang Lumajang
Nama Ketua Yayasan	Dr. Abdul Wadud Nafis. Lc. MEI
Identitas Akta Notaris	
SK Kemenkumham	
Tahun Berdiri Yayasan	
Luas Bangunan Madrasah	55 x 40 M ²
Jumlah Kelas	18 Rombel
Jumlah WC/Toilet Guru	1
Jumlah WC/Toilet Siswa	4
Ketersediaan Masjid/Mushola	1
Status Tanah	Milik sendiri

A. Visi dan Misi

Visi Madrasah kami yaitu:

“Terwujudnya Insan Berakhlakul Karimah, Unggul, dan Mandiri”

Indikator dari visi di atas adalah:

1. Akhlakul Karimah: insan-insan yang senantiasa berakhlak dengan landasan Al-Qur'an dan Hadits.
2. Unggul: Insan-insan yang menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi dalam mengemban tugas sebagai *Khalifah Fil Ardhi*.
3. Mandiri: Insan-insan yang menguasai keterampilan dalam menghadapi perkembangan dunia kerja dan industri.

Untuk mencapai visi di atas, maka madrasah kami memiliki misi:

1. Menghasilkan lulusan yang berakhlak mulia, berdasarkan al-Qur'an, Hadits dan nilai kepesantrenan.
2. Mengokohkan Iman dan Taqwa (IMTAQ) agar dapat menjadi insan yang sholih dan sholihah.
3. Memperkuat penguasaan IPTEQ agar mampu melanjutkan pendidikan ke jenjang perguruan tinggi yang berkualitas.
4. meningkatkan penguasaan di bidang keterampilan agar dapat berjiwa mandiri.
5. meningkatkan prestasi akademik dan nonakademik tingkat regional atau nasional meningkatkan kualitas dan kesejahteraan SDM secara bertahap.

B. Tujuan Madrasah

Mengacu pada visi dan misi madrasah, serta tujuan umum pendidikan, maka tujuan madrasah kami adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan keimanan dan ketakwaan peserta didik kepada Allah Swt.
2. Meningkatkan prestasi akademik dan non akademik peserta didik sesuai bakat dan minat
3. Menanamkan sikap akhlakul karimah, disiplin, jujur, dan bertanggung jawab
4. Menyiapkan peserta didik menjadi generasi Islam yang rahmatan lil alamin berhaluan
5. ahlussunnah waljamaah annahdliyah
6. Membekali peserta didik dengan penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi
7. Menciptakan lingkungan madrasah yang bernuansa Islami

C. Identifikasi Tantangan Nyata Sekolah

1. Letak Geografis sangat Strategis.
2. Jumlah rombongan belajar lebih besar dari jumlah ruang belajar yang tersedia.
3. Kegiatan belajar mengajar (KBM) sebagian menggunakan ruang yang bukan milik di Madrasah Aliyah Syarifuddin Wonorejo-Lumajang yang kurang sesuai dengan fungsi ruangan belajar.
4. Minat masyarakat untuk menyekolahkan putra-putri ke Madrasah Aliyah Syarifuddin Wonorejo-Lumajang dari tahun ke tahun semakin tinggi.
5. Alat-alat LAB kurang memadai.
6. Buku-buku perpustakaan dan meubelair yang kurang memadai.
7. Ruang belajar yang kurang nyaman dan kurang memadai.
8. Potensi belajar siswa yang cukup tinggi

D. Identifikasi Fungsi-Fungsi Sarana Sekolah

1. Kurang kondusifnya ruang belajar/kelas.
2. Kurangnya alat dan bahan praktek untuk seni, multimedia dan Bahasa.
3. Melengkapi sarana belajar dan multimedia perpustakaan sekolah.
4. Penyediaan sarana dan prasarana kesenian, multimedia, olahraga dan Bahasa.

