

**IKLIM ORGANISASI
DALAM PENGEMBANGAN PROFESIONALISME GURU
DI SEKOLAH MENENGAH PERTAMA AL-FURQAN JEMBER**

TESIS



Oleh:
Aliva Fittia
NIM: 223106010031

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

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

**IKLIM ORGANISASI
DALAM PENGEMBANGAN PROFESIONALISME GURU
DI SEKOLAH MENENGAH PERTAMA AL-FURQAN JEMBER**

TESIS

Diajukan untuk memenuhi persyaratan
Memperoleh gelas Magister Pendidikan (M. Pd.)



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

Oleh:

Aliva Fitria
NIM: 223106010031

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

LEMBAR PERSETUJUAN

Tesis dengan judul “Iklim Organisasi dalam Pengembangan Profesionalisme guru di SMP Al-Furqan Jember” yang ditulis oleh Aliva Fitria ini, telah dipertahankan di Dewan Penguji Tesis Pascasarjana UIN Khas Jember pada Selasa Tanggal 2 Desember 2025 dan diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelas Magister Pendidikan (M. Pd.)

Jember, 12 Desember 2025
Pembimbing I



Prof. Dr. Hj. St. Rodliyah, M. Pd.
NIP. 196809111999032001

Jember, 12 Desember 2025
Pembimbing II



Dr. Imron Fauzi, M. Pd. I
NIP. 198705222015031005

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

PENGESAHAN

Tesis dengan judul “Iklim Organisasi dalam Pengembangan Profesionalisme Guru di SMP Al-Furqan Jember” yang ditulis oleh Aliva Fitria ini, telah dipertahankan di depan Dewan Penguji Tesis Pascasarjana UIN Khas Jember pada hari Selasa tanggal 2 Desember 2025 dan diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelas Magister Pendidikan (M.Pd.)

DEWAN PENGUJI

1. Ketua Penguji : Dr. H. Moh. Anwar, S. Pd., M. Pd ()
NIP. 196802251987031002
2. Anggota
 - a. Penguji Utama : Prof. Dr. H. Moh. Khusnuridlo, M. Pd. ()
NIP. 196507201992031003
 - b. Penguji I : Prof. Hj. St. Rodliyah, M. Pd ()
NIP. 196809111999032001
 - c. Penguji II : Dr. Imron Fauzi, M. Pd. I. ()
NIP. 198705222015031005

Jember, 12 Desember 2025
Mengesahkan
Pascasarjana UIN Khas Jember
Direktur,



Prof. Dr. H. Mashudi, M. Pd. &
NIP. 197209182005011003

ABSTRAK

Aliva Fitria, 2025. Iklim Organisasi dalam Pengembangan Profesionalisme Guru di SMP Al-Furqan Jember. Tesis Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Universitas Islam Kiai Achmad Siddiq Jember. Pembimbing I: Prof. Dr. Hj. Siti Rodliyah, M. Pd. Pembimbing II: Dr. Imron Fauzi, M. Pd.

Kata kunci: Iklim Organisasi, Profesionalisme Guru, Struktur Organisasi, Konflik, Standar Kinerja

Profesionalisme guru merupakan elemen penting dalam menentukan kualitas pendidikan, karena guru berperan langsung dalam proses pembelajaran peserta didik. Profesionalisme tidak hanya ditentukan oleh kompetensi individu, tetapi juga dipengaruhi oleh lingkungan kerja yang mendukung, salah satunya melalui iklim organisasi sekolah. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk menganalisis bagaimana iklim organisasi di SMP Al-Furqan berkontribusi terhadap pengembangan profesionalisme guru di SMP Al-Furqan Jember.

Fokus penelitian ini adalah 1) bagaimana struktur organisasi dalam pengembangan profesionalisme guru di SMP Al-Furqan Jember? 2) Bagaimana dinamika konflik dalam pengembangan profesionalisme guru di SMP Al-Furqan Jember? 3) Bagaimana standar kinerja dalam pengembangan profesionalisme guru di SMP Al-Furqan Jember?.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan jenis studi kasus. Lokasi penelitian adalah SMP Al-Furqan Jember. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara partisipatif pasif, observasi, dan dokumentasi. Teknik analisis data dianalisis menggunakan model interaktif Milles, Huberman dan Saldana yang meliputi tahap kondensasi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Keabsahan data menggunakan teknik triangulasi sumber dan teknik.

Hasil penelitian ini 1) Struktur organisasi di SMP Al-Furqan Jember terbentuk dengan memadukan sentralisasi strategis oleh yayasan dan desentralisasi operasional di tingkat sekolah, sehingga menghasilkan pembagian tugas yang jelas menunjukkan spesialisasi tugas, alur koordinasi fleksibel, serta multi peran yang adaptif. 2) Dinamika konflik di SMP Al-Furqan Jember diposisikan sebagai peluang penguatan organisasi melalui penyelesaian berjenjang, sementara konflik yang muncul umumnya berupa miskomunikasi kecil dengan sistem SP1-SP3 sebagai kontrol formal. 3) Standar kinerja di SMP Al-Furqan Jember dilakukan dengan penilaian kinerja yang holistik, penilaian oleh multipihak sehingga menghasilkan evaluasi yang objektif, serta penerapan reward dan punishment yang terstruktur berbasis SOP menciptakan evaluasi yang berorientasi pembinaan. Secara keseluruhan, ketiga aspek tersebut bersinergi membentuk iklim organisasi yang mendukung terwujudnya profesionalisme guru di SMP Al-Furqan Jember.

ABSTRACT

Aliva Fitria, 2025. Organizational Climate in Developing Teacher Professionalism at SMP Al-Furqan Jember. Thesis. Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Universitas Islam Kiai Achmad Siddiq Jember. Pembimbing I: Prof. Dr. Hj. Siti Rodliyah, M. Pd. Pembimbing II: Dr. Imron Fauzi, M. Pd.

Teacher professionalism is an essential element in determining the quality of education, because teachers play a direct role in the student learning process. Professionalism is not only determined by individual competence, but also influenced by a supportive work environment, one of which is through the organizational climate of the school. Therefore, this research was conducted to analyze how the organizational climate at SMP Al-Furqan contributes to the development of teacher professionalism at SMP Al-Furqan Jember.

The focus of this research is 1) How does the organizational structure support the development of teacher professionalism at SMP Al-Furqan Jember? 2) How do the dynamics of conflict contribute to the development of teacher professionalism at SMP Al-Furqan Jember? 3) How do the established performance standards contribute to the development of teacher professionalism at SMP Al-Furqan Jember?

This research uses a descriptive qualitative approach with a case study type. The research location is SMP Al-Furqan Jember. Data collection techniques were carried out through passive participatory interviews, observation, and documentation. The data analysis technique was analyzed using the interactive model of Milles, Huberman and Saldana which includes the stages of data condensation, data presentation, and conclusion drawing. Data validity uses source and technical triangulation techniques.

The results of this research are 1) The organizational structure at SMP Al-Furqan Jember is formed through a combination of strategic centralization by the foundation and operational decentralization at the school level. This arrangement produces a clear division of tasks that reflects functional specialization, flexible coordination flows, and adaptive multi-role responsibilities. 2) Conflict dynamics at SMP Al-Furqan Jember are positioned as opportunities for organizational strengthening through a tiered resolution system. The conflicts that arise are generally minor miscommunications, with the SP1–SP3 mechanism serving as a formal control system. 3) Performance standards at SMP Al-Furqan Jember are implemented through a holistic performance appraisal system, involving multi-party assessments to ensure objective evaluation. Additionally, the structured application of rewards and punishments based on Standard Operating Procedures (SOPs) supports a developmental and improvement-oriented evaluation climate. Overall, these three aspects synergize to shape an organizational environment that supports the realization of teacher professionalism at SMP Al-Furqan Jember.

ملخص البحث

عليفة فطرية. ٢٠٢٥. الجو التنظيمي في تطوير الكفاءة المهنية للمعلم في مدرسة الفرقان المتوسطة العامة جمبر. رسالة الماجستير بقسم إدارة التربية الإسلامية برنامج الدراسات العليا جامعة كياهي حاج أحمد صديق الإسلامية الحكومية جمبر. تحت الاشراف: (١) الدكتورة الحاجة ستي روضية الماجستير، و(٢) الدكتور عمران فوزي الماجستير.

الكلمات الرئيسية: الجو التنظيمي، الكفاءة المهنية للمعلم، الهيكل التنظيمي، الصراع، معايير الأداء. إن الكفاءة المهنية للمعلم تعد من العناصر الأساسية في تعيين جودة التربية؛ حيث يشارك المعلم مباشرة في عملية تعلم الطلاب. ولا تتحدد الكفاءة المهنية بالكفاءة الفردية فحسب، بل تتأثر أيضا بيئة العمل الداعمة، ومنها الجو التنظيمي للمدرسة. فلذلك، أجري هذا البحث لتحليل كيفية مساهمة الجو التنظيمي في مدرسة الفرقان المتوسطة العامة جمبر العامة في تطوير الكفاءة المهنية للمعلم. محور هذا البحث هو: (١) كيف يدعم الهيكل التنظيمي تطوير الكفاءة المهنية للمعلم في مدرسة الفرقان المتوسطة العامة جمبر؟ (٢) كيف تساهم ديناميكيات الصراع التي تحدث في تطوير الكفاءة المهنية للمعلم في مدرسة الفرقان المتوسطة العامة جمبر؟ (٣) كيف تساهم معايير الأداء المحددة في تطوير الكفاءة المهنية للمعلم في مدرسة الفرقان المتوسطة العامة جمبر؟

استخدمت الباحثة في هذا البحث المنهج الكيفي الوصفي بنوع دراسة الحالة. ويقع موقع البحث في مدرسة الفرقان المتوسطة العامة جمبر. وطريقة جمع البيانات من خلال الأشياء التالية: المقابلة بالمشاركة، والملاحظة، والتوثيق، وتحليل البيانات من خلال مراحل تكثيف البيانات، وعرض البيانات، والاستنتاج. وفحص صحة البيانات باستخدام تثليث المصادر والتقنيات.

أما نتائج البحث التي حصلت عليها الباحثة فهي: (١) أن البنية التنظيمية في مدرسة الفرقان المتوسطة العامة جمبر تشكل من خلال الجمع بين المركزية الاستراتيجية التي تمارسها المؤسسة المشرفة، واللامركزية التشغيلية على مستوى المدرسة، مما أسفر عن توزيع واضح للمهام يظهر تخصصا وظيفيا، ومسارا مرنا للتنسيق، إضافة إلى تعدد أدوار يتسم بالتكيف؛ و(٢) أن ديناميات الصراع في مدرسة الفرقان المتوسطة العامة جمبر تنظر باعتبارها فرصة لتعزيز المنظمة من خلال معالجة متدرجة للصراعات، في حين أن الصراعات التي تبرز غالبا ما تكون في شكل سوء تواصل بسيط، مع اعتماد نظام الإنذارات SP1-SP3 بوصفه آلية ضبط رسمية؛ و(٣) أن معايير الأداء في مدرسة الفرقان المتوسطة العامة جمبر تطبق من خلال تقييم شامل للأداء، وتقييم من جهات متعددة بما يضمن موضوعية النتائج، إلى جانب تطبيق منظم لنظام الحوافز والعقوبات استنادا إلى إجراءات التشغيل القياسية (SOP)، مما ينتج عملية تقييم ذات توجه بنائي. وعلى وجه الإجمال، فإن هذه الجوانب الثلاثة تتكامل لتشكيل مناخا تنظيميا يساهم في تحقيق المهنية لدى المعلمين في مدرسة الفرقان المتوسطة العامة جمبر.

KATA PENGANTAR

Segala puji syukur senantiasa dipanjatkan kehadiran Allah SWT atas karunia dan limpahan nikmat-Nya sehingga tesis dengan judul “Iklim Organisasi dalam Perkembangan Profesionalisme Guru SMP Al-Furqan Jember” ini dapat terselesaikan. Sholawat dan salam senantiasa tercurahkan kepada Rasulullah Muhammad SAW yang telah menuntut umatnya agama Allah sehingga tercerahkan kehidupan saat ini.

Dalam penyusunan tesis ini, banyak pihak yang terlibat dalam membantu penyelesaiannya. Oleh karena itu, patut diucapkan terima kasih teriring doa jazakumullahu ahsanal jaza kepada mereka yang telah banyak membantu, membimbing, dan memberikan dukungan demi penulisan tesis ini.

1. Prof Dr. Hepni, S. Ag., MM., selaku rektor Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember, yang telah memberikan izin dan bimbingan yang bermanfaat.
2. Prof. Dr. H. Mashudi, M. Pd., selaku direktur Pascasarjana Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember, yang telah memberikan izin dan bimbingan yang bermanfaat.
3. Dr. H. Moh Anwar, S. Pd., M. Pd., selaku ketua program studi Manajemen Pendidikan Islam (MPI) Pascasarjana Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember, yang telah memberikan banyak ilmu bimbingan.
4. Prof. Dr. Hj. Siti Rodliyah, M. Pd., selaku dosen pembimbing I yang telah memberikan motivasi, sekaligus memberikan banyak ilmu dan bimbingan dengan penuh kesabaran, petunjuk dan arahan dalam penyusunan tesis ini.

5. Dr. Imron Fauzi, M. Pd. I., selaku dosen pembimbing II yang telah memberikan motivasi, sekaligus memberikan banyak ilmu dan bimbingan dengan penuh kesabaran, petunjuk dan arahan dalam penyusunan tesis ini.
6. Prof. Dr. H. Khusnurridlo, M. Pd., selaku penguji utama dalam tesis ini yang telah banyak memberikan masukan kepada penulis sehingga penulisan tesis ini jauh lebih baik dari sebelumnya.
7. Indriastutie Harie Wardanie, M. Si., selaku kepala sekolah SMP Al-Furqan Jember yang telah berkenan untuk bekerja sama dan memberikan data dan informasi penelitian dalam penyusunan Tesis ini.
8. Baba dan Ummi, terima kasih sebesar-besarnya atas doa, dukungan dan kasih sayang yang tiada henti. Segala capaian dalam perjalanan akademik ini tidak terlepas dari ridha dan pengorbanan Baba dan Ummi.
9. Suami tercinta Mas Thoriqul Haq Ramadhani, yang senantiasa memberikan doa, dukungan, pengertian dan semangat tanpa henti sepanjang proses penyusunan tesis ini. Kesabaran dan kehadirannya menjadi kekuatan bagi penulis untuk tetap bertahan dan menyelesaikan setiap tahapan penelitian dengan baik.

Akhirnya, semoga segala amal baik yang telah Bapak/Ibu berikan kepada penulis mendapat balasan yang baik dari Allah.

Jember, 12 Desember 2025

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PERSETUJUAN	ii
PENGESAHAN	iii
ABSTRAK	iv
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Konteks Penelitian	1
B. Fokus Penelitian	8
C. Tujuan Penelitian	8
D. Manfaat Penelitian	9
E. Ruang Lingkup dan Keterbatasan Penelitian	10
F. Definisi Istilah	10
G. Sistematika Penulisan	12
BAB II KAJIAN PUSTAKA	14
A. Penelitian Terdahulu	14
B. Kajian Teori	33
C. Kerangka Konseptual	76
BAB III METODE PENELITIAN	77
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian	77
B. Lokasi Penelitian	78
C. Kehadiran Peneliti	78
D. Subjek Penelitian	79
E. Sumber Data	81

F. Teknik Pengumpulan Data	81
G. Analisis Data	85
H. Keabsahan Data	86
I. Tahapan-tahapan Penelitian	89
BAB IV PAPARAN DATA DAN ANALISIS	91
A. Paparan Data dan Analisis	91
1. Struktur Organisasi dalam Perkembangan Profesionalisme Guru di SMP Al-Furqan Jember	91
2. Dinamika Konflik dalam Perkembangan Profesionalisme Guru di SMP Al-Furqan Jember	106
3. Standar Kinerja dalam Perkembangan Profesionalisme Guru di SMP Al-Furqan Jember	119
B. Temuan Penelitian	132
BAB V PEMBAHASAN	139
A. Struktur Organisasi dalam Perkembangan Profesionalisme Guru di SMP Al-Furqan Jember	139
B. Dinamika Konflik dalam Perkembangan Profesionalisme Guru di SMP Al-Furqan Jember	146
C. Standar Kinerja dalam Perkembangan Profesionalisme Guru di SMP Al-Furqan Jember	132
BAB VI PENUTUP	170
A. Kesimpulan	170
B. Saran	171
DAFTAR PUSTAKA	173
PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN	179
LAMPIRAN-LAMPIRAN	180
RIWAYAT HIDUP	254

DAFTAR TABEL

No.	Uraian	Hal
2.1	Orisinilitas Penelitian	22
3.1	Subjek Penelitian	80
4.1	Hasil Temuan	136



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

DAFTAR GAMBAR

No.	Uraian	Hal
2.1	Bagan Kerangka Konseptual.....	76
4.1	Struktur Organisasi SMP Al-Furqan Jember	94
4.2	Kegiatan Rapat Kerja Tahunan	100
4.3	Proses Mediasi Siswa oleh Guru BK	111
4.4	Forum Komunikasi Langsung dengan Wali Murid.....	113
4.5	Form Refleksi Diri Guru	118
4.6	Kegiatan Pelatihan Penyusunan Program Kerja dengan Supervisor dengan Yayasan	120
4.7	Papan Agenda Kegiatan Kepala Sekolah	122
4.8	Dokumentasi Evaluasi dan Pembagian Rapot PKG SDM	123
4.9	Supervisi Guru Qur'an oleh Ummi Fondation Pusat.....	127


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

DAFTAR LAMPIRAN

Uraian	Hal
Lampiran 1. Surat izin penelitian	180
Lampiran 2 Jurnal Kegiatan Penelitian	181
Lampiran 3 Surat Keterangan Selesai Penelitian	183
Lampiran 4 Pedoman Observasi	184
Lampiran 5 Pedoman Interview	186
Lampiran 6 Transkrip Interview	194
Lampiran 7 SOP SDM SMP Al-Furqan Jember	226
Lampiran 8 Laporan Bimbingan Siswa	227
Lampiran 9 SOP Reward dan Punishmen Tendik SMP Al-Furqan Jember	229
Lampiran 10 Perangkat Pembelajaran	237
Lampiran 11 Struktur Organisasi SMP Al-Furqan Jember	249
Lampiran 12 Surat Keterangan Abstrak	250
Lampiran 13 Surat Keterangan Plagiasi	251
Lampiran 14 Dokumentasi Kegiatan Penelitian	252

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

BAB I

PENDAHULUAN

A. Konteks Penelitian

Pendidikan merupakan sektor kunci dalam pembangunan bangsa, karena melalui pendidikan yang berkualitas, sumber daya manusia dapat berkembang secara optimal dan berkontribusi dalam berbagai aspek kehidupan. Kualitas pendidikan sangat ditentukan oleh profesionalisme guru sebagai aktor utama dalam proses pembelajaran. Guru berhadapan langsung dengan para peserta didik melalui proses belajar mengajar. Keberadaan guru dan kesiapannya menjalankan tugas sebagai pendidik sangat menentukan bagi terselenggaranya suatu proses pendidikan. Menurut Surya, tanpa guru pendidikan hanya akan menjadi slogan yang tiada arti. Baginya, guru dianggap sebagai titik sentral dan awal dari semua pembangunan pendidikan.¹

Pentingnya profesionalisme guru mempunyai dasar dalam Al-Qur'an sebagai sumber hukum dan pedoman hidup bagi manusia. Ayat Al-Qur'an yang menjadi dasar tentang profesionalisme guru antara lain ada dalam surah al-Baqarah ayat 247 berikut:

وَقَالَ لَهُمْ نَبِيُّهُمْ إِنَّ اللَّهَ قَدْ بَعَثَ لَكُمْ طَالُوتَ مَلِكًا قَالُوا أَنَّى يَكُونُ لَهُ الْمُلْكُ عَلَيْنَا وَنَحْنُ أَحَقُّ بِالْمُلْكِ مِنْهُ وَلَمْ يُؤْتَ سَعَةً مِنَ الْمَالِ قَالَ إِنَّ اللَّهَ اصْطَفَاهُ عَلَيْكُمْ وَزَادَهُ بَسْطَةً فِي الْعِلْمِ وَالْجِسْمِ وَاللَّهُ يُؤْتِي مَلَكَهُ مَنْ يَشَاءُ وَاللَّهُ وَاسِعٌ عَلِيمٌ

¹ Muhammad Surya, *Percikan Perjuangan Guru* (Aneka Ilmu, 2003). 2

Artinya: Nabi mereka berkata kepada mereka, “Sesungguhnya Allah telah mengangkat Talut menjadi rajamu.” Mereka menjawab, “Bagaimana (mungkin) dia memperoleh kerajaan (kekuasaan) atas kami, sedangkan kami lebih berhak atas kerajaan itu daripadanya dan dia tidak diberi kekayaan yang banyak?” (Nabi mereka) menjawab, “Sesungguhnya Allah telah memilihnya (menjadi raja) kamu dan memberikan kepadanya kelebihan ilmu dan fisik.” Allah menganugerahkan kerajaan-Nya kepada siapa yang Dia kehendaki. Allah Mahaluas (kekuasaan dan rezeki-Nya) lagi Maha Mengetahui. (Q.S. Al-Baqarah: 247)²

Dalam tafsir Ibnu Katsir dijelaskan bahwa yang dimaksud dengan *bashatan fil ilmi* adalah adanya Allah memberikan keluasan ilmu yang dengan itu ia lebih mengetahui dari pada yang lainnya. Berarti seorang guru harus benar-benar kompeten dalam hal pengetahuannya sebab guru yang akan mengajarkan, mentransformasi pengetahuan kepada peserta didik.³

Dalam konteks regulasi nasional, Undang-undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang guru dan dosen, menegaskan kedudukan guru sebagai tenaga profesional pada jenjang pendidikan dasar, menengah, dan anak usia dini. Jabatan guru menuntut keahlian khusus dan harus menjalankan syarat minimal empat kompetensi yaitu pedagogik, profesional, kepribadian, dan sosial. Profesionalisme guru dapat diartikan sebagai kemampuan dan kesiapan seorang pendidik dalam melaksanakan tugasnya secara optimal sesuai dengan standar profesi yang berlaku. Profesionalisme guru sendiri merupakan konsep holistik yang mencakup komitmen terhadap profesi,

² Departemen Agama Republic Indonesia, Al-Quran dan Terjemahan, (Jakarta Timur: Maghfirah Pustaka, 2006)

³ Nia Nuraida dan Lilis Nurteti, “Konsep Profesionalisme Guru Menurut Al-Qur’an Surat Al-Baqarah Ayat 247: Studi Analisis terhadap Tafsir Ibnu Katsir,” *Tarbiyat al-Aulad: Jurnal Pendidikan Islam Anak Usia Dini* 1, no. 1 (2018): 71–81. 72.

tanggung jawab moral, tingkat keahlian, dedikasi, serta sikap dan etos kerja, bukan hanya diukur dari kecakapan akademik.⁴

Dalam upaya membentuk guru yang profesional, tuntutan komitmen individu perlu didukung oleh lingkungan kerja yang kondusif agar guru merasa dihargai, didukung dan termotivasi untuk terus berkembang. salah satu aspek penting dari lingkungan kerja yang mempengaruhi hal ini adalah Iklim Organisasi. Iklim organisasi diperkenalkan oleh Lewin pada tahun 1930 dengan sebutan iklim psikologis sebagai cara untuk memahami bagaimana lingkungan kerja mempengaruhi individu secara psikologis. Litwin menekankan bahwa iklim organisasi bertindak sebagai penghubung fungsional antara anggota organisasi dan lingkungannya.⁵ Ini mencakup persepsi anggota sekolah terhadap berbagai aspek internal seperti kepemimpinan, hubungan antar warga sekolah, sistem penghargaan dan keterbukaan komunikasi. Iklim yang positif, ditandai oleh suasana yang adil, suportif, dan partisipatif, mampu mendorong semangat dan kinerja guru. Hal ini diperkuat melalui studi yang dilakukan oleh Litwin dkk yang menunjukkan bahwa iklim organisasi memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap perilaku individu dibandingkan kecenderungan perilaku sebelumnya, bahkan mampu mengubah pola perilaku yang telah ada.⁶

⁴ Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen (2005).

⁵ George H. Litwin dan Robert A. Stringer, *Motivation and Organizational Climate* (Harvard University Press, 1968).

⁶ Kurt Lewin dkk., "Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created 'Social Climates,'" *The Journal of Social Psychology* 10, no. 2 (1939): 269–99, <https://doi.org/10.1080/00224545.1939.9713366>.

Guna memfokuskan kajian dalam penelitian ini, penting untuk membedakan antara iklim organisasi dan budaya organisasi. Secara konseptual, kedua istilah ini saling terkait, namun memiliki perbedaan mendasar. Iklim organisasi didefinisikan sebagai persepsi anggota terhadap aturan, praktik, prosedur dan kebiasaan dalam lingkungan kerja. Sifatnya adalah fenomena subjektif dan abstrak yang mencerminkan suasana psikologis harian di tempat kerja. Sementara itu, budaya organisasi merupakan sistem nilai, norma, dan asumsi dasar yang berfungsi sebagai prinsip panduan fundamental yang menetapkan cara anggota berinteraksi, berkolaborasi dan berkontribusi.⁷

Rendahnya profesionalisme guru di Indonesia masih menjadi permasalahan serius yang berdampak langsung pada kualitas pendidikan. Beberapa penelitian mengungkapkan bahwa banyak guru mengalami kesulitan dalam menulis karya ilmiah dan melaksanakan penelitian tindakan kelas karena keterbatasan pemahaman, motivasi menulis yang rendah, serta kurangnya akses terhadap infrastruktur dan koneksi internet yang memadai.⁸ Selain itu beberapa guru juga menghadapi tantangan dalam menguasai materi pelajaran, memahami kurikulum, mengembangkan bahan ajar secara kreatif, serta mengintegrasikan teknologi informasi dalam proses

⁷ Daniel R. Denison, "What is the Difference between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native's Point of View on a Decade of Paradigm Wars," *The Academy of Management Review* 21, no. 3 (1996): 619, <https://doi.org/10.2307/258997>.

⁸ Bambang Sumardjoko, "Teachers' Poor Professionalism Of Writing A Scientific Paper at Muhammadiyah Senior High School In Central Java," *International Journal of Pedagogy and Teacher Education* 2, no. 1 (2018): 73, <https://doi.org/10.20961/ijpte.v2i1.16802>.

pembelajaran.⁹ Faktor-faktor seperti kualifikasi pendidikan yang belum sesuai, sikap inovatif yang rendah, dan etos kerja yang kurang kuat juga berkontribusi signifikan terhadap rendahnya profesionalisme guru. Di era digital saat ini, tantangan tersebut semakin kompleks, menuntut guru untuk terus meningkatkan kompetensi dan adaptasi terhadap perkembangan teknologi dalam pembelajaran.¹⁰

Terdapat banyak penelitian yang telah membahas pelatihan dan pengalaman mengajar sebagai faktor profesionalisme. Meski demikian, kajian mengenai faktor profesionalisme guru telah banyak dilakukan, khususnya yang menyoroti aspek pelatihan dan pengalaman mengajar. Misalnya, penelitian oleh Erly dkk menunjukkan bahwa pelatihan dan pengalaman mengajar berpengaruh positif dan signifikan terhadap profesionalitas guru,¹¹ dan studi oleh Wahyuningsih dan Retnaningtyas mengidentifikasi bahwa kompetensi pedagogik, profesional dan motivasi kerja memiliki pengaruh kuat terhadap kinerja guru.¹² Namun, guru merupakan suatu profesi yang bekerja dalam sistem organisasi, sehingga kompetensi diri guru sangat dipengaruhi oleh sistem tersebut. Terdapat

⁹ Syamsinar Syamsinar dan Baso Jabu, "The Problems in Professional Competence of Teachers in Teaching English Subject at Vocational High Schools," *ELT Worldwide: Journal of English Language Teaching* 2, no. 2 (2016): 95, <https://doi.org/10.26858/eltww.v2i2.1690>.

¹⁰ Syamsuriyanti dan Sukirno, "Determinant Factors of Teacher's Professionalism," *Jurnal Kependidikan* 2, no. 1 (2018): 56–67.

¹¹ Erly Rahmawati dkk., "The Effect of Training and Teaching Experiences on the Performance of Elementary School Teachers: Pengaruh Pelatihan Dan Pengalaman Mengajar Terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar," *Journal of Contemporary Islamic Education* 1, no. 2 (2021): 154–64, <https://doi.org/10.25217/cie.v1i2.1696>. 155.

¹² Roy Wahyuningsih dan Retnaningtyas, "Pengaruh Kompetensi Pedagogik dan Kompetensi Professional Guru Terhadap Kinerja Guru di MAN 3 Jombang," *Jurnal Cahaya Mandalika* ISSN 2721-4796 (online) 2, no. 2 (2021): 95–102, <https://doi.org/10.36312/jcm.v2i2.392>.

celah signifikan, di mana belum banyak kajian yang secara khusus menyoroti bagaimana lingkungan kerja atau iklim organisasi sekolah turut berperan dalam membentuk dan mengembangkan profesionalisme guru secara holistik di Indonesia. Kajian mendalam yang menghubungkan secara spesifik dimensi-dimensi iklim organisasi dengan profesionalisme guru masih minim, padahal dimensi seperti struktur organisasi, konflik dan standar kinerja merupakan cerminan suasana psikologis dan sosial yang dapat secara langsung mempengaruhi sikap, kepuasan dan profesionalisme guru.

Secara umum, iklim organisasi telah diakui berkorelasi positif dengan profesionalisme guru. Namun, penelitian ini memiliki keunikan dan signifikansi empiris yang membedakan dari kajian serupa. Keunikan tersebut terletak pada adanya fenomena kesenjangan yang ditemukan pada konteks spesifik SMP Al-Furqan Jember. SMP Al-Furqan Jember dinilai memiliki iklim organisasi yang secara struktural sangat mendukung, dibuktikan dengan hasil wawancara dengan salah satu guru yang menyebutkan *“suasana kerja di sekolah ini sangat nyaman dan kondusif. Rekan kerja saya saling memahami, mendukung, dan membantu satu sama lain, bahkan kepala sekolah sangat terbuka terhadap masukan-masukan para guru”*.¹³ Temuan ini mengindikasikan bahwa dimensi iklim organisasi yang bersifat dukungan sosial telah terbentuk dengan baik. Meski demikian, guru di sekolah ini masih menghadapi tantangan profesionalisme yang

¹³ Kunzita Lazuardi, “Wawancara,” 3 Maret 2025, Jember.

persisten, terutama dalam aspek inovasi pembelajaran, adaptasi teknologi, dan pemenuhan tuntutan profesionalisme terkini. Hal ini menimbulkan pertanyaan krusial, mengapa iklim yang tampak kondusif secara sosial gagal mendorong profesionalisme yang bersifat kompetitif dan inovatif.

Meski iklim organisasi telah diakui relevan, kajian umum cenderung menguji iklim organisasi secara holistik atau fokus pada faktor yang bersifat eksternal. Hal ini menyebabkan kurangnya pemahaman mendalam bagaimana peran spesifik dari komponen internal organisasi. Oleh karena itu, keunikan metodologis penelitian ini adalah menganalisis secara mendalam dimensi iklim organisasi yang spesifik dan relevan dengan pengembangan guru, yaitu bagaimana persepsi guru terhadap tingkat formalisasi struktur organisasi, efektivitas manajemen konflik dan standar kinerja yang ditetapkan mempengaruhi pengembangan profesionalisme guru di SMP Al-Furqan Jember. Analisis ini sangat penting karena berpotensi menemukan bahwa iklim yang nyaman tidak selalu berbanding lurus dengan iklim yang menantang dan mendorong profesionalisme berkelanjutan.¹⁴

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, penelitian ini bertujuan untuk menggali bagaimana iklim organisasi di SMP Al-Furqan berkontribusi terhadap profesionalisme guru. Dengan memahami lebih dalam faktor-faktor yang membentuk dan memengaruhi iklim organisasi di

¹⁴ Asha Sharma dan Satyendra Gupta, "The Impact of School Organizational Climate on the Professional Adjustment of Secondary School Teachers: a Critical Review," *Journal of Informatics Education and Research* 5, no. 1 (2025): 4028–37.

sekolah ini, diharapkan penelitian ini dapat memberikan wawasan bagi pengembangan kebijakan pendidikan yang lebih efektif dalam mendukung profesionalisme guru. Untuk itu penulis merasa perlu untuk mengkaji lebih lanjut melalui penelitian yang berjudul *“Analisis Iklim Organisasi dalam Pengembangan Profesionalisme Guru di SMP Al-Furqan Jember”*.

B. Fokus Penelitian

Guna menghindari pembahasan yang tidak terarah, peneliti membatasi masalah-masalah dalam penelitian dalam fokus penelitian ini berupa pertanyaan-pertanyaan kunci sebagai berikut:

1. Bagaimana struktur organisasi dalam pengembangan profesionalisme guru di SMP Al-Furqan Jember?
2. Bagaimana dinamika konflik dalam pengembangan profesionalisme guru di SMP Al-Furqan Jember?
3. Bagaimana standar kinerja yang dalam pengembangan profesionalisme guru di SMP Al-Furqan Jember?

C. Tujuan Penelitian

Dengan telah dipaparkannya latar belakang diatas, peneliti menentukan tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Mendeskripsikan struktur organisasi dalam pengembangan profesionalisme guru di SMP Al-Furqan Jember.
2. Mendeskripsikan dinamika konflik dalam pengembangan profesionalisme guru di SMP Al-Furqan Jember.

3. Mendeskripsikan standar kinerja dalam pengembangan profesionalisme guru di SMP Al-Furqan Jember.

D. Manfaat Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan tujuan penelitian yang telah diuraikan, peneliti berharap dapat mengambil manfaat dari penelitian ini sebagai berikut:

1. Manfaat bagi peneliti
 - a. Meningkatkan pemahaman peneliti mengenai iklim organisasi dalam konteks pendidikan serta kaitannya dengan profesionalisme guru
 - b. Memberikan pengalaman langsung dalam melakukan penelitian di bidang manajemen pendidikan Islam, yang dapat menjadi referensi untuk penelitian lanjutan
 - c. Peneliti dapat mengembangkan keterampilan dalam menganalisis dan merumuskan solusi terkait manajemen pembelajaran di lembaga pendidikan
 - d. Menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya yang ingin mendalami topik serupa, baik dalam lingkup pendidikan Islam maupun umum.
2. Manfaat bagi satuan pendidikan
 - a. Memberikan gambaran mengenai kondisi iklim organisasi di sekolah dan bagaimana hal tersebut berkaitan dengan profesionalisme guru.

- b. Menjadi bahan evaluasi bagi sekolah dalam mengembangkan kebijakan dan strategi untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih kondusif bagi pengembangan profesionalisme guru
- c. Mendukung peningkatan kualitas pendidikan dengan memperhatikan aspek manajemen organisasi sekolah yang lebih efektif dan efisien.

E. Ruang Lingkup dan Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini berfokus pada analisis iklim organisasi dan kaitannya dengan upaya pengembangan profesionalisme guru di SMP Al-Furqan Jember. Penelitian ini secara spesifik memfokuskan kajian pada tiga dimensi dari iklim organisasi, yaitu struktur organisasi, penanganan konflik dan standar kinerja guru. Fokus ini bertujuan untuk memberikan gambaran mendalam mengenai bagaimana ketiga aspek iklim organisasi tersebut berkontribusi dalam meningkatkan profesionalisme guru di SMP Al-Furqan Jember.

Selain itu, iklim organisasi yang kondusif dan terstruktur ini memberikan kontribusi positif dalam menciptakan lingkungan kerja yang suportif bagi guru, karena dengan adanya dukungan dan standar kinerja yang jelas dapat memberikan nilai terhadap mutu dan kompetensi guru. Hal ini menunjukkan bahwa pengelolaan iklim organisasi dalam upaya pengembangan profesionalisme guru di SMP Al-Furqan memiliki peran yang sangat penting.

F. Definisi Istilah

Setelah mengemukakan manfaat penelitian, akan dijelaskan beberapa istilah kunci yaitu untuk menghindari salah penafsiran dari pembaca:

1. Iklim Organisasi

Iklim organisasi diartikan sebagai atmosfer atau suasana psikologis yang dapat dirasakan dan dipahami bersama oleh anggota organisasi yang muncul dari pengalaman anggota terhadap lingkungan kerja. Dalam konteks sekolah, iklim organisasi merupakan persepsi kolektif guru terhadap praktik, prosedur, dan kebijakan yang diterapkan di sekolah. Persepsi bersama ini menciptakan lingkungan sosial dan emosional yang secara langsung mempengaruhi sikap, motivasi dan perilaku individu.

Mengingat kompleksitas iklim organisasi, penelitian ini membatasi fokus pada tiga dimensi utama yaitu: a) Struktur organisasi, dimana dimensi ini merujuk pada persepsi guru mengenai sejauh mana sekolah memiliki formalitas, birokrasi, dan hierarki yang jelas, b) konflik, dimana dimensi ini berkaitan dengan persepsi guru mengenai bagaimana konflik diantara rekan kerja dan manajemen dikelola oleh organisasi, c) standar kinerja, dimana dimensi ini mengacu pada perspsi guru mengenai seberapa tinggi standar kinerja yang ditetapkan oleh sekolah.

2. Profesionalisme Guru

Profesionalisme guru diartikan sebagai kemampuan dan kesiapan seorang guru dalam melaksanakan tugasnya secara optimal sesuai dengan standar profesi yang berlaku. Profesionalisme guru yang tinggi memastikan bahwa guru mampu beradaptasi dengan tuntutan yang berubah dan perkembangan teknologi, sehingga dapat menjamin kualitas pendidikan yang transformatif.

Penelitian ini membatasi ruang lingkup profesionalisme guru pada empat kompetensi inti yang harus dimiliki oleh setiap guru, yaitu a) kompetensi pedagogik, b) kompetensi profesional, c) kompetensi kepribadian, dan d) kompetensi sosial.

G. Sistematika Penulisan

Untuk memudahkan peneliti dalam memecahkan masalah dalam penelitian yang berjudul “*Analisis Iklim Organisasi dalam Mengembangkan Profesionalisme Guru*”. Penulisan tesis ini terdiri enam bab, dimana masing-masing bab disusun secara sistematis dan terperinci. Adapun penulisannya sebagai berikut:

Bab satu tentang pendahuluan. Peneliti mengungkapkan tentang berbagai masalah yang erat kaitannya dengan penyusunan tesis yaitu: konteks penelitian yang menjelaskan latar belakang masalah tentang strategi kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru. Dalam bab ini memaparkan fokus penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian,

definisi istilah, dan yang terakhir sistematika penulisan sebagai kerangka dalam menyusun dan mengkaji tesis.

Bab kedua kajian pustaka. Dalam bab ini akan mengupas secara teoritis kepustakaan yang meliputi, kajian pustaka tentang Iklim organisasi dan Profesionalisme Guru.

Bab ketiga metode penelitian. Bab ini menjelaskan metode penelitian yang digunakan yakni metode penelitian kualitatif mulai dari pendekatan dan jenis penelitian, kehadiran peneliti, lokasi penelitian, sumber data, prosedur pengumpulan data, analisis data, pengecekan keabsahan temuan dan tahap tahap penelitian

Bab empat paparan data dan temuan penelitian. Bab ini memaparkan hasil temuan yang didapatkan dari lapangan yang mencakup tentang iklim organisasi dalam mewujudkan profesionalistas guru.

Bab lima pembahasan. Bab ini mendiskusikan secara mendalam antara hasil temuan penelitian di lapangan yang terkait fokus penelitian dengan kajian teori, sehingga dapat diketahui penerapannya.

Bab enam penutup. Dalam bab ini memuat temuan pokok atau kesimpulan, implikasi dan tindak lanjut penelitian, serta saran-saran atau rekomendasi yang diajukan

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Penelitian Terdahulu

Untuk memposisikan dan menegaskan penelitian ini, perlu dilakukan tinjauan sistematis terhadap studi-studi terdahulu yang relevan. Berbagai penelitian telah membahas iklim organisasi dan profesionalisme guru dari berbagai perspektif. Berikut hasil dari penelitian terdahulu:

1. Penelitian oleh Kari Kragh Blume Dahl pada tahun 2024, berjudul *“Doubly Situated Teacher Professionalism: School Culture, Personal Narrations and Becoming a Teacher in Danis Schools,”* menemukan bahwa profesionalisme guru bersifat “doubly situated,” yang berarti ditentukan oleh budaya sekolah serta narasi dan refleksi pribadi guru atas pengalaman mengajarnya. Persamaan dengan penelitian yang akan dilakukan adalah: (1) Kedua studi menyoroti faktor kontekstual dalam membentuk profesionalisme guru, dan (2) Keduanya menggunakan pendekatan kualitatif, menempatkan sekolah sebagai wadah pembentukan identitas profesional. Perbedaannya meliputi: (1) Fokus konteks studi Kari adalah budaya sekolah dan narasi guru, sedangkan penelitian ini berfokus pada iklim organisasi dan profesionalisme guru dan (2) Subjek studi Kari adalah satu guru yang mengajar di tiga

sekolah, sedangkan penelitian yang akan dilakukan berfokus pada guru-guru dari satu sekolah yang sama, yaitu SMP Al-Furqan Jember.¹⁵

2. Penelitian Farihin et al. (2022), "*A Skill Application Model to Improve Teacher Competence and Professionalism*," menemukan bahwa secara umum kompetensi profesional guru berada pada kategori baik, namun masih terdapat kekurangan pada aspek penting seperti pengembangan materi ajar secara kreatif, memfasilitasi potensi siswa, dan pemanfaatan teknologi informasi. Persamaan dari kedua studi ini adalah: (1) Keduanya membahas profesionalisme guru, (2) Keduanya menggunakan metode kualitatif, dan (3) Keduanya menggunakan objek penelitian di Indonesia, menyoroti realitas pendidikan guru di Tanah Air. Perbedaan antara lain: (1) Fokus utama penelitian Farihin adalah model aplikasi keterampilan, sedangkan penelitian ini adalah iklim organisasi, dan (2) Ruang lingkup studi Farihin adalah evaluasi model pelatihan dan pelaksanaan kompetensi, sementara penelitian ini adalah analisis hubungan iklim organisasi dengan profesionalisme guru.¹⁶
3. Penelitian Nihan D. (2010), "*Defining 'Teacher Professionalism' from Different Perspective*," mendefinisikan profesionalisme guru sebagai struktur multidimensional yang mencakup sikap, perilaku kerja, kualitas

¹⁵ Kari Kragh Blume Dahl, "'Doubly Situated Teacher Professionalism': School Culture, Personal Narrations and Becoming a Teacher in Danish Schools," *International Journal of Educational Development* 107 (Mei 2024): 103047, <https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2024.103047>.