DATA SISWA 3 TAHUN TERAKHIR

TAUN AJARAN	KELAS 10		KELAS 11		KELAS 12		TOTAL	
	JUMLAH SISWA	ROMBEL	JUMLAH SISWA	ROMBEL	JUMLAH SISWA	ROMBEL	SISWA	ROMBEL
2022/2023	143	6	143	6	116	6	402	18
2023/2024	187	6	138	6	141	6	466	18
2024/2025	155	6	175	6	130	6	460	18

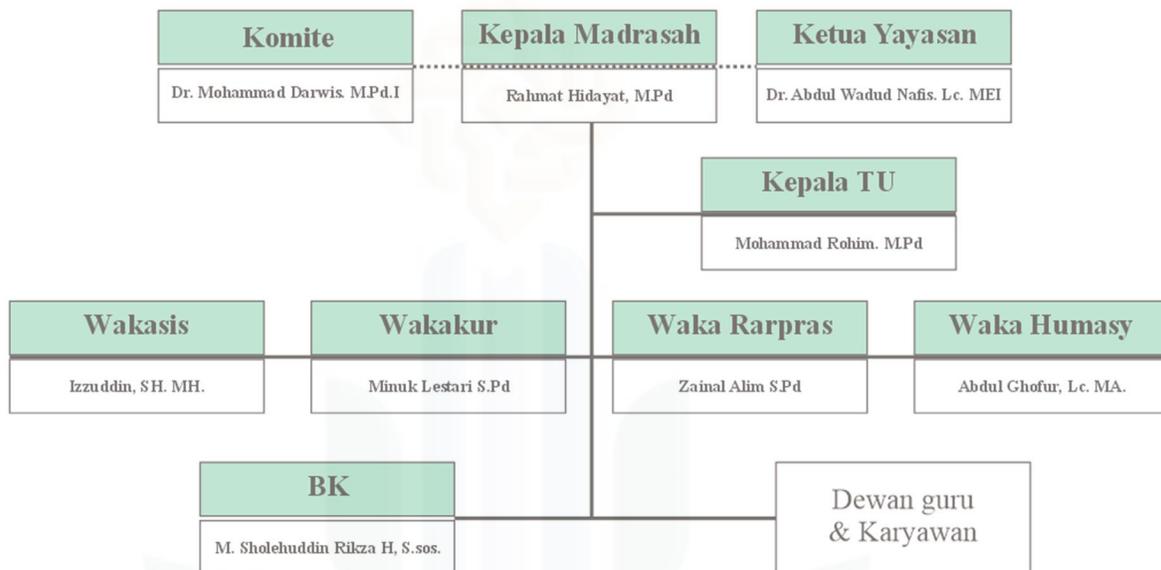
DATA SARANA PRASARAN

NO	Jenis Pasaranra	Luas	Jumlah Ruang	kondisi	
				baik	rusak
1	Ruang Kelas	9 m2	18	18	
2	Ruang Pimpinan	3 m2	1	1	
3	Ruang Guru	9 m2	1	1	
4	Ruang Tata Usaha	6 m2	1	1	
5	Tempat Beribadah	8 m2	1	1	
6	Ruang BK	9 m2	1	1	
7	Ruang Perpustakaan	9 m2	1	1	
8	Ruang Lab Komputer	9 m2	1	1	
9	Kantin	9 m2	1	1	
10	Ruang Lifeskill	9 m2	1	1	
11	Gudang	9 m2	1	1	
12	Toilet	3 m2	3	2	1

DATA PENDIDIK DAN TENAGA KEPENDIDIKAN

NO	KETERANGAN	JUMLAH
pendididk		
1	guru pns tetap	1
2	guru tetap yayasan	35
3	guru sertifikasi	14
4	guru tidak tetap	-
tenaga kependidikan		
1	komite sekolah	1
2	staf tata usaha/ operator madrasah	3