¹⁶ Farihin dkk., "A Skill Application Model to Improve Teacher Competence and Professionalism," *International Journal of Educational Methodology* 8, no. 2 (2022): 331–46, <https://doi.org/10.12973/ijem.8.2.331>.

layanan, dan standar tinggi. Studi ini menyimpulkan bahwa profesionalisme guru merupakan konsep dinamis yang terus berkembang mengikuti tekanan sosial-politik, dan mengidentifikasi perspektif sosiologis, ideologis, dan edukatif. Persamaannya adalah: (1) Kedua studi membahas profesionalisme guru secara mendalam, (2) Keduanya menekankan pentingnya lingkungan kerja (iklim organisasi) terhadap profesionalisme, dan (3) Keduanya memperhatikan dimensi seperti kompetensi, komitmen, dan motivasi kerja. Adapun perbedaannya adalah: (1) Studi yang dilakukan oleh Nihan menggunakan pendekatan kajian teoritis-konseptual, sedangkan penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, dan (2) Sifat penelitian studi Nihan adalah konseptual, analitis, dan normatif, sementara penelitian ini bersifat deskriptif-empiris (berbasis data lapangan).¹⁷

4. Yuhong Lei dkk. (2024) melalui “*A Longitudinal Analysis of the Reciprocal Relationship Between Teacher Job Satisfaction, Workplace Climate and Early Childhood Teachers’ Turnover Intention*,” menemukan bahwa iklim kerja dan kepuasan kerja memengaruhi niat guru untuk *resign*, dan niat *resign* juga memengaruhi iklim kerja serta kepuasan kerja di masa depan. Selain itu, hubungan antara iklim kerja dan kepuasan kerja tidak selalu positif, karena sekolah dengan tuntutan

¹⁷ Nihan Demirkasimoğlu, “Defining ‘Teacher Professionalism’ from Different Perspectives,” *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 9 (2010): 2047–51, <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2010.12.444>.

tinggi dapat membuat guru tertekan meskipun secara objektif memiliki iklim kerja yang baik. Persamaannya adalah kedua studi membahas iklim kerja atau organisasi yang memengaruhi kinerja guru. Perbedaan yang paling mencolok adalah variabel yang dikaji: (1) Variabel studi Yuhong adalah iklim kerja, kepuasan kerja, dan *turnover intention*, sedangkan variabel penelitian ini adalah iklim organisasi dan profesionalisme guru.¹⁸

5. Penelitian Sumiati (2024), *“Pengaruh Kualifikasi Akademik dan Iklim Organisasi terhadap Kinerja Guru pada Sekolah Menengah Pertama Berbasis Pondok Pesantren di Kabupaten Kepulauan Anambas,”* menyimpulkan bahwa kualifikasi pendidikan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru, namun iklim organisasi berpengaruh secara signifikan. Secara simultan, kualifikasi akademik dan iklim organisasi berpengaruh terhadap kinerja guru. Persamaannya: (1) Kedua penelitian mengkaji tentang iklim organisasi dalam dunia pendidikan, dan (2) Keduanya mengkaji bagaimana iklim organisasi memengaruhi guru, baik dalam aspek kinerja maupun profesionalisme guru. Perbedaannya: (1) Variabel yang dikaji studi Sumiati adalah kinerja guru, sedangkan penelitian ini mengkaji profesionalisme guru, dan (2)

¹⁸ Yuhong Lei dkk., “A Longitudinal Analysis of the Reciprocal Relationship Between Teacher Job Satisfaction, Workplace Climate, and Early Childhood Teachers’ Turnover Intention,” *Acta Psychologica* 251 (November 2024): 104559, <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2024.104559>.

Pendekatan penelitian studi Sumiati menggunakan kuantitatif, sedangkan penelitian ini menggunakan kualitatif.¹⁹

6. Studi Imron Fauzi dkk., “*The Pattern of Development of Competence, Comitment and Motivation of Teachers in Pesantren,*” mengungkapkan bahwa kompetensi guru dikembangkan melalui pola *coaching* terpadu, *self-learning*, *halaqah*, dan evaluasi rutin berbasis spiritualitas dan profesionalisme. Komitmen guru dibentuk melalui prinsip pengabdian, ikrar tertulis, keteladanan kyai, dan partisipasi manajemen, dengan dominasi bentuk *affective* dan *normative*. Motivasi kerja didasarkan pada nilai keikhlasan, barokah, dan tanggung jawab spiritual. Persamaannya adalah: (1) Kedua studi fokus utamanya mengkaji profesionalisme guru yang mencakup kompetensi, komitmen, dan motivasi, dan (2) Keduanya menggunakan metode kualitatif. Perbedaanannya: (1) Fokus tambahan dari studi yang akan dilakukan adalah peran iklim organisasi, sementara penelitian tersebut hanya berfokus pada aspek profesionalisme saja, dan (2) Tujuan analisis penelitian yang akan dilakukan adalah melihat hubungan iklim organisasi terhadap profesionalisme, sedangkan penelitian tersebut menjelaskan pola pengembangan guru berbasis nilai pesantren.²⁰

¹⁹ Sumiati, “Pengaruh Kualifikasi Akademik dan Iklim Organisasi terhadap Kinerja Guru pada Sekolah Menengah Pertama Berbasis Pondok Pesantren di Kabupaten Kepulauan Anambas” (UIN Sultan Syarif Kasim Riau, 2024).

²⁰ Imron Fauzi dkk., “The Pattern of Development of Competence, Commitment, and Motivation of Teachers in Pesantren,” *AL-TANZIM: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 6, no. 4 (2022): 1175–89, <https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v6i4.3703>.

7. Studi Ying Li dkk., *“Decoding Vocational Teachers’ Professional Identity: Organizational Climate and Teacher Self-Efficacy as Key Factors in the Chinese Educational Context”*, menunjukkan bahwa iklim organisasi yang positif berhubungan dengan identitas profesional guru vokasi yang lebih kuat. Efikasi diri guru juga berperan penting baik secara langsung maupun sebagai variabel mediasi atau moderasi dalam hubungan antara iklim organisasi dan identitas profesional. Dengan demikian, guru yang memiliki efikasi diri tinggi dan bekerja dalam iklim organisasi yang mendukung cenderung memiliki identitas profesional yang lebih mapan. Persamaannya adalah: (1) Kedua penelitian menyoroti iklim organisasi sebagai variabel penting yang mempengaruhi guru, dan (2) Keduanya menekankan bahwa aspek organisasi perlu diperhatikan untuk pengembangan guru profesional. Perbedaanannya adalah: (1) Konteks penelitian berbeda karena studi ini meneliti guru vokasi sedangkan penelitian penulis meneliti guru reguler di SMP, (2) Fokus variabel juga berbeda yaitu identitas profesional vs profesionalisme guru (kompetensi, motivasi, komitmen), (3) Metode penelitian berbeda karena Ying Li menggunakan pendekatan kuantitatif sedangkan penelitian ini kualitatif, dan (4) Lingkungan regulasi pendidikan serta sistem sekolah Cina dan Indonesia berbeda sehingga hasil tidak dapat digeneralisasi secara langsung.
8. Studi Tae-Yeol Kim dkk., *“Effect of Organizational Innovative Climate Within Organizations: The Role of Managers’ Proactive Goal*

Regulation and External Environments”, menunjukkan bahwa penciptaan iklim inovatif saja belum cukup; organisasi perlu memperhatikan peran manajer serta kondisi eksternal agar dampak iklim inovatif dapat dimaksimalkan. Hasil penelitian ini menegaskan bahwa manajer memainkan peran penting dalam menerjemahkan iklim organisasi menjadi perilaku inovatif karyawan. Persamaannya adalah: (1) Kedua studi sama-sama menyoroti iklim organisasi sebagai faktor kunci yang mempengaruhi hasil kerja anggota organisasi, dan (2) Keduanya melihat bahwa iklim organisasi merupakan konteks penting untuk meningkatkan kualitas kinerja sumber daya manusia. Perbedaannya adalah: (1) Fokus penelitian Kim adalah inovasi karyawan, sedangkan penelitian ini meneliti profesionalisme guru, (2) Penelitian Kim berada pada konteks industri, sedangkan penelitian ini berada pada konteks sekolah, (3) Studi Kim menggunakan mediator “manager proactive goal regulation” sementara penelitian ini tidak menggunakan mediator, dan (4) Metodenya berbeda di mana penelitian Kim bersifat kuantitatif sementara penelitian ini kualitatif.

9. Studi Amalia dkk., *“Investigating the Effect of Organizational Climate and Interpersonal Communication Strategies on Teacher Commitment”*, menemukan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen guru, demikian pula komunikasi interpersonal turut memberikan pengaruh positif. Studi ini juga menemukan aspek-aspek prioritas yang harus dikembangkan seperti penghargaan, hubungan

antarpribadi, identitas individu dalam pekerjaan, empati, keterbukaan, umpan balik, dan kontinuitas untuk meningkatkan komitmen guru. Persamaannya adalah: (1) Kedua penelitian menganggap iklim organisasi sebagai variabel penting dalam memengaruhi guru, dan (2) Komitmen guru juga menjadi salah satu aspek yang dibahas, meskipun dalam penelitian ini komitmen merupakan bagian dari profesionalisme guru. Perbedaannya adalah: (1) Penelitian Amalia berfokus pada komitmen guru sedangkan penelitian ini berfokus pada profesionalisme guru yang lebih luas, (2) Penelitian Amalia menggunakan variabel tambahan yaitu komunikasi interpersonal, sementara penelitian ini tidak, (3) Metode penelitian Amalia bersifat kuantitatif sedangkan penelitian ini kualitatif, dan (4) Model analisis Amalia menggunakan regresi dan SITOREM sedangkan penelitian ini menggunakan kerangka iklim organisasi Litwin & Stringer.

10. Studi Wojciech Otrębski, "*The Correlation Between Organizational Climate and Teacher Job Satisfaction: The Type of Educational Institution Moderating Role*", menunjukkan bahwa persepsi guru terhadap iklim organisasi berkorelasi kuat dengan kepuasan kerja serta emosi kerja guru. Guru yang merasakan iklim organisasi positif cenderung memiliki tingkat antusiasme dan kenyamanan kerja yang lebih tinggi, sedangkan iklim yang negatif berhubungan dengan kecemasan dan depresi. Penelitian ini juga menyimpulkan bahwa jenis sekolah (umum atau khusus) tidak memoderasi hubungan antara iklim

organisasi dan kepuasan kerja. Persamaannya adalah: (1) Kedua penelitian mengangkat iklim organisasi sebagai variabel utama yang mempengaruhi guru, dan (2) Keduanya sama-sama menggunakan dasar teori Litwin & Stringer. Perbedaannya adalah: (1) Studi Otrębski berfokus pada kepuasan dan emosi kerja guru, sedangkan penelitian ini berfokus pada profesionalisme guru, (2) Metode penelitian berbeda karena studi Otrębski menggunakan pendekatan kuantitatif sedangkan penelitian ini kualitatif deskriptif, (3) Konteks penelitiannya lebih luas mencakup beberapa jenis sekolah termasuk sekolah khusus, sementara penelitian ini terfokus pada satu sekolah swasta Islam, dan (4) Studi Otrębski meneliti variabel moderasi sementara penelitian ini tidak.

Tabel 2.1
Orisinilitas Penelitian

No.	Nama, Tahun dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	2	3	4	5
1	Kari Kragh Blume Dahl, 2024, <i>Doubly Situated Teacher Professionalism: School Culture, Personal Narrations and Becoming a Teacher in Danis Schools.</i> ²¹	Profesionalisme guru bersifat “doubly situated” yang artinya ditentukan oleh budaya dan narasi dan refleksi guru atas pengalaman guru itu sendiri.	Kedua studi menyoroti faktor kontekstual dalam membentuk profesionalisme guru, menempatkan sekolah sebagai wadah pembentukan identitas profesional, menggunakan pendekatan kualitatif	Fokus konteks dari studi milik Kari adalah budaya sekolah dan narasi guru, sedangkan penelitian ini adalah iklim organisasi dan profesionalisme guru (kompetensi, komitmen dan motivasi). Subjek dari

²¹ Dahl, “Doubly Situated Teacher Professionalism.”

1	2	3	4	5
				studi milik Kari adalah 1 guru yang mengajar di tiga sekolah, sedangkan subjek penelitian ini adalah guru-guru dari sekolah yang sama yaitu SMP Al-Furqan Jember
2	Abu Siri <i>et al.</i> , 2020, <i>Does Teacher Competence and Commitment Improve Teacher's Professionalism?</i> ²²	Kompetensi dan komitmen guru memiliki pengaruh positif terhadap kinerja profesional guru. selain itu, komitmen guru berperan sebagai mediator antara kompetensi guru dan kinerja profesional, menunjukkan bahwa peningkatan kompetensi dapat meningkatkan komitmen yang pada gilirannya meningkatkan profesionalisme guru.	Kedua studi membahas faktor kompetensi dan komitmen guru sebagai faktor konteks yang mempengaruhi profesionalisme guru.	Fokus penelitian yang studi milik Abu terletak pada kompetensi dan komitmen, sedangkan penelitian ini fokus utamanya adalah iklim organisasi. pendekatan penelitian yang dilakukan oleh Abu menggunakan pendekatan kuantitatif, sedangkan penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Lingkup penelitian dari

²² Abu Siri dkk., "Does Teacher Competence and Commitment Improve Teacher's Professionalism," *Cogent Business & Management* 7, no. 1 (2020): 1781993, <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1781993>.

1	2	3	4	5
				studi yang dilakukan oleh Abu mencakup guru madrasah dari seluruh Bali, sedangkan penelitian ini hanya mencakup guru-guru dari satu sekolah yang sama yaitu SMP Al-Furqan
3	Nihan D., 2010, <i>Defining "Teacher Professionalism" from Different Perspectives</i> . ²³	Profesionalisme guru didefinisikan sebagai struktur multidimensional, mencakup sikap, perilaku kerja, kualitas layanan dan standar tinggi. Terdapat banyak perspektif tentang profesionalisme guru: a) perspektif sosiologis mendefinisikan profesionalisme sebagai status dan otonomi individu, b) perspektif ideologis profesionalisme digunakan untuk mengontrol atau	Kedua studi membahas profesionalisme guru secara mendalam. Kedua studi menekankan pentingnya lingkungan kerja (iklim organisasi) terhadap profesionalisme. Keduanya memperhatikan dimensi seperti kompetensi, komitmen, dan motivasi kerja	Studi yang dilakukan oleh Nihan menggunakan pendekatan kajian teoritis – konseptual, sedangkan penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Sifat penelitian studi yang dilakukan Nihan adalah konseptual, analitis, dan normatif. Sedangkan penelitian ini bersifat deskriptif – empiris (berbasis data yang ada di lapangan)

²³ Demirkasımoğlu, "Defining 'Teacher Professionalism' from Different Perspectives."

1	2	3	4	5
		<p>memberdayakan guru, c) perspektif edukatif menekankan pada pencapaian standar tertinggi dalam pengajaran. Disimpulkan bahwa profesionalisme guru merupakan konsep dinamis yang terus berkembang mengikuti tekanan sosial-politik.</p>		
4	<p>Yuhong Lei dkk., 2024, <i>A Longitudinal Analysis of the Reciprocal Relationship Between Teacher Job Satisfaction, Workplace Climate and Early Childhood Teachers' Turnover Intention</i>.²⁴</p>	<p>Iklm kerja dan kepuasan kerja mempengaruhi niat guru untuk resign. Niat guru untuk resign juga akan mempengaruhi iklim kerja dan kepuasan kerja di masa depan. Hubungan antara iklim kerja dan kepuasan kerja tidak selalu positif, beberapa sekolah dengan tuntutan kerja yang tinggi justru membuat guru tertekan,</p>	<p>Kedua studi membahas iklim kerja atau organisasi yang mempengaruhi kinerja guru.</p>	<p>Variabel yang dikaji dalam penelitian Yuhong adalah iklim kerja, kepuasan kerja dan <i>turnover intention</i>, sedangkan variabel dari penelitian ini iklim organisasi dan profesionalisme guru.</p>

²⁴ Lei dkk., "A Longitudinal Analysis of the Reciprocal Relationship Between Teacher Job Satisfaction, Workplace Climate, and Early Childhood Teachers' Turnover Intention."

1	2	3	4	5
		walaupun secara objektif memiliki iklim kerja yang baik.		
5	Sumiati, 2024, <i>Pengaruh Kualifikasi Akademik dan Iklim Organisasi terhadap Kinerja Guru pada Sekolah Menengah Pertama Berbasis Pondok Pesantren di Kabupaten Kepulauan Anambas.</i> ²⁵	Kualifikasi pendidikan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru. Iklim organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru. Dan kualifikasi akademik dan iklim organisasi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja guru.	Kedua penelitian mengkaji tentang iklim organisasi dalam dunia pendidikan. Kedua penelitian mengkaji bagaimana iklim organisasi mempengaruhi guru baik dalam aspek kinerja maupun profesionalisme guru.	Variabel yang dikaji dalam studi milik Sumiati adalah kinerja guru, sedangkan penelitian ini mengkaji adalah profesionalisme guru. Pendekatan penelitian milik Sumiati menggunakan kuantitatif sedangkan penelitian ini menggunakan kualitatif.
6	Imron Fauzi dkk., <i>The Pattern of Development of Competence, Commitment and Motivation of Teachers in Pesantren.</i> ²⁶	Kompetensi guru dikembangkan melalui pola <i>coaching</i> terpadu (formal dan informal), <i>self-learning</i> , halaqah dan evaluasi rutin berbasis spritualitas dan profesionalisme. Komitmen guru	Kedua studi fokus utamanya mengkaji profesionalisme guru yang mencakup kompetensi, komitmen dan motivasi. Dan Keduanya menggunakan metode kualitatif.	Fokus tambahan dari studi yang akan dilakukan adalah peran iklim organisasi, sedangkan penelitian tersebut hanya berfokus pada aspek profesionalisme saja. Dan

²⁵ Sumiati, "Pengaruh Kualifikasi Akademik dan Iklim Organisasi terhadap Kinerja Guru pada Sekolah Menengah Pertama Berbasis Pondok Pesantren di Kabupaten Kepulauan Anambas."

²⁶ Fauzi dkk., "The Pattern of Development of Competence, Commitment, and Motivation of Teachers in Pesantren."

1	2	3	4	5
		dibentuk melalui prinsip pengabdian, ikrar tertulis, keteladanan kyai, dan partisipasi aktif dalam manajemen pesantren, dominasi bentuk komitmennya adalah affective dan normative. Motivasi kerja guru didasarkan pada nilai keikhlasan, barokah, dan rasa tanggung jawab spiritual bukan kompensasi material.		tujuan analisis penelitian yang akan dilakukan melihat hubungan iklim organisasi terhadap profesionalisme sedangkan penelitian tersebut menjelaskan pola pengembangan guru berbasis nilai pesantren.
7	Ying Li dkk., <i>Decoding vocational teachers' professional identity: Organizational climate and teacher self-efficacy as key factors in the Chinese educational context.</i> ²⁷	Iklim organisasi yang positif berhubungan dengan identitas profesional guru vokasi yang lebih kuat. Efikasi diri guru juga berperan penting baik secara langsung maupun sebagai variabel mediasi/moderat or antara iklim organisasi dan	Kedua penelitian menyoroti iklim organisasi sebagai variabel penting yang mempengaruhi guru. Kedua penelitian menekankan bahwa aspek organisasi perlu diperhatikan untuk pengembangan guru profesional	konteks penelitiannya berbeda yaitu guru vokasi dengan guru reguler dan sistem sekolah berbeda. Fokus spesifik berbeda yaitu identitas dan profesionalisme guru. Metode penelitian yang digunakan berbeda.

²⁷ Ying Li dkk., "Decoding Vocational Teachers' Professional Identity: Organizational Climate and Teacher Self-Efficacy as Key Factors in the Chinese Educational Context," *International Journal of Educational Research* 132 (2025): 102651, <https://doi.org/10.1016/j.ijer.2025.102651>.