STRUKTUR ORGANISASI



DATA PENDIDIK DAN TENAGA KEPENDIDIKAN

NO	Nama	NIP / NUPTK	Pendidikan Terakhir	Sertifikasi	Jabatan
1	Rahmat Hidayat S.Pd.I., M.Pd.		S2 Pendidikan Agama Islam	Sudah	Kepala Madrasah
2	Abdul Kholiq, S.Ag, PDE.	0035754657110023	S2 (Ekonomi Islam)	Sudah	Guru Alqur'an Hadits
3	Badrus Salim, S.Kom	0650753655200022	S1 (Informatika)	Sudah	Guru Informatika
4	Ismam, S.P.	5553750654110002	S1 (Pertanian)	Sudah	Guru Penjaskes
5	Yunita Agustin Pamungkas, S.Pd	0163759660300073	S1 (Pendidikan MTK)	Sudah	Guru Matematika
6	M. Mujadid Al Kautsar, S.Pd	4749760662110052	S1 (Pendidikan Biologi)	Sudah	Guru Biologi
7	Miska, M.Pd.	2353754656200013	S2 (Pendidikan Bhs. Inggris)	Sudah	Guru Bhs. Inggris
8	Elya Sulistiyaningrum, SE	6253751653210083	S1 (Manajemen Keuangan)	Sudah	Guru Ekonomi
9	Muhammad Ali Usman, S.Pd	8233761663110043	S1 (Pendidikan Fisika)	Sudah	Guru Fisika
10	Minuk Lestari, S.Pd.	5457749651300062	S1 (Pendidikan Kimia)	Sudah	Guru Kimia
11	Imaduddin Yusuf, SE	6654763664110052	S1 (Ekonomi)	Sudah	Guru Ekonomi
12	Ida Lailatul Hamdah, S.Pd.I.	9461763663210003	S1 (Pendidikan Bhs. Inggris)	Belum	Guru Bhs. Inggris
13	Suhri, S.Pd.I	2636760660110012	S1 (PAI)	Sudah	Guru Fiqih
14	Mustaqim, S.Pd.	7852100163050	S1 (Pendidikan Fisika)	Belum	Guru Fisika
15	Mokhammad Rohim, S.Pd.I.	2836767668110022	S1 (PAI)	Sudah	Guru Aqidah Akhlaq
16	Moh. Zaenal Alim, S.Pd.I.	4050758661110023	S1 (PAI)	Belum	Guru SKI
17	Yulia Rahmawati, S.Pd	4041757660210023	S1 (Pendidikan Sejarah)	Belum	Guru Sejarah

18	Mukhammad Ishak, MA	205211011850 0200	S2 (PAI)	Belum	Guru PKn
19	Mochamad Saifudin, S.Pd	205211011940 0300	S1 (Pendidikan Matematika)	Belum	Guru Matematika
20	Sofian Hadi Noviyanto, SE	205211011940 0100	S1 (Ekonomi Syariah)	Belum	Guru SKI
21	Fatimah Azzahra, S. HUM	205211011930 0100	S1 (Bahasa Arab)	Belum	Guru Bhs. Arab
22	Moh. Amar Fadholi, S.Pd	205211001900 0100	S1 (Pendidikan Bhs. Indonesia)	Belum	Guru Bhs. Indonesia
23	Refil Andriansyah, S.Pd.L	994691000004 7	S1 (PAI)	Belum	Guru SBK
24	Syafi'uddin, S.Sos	205211011960 01	S1 (Bimbingan Konseling Islam)	Belum	Guru Bhs. Arab
25	Denok Wahyu Istianti, S.Pd	205211011940 0200	S1 (Pendidikan Bhs. Indonesia)	Belum	Guru Bhs. Indonesia
26	Dr. Syamsul Arifin, MA	205211011840 0100	S3 (Agama Islam)	Sudah	Guru Aswaja
27	Linda Ayu Nornasari, M.Pd	087028026307 6	S2 (Pendidikan Bhs. Inggris)	Sudah	Guru Bhs. Inggris
28	Shinta Amalia Nizma Putri, S.Pd	205211011990 02	S1 (Pendidikan MTK)	Belum	Guru Matematika
29	Rony Zamzam Firdausy, S.Sos	205211011980 03	S2 (Pendidikan Geografi)	Belum	Guru Sosiologi
30	M. Sholehuddin Rikza Hamdani, S.Sos.	205211011980 02	S1 (Bimbingan Konseling Islam)	Belum	BP/BK
31	Adi Setia Pratama, S.E.		S1 (Ekonomi Syariah)	Belum	Staf TU
32	Fahmi Ikrom, S.Pd		S1 (PAI)	Belum	Staf TU
33	Sri Wahyuningsih, S.Pd		S1 (PAI)	Belum	Staf TU
34	Izzuddin S.H., M.H..		S2 Hukum	Belum	Guru PKN
35	Rohila S.Pd.		S1 (PAI)	Belum	Staf TU