1	2	3	4	5
		identitas profesional. Dengan demikian guru yang memiliki efikasi diri tinggi dan bekerja dalam iklim organisasi yang mendukung cenderung memiliki identitas profesional yang lebih mapan		Generalisasi dan lingkungan dengan sistem regulasi yang berbeda karena perbedaan negara.
8	Tae Yeol Kim, dkk., <i>Effect of Organizational Innovative Climate Within Organization: The Role of Managers' Proactive Goal Regulation and External Enviroments</i> ²⁸	Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa penciptaan iklim inovatif saja belum cukup organisasi perlu memperhatikan peran manajer dan kondisi eksternal untuk memaksimalkan efek.	Kedua studi menyoroti iklim organisasi sebagai variabel kunci yang mempengaruhi hasil. Keduanya melihat bagaimana iklim organisasi dapat menjadi kontekstual penting dalam meningkatkan kualitas kinerja anggota organisasi.	Studi kim berfokus pada inovasi karyawan sementara penelitian ini berfokus pada profesionalism e guru. studi kim melibatkan organisasi industri, sedangkan penelitian ini spesifik di organisasi sekolah. Studi kim meneliti manager proactive goal sebagai mediator, sedangkan penelitian ini tidak menggunakan

²⁸ Tae-Yeol Kim dkk., "Effects of Organizational Innovative Climate Within Organizations: The Roles of Managers' Proactive Goal Regulation and External Environments," *Research Policy* 53, no. 5 (2024): 104993, <https://doi.org/10.1016/j.respol.2024.104993>.

1	2	3	4	5
				mediator. Metode yang digunakan dalam studi kim menggunakan kuantitatif dan penelitian ini menggunakan kualitatif.
9	Amalia dkk., <i>Investigating the Effect of Organizational Climate and Interpersonal Communication Strategies on Teacher Commitment</i> ²⁹	Ada pengaruh positif dan signifikan antara iklim organisasi terhadap komitmen guru, dan pengaruh positif dan signifikan dari komunikasi interpersonal terhadap komitmen guru. Dan ditemukan prioritas aspek yang perlu dikembangkan dalam iklim organisasi dan komunikasi interpersonal agar komitmen guru meningkat, seperti penghargaan, hubungan antar pribadi, identitas individu dalam pekerjaan,	Kedua penelitian mempertimbangkan iklim organisasi sebagai variabel penting yang mempengaruhi guru. Komitmen guru muncul sebagai salah satu outcome dalam penelitian terdahulu. Komunikasi interpersonal atau aspek hubungan antar pribadi juga muncul sebagai faktor pendukung dalam penelitian terdahulu.	Studi amalia fokus pada komitmen guru, sedangkan penelitian ini fokus pada profesionalisme guru. Metode penelitian yang digunakan studi amalia adalah kuantitatif sedangkan penelitian ini menggunakan kualitatif. Studi amalia mengukur komunikasi interpersonal sebagai variabel independen sedangkan dalam penelitian ini menggunakan

²⁹ Khoerun Nissa Amalia dkk., "Investigating the Effect of Organizational Climate and Interpersonal Communication Strategies on Teacher Commitment," *International Journal of Sustainable Development & Future Society* 2, no. 1 (2024): 15–22, <https://doi.org/10.62157/ijstdfs.v2i1.67>.

1	2	3	4	5
		<p>empati, keterbukaan, feedback dan kontinuitas.</p> 		<p>fokus profesionalisme guru. studi amalia menggunakan model teoritis regresi linear dan sitorem untuk mengidentifikasi aspek prioritas iklim dan komunikasi, sedangkan penelitian ini menggunakan dimensi iklim organisasi litwin dan stringer untuk iklim organisasi dan akan mengukur kompetensi guru.</p>
10	<p>Wojciech Otrębski, <i>The Correlation Between Oganizational Climate and Teacher Job Satisfaction : The Type of Educational Institution Moderating Role</i>³⁰</p>	<p>Persepsi guru terhadap iklim organisasi memiliki hubungan yang kuat dan positif dengan kepuasan kerja dan emosi-kerja positif (contoh: antusiasme, kenyamanan). Sebaliknya, iklim organisasi</p>	<p>Kedua penelitian mengangkat iklim organisasi (sekolah) sebagai variabel kunci yang mempengaruhi kondisi guru/guru profesional. Kedua penelitian menggunakan instrumen yang didasarkan pada</p>	<p>Penelitian Wojciech memiliki outcome berupa kepuasan kerja guru dan emosi kerja guru, sedangkan penelitian ini outcomenya berupa profesionalisme guru. Studi</p>

³⁰ Wojciech Otrębski, "The Correlation between Organizational (School) Climate and Teacher Job Satisfaction The Type of Educational Institution Moderating Role," *International Journal of Environmental Research and Public Health* 19, no. 11 (2022): 6520, <https://doi.org/10.3390/ijerph19116520>.

1	2	3	4	5
		yang dianggap kurang baik berkorelasi dengan kepuasan kerja yang rendah dan emosi-kerja negatif (contoh: kecemasan, depresi). Jenis lembaga pendidikan (sekolah umum vs sekolah khusus) tidak secara signifikan memoderasi hubungan antara iklim organisasi dan kepuasan kerja / emosi kerja. Artinya, pengaruh iklim organisasi terhadap hasil guru kurang lebih sama di kedua jenis sekolah. Iklim organisasi sekolah sangat penting sebagai prediktor kepuasan kerja dan emosi kerja guru, terlepas dari jenis sekolah.	Litwin & Stringer dalam mengukur iklim organisasi	Wojciech menggunakan metode penelitian kuantitatif sedangkan penelitian ini menggunakan kualitatif deskriptif. Konteks budaya dan jenis sekolah yang digunakan dalam studi Wojciech berbagai jenjang termasuk sekolah khusus untuk siswa berkebutuhan khusus, sedangkan penelitian ini fokus pada satu sekolah swasta islam.

Meskipun penelitian Dahl menekankan budaya sekolah dan narasi guru, fokusnya terbatas pada satu subjek sehingga belum menggambarkan dinamika profesionalisme dalam organisasi yang lebih luas. Studi Abu Siri

menunjukkan hubungan kompetensi–komitmen, namun pendekatan kuantitatifnya belum menggali konteks iklim organisasi secara mendalam. Kajian Nihan memberi kerangka konseptual profesionalisme, tetapi belum memberikan bukti empiris. Penelitian Yuhong Lei menganalisis iklim kerja dan turnover, namun tidak menautkannya dengan profesionalisme guru. Studi Sumiati menegaskan pengaruh iklim organisasi, tetapi hanya mengukur kinerja, bukan profesionalisme. Penelitian Imron Fauzi fokus pada pola pengembangan guru di pesantren tanpa menghubungkannya dengan iklim organisasi. Studi Ying Li menekankan identitas profesional, bukan profesionalisme secara komprehensif. Penelitian Kim berada pada konteks industri, sehingga kurang relevan dengan sekolah. Studi Amalia menyoroti komitmen saja, sementara Otrebski meneliti kepuasan kerja. Karena itu, penelitian ini menyempurnakan semuanya dengan mengkaji hubungan iklim organisasi dan profesionalisme guru secara holistik.

Kebaruan penelitian ini terletak pada pemilihan fokus yang lebih tajam dan terarah, yaitu mengeksplorasi pengaruh tiga dimensi inti iklim organisasi: struktur organisasi, konflik, dan standar kinerja terhadap profesionalisme guru, khususnya empat kompetensi guru sesuai ketentuan Undang-Undang No.14 Tahun 2005. Tidak seperti penelitian sebelumnya yang menempatkan iklim organisasi secara luas atau mengaitkannya dengan variabel lain seperti kepuasan kerja, komitmen, identitas profesional, maupun inovasi, penelitian ini menawarkan kebaruan berupa pemetaan langsung bagaimana tiga dimensi iklim organisasi tersebut bekerja dalam

konteks budaya sekolah Islam dan bagaimana ketiganya membentuk perilaku profesional guru. Selain itu, penelitian ini memberikan kontribusi baru dengan memeriksa fenomena konflik organisasi secara konstruktif sebagai peluang pengembangan profesional yang jarang dibahas dalam penelitian pendidikan. Pendekatan kualitatif mendalam di satu sekolah Islam juga menghadirkan perspektif baru yang belum dieksplorasi oleh penelitian terdahulu yang lebih banyak berfokus pada sekolah umum atau industri.

B. Kajian Teori

1. Iklim Organisasi

a) Definisi Iklim Organisasi

Istilah “iklim” umumnya dikaitkan dengan bidang meteorologi, yang berfokus pada pengamatan, deskripsi, dan pengukuran berbagai karakteristik fisik atmosfer, seperti curah hujan,

suhu, perubahan musim dan sebagainya. Dalam konteks organisasi, konsep iklim menjadi lebih kompleks. Hal ini disebabkan karena karakteristiknya yang sulit diamati secara langsung dan dapat berubah

dari waktu ke waktu. Para ahli memiliki perspektif berbeda dalam mendefinisikan iklim organisasi, tergantung pada bagaimana iklim terbentuk. Terdapat perbedaan yang jelas antara mereka yang menyoroti karakteristik objektif dan mereka yang menyoroti elemen subjektif. Yang mana definisi iklim organisasi dari para ahli yang berikutnya akan dibahas.

Definisi iklim organisasi menurut Forehand berbunyi sebagai berikut:

Organizational climate is a set of characteristics that describe an organization and that (a) distinguish the organization from other organizations, (b) are relatively enduring over time and (c) influence the behavior of people in the organization mendefinisikan iklim organisasi sebagai seperangkat ciri-ciri yang menggambarkan sebuah organisasi yang membedakan organisasi tersebut dari organisasi lain, bertahan hidup cukup lama dan mempengaruhi perilaku orang-orang di dalam organisasi tersebut. Definisi ini menonjolkan dua aspek dasar khas dalam definisi iklim organisasi, yakni ciri khas organisasi yang tidak mudah berubah dan adanya ciri khas tersebut dapat mempengaruhi perilaku anggota organisasi. Dampak ini dapat terlihat melalui berbagai faktor, seperti rangsangan atau stimuli yang diterima oleh setiap anggota organisasi, keterbatasan atau hambatan dalam kebebasan bertindak, serta pemberian sanksi dan penghargaan.³¹

George H. Litwin dan Robert A. Stringer dalam bukunya yang berjudul *Motivation and Organizational Climate* yang terbit pada tahun 1968, mendefinisikan iklim organisasi yang mana definisinya dianggap klasik yang berbunyi sebagai berikut:

Organizational climate is a relatively enduring quality of the internal environment of an organization that (a) is experienced by its members, (b) influences their behavior, and (c) can be

³¹ Garlie A. Forehand dan Gilmer Von Haller, "Environmental Variation in Studies of Organizational Behavior.," *Psychological Bulletin* 62, no. 6 (1964): 361–82, <https://doi.org/10.1037/h0045960>. hal 362

described in terms of the values of a particular set of characteristics (or attributes) of the organization.³²

Litwin dan Stringer mendefinisikan iklim organisasi sebagai kualitas lingkungan internal organisasi yang bertahan cukup lama dan yang dialami oleh segenap anggota organisasi, mempengaruhi perilaku mereka, dan yang dapat digambarkan sebagai cerminan nilai-nilai dari seperangkat ciri-ciri khas organisasi tersebut. Dalam definisi di atas disebutkan bahwa kualitas lingkungan internal organisasi tersebut dialami oleh para anggota, artinya kualitas yang dimaksud bukan deskripsi kondisi obyektif melainkan merupakan hasil proses pengalaman subyektif para anggota yang sudah diproses melalui persepsi sepanjang pengalaman anggota. Selanjutnya pengalaman subyektif anggota tersebut mempunyai pengaruh pada perilaku bagaimana ia bertindak di dalam organisasi. akhirnya perilaku anggota tersebut dapat disimpulkan sebagai perwujudan nilai-nilai dari ciri khas organisasi.³³

Konsepsi Litwin-Stringer kemudian ditinjau dan dikembangkan oleh John P. Campbell dkk pada tahun 1970 yang mendefinisikan iklim organisasi sebagai berikut:

A set of attributes specific to a particular organization that may be induce from the way the organization deals with its members and enviroment.for the individual member within an organization, climate takes the form of a set attitudes and expectancies which describe the organization in terms of

³² Litwin dan Stringer, *Motivation and Organizational Climate*. 27

³³ Hardjana Andre, "Iklim Organisasi: Lingkungan Kerja Manusiawi," *Jurnal Ilmu Komunikasi* 3, no. 1 (2006): 1–36. 10

both static (such as autonomy) and behavior-outcome and outcome-outcome contingencies.³⁴

Cambell mendefinisikan iklim organisasi sebagai seperangkat ciri khusus dari sebuah organisasi yang dapat disebabkan oleh cara organisasi itu memperlakukan anggota-anggotanya dan lingkungannya. bagi masing-masing anggota organisasi, iklim adalah berbentuk seperangkat sikap dan pengharapan yang menggambarkan organisasi dalam artian ciri-ciri statis (seperti tingkatan otonomi) dan hasil-perilaku dan kintingsi hasil-hasil. Dalam definisi ini, iklim organisasi dipahami sebagai persepsi pribadi perorangan dan bahwa persepsi tersebut mengatur perilaku karyawan, sedangkan iklim itu sendiri dipandang sebagai variabel situasi atau dampak utama organisasi.

Konsepsi Campbell tentang iklim organisasi diatas selanjutnya diperjelas oleh Robert D. Pritchard dan B.W. Karasick 1973, bahwa iklim organisasi adalah karakteristik lingkungan internal yang relatif stabil dan membedakan satu organisasi dari yang lain. Iklim ini terbentuk dari perilaku serta kebijakan anggota organisasi, terutama manajemen puncak, dan dipersepsikan oleh seluruh anggota organisasi. Selain itu, iklim organisasi berperan dalam membantu individu memahami situasi kerja serta mempengaruhi arah dan tekanan dalam pengelolaan aktivitas organisasi.

³⁴ Andre, "Iklim Organisasi: Lingkungan Kerja Manusiawi."15-16

Perkembangan konsepsi iklim menunjukkan definisi Pritchard dan Karasick menunjukkan orientasi manajerial juga mengacu pada perspektif psikologi. Tidak disebutkan bahwa iklim mempunyai dampak perilaku secara langsung melainkan penafsiran situasi dan membentuk sumber tekanan psikologis dalam pengarahan kegiatan karyawan oleh manajer.³⁵

Meski demikian, seiring berjalannya waktu dan berkembangnya literatur, kebutuhan untuk skala yang divalidasi dan spesifik sektor menjadi jelas, yang kemudian mengarah pada perkembangan kontemporer seperti *Organizational Climate Measure* dari Patterson dkk yaitu “Organizational climate is broadly defined as individuals cognitive representation and psychological interpretation of the organizational environment”. Definisi ini menegaskan bahwa inti dari iklim adalah representasi atau gambaran

kognitif yang dimiliki individu, atau dengan kata lain interpretasi psikologis anggota terhadap lingkungan di tempat kerja.³⁶

Lebih lanjut, dalam mengembangkan teori terbaru *Organizational Climate Perception Scale for Public Service*, Matheis dkk mempersempit fokus definisi ini ke konteks sektor publik, dengan menyatakan “Following this, we define

³⁵ Robert D. Pritchard dan Bernard W. Karasick, “The Effects of Organizational Climate on Managerial Job Performance and Job Satisfaction,” *Organizational Behavior and Human Performance* 9, no. 1 (1973): 126–46, [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(73\)90042-1](https://doi.org/10.1016/0030-5073(73)90042-1). 126

³⁶ Taiane Keila Matheis dkk., “Organizational Climate Scale for Public Service: Development and Validation,” *Administrative Sciences* 14, no. 5 (2024): 90, <https://doi.org/10.3390/admsci14050090>. 2

organizational climate in the public service as the cognitive appraisal of the practices, policies, and procedures that are recognized and valued in a public organization”. Dari definisi ini secara eksplisit menunjukkan bahwa iklim organisasi, khususnya dalam layanan publik, adalah hasil dari penilaian kognitif terhadap seluruh praktik, kebijakan dan prosedur yang dianggap penting dan dihargai di dalam organisasi publik. Definisi yang dikonteksualisasikan ini menjadi dasar filosofis mengapa skala pengukuran yang baru diperlukan, yaitu untuk menangkap elemen-elemen yang spesifik sektor publik.³⁷

Menurut Halpin dan Croft iklim organisasi sekolah merupakan suasana atau karakteristik lingkungan kerja yang tercipta dari hubungan interpersonal antara kepala sekolah dan guru dalam menjalankan tugas-tugas pendidikan. Interaksi antara kedua dimensi

ini dapat menghasilkan pola iklim sekolah yang bersifat positif, ditandai dengan komunikasi yang terbuka, dukungan emosional, dan kerja samayang harmonis. Dan dapat pula bersifat negatif, apabila terjadi ketegangan, kurangnya kepercayaan, dan minimnya antisipasi. Dengan demikian, iklim organisasi menurut Halpin dan Croft berfungsi sebagai indikator penting untuk memahami

³⁷ Matheis dkk., “Organizational Climate Scale for Public Service.” 3.

bagaimana kepemimpinan dan dinamika hubungan kerja mempengaruhi efektivitas sekolah dan kinerja guru.³⁸

Dalam al-Qur'an telah disebutkan dalam surah Al-Zalzalah ayat 7-8 yang berbunyi:

فَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُ ۖ (٧) وَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ شَرًّا يَرَهُ ۖ (٨)

Artinya: Siapa yang mengerjakan kebaikan seberat zarrah, dia akan melihat (balasan)-nya (7), dan siapa yang mengerjakan kejahatan seberat zarrah, dia akan melihat (balasannya)-nya (8). (Q.S Al-Zalzalah 7-8)

Ditafsirkan oleh Syekh Mustafa Al-Maraghi, menjelaskan kata *zarrah* dalam tafsirnya sebagai berikut:

الذَّرَّةُ: النَّمْلَةُ الصَّغِيرَةُ، أَوْ هِيَ الْهَبَاءُ الَّذِي يُرَى فِي ضَوْءِ الشَّمْسِ إِذَا دَخَلَتْ مِنْ نَافِذَةٍ، وَمِثْقَالُ الذَّرَّةِ: وَزْنُهَا، وَهُوَ مِثْلٌ فِي الصَّغَرِ

Artinya: *Az-zarah* adalah semut kecil atau debu berterbangan yang terlihat dalam cahaya matahari ketika masuk dari jendela atau lubang angin-angin.

Sedangkan kata *misqala zarrat* atau seberat zarrah merupakan ilustrasi sesuatu yang kecil. Ayat ini menegaskan prinsip kualitas kerja dalam setiap tindakan, sekecil apapun. Dalam konteks iklim organisasi, hal ini berarti setiap individu, termasuk guru dituntut untuk memberikan yang terbaik dalam setiap aspek pekerjaannya, memahami bahwa setiap usaha, baik atau buruk, akan memiliki konsekuensi.³⁹

³⁸ Fakhry Zamzam dan Tien Yustini, *Iklim Organisasi Era Digital (Konseptual dan Operasionalisasi)* (Deepublish, 2021). 32

³⁹ Muhammad Hanif Rahman, "Tafsir Surat Al-Zalzalah Ayat 7 dan 8: Jangan Sekali-kali Remehkan Kebaikan Sedikitpun," *NU Online*, 11 Januari 2023, <https://nu.or.id/tafsir/tafsir-surat-az-zalzalah-ayat-7-dan-8-jangan-sekali-kali-remehkan-kebaikan-sedikitpun-GZkuo>.

Berdasarkan berbagai studi yang telah dikutip, bahwa iklim organisasi dapat disimpulkan sebagai karakteristik lingkungan internal yang terbentuk dari pola interaksi dan kebijakan yang berlaku dalam suatu organisasi. Iklim ini dipersepsikan oleh seluruh anggota organisasi dan memengaruhi cara mereka berpikir, bersikap dan bertindak menjalankan tugas. Meski bersifat relatif stabil, iklim organisasi dapat berubah seiring waktu dan sangat dipengaruhi oleh pengalaman subjektif individu terhadap situasi kerja. Iklim yang positif ditandai dengan adanya kepercayaan, keterbukaan, partisipasi aktif, dan rasa memiliki terhadap organisasi, yang pada akhirnya mendukung tercapainya tujuan bersama dan meningkatkan kinerja seluruh anggota.

b) Dimensi Iklim Organisasi

Dimensi iklim organisasi adalah aspek-aspek yang membentuk dan mempengaruhi persepsi individu terhadap lingkungan kerja dalam suatu organisasi. Berbagai ahli telah mengidentifikasi beberapa dimensi utama iklim organisasi, diantaranya Forehand menulis artikel yang berjudul *"on the Integrations of Persons and Organizations"* dalam buku yang disunting oleh Litwin dan Tagiuri Yaitu sebagai berikut:

1) Ukuran dan Struktur Organisasi (*Size and Structure*)

Ukuran dan Struktur mempengaruhi persepsi dan hubungan kerja. Organisasi besar cenderung stabil tetapi impersonal, sedangkan struktur hierarkis menciptakan jarak antara atasan

bawahan yang dapat menghambat komunikasi dan menurunkan rasa keterlibatan karyawan

2) Pola Kepemimpinan (*Leadership Patterns*)

Gaya kepemimpinan menentukan suasana kerja, motivasi, dan produktivitas. Pemimpin yang responsif atau suportif meningkatkan kepuasan, sementara kepemimpinan yang kaku dapat menurunkan motivasi dan kinerja.