**DAFTAR PRESTASI SISWA
MADRASAH ALIYAH SYARIFUDDIN
WONOREJO LUMAJANG
2024**

NO	KETERANGAN	NAMA SISWA	KELAS	JENIS KEGIATAN/LOMBA	JUARA KE	TINGKAT
1	2024	ILMAN ADITYA	XI C	Porseni Kabupaten (Lari 5000 M)	1 (Satu)	Kabupaten
2	2024	VIRA DWI AGUSTIN	XI A	Porseni Kabupaten (Tenis Meja)	1 (Satu)	Kabupaten
3	2024	NAYYIRA SHAFYA FARADISYA	X B	Porseni Kabupaten (Catur)	1 (Satu)	Kabupaten

4	2024	SITI ROZIANA	XI A	Porseni Kabupaten (Bahasa Inggris)	1 (Satu)	Kabupaten
5	2024	MOCHAMMAD RAVI ADITYA	X C	Porseni Kabupaten (Kaligrafi)	1 (Satu)	Kabupaten
6	2024	AHMAD FABY ANDRIANSYAH	XI F	Porseni Kabupaten (Singer)	2 (Dua)	Kabupaten
7	2024	KHILYATUL LAFIFA	X A	Porseni Kabupaten (Desain Grafis)	2 (Dua)	Kabupaten
8	2024	ROHMATULLAH	X C	Porseni Kabupaten (MTQ PA)	2 (Dua)	Kabupaten
9	2024	NADIFATUL KARIMA	XI B	Porseni Kabupaten (MTQ PI)	2 (Dua)	Kabupaten
10	2024	NAILAL QIADAH	XI B	Porseni Kabupaten (Tahfidz)	2 (Dua)	Kabupaten
11	2024	TIM MA SYARIFUDDIN	MAS	Porseni Kabupaten (Futsal)	3 (Tiga)	Kabupaten
12	2024	ROHMATULLAH	X C	(MTQ PUTRA) PSDKU POLINEMA KAMPUS LUMAJANG	1 (Satu)	Kabupaten
13	2024	NUR LAILATUL LATIFAH	XII B	(MTQ PUTRI) PSDKU POLINEMA KAMPUS LUMAJANG	2 (Dua)	Kabupaten
14	2024	SITI ROZIANA	XI A	LOMBA PIDATO (SEMERU FM)	1 (Satu)	Kabupaten
15	2024	DINI AULIA AGUSTINA	XII A	LOMBA PIDATO (SEMERU FM)	Harapan 2	Kabupaten
16	2024	SITI ROZIANA	XI A	LOMBA PIDATO (RUANG BERKARYA INDONESIA)	1 (Satu)	Nasional
17	2024	DINI AULIA AGUSTINA	XII A	LOMBA CIPTA PUISI	1 (Satu)	Nasional

				(RUANG BERKARYA INDONESIA)		
18	2024	SITI ROZIANA	XI A	LKTI (IAI SYARIFUDDIN)	1 (Satu)	Kabupaten
19	2024	AISYAH FITRIANI	XII D	PUISI (IAI SYARIFUDDIN)	2 (Dua)	Kabupaten
20	2024	DINI FARICHA DINI AULIA ALYA FEBRIANTI	XII A XII A XII A	DEBAT (IAI SYARIFUDDIN)	2 (Dua)	Kabupaten



UIN

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

DOKUMENTASI







SURAT KETERANGAN SELESAI PENELITIAN

Nomor: 094/MA.Sy/YKSy/XI/2024

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : RAHMAT HIDAYAT M.Pd
NIY : 19850810 04 2 015
Jabatan : Kepala Madrasah
Unit Kerja : MA. Syarifuddin
Alamat : Jl. PPs Kyai Syarifuddin Wonorejo Kedungjajang Lumajang

Menerangkan dengan sebenarnya bahwa:

Nama : QODIRIYAH
NIM : 22330701025
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
Perguruan Tinggi : Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Shidiq Jember
Judul Desertasi : Kinerja Kepala Sekolah Sebagai Supervisor dalam Membina peningkatan Profesionalisme Guru pada Lembaga Pendidikan Islam (Studi Multi Kasus di MA Nurull Islam Bades dan MA Syarifuddin Lumajang)

Telah selesai melakukan penelitian di Madrasah Aliyah Syarifuddin Wonorejo Lumajang terhitung mulai tanggal 10 September s/d 20 Oktober 2024 untuk memperoleh data dalam rangka penyusunan Desertasi, dan yang bersangkutan telah melakukan penelitian dengan baik.