3) Kompleksitas Sistem (*System Complexity*)

Kompleksitas organisasi terlihat dari keterkaitan antar departemen. Semakin tinggi ketergantungan, semakin sering interaksi terjadi, yang dipengaruhi oleh tujuan, teknologi, dan gaya kepemimpinan.

4) Arah Tujuan (*Goal Direction*)

Setiap organisasi memiliki tujuan berbeda sesuai jenisnya.

Tujuan yang tidak jelas dapat memicu kebingungan dan konflik, sehingga penting bagi semua anggota memahami arah organisasi agar perilaku kerja selaras.

5) Jaringan Komunikasi (*Communication Networks*)

Pola komunikasi menentukan kelancaran informasi. Komunikasi terbuka memperkuat hubungan kerja, sedangkan komunikasi

satu arah membuat karyawan pasif dan rentan terhadap ketidakstabilan saat terjadi perubahan kepemimpinan.⁴⁰

Sedangkan menurut Litwin dan Stringer dimensi iklim organisasi, sebagai berikut:

1) Struktur (*Structure*)

Struktur menunjukkan jenjang kewenangan dan batasan kerja. Struktur yang terlalu kaku membuat hubungan kerja menjadi berjarak, komunikasi terhambat, dan karyawan cenderung pasif, apatis, serta saling melempar tanggung jawab.

2) Tantangan dan tanggung jawab (*Challenge and responsibility*)

Dimensi ini menggambarkan persepsi karyawan tentang tuntutan kerja dan peluang berkembang. Kesempatan untuk berpartisipasi dan memikul tanggung jawab meningkatkan motivasi, kerjasama, fleksibilitas, dan kinerja kelompok.

3) Kehangatan dan dukungan (*Warmth and support*)

Kehangatan dan dukungan menciptakan suasana kerja positif yang mengurangi kecemasan. Sikap ramah, saling percaya, dan saling menghargai membantu karyawan, terutama yang baru, menjadi lebih nyaman, loyal, dan produktif.

4) Ganjaran dan hukuman (*Reward and Punishment*)

⁴⁰ Renato Taguiri dan George H. Litwin, *Organizational Climate; Explorations of a Concept* (Harvard University Press, 1968).

Ganjaran dan hukuman mencerminkan cara organisasi menegakkan kepatuhan. Orientasi pada penghargaan lebih efektif meningkatkan motivasi, prestasi, dan kerukunan, sedangkan hukuman menunjukkan adanya penyimpangan dan ketidakharmonisan kerja.

5) Konflik (*Conflict*)

Konflik menggambarkan perbedaan kepentingan antar individu atau unit kerja. Konflik yang tidak terkendali menimbulkan stres dan mengganggu efektivitas, sedangkan penyelesaian konflik yang baik mendukung integrasi dan perkembangan organisasi.

6) Standar kinerja dan harapan (*Performance standards and expectations*)

Dimensi ini menilai seberapa jelas dan tinggi harapan kinerja dalam organisasi. Standar unggul muncul dari dorongan berprestasi karyawan sendiri, bukan hanya dari kebijakan atasan.

7) Identitas organisasi (*Organizational identity*)

Identitas organisasi berkaitan dengan rasa kebanggaan dan loyalitas karyawan. Semakin kuat identitas dan kebanggaan sebagai anggota organisasi, semakin tinggi produktivitas dan reputasi organisasi.

8) Resiko dan pengambilan resiko (*Risk and risk-taking*)

Dimensi ini menunjukkan sikap organisasi terhadap peluang dan risiko. Iklim yang mendorong keberanian mengambil risiko

dapat meningkatkan semangat berprestasi, sedangkan iklim yang terlalu konservatif membuat karyawan berprestasi tinggi merasa terhambat.⁴¹

Patterson et al mengembangkan *Organizational Climate Measure (OCM)*, yang merupakan alat ukur yang sangat komprehensif. OCM mengelompokkan 17 dimensi iklim organisasi dalam 4 kuadran. Keempat kuadran utama sebagai berikut:

1) Model hubungan manusia (*The Human Relation Model*).

Kuadran ini berfokus pada fleksibilitas dan internal organisasi. Memiliki norma dan nilai yang terkait dengan rasa kepemilikan, kepercayaan, dan kohesi yang dicapai melalui sarana seperti pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia. Koordinasi dan kontrol dicapai melalui pemberdayaan dan partisipasi, dan

hubungan interpersonal bersifat suportif, kooperatif dan penuh kepercayaan. Dimensi yang diukur adalah: (a) Kesejahteraan karyawan (*employee welfare*), (b) Otonomi (*autonomy*), (c) Partisipasi (*participation*), (d) Komunikasi (*communication*), (e) Penekanan pada pelatihan (*emphasis on training*), dan (f) Integrasi (*integration*),

2) Dukungan pengawasan (*supervisory support*), Proses internal (*Internal Process*). Kuadran ini berfokus pada kontrol dan

⁴¹ Litwin dan Stringer, *Motivation and Organizational Climate*. Hal 45-65

orientasi kontrol. Penekanannya adalah pada stabilitas dimana efek ketidakpastian lingkungan diabaikan atau diminimalkan. Koordinasi dan kontrol dicapai dengan kepatuhan pada aturan dan prosedur formal. Model proses internal merepresentasikan birokrasi klasik. Dimensi yang diukur adalah: (a) Formalisasi (*formalization*) dan (b) Tradisi (*tradition*)

- 3) Sistem yang terbuka (*Open system*). Kuadran ini berfokus pada eksternal dan orientasi fleksibel. Adalah pada kesiapan, perubahan, dan inovasi dimana normal dan nilai terkait dengan pertumbuhan, akuisisi sumber daya, kreativitas dan adaptasi. Dimensi yang diukur adalah: (a) Fleksibilitas (*flexibility*), (b) Inovasi (*innovation*), (c) Fokus keluar (*outward focus*), dan (d) Refleksivitas (*reflexivity*).

- a. Tujuan Rasional (*Rational goal*). Kuadran ini berfokus pada

kontrol dan eksternal organisasi. Adalah pada pengejaran

dan pencapaian tujuan yang terdefinisi dengan baik, dimana

norma dan nilai terkait dengan produktifitas, efisiensi,

pemenuhan tujuan dan umpan balik kerja. Dimensi yang

diukur adalah: (a) Kejelasan tujuan organisasi (*Clarity of*

organizational goals), (b) Upaya (*effort*), (c) Efisiensi

(*efficiency*), (d) Kualitas (*Quality*), (e) Tekanan untuk

berproduksi (*pressure to produce*), dan (f) Umpan balik kinerja (*performance feedback*).⁴²

Dimensi iklim organisasi yang dikembangkan dalam *Organizational Climate Perception Scale for Public Service* oleh Matheis sebagian besar terinspirasi dari literatur sebelumnya, termasuk karya Patterson et al. terdapat 13 dimensi iklim organisasi sebagai berikut:

- 1) *Authonomy*, yaitu mengevaluasi kebebasan karyawan untuk membuat keputusan terkait pekerjaan mereka
- 2) Interaksi dan kerja sama (*Interaction and cooperation*), menilai kontribusi interaksi dan kerja sama antar karyawan terhadap iklim organisasi
- 3) Partisipasi (*Participation*), yaitu menilai persepsi karyawan tentang partisipasi dalam pengambilan keputusan dalam lingkungan organisasi.
- 4) Dukungan kepemimpinan (*Leadership support*), yaitu menilai persepsi karyawan tentang dukungan kepemimpinan. Dukungan dipahamisebagai memberikan bantuan, mendorong, mempromosikan, mengakui, dan merangsang tindakan dan aktivitas yang berkontribusi pada iklim organisasi

⁴² Malcolm G. Patterson dkk., "Organizational Climate Measure," 11 September 2017, <https://doi.org/10.1037/t62894-000.8-10>.

5) Pelatihan (*Training*), yaitu menilai sejauh mana organisasi mempromosikan pelatiha, pengembangan, dan kualifikasi yang memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan keterampilan dan keahlian mereka

6) Formalisasi (*Formalization*), menilai kontribusi aturan, regulasi, ritual dan prosedur formal terhadap iklim organisasi

7) Resistensi terhadap perubahan (*Resistance to change*), yaitu menunjukkan kurangnya keterbukaan terhadap perubahan dan seberapa besar cara kerja yang sudah mapan dihargai oleh organisasi. Dengan demikian semakin besar tradisi, semakin buruk iklimnya

8) Nilai publik (*Public value*), yaitu menilai seberapa besar karyawan memandang pekerjaan mereka memiliki dampak positif pada masyarakat. Mengukur nilai publik dari pekerjaan

karyawan.

9) Kejelasan organisasi (*Organizational clarity*), yaitu mengevaluasi sejauh mana tujuan, fungsi, rencana dan sasaran didefinisikan dengan jelas dan dikomunikasikan kepada karyawan

10) Inefisiensi (*Inefficiency*), yaitu menilai bagaimana kurangnya produktivitas, pendajwalan tugas yang buruk, kekurangan dalam proses komunikasi menghasilkan inefisiensi dalam pekerjaan karyawan.

- 11) Kinerja profesional (*Professional performance*), yaitu mengevaluasi sejauh mana karyawan memahami pekerjaan, melaksanakannya, dan diakui atas apa yang mereka lakukan.
- 12) Kinerja (*Performance*), yaitu mengidentifikasi bagaimana karyawan memandang kinerja pekerjaan, evaluasi dan umpan balik.
- 13) Keragaman (*Diversity*), yaitu menilai bagaimana perilaku dan sikap organisasi menghormati keragaman.⁴³

Menurut Halpin dan Croft, dimensi iklim organisasi dibagi menjadi 8 yang menggambarkan perilaku guru dan kepala sekolah.

- 1) Empat dimensi pertama merefleksikan perilaku guru yaitu:
 - a. pelepasan (*disengagement*), yang menunjukkan rendahnya keterlibatan guru dalam pekerjaan
 - b. Halangan (*hindrance*), yaitu hambatan administratif yang dirasakan guru dalam menjalankan tugas
 - c. Semangat (*esprit*), yang menggambarkan antusiasme, motivasi, dan semangat kerja guru
 - d. Keintiman (*intimacy*), yaitu kedekatan dan hubungan interpersonal yang hangat antar guru
- 2) Empat dimensi berikutnya menggambarkan perilaku kepala sekolah yaitu:

⁴³ Matheis dkk., "Organizational Climate Scale for Public Service." 5

- e. Sikap acuh tak acuh (*aloofness*), yakni kecenderungan kepala sekolah menjaga jarak dan kurang peduli pada kebutuhan guru
- f. Penekanan produksi (*production emphasis*), yaitu fokus kepala sekolah pada aturan, tugas, dan target yang ketat;
- g. Dorongan (*thrust*), yaitu kemampuan kepala sekolah memberi arahan dan motivasi secara positif
- h. Pertimbangan (*consideration*), yang mencerminkan perhatian kepala sekolah terhadap kesejahteraan, perasaan, dan kebutuhan guru.⁴⁴

Meski terdapat beragam model dan dimensi iklim organisasi yang dikembangkan oleh berbagai tokoh, pada intinya semua dimensi tersebut saling berkaitan dan berkontribusi membentuk iklim organisasi yang positif. Dimensi ini juga tidak berdiri sendiri,

melainkan terintegrasi dalam mempengaruhi perilaku dan persepsi anggota organisasi. Oleh karena itu, iklim organisasi bersifat multi dimensi dan holistik, dimana perubahan pada satu dimensi akan merambat dan mempengaruhi kualitas dimensi lainnya.

Berdasarkan uraian diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa dimensi organisasi merupakan aspek-aspek utama yang membentuk persepsi individu terhadap lingkungan kerja, sekaligus

⁴⁴ Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*, Edisi 4 (Bumi Aksara, 2013). 234

mempengaruhi sikap, motivasi, dan perilaku individu terhadap lingkungan kerja, sekaligus mempengaruhi sikap, motivasi dan perilaku kerja dalam organisasi. Dimensi iklim organisasi tidak bekerja secara terpisah, melainkan saling berinteraksi dan membentuk suasana kerja yang dirasakan oleh setiap anggota organisasi. Iklim organisasi yang terbentuk dari kombinasi dimensi tersebut akan berdampak langsung pada kepuasan kerja, produktivitas, serta efektivitas organisasi secara keseluruhan.

Penelitian ini menggunakan teori iklim organisasi dari Litwin dan Stringer karena model ini menekankan hubungan langsung antara kondisi psikologis organisasi dengan perilaku individu, serta menawarkan dimensi yang operasional dan terukur. Forehand mengkritik bahwa ukuran, tujuan, sistem, dan komunikasi organisasi sering menciptakan jarak struktural yang menurunkan keterlibatan. Litwin dan Stringer menunjukkan bahwa struktur yang kaku, minimnya dukungan, rendahnya penghargaan, serta konflik yang tidak dikelola dapat melemahkan motivasi dan identitas organisasi. Patterson et al. menyoroti bahwa birokrasi yang berlebihan, kurangnya fleksibilitas, dan lemahnya supervisi menghambat inovasi dan efektivitas. Sementara itu, Matheis menekankan bahwa resistensi terhadap perubahan, rendahnya partisipasi, ketidakjelasan tujuan, dan inefisiensi operasional berkontribusi pada iklim kerja yang negatif. Secara keseluruhan,

berbagai model tersebut menggarisbawahi bahwa iklim yang tidak adaptif dan tidak suportif berdampak langsung pada kinerja dan profesionalisme guru.

Meski Litwin dan Stringer mengembangkan delapan dimensi iklim organisasi, penelitian ini hanya memilih tiga dimensi yang paling relevan bagi konteks sekolah, yaitu struktur organisasi, konflik, dan standar kinerja. Struktur organisasi dipilih karena mengatur pembagian tugas, alur komunikasi, dan tingkat otonomi guru dalam bekerja. Konflik menjadi penting karena dinamika sosial yang tidak dikelola dengan baik dapat mengganggu kolaborasi dan berdampak langsung pada kinerja serta profesionalisme guru. Sementara itu, standar kinerja dipilih karena berkaitan dengan tuntutan mutu, motivasi berprestasi, dan arah pengembangan kompetensi. Pemilihan ketiga dimensi ini membantu penelitian tetap fokus pada faktor internal yang paling nyata memengaruhi profesionalisme guru.

c) Struktur Organisasi, Konflik dan Standar Kinerja dalam Organisasi

Dalam penelitian ini, aspek struktur organisasi, konflik organisasi, dan standar kerja digunakan sebagai fokus analisis untuk memahami bagaimana iklim organisasi terbentuk dan bagaimana hal tersebut memengaruhi profesionalisme guru. Ketiga aspek ini dipilih karena berperan penting dalam menentukan dinamika internal lembaga pendidikan, baik dalam hal hubungan kerja, proses

pengambilan keputusan, maupun kualitas pelaksanaan tugas guru. Oleh karena itu, struktur, konflik, dan standar perlu dijelaskan secara teoritis sebagai landasan dalam menganalisis temuan penelitian

(1) Struktur Organisasi

Struktur organisasi merupakan kerangka formal yang mengatur bagaimana tugas dibagi, dikelompokkan, dan dikoordinasikan dalam sebuah lembaga pendidikan. Stoner memandang struktur sebagai pedoman yang mengarahkan pembagian tugas dan hubungan kewenangan sehingga setiap anggota mengetahui peran dan tanggung jawabnya.⁴⁵ Robbins juga menekankan bahwa struktur menentukan bagaimana pekerjaan diatur melalui pembagian kerja, rantai komando, serta mekanisme koordinasi.⁴⁶ Sementara itu, Mintzberg melihat

struktur sebagai cara organisasi membagi pekerjaan menjadi unit-unit serta mengoordinasikan aktivitas agar berjalan selaras.⁴⁷

Dalam konteks sekolah, struktur organisasi tercermin melalui pembagian kerja guru, hirarki kewenangan dari kepala sekolah hingga unit-unit bawahannya, mekanisme koordinasi,

⁴⁵ James A. F. Stoner dkk., *Management*, 6th ed. (Pearson, 1996).

⁴⁶ Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, *Organizational Behavior*, 16th ed. (Pearson Education, Inc., 2016).

⁴⁷ Merselab Meriem, "The Mintzberg Model Of Organizational Configurations: an Analytical Studi of The Theoretical Foundations," *International Journal of Innovative Technologies in Economy*, no. 2(50) (Mei 2025), [https://doi.org/10.31435/ijite.2\(50\).2025.3321](https://doi.org/10.31435/ijite.2(50).2025.3321).

serta tingkat formalitas aturan yang mengatur perilaku kerja. Pembagian kerja yang jelas memungkinkan guru menjalankan tugas secara efektif, sedangkan rentang kendali yang tepat memudahkan proses supervisi. Sentralisasi dan desentralisasi keputusan juga berperan dalam menentukan fleksibilitas kerja guru, sementara tingkat formalisasi memengaruhi konsistensi pelaksanaan tugas.⁴⁸

Struktur organisasi yang tertata baik berkontribusi pada terbentuknya iklim kerja yang positif. Struktur yang jelas menciptakan kepastian peran, hubungan kerja yang teratur, dan proses komunikasi yang efektif. Sebaliknya, struktur yang terlalu kaku atau terlalu longgar dapat menimbulkan ketidakpastian, tumpang tindih peran, dan potensi konflik.

Dalam kaitannya dengan profesionalisme guru, struktur yang efektif mendukung guru bekerja sesuai standar kinerja, meningkatkan akuntabilitas, dan memfasilitasi supervisi akademik. Dengan demikian, struktur organisasi menjadi salah satu faktor penting yang membentuk iklim organisasi sekaligus memengaruhi perkembangan profesionalisme guru.⁴⁹

(2) Dinamika Konflik

⁴⁸ Robbins dan Judge, *Organizational Behavior*.

⁴⁹ Merselab Meriem, "THE MINTZBERG MODEL OF ORGANISATIONAL CONFIGURATIONS."

Konflik organisasi merupakan bagian tidak terpisahkan dari dinamika kerja dalam suatu lembaga pendidikan. Robbins mendefinisikan konflik sebagai suatu proses yang muncul ketika satu pihak merasakan bahwa pihak lain telah mengganggu atau akan mengganggu kepentingan dan tujuannya. Dalam konteks sekolah, konflik dapat terjadi antara guru dengan guru, guru dengan pimpinan, maupun antarbiro atau bidang tugas. Konflik tidak selalu bersifat negatif; apabila dikelola dengan tepat, konflik dapat meningkatkan kreativitas, memperbaiki komunikasi, dan memperkuat kerja sama dalam organisasi.⁵⁰

Rahim, melalui karya *Toward a Theory of Managing Organizational Conflict*, menjelaskan bahwa pengelolaan konflik bukan sekadar menyelesaikan pertentangan, tetapi mengatur interaksi di antara pihak-pihak yang memiliki kepentingan berbeda agar tercipta hubungan kerja yang efektif.

Rahim menekankan pentingnya pendekatan integratif, di mana pihak-pihak yang terlibat diajak untuk saling memahami dan menemukan solusi bersama. Pendekatan ini relevan untuk lingkungan sekolah yang menuntut keharmonisan dan kolaborasi dalam menjalankan tugas pendidikan.⁵¹

⁵⁰ Robbins dan Judge, *Organizational Behavior*.

⁵¹ M. Afzalur Rahim, "TOWARD A THEORY OF MANAGING ORGANIZATIONAL CONFLICT," *International Journal of Conflict Management* 13, no. 3 (2002): 206–35, <https://doi.org/10.1108/eb022874>.

Sementara itu, Thomas dan Kilmann mengembangkan model gaya penyelesaian konflik yang terdiri dari lima strategi, yaitu *competing*, *accommodating*, *avoiding*, *compromising*, dan *collaborating*. Setiap gaya memiliki tingkat kepedulian terhadap diri sendiri dan pihak lain yang berbeda-beda. Dalam praktik di sekolah, gaya *collaborating* umumnya dianggap paling efektif karena mendorong komunikasi terbuka dan solusi win-win, sedangkan gaya *avoiding* atau *competing* dapat digunakan pada situasi tertentu yang membutuhkan ketegasan atau penghindaran sementara.⁵²

Dalam perspektif Islam, penyelesaian konflik sangat menekankan prinsip moderasi dan keseimbangan, yaitu sikap tidak berlebihan dan mengedepankan cara-cara yang adil serta menguntungkan bagi semua pihak. Moderasi dipandang sebagai

upaya menjaga keharmonisan dan mencegah kekerasan, sebagaimana dijelaskan dalam QS. Ar-Rahman ayat 7–10 bahwa keseimbangan merupakan prinsip penting untuk menjaga kemaslahatan manusia dan makhluk lain. Sejarah menunjukkan bahwa Nabi Muhammad SAW menerapkan penyelesaian konflik yang berlandaskan persaudaraan, keadilan, dan kemauan baik, seperti pada peristiwa pemindahan Hajar Aswad atau

⁵² Kenneth W. Thomas dan Ralph H. Kilmann, "Thomas-Kilman Conflict Mode Instrument," 12 Maret 2012, <https://doi.org/10.1037/t02326-000>.

upaya mendamaikan suku-suku di Madinah. Dengan demikian, penyelesaian konflik menurut Islam menekankan kedamaian, rasa saling menghargai, dan solusi yang tidak merugikan pihak manapun.⁵³

Pengelolaan konflik yang baik berdampak langsung pada iklim organisasi. Konflik yang diselesaikan secara konstruktif akan menciptakan rasa saling percaya, memperkuat hubungan kerja, dan meningkatkan kenyamanan psikologis guru. Sebaliknya, konflik yang tidak tertangani dapat memunculkan ketegangan, menurunkan motivasi, dan menghambat profesionalisme. Oleh karena itu, kemampuan sekolah dalam mengelola konflik menjadi salah satu penentu terciptanya iklim organisasi yang sehat dan mendukung kinerja guru.

(3) Standar Kinerja

Standar kinerja merupakan ukuran atau kriteria yang digunakan organisasi untuk menilai sejauh mana pekerjaan telah dilakukan sesuai harapan. Menurut Armstrong, standar kinerja mencakup kejelasan tujuan, indikator pencapaian, serta ekspektasi organisasi terhadap hasil kerja individu. Standar ini berfungsi sebagai pedoman yang menjelaskan apa yang harus dikerjakan, bagaimana hasil yang diharapkan, dan sejauh mana

⁵³ Bukhari Muslim, *Resolusi Konflik dalam Masyarakat Melalui Teori Perdamaian Perspektif Al-Qur'an* (Publica Indonesia Utama, 2023).

mutu kerja dapat diterima. Dalam konteks sekolah, standar kinerja membantu guru memahami arah tugas profesionalnya, baik dalam perencanaan, pelaksanaan pembelajaran, maupun tanggung jawab administratif.⁵⁴

Armstrong menekankan bahwa standar kinerja yang efektif harus spesifik, terukur, dapat dicapai, relevan, dan terbatas waktu. Selain itu, standar perlu didukung oleh komunikasi yang jelas antara pimpinan dan anggota organisasi agar tidak menimbulkan ambiguitas. Kejelasan standar memberikan dasar bagi guru untuk menilai diri, meningkatkan kompetensi, dan mengembangkan kualitas kerja secara berkelanjutan. Sebaliknya, standar yang tidak jelas atau diterapkan secara inkonsisten dapat menurunkan motivasi, menimbulkan ketidakpastian, dan memicu ketidakharmonisan

dalam organisasi.⁵⁵

Dalam kaitannya dengan iklim organisasi, standar kinerja berperan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang teratur, adil, dan transparan. Standar yang diterapkan dengan konsisten memperkuat akuntabilitas dan membangun budaya kerja yang profesional. Bagi guru, standar kinerja menjadi acuan untuk bekerja secara terarah, memenuhi tuntutan

⁵⁴ Michael Armstrong, *Armstrong's Handbook of Performance Management: An Evidence-Based Guide to Delivering High Performance*, 4. ed, EBL-Schweitzer (Kogan Page, 2009).

⁵⁵ Armstrong, *Armstrong's Handbook of Performance Management*.

profesi, serta meningkatkan kualitas pembelajaran. Dengan demikian, standar kinerja tidak hanya menjadi alat penilaian, tetapi juga faktor yang membentuk iklim organisasi dan mendukung pengembangan profesionalisme guru.

d) Faktor yang Mempengaruhi Iklim Organisasi

Menurut Higgins sebagaimana dikutip Syaukani ada empat prinsip faktor-faktor yang mempengaruhi iklim, yaitu⁵⁶:

1) Manajer atau pemimpin

Keputusan pemimpin berpengaruh langsung terhadap iklim organisasi, terutama dalam penetapan aturan, kebijakan, pola komunikasi, distribusi imbalan, metode motivasi, dan pendekatan disiplin. Cara pemimpin menangani masalah karyawan serta perhatian terhadap kesejahteraan anggota turut menentukan terciptanya iklim kerja yang positif atau negatif.

2) Perilaku karyawan

Perilaku dan kepribadian karyawan membentuk iklim organisasi melalui kebutuhan, motivasi, dan cara mereka berinteraksi. Pola komunikasi antar karyawan sangat menentukan kualitas hubungan kerja, sehingga dapat menciptakan suasana kerja yang mendukung atau justru menghambat.

3) Perilaku kelompok kerja

⁵⁶ Iip Syaekani, "Pengaruh Iklim Organisasi, Budaya Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pemuda dan Olahraga Kabupaten Bogor" (Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWIJA, 2019). Hal 24-25

Kelompok kerja, baik yang terbentuk secara formal maupun informal, memenuhi kebutuhan sosial individu dan memengaruhi suasana kerja. Dinamika kelompok dapat meningkatkan kerja sama dan kohesi, atau sebaliknya memicu konflik yang berdampak pada iklim organisasi.

4) Faktor eksternal organisasi

Kondisi ekonomi dan kebijakan pemerintah dapat memengaruhi stabilitas organisasi. Misalnya, inflasi dapat menekan anggaran sekolah dan memengaruhi kesejahteraan guru, sementara dukungan dana dari pemerintah atau sektor swasta dapat meningkatkan fasilitas, motivasi, dan iklim belajar secara keseluruhan.

2. Profesionalisme Guru

a) Definisi Profesionalisme Guru

Istilah “profesi” dan “profesor” memiliki akar etimologi dalam bahasa Latin yaitu *profess*. Menjadi seorang profesional atau profesor berarti ahli dalam suatu keterampilan atau bidang ilmu tertentu. Dikutip dalam Evans, Hoyle mendefinisikan profesionalisme sebagai strategi dan retorika yang digunakan oleh anggota suatu profesi dalam upaya untuk meningkatkan status, gaji, dan kondisi kerja. Dan dalam karya lainnya, Hoyle menyatakan

bahwa profesionalisme berkaitan dengan peningkatan kualitas pelayanan, bukan peningkatan status.⁵⁷

Boyt, Lusch dan Naylor menjelaskan profesionalisme sebagai konsep struktur multidimensional yang mencakup sikap dan perilaku seseorang terhadap pekerjaannya serta mengarah pada pencapaian standar tinggi. Oleh karena itu, dalam konteks pendidikan, profesionalisme guru tidak hanya mencerminkan penguasaan kompetensi, tetapi juga mencakup motivasi dan komitmen terhadap peningkatan mutu pembelajaran.⁵⁸

Sedangkan Goodson membedakan antara profesionalisme dan profesionalisasi. Profesionalisasi berkaitan dengan promosi kepentingan material dan kepentingan ideal dari suatu kelompok profesi yang mencakup upaya mendapatkan status profesional yang terkait dengan profesi. Sementara profesionalisme berfokus pada

pertanyaan tentang kualifikasi dan kapasitas yang diperoleh, kompetensi apa yang dibutuhkan untuk menjalankan suatu profesi secara sukses.⁵⁹

Profesi dan profesionalisme dalam dunia pendidikan memiliki peran krusial dalam memastikan kualitas pembelajaran

⁵⁷ Linda Evans, "Profssionalism, Professionality, and The Development of Education Professionals," *British Journal of Educational Studies* 56, no. 1 (2008): 20–38, <https://doi.org/10.1111/j.1467-8527.2007.00392.x>.

⁵⁸ Thomas E. Boyt dkk., "The Role of Professionalism in Determining Job Satisfaction in Professional Services: A Study of Marketing Researchers," *Journal of Service Research* 3, no. 4 (2001): 321–30, <https://doi.org/10.1177/109467050134005>.

⁵⁹ Ivor F. Goodson, *The Principled Professional*, 20, no. 2 (2000).

yang optimal. Profesi guru bukan sekadar karyawan biasa, tetapi suatu bidang yang menuntut keahlian khusus, komitmen, serta tanggung jawab yang besar terhadap perkembangan peserta didik. Dalam menjalankan tugasnya, seorang guru tidak hanya perlu menguasai materi ajar, tetapi juga harus memiliki sikap profesional yang mencerminkan etika, tanggung jawab, dan kompetensi yang sesuai dengan standar pendidikan.

Regulasi mengenai profesi guru telah diatur dalam berbagai kebijakan yang menegaskan pentingnya pendidikan dan pengembangan profesionalisme. Permendikbudristek Nomor 19 Tahun 2024 tentang Pendidikan Profesi Guru menetapkan bahwa guru harus menjalani pendidikan profesi guna memastikan mereka memiliki kompetensi yang sesuai dengan perkembangan dunia pendidikan. Pendidikan profesi ini tidak hanya berfokus pada penguasaan teori, tetapi juga pada praktik pengajaran yang efektif, adaptasi terhadap kemajuan teknologi, serta penerapan strategi pembelajaran yang inovatif.⁶⁰

Selain itu, Permendikbudristek Nomor 67 Tahun 2024 tentang Fasilitas terhadap Organisasi Profesi Guru, menegaskan bahwa profesionalisme guru perlu didukung oleh pembinaan yang berkelanjutan. Organisasi profesi menjadi wadah bagi guru untuk terus mengembangkan diri, berbagi pengalaman, serta

⁶⁰ Peraturan Menteri Nomor 19 Tahun 2024 tentang Pendidikan Profesi Guru (2024).

meningkatkan kompetensi melalui pelatihan dan diskusi akademik. Dengan demikian, guru tidak hanya memperoleh ilmu dari pendidikan formal, tetapi juga terus berkembang melalui interaksi dengan sesama profesional di bidang pendidikan.⁶¹

Sebagai dasar hukum utama, Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen memperjelas bahwa guru adalah tenaga profesional yang wajib memenuhi standar akademik, kompetensi, serta kode etik dalam menjalankan tugasnya. Undang-undang ini menegaskan bahwa guru memiliki peran strategis dalam mencerdaskan kehidupan bangsa, sehingga mereka harus mendapatkan perlindungan hukum, kesejahteraan yang layak, serta kesempatan untuk terus meningkatkan kapasitasnya sebagai pendidik.⁶²

Dengan adanya berbagai regulasi tersebut, profesi guru semakin diakui sebagai bidang yang tidak hanya membutuhkan keahlian teknis, tetapi juga profesionalisme dalam menjalankan tugasnya. Seorang guru yang profesional akan mampu menciptakan lingkungan belajar yang kondusif, membimbing peserta didik secara optimal, serta terus beradaptasi dengan perubahan dalam dunia pendidikan. Oleh karena itu, penguatan profesi dan profesionalisme

⁶¹ Peraturan Menteri Nomor 67 Tahun 2024 tentang Fasilitas terhadap Organisasi Profesi Guru (2024).

⁶² Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen.

guru menjadi kunci utama dalam meningkatkan mutu pendidikan di Indonesia.

b) Urgensi Profesionalisme Guru

Urgensi profesionalisme guru semakin nyata ketika dikaitkan dengan peran yang harus dijalankan dalam dunia pendidikan. Menurut Hamzah yang dikutip oleh Diana, seorang guru profesional berperan sebagai *designer* (perancang pembelajaran), *educator* (pengembangan kepribadian), *manager* (pengelola pembelajaran), *administrator* (pelaksanaan teknis administrasi), *supervisor* (pemantau), *inovator* (melakukan kegiatan kreatif), *motivator* (memberikan dorongan), *konselor* (membantu memecahkan masalah), *fasilitator* (memberikan bantuan teknis dan petunjuk), dan *evaluator* (menilai karyawanan siswa).⁶³

Profesionalisme guru menjadi aspek fundamental dalam mewujudkan peran-peran tersebut secara optimal. Guru yang profesional memiliki kompetensi yang mumpuni dalam menjalankan tugasnya secara konsisten dan sesuai dengan standar pendidikan yang berlaku. Selain itu, profesionalisme guru juga berkontribusi terhadap peningkatan kepercayaan masyarakat terhadap dunia pendidikan, karena adanya harapan bahwa guru yang berkualitas akan mampu memberikan layanan pendidikan

⁶³ Dian Rosana Dunggio dan Ilham Syah, "Upaya Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru di Madrasah Ibtidaiyah Muhammadiyah Wawonasa Kota Manado," *LINGKO PBSI* 1, no. 2 (2019). Hal 19

yang optimal dan bermutu tinggi. Dengan demikian, profesionalisme guru bukan sekedar tuntutan individu, melainkan suatu kebutuhan mendasar dalam meningkatkan mutu pendidikan secara keseluruhan. Hal ini sesuai dengan anjuran Nabi Muhammad SAW, yang berbunyi:

عَنْ عَائِشَةَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهَا قَالَتْ: قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: إِنَّ اللَّهَ تَعَالَى يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يُتْقِنَهُ (رواه الطبري والبيهقي)

Artinya: Dari Aisyah r.a, sesungguhnya Rasulullah SAW bersabda: “Sesungguhnya Allah mencintai seseorang yang apabila bekerja, mengerjakannya secara itqan (profesional). (H.R Thabrani No. 891, H.R Baihaqi No. 334)

Hadis ini secara eksplisit mendorong umat Islam untuk mencapai kesempurnaan atau profesionalisme dalam setiap pekerjaan yang dilakukan. Konsep “itqan” atau menyempurnakan pekerjaan, memiliki relevansi langsung dengan pengembangan profesionalisme guru. Hal ini menuntut guru untuk tidak hanya menguasai materi pelajaran, tetapi juga senantiasa mengupgrade metode pengajaran, mengelola kelas dengan baik, dan berdedikasi penuh pada tugas mendidik. Dalam konteks iklim organisasi, hadis ini menjadi landasan moral untuk mendorong budaya keunggulan, di mana setiap guru termotivasi untuk mencapai standar terbaik dalam peran mereka. Ini juga mendukung pembentukan standar kinerja yang tinggi dan harapan positif dalam organisasi.⁶⁴

⁶⁴ Idris Parakkasi, *Bagaimana Berbisnis Syariah?*, UIN Alaudin Makassar, Agustus 2022, https://eki.febi.uin-alaudun.ac.id/artikel/detail_artikel/485.

c) Kompetensi Profesional Guru

Profesionalisme guru tidak hanya diukur dari statusnya sebagai tenaga pendidik, tetapi juga dari bagaimana ia menjalankan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh pemerintah. Salah satu indikator utama profesionalisme guru adalah kompetensi, yaitu kemampuan dan keterampilan yang harus dimiliki oleh seorang guru dalam menjalankan profesinya. Kompetensi ini menjadi tolak ukur apakah seorang guru dapat dikategorikan sebagai profesional atau tidak.⁶⁵

Menurut Spencer dan Spencer 1993, kompetensi adalah karakteristik mendasar yang dimiliki seseorang, yang secara kausal berhubungan dengan kinerja efektif berdasarkan kriteria tertentu. Kompetensi ini merupakan bagian dari kepribadian yang mendalam dan menetap, serta dapat memprediksi perilaku seseorang dalam berbagai situasi dan tugas pekerjaan.⁶⁶

Pengertian kompetensi dalam hal ini adalah memandang kompetensi sebagai hasil pembelajaran dalam perspektif pendidikan, yang mencakup tiga aspek yaitu pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja. Sebagai karakteristik individu yang melekat, kompetensi merupakan bagian dari kepribadian individu yang relatif dan stabil, dapat dilihat serta diukur dari perilaku

⁶⁵ Hasnawati, "Kompetensi Guru dalam Perspektif Perundang-undangan," *Inspiratif Pendidikan* 9, no. 1 (2020): 68, <https://doi.org/10.24252/ip.v9i1.14125>. ⁶⁹

⁶⁶ Rina Febriana, *Kompetensi Guru* (PT. Bumi Aksara, 2019). 1.

individu yang bersangkutan di tempat kerja atau dalam berbagai situasi. Jordan dkk membedakan antara kompetensi dan kompeten. Kompetensi adalah kemampuan dalam melakukan seperangkat tugas yang membutuhkan integrasi pengetahuan, keterampilan dan sikap. Sedangkan kompeten merupakan kemampuan melakukan peran secara efektif dalam suatu konteks.⁶⁷

Dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan kompetensi guru adalah kemampuan guru yang mencakup pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja yang diperlukan untuk menjalankan tugas secara profesional. Kompetensi ini tercermin dalam perilaku dan kinerja guru di berbagai situasi, serta menjadi tolak ukur utama dalam menilai profesionalisme guru dalam melaksanakan peran dan tanggung jawabnya.

Menurut Rodliyah, standar pendidik antara lain mengatur bahwa pendidik harus memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Hal ini sejalan dengan regulasi yang berlaku di Indonesia yaitu Undang-undang Nomor 14 Tahun 2005 bahwa profesionalisme guru ditentukan oleh beberapa aspek berikut:⁶⁸

1) Kualifikasi akademik

⁶⁷ Febriana, *Kompetensi Guru*. 2

⁶⁸ Siti Rodliyah, *Pendidikan dan Ilmu Pendidikan* (IAIN Jember Press, 2021). 89

Seorang guru profesional harus memiliki kualifikasi akademik minimal Strata-1 atau Diploma-IV sesuai dengan UU Nomor 14 Tahun 2005 Pasal 9. Kualifikasi akademik ini menjadi syarat utama agar seorang guru dapat memahami konsep dan teori pendidikan secara mendalam serta mampu menerapkannya dalam proses pembelajaran

2) Kompetensi Guru

UU Nomor 14 Tahun 2005 Pasal 10 Menetapkan bahwa guru harus memiliki empat kompetensi utama: pedagogik, kepribadian, profesional, dan sosial. Kompetensi ini berfungsi sebagai tolak ukur profesionalisme, dimana seorang guru tidak hanya dituntut menguasai materi ajar, tetapi juga harus mampu mendidik, berinteraksi dengan siswa dan menjaga etika dalam bekerja.

3) Sertifikasi dan Standar Profesi

Untuk memperoleh pengakuan sebagai guru profesional, guru harus memiliki sertifikat pendidik, sebagaimana yang telah diatur dalam UU 14 Tahun 2005 Pasal 8 dan 11 dan diperkuat oleh Permendikbudristek Nomor 19 Tahun 2024, yang mana sertifikat pendidik bagian dari upaya meningkatkan profesionalisme guru

4) Pengembangan Profesional Berkelanjutan

Guru profesional tidak hanya mengandalkan ilmu yang telah diperoleh tetapi juga harus terus belajar dan mengembangkan diri melalui pelatihan, seminar, workshop dan kegiatan akademik lainnya, seperti yang diatur dalam Permendikbudristek Nomor 67 Tahun 2024.

5) Etika dan Kode Etik Guru

Guru profesional harus memiliki integritas, tanggung jawab, dan sikap yang mencerminkan keteladanan. Dalam UU No. 14 Tahun 2005 Pasal 24 disebutkan bahwa guru wajib mematuhi kode etik profesi dan menjaga kehormatan sebagai pendidik.

Dijabarkan lebih lanjut dalam UU Nomor 14 Tahun 2005 Pasal 10 Ayat 1, bahwa guru merupakan tenaga profesional yang wajib memiliki empat jenis kompetensi dasar, yaitu:⁶⁹

1) Kompetensi pedagogik adalah kemampuan mengelola

pembelajaran peserta didik. Berikutnya sub-kompetensi

pedagogik dipertegas dalam Peraturan Menteri Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru, yaitu:⁷⁰

- (a) Menguasai karakteristik peserta didik dari aspek fisik, moral, sosial, kultural, emosional, dan intelektual

⁶⁹ Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen.

⁷⁰ Peraturan Menteri Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru (2007).

- (b) Menguasai teori belajar dan prinsip-prinsip pembelajaran yang mendidik
- (c) Mengembangkan kurikulum yang terkait dengan bidang yang diampu
- (d) Menyelenggarakan kegiatan pengembangan yang mendidik
- (e) Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk kepentingan penyelenggaraan kegiatan perkembangan yang mendidik
- (f) Memfasilitasi pengembangan potensi peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimiliki
- (g) Berkomunikasi secara efektif, empatik, dan santun dengan peserta didik
- (h) Menyelenggarakan penilaian dan evaluasi proses dan hasil belajar
- (i) Memanfaatkan hasil penilaian dan evaluasi untuk kepentingan pembelajaran
- (j) Melakukan tindakan reflektif untuk peningkatan kualitas pembelajaran

2) Kompetensi kepribadian adalah kemampuan kepribadian yang mantap, berakhlak mulia, arif, dan berwibawa serta menjadi teladan peserta didik. Berikutnya sub-kompetensi kepribadian

diatur dalam Peraturan Menteri Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru, yaitu

- (a) Bertindak sesuai dengan norma agama, hukum, sosial, dan kebudayaan Indonesia
 - (b) Menampilkan diri sebagai pribadi yang jujur, berakhlak mulia, dan teladan bagi peserta didik dan masyarakat
 - (c) Menampilkan diri sebagai pribadi yang mantap, stabil, dewasa, arif dan berwibawa
 - (d) Menunjukkan etos kerja, tanggung jawab yang tinggi, rasa bangga menjadi guru, dan rasa percaya diri
 - (e) Menjunjung tinggi kode etik profesi guru
- 3) Kompetensi profesional adalah kemampuan penguasaan materi pelajaran secara luas dan mendalam. Berikutnya sub-kompetensi profesional dibahas lebih lanjut dalam Peraturan Menteri Nomor

16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru, yaitu:

- (a) Menguasai materi, struktur, konsep dan pola pikir keilmuan yang mendukung mata pelajaran yang diampu
- (b) Menguasai standar kompetensi dan kompetensi dasar mata pelajaran atau bidang pengembangan yang diampu
- (c) Mengembangkan materi pembelajaran yang diampu secara kreatif

- (d) Mengembangkan keprofesionalan secara berkelanjutan dengan melakukan tindakan reflektif
- (e) Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk berkomunikasi dan mengembangkan diri.