Demikian surat keterangan ini dibuat dan diberikan kepada yang bersangkutan untuk di gunakan seperlunya. Atas perhatiannya kami ucapkan terima kasih.

Lumajang, 21 November 2024
Kepala Madrasah



RAHMAT HIDAYAT, M.Pd.
NIY. 19850810 04 2 015

BIODATA SINGKAT PENULIS



QODIRIYAH dilahirkan pada tanggal 3 Oktober 1978 di Malang, putri pertama dari 5 bersaudara Bapak H. Qodir Rahman dan Ibu Alm Hj. Siti Djuwarijah, S. Pd. Penulis tinggal di Perum Bumi Biting Indah A1 no. 14 Lumajang. Saat ini mengembangk amanah dan bertugas sebagai guru ASN sejak tahun 2004 hingga saat ini di MAN Lumajang dengan mengajar pelajaran Biologi.

Pendidikan pertama dijalani di TK Sabilillah Malang tamat tahun 1984 dan kemudian melanjutkan di SDN Pandanwangi I Malang tamat pada tahun 1990. Pendidikan selanjutnya dijalani di MTs. Negeri II Malang dan tamat pada tahun 1993 yang dilanjutkan di MA Negeri I Malang yang tamat pada tahun 1996. Pada tahun yang sama ia melanjutkan pendidikan di Politeknik Pertanian Universitas Jember Jurusan Teknologi Pertanian Program Studi Teknologi Pangan dan Gizi melalui jalur PBUD/PMDK. Dia lulus dari Politeknik Pertanian Universitas Jember tahun 1999. Pada tahun 2002, ia melanjutkan kuliah di IKIP Budi Utomo Malang Fakultas Pendidikan MIPA Jurusan Pendidikan Biologi. Pada tahun 2012 melanjutkan S2 di Universitas Jember Magister Biologi dan kini ia sedang menempuh program S-3 di UIN Khas Jember dalam Prodi Manajemen Pendidikan Islam.

Pada tanggal 19 Februari 2004 menikah dengan H. M. Mufthi Arief, SP., MM., sehingga dikaruniai tiga putra putri. Putra pertama Ahmad Nafiis Billah Arief lahir pada 11 Maret 2005. Putri kedua Amira Hasna Syifa Arief lahir pada 08 Maret 2009. Putra ketiga Ahmad Azkaril Zahirul Arief lahir pada 07 Mei 2014.

Pengalaman pekerjaan sebelumnya pernah bekerja di PT Philips Seafood sebagai Quality Control pada pengolahan ikan. Setelah itu bekerja di PO Restu sebagai administrasi dengan dijalani dengan kuliah. Selain itu mengajar private dan les bimbel di rumah, sa, nil mengajar di SMP Paramitha dan kejar paket B dan C di Malang. Pada tahun 2004 mulai mengajar di MAN Lumajang dan mengantarkan menjadi ASN.

Dalam karir jabatan pernah menjadi Wali Kelas, Bendahara Sekolah, Sekretaris Program Prodistik, Ketua Program Prodistik, Waka Waka Humas di MAN Lumajang dan pada tahun 2021 sudah mengikuti assesment Kepala Madrasah. Pada tahun 2021-2024 menjadi Fasilitator daerah mapel Biologi, tahun 2023 menjadi Tim Inti Kabupaten EDM/e-RKAM. Sekretaris MGMP Biologi Jatim periode 2019-2024 dan 2024-2027. Ketua MGMP MA Biologi Kabupaten Lumajang periode 2016-2020, 2020-2025. Bendahara MGMP Biologi SMA Kabupaten Lumajang periode 2022-2027.

Penghargaan yang pernah diraih Satyalencana X dari Presiden Joko Widodo pada tahun 2019, sebagai Guru Kreatif dari Kepala Madrasah pada tahun 2022 dan Guru Disiplin pada tahun 2023, Peringkat I Pelatihan Teknis Public Speaking di Wilayah Kerja Kantor Kemenag Lumajang oleh Balai Diklat Keagamaan Surabaya yang diselenggarakan pada tahun 2023.