4) Kompetensi sosial adalah kemampuan guru untuk berkomunikasi dan berinteraksi secara efektif dan efisien dengan peserta didik, sesama guru, orangtua atau wali peserta didik, dan masyarakat sekitar. Berikutnya sub-kompetensi sosial dibahas lebih lanjut dalam Peraturan Menteri Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru, yaitu:

- (a) Bersikap inklusif, bertindak objektif, serta tidak diskriminatif karena pertimbangan jenis kelamin, agama, ras, kondisi fisik, latar belakang keluarga, dan status sosial

(b) Berkomunikasi secara efektif, empatik, dan santun dengan sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua, dan masyarakat

- (c) Beradaptasi di tempat bertugas di seluruh wilayah Republik Indonesia yang memiliki keragaman sosial budaya

- (d) Berkomunikasi dengan komunitas profesi sendiri dan profesi lain secara lisan dan tulisan atau bentuk lain.

Keempat kompetensi ini menjadi pondasi profesionalisme guru di sekolah. Guru yang mampu menerapkan kompetensi tersebut secara optimal akan berdampak positif terhadap kualitas pendidikan. Dengan demikian, profesionalisme guru bukan hanya sekadar gelar atau sertifikat, tetapi juga terlihat dari bagaimana mereka menjalankan tugasnya dengan standar yang tinggi dalam lingkungan sekolah.

d) Faktor yang Mempengaruhi Kompetensi

Profesionalisme guru dipengaruhi oleh berbagai faktor, yang mana pemahaman yang mendalam terhadap faktor-faktor ini sangat penting untuk merancang strategi peningkatan profesionalisme guru secara berkelanjutan. Berdasarkan beberapa penelitian dan regulasi pendidikan, faktor-faktor yang mempengaruhi profesionalisme guru dapat dikategorikan ke dalam faktor berikut:

- (1) Faktor Individu, yang mencakup kualifikasi akademik dan penguasaan empat kompetensi guru sebagaimana diatur dalam UU No. 14 Tahun 2005, Motivasi dan komitmen profesional juga menentukan kualitas kerja guru, termasuk kesejahteraan dan penghargaan yang diterima. Selain itu, penguasaan teknologi dan kemampuan inovasi pembelajaran menjadi tuntutan penting dalam menjaga relevansi kompetensi guru di era digital.

- (2) Faktor Organisasi atau Kelompok. yaitu lingkungan kerja yang mempengaruhi pelaksanaan tugas guru. Kepemimpinan kepala sekolah memegang peranan besar dalam membentuk budaya kerja profesional. Sistem supervisi, evaluasi, serta kebijakan sertifikasi turut mendorong peningkatan kompetensi guru. Selain itu, kolaborasi antarguru dan iklim kerja yang suportif membantu guru saling berbagi pengalaman dan meningkatkan efektivitas pembelajaran.
- (3) Faktor Eksternal, seperti kebijakan pendidikan dan regulasi pemerintah yang menentukan standar profesionalisme guru, termasuk program pengembangan kompetensi berkelanjutan. Dukungan keluarga, masyarakat, dan para pemangku kepentingan juga memengaruhi motivasi guru melalui penyediaan sarana prasarana, penghargaan, serta kepercayaan terhadap profesi guru. Pada akhirnya, profesionalisme guru tercermin dari kualitas hasil belajar siswa dan kepercayaan masyarakat terhadap lulusan sekolah.⁷¹

3. Model Konseptual

Model konseptual dalam penelitian ini disusun berdasarkan keterkaitan antara dimensi iklim organisasi dan perkembangan

⁷¹ Nurhayati B., "Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Profesionalisme dan Kinerja Guru Biologi di SMAN Kota Makassar Sulewasi Selatan," *Mimbar Pendidikan* XXV, no. 4 (2006). Hal 68-69

profesionalisme guru. Iklim organisasi dipahami sebagai kondisi psikologis dan lingkungan kerja yang tercipta di sekolah, yang dapat memengaruhi perilaku, kinerja, serta sikap profesional guru. Dari delapan dimensi iklim organisasi yang dikemukakan oleh Litwin dan Stringer, penelitian ini memfokuskan pada tiga dimensi yang paling relevan terhadap konteks SMP Al-Furqan Jember, yaitu struktur organisasi, konflik, dan standar kinerja. Ketiga dimensi ini dipilih karena secara teoritis memiliki pengaruh langsung terhadap bagaimana guru bekerja, berinteraksi, dan mengembangkan kompetensi mereka.

Struktur organisasi yang jelas, pengelolaan konflik yang tepat, dan adanya standar kinerja yang terukur menjadi fondasi yang dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi guru. Ketiga aspek tersebut tidak hanya memengaruhi stabilitas organisasi, tetapi juga berperan sebagai stimulus bagi guru untuk meningkatkan profesionalismenya. Dalam kerangka ini, iklim organisasi dipandang sebagai faktor yang mendorong terciptanya proses pengembangan profesionalisme guru, terutama melalui pola komunikasi yang sehat, mekanisme kerja yang terstandar, dan penyelesaian masalah yang mendukung kolaborasi serta refleksi diri.

Pengembangan profesionalisme guru dalam penelitian ini merujuk pada empat kompetensi utama sebagaimana tercantum dalam UU No. 14 Tahun 2005, yaitu kompetensi pedagogik, profesional, kepribadian, dan sosial. Kompetensi-kompetensi tersebut menjadi

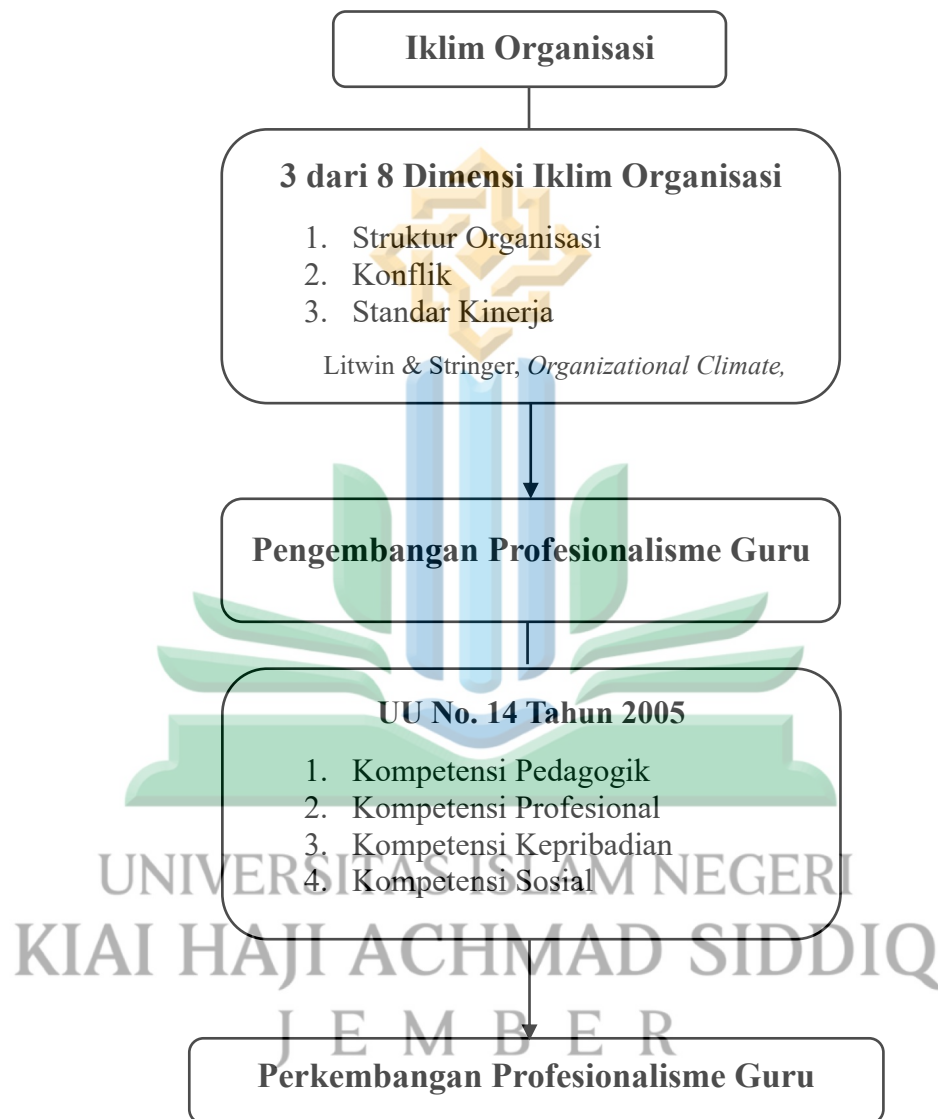
indikator penting untuk menilai sejauh mana guru mampu melaksanakan tugas profesionalnya secara efektif. Oleh karena itu, model konseptual penelitian ini menempatkan kompetensi guru sebagai komponen pusat dalam proses perkembangan profesionalisme yang dipengaruhi oleh iklim organisasi.

Berdasarkan teori-teori tersebut, model konseptual menegaskan bahwa iklim organisasi melalui tiga dimensinya yaitu struktur organisasi, konflik, dan standar kinerja memberikan pengaruh terhadap pengembangan profesionalisme guru, yang selanjutnya terlihat dalam perkembangan profesionalisme guru pada empat domain kompetensi. Dengan demikian, model ini menunjukkan alur hubungan yang linier, yaitu: *dimensi iklim organisasi* → *pengembangan profesionalisme guru* → *perkembangan profesionalisme guru*. Alur ini menggambarkan bahwa perubahan atau penguatan pada aspek iklim organisasi akan turut memperkuat mutu kompetensi yang dimiliki guru.

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

C. Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual Analisis Iklim dalam Mewujudkan Profesionalisme Guru di SMP Al-Furqan Jember adalah sebagai berikut:



Bagan 2.1
Kerangka Konseptual Penelitian

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif. Peneliti memilih penelitian kualitatif sebab cocok untuk menjawab fokus penelitian yang ditentukan. Sifat data penelitian ini diperlukan untuk memperoleh definisi tentang subjek yang diteliti, baik dari segi makna pikiran, perilaku, dan sikap secara keseluruhan dengan menggambarkan data dalam bentuk kalimat dan bahasa. Penelitian kualitatif sendiri bersifat memahami suatu fenomena dari pada menjelaskan suatu fenomena.⁷²

Jenis penelitian yang digunakan adalah studi kasus. Adapun bentuk penelitian yang digunakan yaitu *field research*. Penggunaan jenis penelitian studi kasus dikarenakan peneliti membutuhkan data yang dilakukan secara alamiah (*natural setting*) yang mana sumber data langsung di dapatkan secara alami dari lapangan penelitian. Untuk menggambarkan secara keseluruhan tentang iklim organisasi dalam perkembangan profesionalisme guru di SMP Al-Furqan Jember.

⁷² John W. Creswell, *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*, 3rd ed (Sage Publications, 2009).147.

B. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian merupakan lokasi dimana penelitian itu dilakukan.⁷³ Penelitian ini telah dilakukan di SMP Al-Furqan Jember. Tepatnya SMP Al-Furqan Jember terletak di Jl. Trunojoyo No. 51, Kecamatan Kaliwates, Kabupaten Jember, Provinsi Jawa Timur.

Pemilihan lokasi penelitian didasarkan pada beberapa pertimbangan. SMP Al-Furqan Jember terbukti memiliki iklim sekolah yang kondusif bagi pengembangan profesionalisme guru dan menjalankan berbagai program peningkatan kualitas pendidik yang relevan dengan fokus kajian ini. Selain itu, akses data yang terbuka dan kerja sama yang baik dari pihak sekolah memudahkan proses pengumpulan informasi secara mendalam. Karena alasan-alasan tersebut, sekolah ini menjadi tempat yang tepat untuk memperoleh gambaran nyata mengenai hubungan antara iklim organisasi dan profesionalisme guru.

C. Kehadiran Peneliti

Dalam penelitian ini, peneliti berperan sebagai *key instrument* atau instrumen kunci dalam pengumpulan data.⁷⁴ Kehadiran peneliti di lokasi penelitian bertujuan untuk melakukan observasi, wawancara, dan dokumentasi secara langsung guna memperoleh data yang valid dan relevan dengan fokus penelitian. Selama proses penelitian, peneliti berinteraksi dengan kepala sekolah, guru, serta tenaga kependidikan di SMP Al Furqan

⁷³ Tim Penyusun, *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah* (UIN Kiai Achmad Siddiq Jember, t.t.).

⁷⁴ Matthew B. Miles dkk., *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*, Edition 3 (Sage Publications, Inc., 2014).

Jember untuk memahami bagaimana iklim sekolah terbentuk dan bagaimana pengaruhnya terhadap profesionalisme guru.

D. Subjek Penelitian

Subjek dalam penelitian ini adalah kepala sekolah, wakil kepala sekolah, dan guru di SMP Al Furqan Jember. Pemilihan subjek penelitian didasarkan pada peran mereka dalam membentuk dan merasakan iklim sekolah, serta keterlibatan mereka dalam peningkatan profesionalisme guru. Istilah subyek penelitian selanjutnya akan disebut sebagai informan. Informan diperoleh menggunakan seleksi berdasarkan ciri-ciri spesifik yang dimiliki. Untuk memilih informan peneliti menggunakan *purposive sampling*, yaitu dengan memilih partisipan penelitian berdasarkan jenis data yang dikumpulkan dan tujuan penelitian. Pendekatan ini digunakan untuk sejumlah informan yang dipilih dan dipandang telah menguasai obyek penelitian.⁷⁵

Adapun informan yang diambil dalam penelitian ini adalah individu yang dianggap relevan dengan judul penelitian ini adalah individu yang dianggap relevan dengan judul penelitian iklim organisasi dalam pengembangan profesionalisme guru di SMP Al-Furqan Jember. Subjek yang dipilih oleh peneliti dalam penelitian ini yakni sebagai berikut:

1. Guru SMP Al-Furqan, guru merupakan subjek utama karena menjadi fokus penelitian terkait pengembangan profesionalisme. Guru juga

⁷⁵ S. Nasution, *Metode Research* (Bumi Aksara, 2002). 98

menjadi pihak yang secara langsung merasakan dampak dari iklim organisasi dalam pelaksanaan tugas sehari-hari

2. Kepala sekolah, memiliki peran strategis dalam membentuk iklim organisasi melalui kebijakan, kepemimpinan dan pengambilan keputusan. Wawancara dengan kepala sekolah diperlukan untuk memperoleh gambaran **manajerial** secara menyeluruh
3. Wakil kepala sekolah, sebagai pelaksana teknis kebijakan sekolah, wakil kepala sekolah dapat memberikan informasi mengenai implementasi kebijakan, pembinaan guru, dan dinamika organisasi secara operasional.

Tabel 3.1
Subjek Penelitian

No.	Nama	Jabatan
1	Indriastutie Setia H. M. Si.	Kepala Sekolah
2	Sutik Susmiati, S. Pd.	Wakil Kepala Bagian Akademik
3	Nurwidya Ainu Nazailah, S. Pd.	Kasi Kurikulum
4	Siti Qomariah, S. E	Kasi SDM
5	Naila Ilmi Amalia, S. Pd.	Wali Kelas
6	Laililia Nur Azizah, S. Pd	Guru
7	Riska Bela Adinda R., S. Pd.	Guru
8	Kunzita Lazuardi, S. Sos	Guru BK

E. Sumber Data

Sumber data merupakan subyek dari mana data diperoleh. Data merupakan informasi atau fakta yang diperoleh melalui pengamatan atau penelitian di lapangan yang dapat dianalisis dalam rangka memahami sebuah fenomena atau untuk mendukung sebuah teori.⁷⁶

Data primer diperoleh dari hasil wawancara dan observasi iklim organisasi dalam perkembangan profesionalisme guru di SMP Al-Furqan Jember. Dan data sekunder diperoleh dari dokumen yang relevan dengan fokus penelitian, yang meliputi struktur organisasi, SOP, program pengembangan guru, evaluasi kinerja, serta dokumen kebijakan internal yang terkait dengan pembinaan profesionalisme, untuk menggambarkan iklim organisasi dalam perkembangan profesionalisme guru di SMP Al-Furqan Jember.

F. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dimaksudkan untuk memperdalam pemahaman atau fokus yang diteliti, dan juga dikerahkan sebagai wahana untuk pengecekan keabsahan data. Menurut Miles, Huberman dan Saldana penelitian kualitatif memiliki sifat umum yaitu berupa wawancara, observasi dan studi dokumentasi.⁷⁷ Beberapa teknik pengumpulan data tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Observasi

⁷⁶ Andi Prastowo, *Memahami Metode-Metode Penelitian: Suatu Tinjauan Teoritis & Praktis* (Ar-Ruzz Media, 2011). 112

⁷⁷ Miles dkk., *Qualitative Data Analysis*, Edition 3 (Sage Publications, Inc., 2014). 7

Observasi yang akan dilakukan peneliti adalah observasi partisipasi pasif. Observasi partisipatif digunakan karena memungkinkan peneliti memahami secara langsung suasana kerja, interaksi dan dinamika iklim organisasi secara natural. Teknik ini memungkinkan peneliti menangkap gejala sosial, interaksi, dan suasana kerja yang tidak bisa tergali melalui wawancara. Dalam observasi partisipasi pasif ini, peneliti terlibat langsung dengan subjek penelitian sehingga berhasil memperoleh data yang komprehensif dan akurat, bahkan dapat mengetahui tingkat makna dari setiap perilaku yang nampak.⁷⁸ Adapun data yang diperoleh yakni berkaitan dengan:

- a) Struktur organisasi yang memberikan gambaran mengenai pembagian tugas, hubungan hierarkies, dan mekanisme koordinatif yang pada akhirnya berpengaruh kepada profesionalisme guru di SMP Al-Furqan Jember.
- b) Dinamika konflik yang memberikan gambaran konflik, penyelesaian konflik dan tindak lanjut pasca konflik yang pada akhirnya berpengaruh kepada profesionalisme guru di SMP Al-Furqan Jember.
- c) Standar kinerja guru yang memberikan gambaran standar kinerja, penilaian kinerja guru, feedback yang diberikan dan penghargaan ataupun konsekuensi yang diberikan kepada guru, yang pada

⁷⁸ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (Alfabeta, 2018). 378

akhirnya berpengaruh kepada profesionalisme guru di SMP Al-Furqan Jember.

Sebagai peneliti sangat penting untuk melakukan penelitian yang fokus dan terarah, maka dari itu peneliti membutuhkan pencatatan selama kegiatan penelitian agar penelitian berjalan dengan maksimal dan dapat mudah mengarahkan peneliti mendapatkan data yang valid. Catatan ini disebut dengan catatan lapangan.

2. Wawancara

Percakapan yang dilakukan oleh kedua belah pihak yaitu *interviewer* (pewawancara) dan *interviewee* (terwawancara) disebut wawancara.⁷⁹ Jenis wawancara yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara baku terbuka dan pendekatan menggunakan petunjuk wawancara. Wawancara dilakukan antara peneliti dengan kepala sekolah, guru, staf sekolah dan siswa.

Metode ini ditunjukkan untuk mendeteksi lebih jauh dan lebih dalam mengenai fokus penelitian. Dengan metode ini memungkinkan diperoleh data yang lebih lengkap, lebih dalam dan lebih dapat dipercaya. Menurut Lofland, sumber data utama dalam penelitian kualitatif adalah kata-kata dan tindakan, selebihnya adalah data tambahan.⁸⁰ Wawancara ini bertujuan untuk mengungkapkan data oleh informan terkait iklim organisasi dalam mengembangkan

⁷⁹ Lexy J. Meleong, *Metologi Penelitian Kualitatif* (PT Remaja Rosdakarya, 2019). 186

⁸⁰ Prastowo, *Memahami Metode-Metode Penelitian: Suatu Tinjauan Teoritis & Praktis*.

profesionalisme guru di SMP Al-Furqan. Data yang telah diperoleh melalui wawancara meliputi:

- a) Gambaran struktur organisasi dalam pengembangan profesionalisme guru di SMP Al-Furqan
- b) Gambaran dinamika konflik dalam pengembangan profesionalisme guru di SMP Al-Furqan
- c) Gambaran struktur organisasi dalam pengembangan profesional guru di SMP Al-Furqan

3. Dokumentasi

Dokumentasi yang dimaksudkan merupakan dokumen yang sudah berlalu. Dokumen mencakup dokumen tertulis, visual, dan administratif yang berkaitan dengan struktur organisasi, program pengembangan guru, serta kegiatan-kegiatan yang mencerminkan iklim organisasi dan profesionalisme guru. Hasil penelitian akan lebih kredibel jika didukung oleh foto-foto ataupun dokumen akademik yang telah ada.⁸¹ Pada penelitian ini dokumentasi diarahkan pada dokumen yang menggambarkan iklim organisasi dan profesionalisme guru serta data lain yang ditemukan saat penelitian. Data yang telah diperoleh dari dokumentasi ini yakni:

- a) Dokumen terkait iklim organisasi di SMP Al-Furqan
- b) Dokumen terkait kompetensi guru di SMP Al-Furqan

⁸¹ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. hal 396

- c) Foto-foto kegiatan iklim organisasi dan pengembangan profesionalisme guru

G. Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan model interaktif mengacu pada konsep yang dikembangkan oleh Miles, Huberman dan Saldana. Proses ini meliputi tiga alur kegiatan utama yang saling berhubungan, yaitu 1) Reduksi data (*data reduction*), 2) penyajian data (*data display*), dan 3) penarikan kesimpulan (*conclusion drawing/verification*).⁸²

Secara lebih detail langkah dan komponen-komponen analisis data interaktif Miles, Huberman dan Saldana sebagai berikut:

1. Reduksi data (*Data Reduction*)

Reduksi data adalah proses menyeleksi, memfokuskan, menyederhanakan, mengabstraksikan, dan mentransformasikan data

yang muncul dari catatan lapangan. Pada tahap ini, peneliti memilih dan memilih semua data yang diperoleh dari observasi, wawancara dan dokumentasi. Data yang tidak relevan dengan fokus penelitian tidak digunakan, sedangkan data penting diberi kode (*coding*) dan dikategorikan sesuai dengan tema-tema kunci yang muncul

2. Penyajian Data (*Data Display*)

⁸² Matthew B. Miles dkk., *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*, Edition 3 (Sage, 2014).

Penyajian data adalah sekumpulan informasi tersusun yang memungkinkan penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Data yang telah direduksi kemudian disajikan dalam bentuk narasi, matriks atau tabel. Penyajian ini memudahkan peneliti untuk melihat pola hubungan, kesamaan, perbedaan dan tren yang terjadi antar kategori atau informan, sehingga mempermudah pemahaman terhadap data secara keseluruhan.

3. Penarikan kesimpulan (*Conclusion Drawing / Verification*)

Penarikan kesimpulan merupakan langkah akhir dalam analisis data. Kesimpulan awal yang muncul selama penelitian telah diverifikasi dengan meninjau ulang catatan lapangan dan data yang telah disajikan sebelumnya. Verifikasi telah dilakukan melalui triangulasi data untuk memastikan validitas dan kredibilitas temuan, sehingga menghasilkan kesimpulan yang kokoh dan dapat dipertanggungjawabkan.⁸³

H. Keabsahan Data

Penelitian ilmiah memerlukan adanya standar untuk melihat derajat kepercayaan atau keberhasilan penelitian. Standar tersebut dalam penelitian kualitatif disebut keabsahan data (*trustworthiness*). Menurut Moleong, untuk menetapkan keabsahan data diperlukan teknik pemeriksaan yang didasarkan atas empat kriteria yang digunakan, yaitu derajat kepercayaan (*credibility*), keteralihan (*transferability*), kebergantungan (*dependability*),

⁸³ Miles dkk., *Qualitative Data Analysis*, Edition 3 (Sage, 2014).

dan kepastian (*confirmability*).⁸⁴ Masing-masing kriteria keabsahan data ini akan diuraikan sebagai berikut:

1. Derajat kepercayaan (*Credibility*)

Keterlibatan peneliti dalam berbagai kegiatan di SMP Al-Furqan Jember dilakukan untuk melengkapi observasi dan memperluas pemahaman terhadap fokus penelitian. Untuk memastikan kebenaran temuan, peneliti melakukan triangulasi, yaitu pemeriksaan data melalui beragam teknik dan sumber. Data yang diperoleh kemudian dibandingkan dan dikonfirmasi ulang antar informan serta antar sumber, sehingga peneliti dapat memastikan konsistensi dan kesesuaian data dengan kondisi yang sebenarnya.⁸⁵

2. Derajat Keteralihan (*Transferability*)

Sangat penting bagi peneliti untuk memahami secara detail, rinci, dan mendalam mengenai apa yang menjadi fokus penelitiannya. Hal ini akan mempermudah peneliti untuk menguraikan hasil penelitiannya menjadi sistematis, fokus, rinci dan detail tentang penelitiannya yang dilakukan sehingga muncul perbedaan penelitiannya dengan yang dilakukan sehingga muncul perbedaan penelitiannya dengan penelitian yang telah dilaksanakan oleh peneliti lain atau terdahulu.

⁸⁴ Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (PT Remaja Rosdakarya, 2019). 234

⁸⁵ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. 439

3. Kebergantungan (*Dependability*)

Konsistensi dalam penelitian dipahami sebagai ketergantungan, yang menjadi dasar keterhandalan. Untuk mencapai keterhandalan tersebut, peneliti mengoptimalkan seluruh kemampuan dalam proses pengumpulan data. Validitas ditempuh melalui triangulasi, member check, dan audit trail yang mencakup proses maupun hasil penelitian. Konsep ketergantungan lebih luas daripada reliabilitas karena mempertimbangkan tidak hanya konsistensi data, tetapi juga faktor-faktor lain yang memengaruhinya. Audit dilakukan dengan bantuan teman sejawat melalui penetapan aspek yang diaudit, kesepakatan formal, dan peninjauan keabsahan data. Dalam konteks ini, peneliti telah meminta review sejawat terhadap catatan lapangan, koding, analisis, interpretasi data, serta langkah-langkah penelitian.

4. Kepastian

Penelitian ini juga membutuhkan kepastian pada pengertian ketergantungan. Yakni guna mengetahui tentang kepastian dari penelitian ini adalah *auditing* oleh *reviewer* dengan berpijak pada hasil wawancara, observasi, dan studi dokumen yang diperoleh melalui proses penelitian. Apakah kesimpulan yang diambil oleh peneliti logis berdasarkan data, fenomena, dan fakta dengan melihat teknik analisis yang digunakan, kecukupan label kategori, kualitas penafsiran, dan kemungkinan adanya pembandingan. Hal yang tidak kalah pentingnya adalah ketelitian peneliti, apakah ada atau tidak pembelokan dari

fokus yang dikaji, memperhatikan apakah terminologi yang dibuat berdasarkan teori dasar, dan menelaah kegiatan peneliti dalam melaksanakan pemeriksaan data, misalnya bagaimana peneliti menggunakan triangulasi dan *member checking*.

I. Tahapan-tahapan Penelitian

Moleong menyatakan bahwa ada empat tahapan penelitian, dan tahapan ini telah diikuti dalam proses penelitian yang mencakup: pra-penelitian, kegiatan lapangan, analisis data dan penulisan laporan, seperti yang diuraikan berikut:⁸⁶

1. Pra-penelitian

Hal yang perlu dilakukan oleh peneliti dalam tahap ini adalah

- a) Menyusun rancangan penelitian
- b) Memilih lapangan penelitian
- c) Mengurus perizinan penelitian
- d) Menjajaki dan menilai lapangan
- e) Memilih dan memanfaatkan informan
- f) Menyiapkan perlengkapan penelitian

⁸⁶ Meleong, *Metologi Penelitian Kualitatif*. 126

2. Kegiatan lapangan

Hal yang perlu dilakukan oleh peneliti dalam tahap ini adalah:

- a) Memahami latar penelitian dan persiapan diri
- b) Memasuki lapangan
- c) Berperan serta sekaligus mengumpulkan data

3. Analisis data

Hal yang perlu dilakukan oleh peneliti dalam tahap analisis data telah diuraikan diatas.

4. Penulisan laporan

Tahap terakhir adalah penulisan laporan. Setelah data yang terkumpul dianalisis, penulis memiliki kewajiban menyusun laporan penelitian secara sistematis. Penulisan laporan kualitatif disajikan dalam bentuk narasi disertai dengan bukti penelitian di lapangan seperti gambar, script wawancara, dan lain sebagainya.

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

BAB IV

PAPARAN DATA DAN ANALISIS

A. Paparan Data dan Analisis

Berikut ini adalah uraian pemaparan data dan analisa yang peneliti peroleh selama penelitian mengenai Iklim Organisasi dalam Perkembangan Profesionalisme Guru di SMP Al-Furqan Jember. Kemudian akan diinput ke dalam bagian yang menjadi konteks penelitian lalu dijelaskan secara rinci sesuai dengan temuan data yang diperoleh dari lokasi penelitian dan sumber data yang diperoleh berasal dari observasi, wawancara dan dokumentasi.

1. Struktur organisasi dalam perkembangan profesionalisme guru di SMP Al-Furqan Jember

Proses penyusunan struktur organisasi di SMP Al-Furqan Jember menunjukkan adanya pola pengambilan keputusan yang tidak hanya bergantung pada kebutuhan internal sekolah, tetapi juga melibatkan peran yayasan sebagai otoritas utama. Melalui mekanisme evaluasi kinerja dan seleksi ketat, setiap posisi strategis di sekolah ditetapkan dengan mempertimbangkan kompetensi, rekam jejak, dan hasil asesmen terhadap guru yang akan dipromosikan. Hasil wawancara dengan Kepala Sekolah Indrieastutie Setia H. M. Si yang memberikan gambaran rinci mengenai tahapan penentuan jabatan serta hubungan koordinatif antara sekolah dan yayasan, sebagai berikut:

Kalau struktur organisasi kita pengajuan ke yayasan dan pihak yayasan yang mensetujui. Dan sebelum seperti itu ada feed and propertnya dulu, jadi melalui tes dan dilihat dari raport kinerja guru tersebut, dan di sampaikan ke yayasan terkait kinerjanya

(guru). Baru setelah itu dari pihak yayasan memberikan gambaran seperti apa. Misalkan nanti yayasan tidak menyetujui guru tersebut untuk menjabat diposisi tersebut akan mengajukan pertanyaan lanjutan “mungkin ada kandidat berikutnya yang mau diusulkan?” jadi ada banyak pertimbangan menugaskan guru menduduki suatu jabatan.⁸⁷

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa penunjukan posisi struktural dilakukan melalui asesmen formal berupa uji kompetensi dan evaluasi kinerja, sehingga kapabilitas kandidat dapat dipastikan secara terukur. Yayasan juga berwenang menolak kandidat yang tidak memenuhi standar, yang menandakan adanya kriteria tertentu serta proses seleksi yang bersifat kolaboratif antara sekolah dan yayasan. Keterlibatan yayasan ini menjadi bentuk kontrol mutu terhadap kepemimpinan di unit sekolah

Pernyataan ini dipertegas oleh Sustik Susmiati, S. Pd., sebagai Waka Akademik, yang menjelaskan bahwa:

Yayasan hanya menentukan kepala satuan pendidikannya (kepala sekolah) dan wakil kepala sekolah. Dan disini juga ada wakil kepala sekolah, ada dua waka yang pertama ada waka akademik yang membawai waka kurikulum dan kesiswaan, dan kedua ada waka non-akademik yang membawai sarpras dan karyawan. Sedangkan strukturalnya sendiri itu internal unit yang menentukan berdasarkan kinerjanya.⁸⁸

Pernyataan ini menunjukkan bahwa kewenangan yayasan terbatas pada penunjukan jabatan strategis seperti kepala sekolah dan dua wakilnya, sehingga memberikan otonomi bagi sekolah untuk mengatur struktur di tingkat bawah. Dua wakil kepala sekolah Waka

⁸⁷ Indrieastutie Setia H., “Wawancara,” 4 Agustus 2025, Jember.

⁸⁸ Sustik Susmiati, “Wawancara,” 3 Agustus 2025, Jember.

Akademik dan Waka Non-Akademik menunjukkan pembagian tugas yang jelas dan sistematis. Struktur yang dibentuk berbasis kinerja mencerminkan orientasi profesionalitas dan kebutuhan operasional.

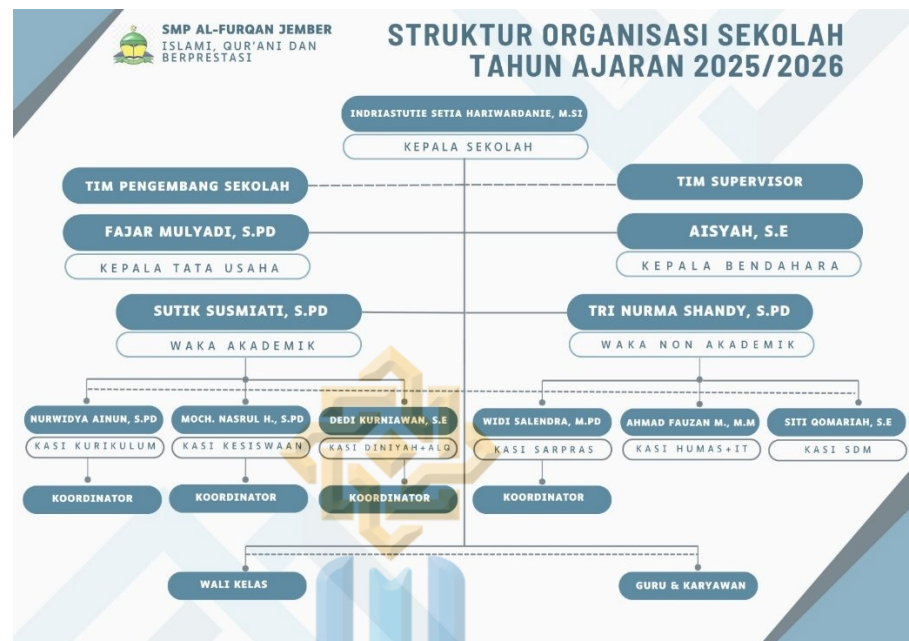
Secara keseluruhan, hasil wawancara memperlihatkan bahwa penyusunan struktur organisasi di SMP Al-Furqan Jember berlangsung secara kolaboratif, menggabungkan kontrol yayasan pada jabatan strategis dan otonomi sekolah dalam penentuan posisi internal berdasarkan kompetensi guru. Mekanisme ini memastikan setiap jabatan diisi individu yang memenuhi standar profesional dan mendukung peningkatan kualitas pendidikan.

Publikasi struktur organisasi tidak hanya tampak dalam narasi wawancara, tetapi juga terlihat secara visual melalui papan struktur organisasi yang terpasang di ruang guru.⁸⁹ Hal ini menegaskan konsistensi antara informasi lisan dan bukti dokumentasi. Berikut

struktur organisasi yang ada di SMP Al-Furqan Jember:

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

⁸⁹ "Observasi di SMP Al-Furqan Jember," 5 Agustus 2025.



Gambar 4.1
Struktur Organisasi SMP Al-Furqan Jember TA. 2025/2026⁹⁰

Penentuan kualifikasi personal dalam struktur organisasi SMP Al-Furqan Jember tidak hanya bergantung pada penilaian internal sekolah, tetapi juga melibatkan seleksi eksternal oleh yayasan. Hal ini menunjukkan bahwa pengisian jabatan struktural dilakukan melalui standar profesional yang terukur dan asesmen formal, bukan sekadar preferensi individu. Hasil wawancara berikut menggambarkan bagaimana yayasan menetapkan kriteria, melakukan fit and proper test, serta menentukan kecocokan posisi bagi guru yang akan menduduki jabatan struktural. Kepala sekolah menjelaskan bahwa:

Untuk kriteria, biasanya langsung dari yayasan mbak, jadi yayasan mendatangkan tenaga dari luar dan membayar untuk menguji fit and proper individu yang mau diajukan untuk

⁹⁰ "Observasi di SMP Al-Furqan Jember," 5 Agustus 2025.

menjabat di struktural, jadi kami hanya di beri hasil print out dari hasil fit and proper tes itu dan dijelaskan kalau si guru A misal cocoknya di posisi apa begitu dan biasanya ada wawancaranya juga sih mbak⁹¹

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa yayasan menerapkan asesmen profesional dengan melibatkan pihak eksternal, sehingga penilaian menjadi lebih objektif dan bebas dari subjektivitas internal sekolah. Tes ini menilai kemampuan, karakter, kompetensi manajerial, serta potensi individu untuk menduduki posisi tertentu. Adanya laporan hasil tes dalam bentuk print out menegaskan bahwa proses seleksi terdokumentasi dan dapat dipertanggungjawabkan. Meskipun dokumen fit and proper test tidak dapat diakses karena bersifat internal, informasi yang diperoleh menunjukkan bahwa seleksi dilakukan secara formal dan profesional..

Temuan ini memperlihatkan bahwa proses kualifikasi struktural di SMP Al-Furqan Jember berada di bawah pengawasan yayasan melalui penggunaan fit and proper test eksternal. Mekanisme tersebut memastikan bahwa individu yang menduduki jabatan struktural memiliki kompetensi yang sesuai, dinilai secara profesional, dan ditempatkan berdasarkan kecocokan hasil asesmen, bukan preferensi personal.

Pembagian posisi struktural di SMP Al-Furqan Jember menunjukkan pola organisasi yang terstruktur dan hierarkis, dengan

⁹¹ Indriestutie Setia H., "Wawancara Lanjutan," 18 November 2025.

segmentasi tugas yang jelas sesuai bidang masing-masing. Pola ini mencerminkan upaya sekolah untuk memastikan koordinasi, wewenang, dan alur pertanggungjawaban berjalan efektif. Kepala sekolah menjelaskan pengaturan wakil kepala sekolah beserta unit-unit di bawahnya yang dirancang untuk mendukung kelancaran operasional sekolah, sebagaimana terlihat dalam kutipan wawancara berikut:

Untuk waka (wakil kepala) kita bedakan menjadi 2, yaitu waka akademik dan waka non-akademik. Untuk waka akademik kami bedakan menjadi beberapa bagian yaitu: kasi kurikulum, kasi kesiswaan, kasi diniah dan al-qur'an. Untuk di waka non-akademik ada kasi humas, kasi sarana dan prasarana, dan kasi SDM. Dibawah kasi nanti masih ada koordinatornya, baru setelah itu anggota perbagian.⁹²

Paparan tersebut menunjukkan bahwa sekolah memiliki struktur yang jelas dan berlapis, dengan pembagian tugas pada unit-unit kecil agar lebih fokus dan terkelola. Adanya koordinator di setiap seksi menandakan kerja tim yang teratur dan memastikan fungsi manajerial berjalan sampai tingkat operasional. Struktur ini juga menunjukkan perhatian yang seimbang pada bidang akademik dan non-akademik. Hal ini ditegaskan oleh Waka Akademik, Sustik Susmiati, S.Pd, yang menyatakan bahwa:

Dan disini juga ada wakil kepala sekolah, ada dua waka yang pertama ada waka akademik yang membawai waka kurikulum dan kesiswaan, dan kedua ada waka non-akademik yang membawai sarpras dan karyawan.⁹³

⁹² Indrieastutie Setia H., "Wawancara," 4 Agustus 2025.

⁹³ Sustik Susmiati, "Wawancara," 3 Agustus 2025.

Pernyataan tersebut menguatkan struktur organisasi yang sebelumnya dijelaskan, meski disampaikan lebih ringkas. Kesamaan informasi antar narasumber menunjukkan bahwa struktur sekolah sudah formal dan dipahami semua pihak. Peneliti juga meninjau ruang kurikulum, BK, SDM, dan Tata Usaha, yang masing-masing memiliki fungsi jelas. Temuan ini menunjukkan bahwa struktur organisasi tidak hanya ada secara konsep, tetapi juga didukung fasilitas yang membuat pembagian tugas berjalan efektif.⁹⁴

Penyusunan jobdesk di SMP Al-Furqan Jember dilakukan melalui proses yang kolaboratif dan berlapis, melibatkan berbagai pihak baik dari dalam unit sekolah maupun dari yayasan. Jobdesk tidak hanya disusun sebagai dokumen administratif, tetapi juga menjadi instrumen kerja yang terus dipantau dan dievaluasi agar sesuai dengan kebutuhan operasional serta perkembangan kompetensi guru. Hasil wawancara berikut menggambarkan bagaimana mekanisme penyusunan, pendistribusian, hingga evaluasi pelaksanaan jobdesk dilaksanakan oleh pihak sekolah. Pertama, kepala sekolah memberikan keterangan bahwa “yang membuat ada tim, jadi tidak hanya saya tapi ada tim yang berdiskusi yaitu waka dan pengawas (konselor) dari yayasan. Jadi nanti konselor ini yang memberikan gambaran seperti apa jobdesknya”⁹⁵

⁹⁴ “Observasi di SMP Al-Furqan Jember,” 6 Agustus 2025.

⁹⁵ Indriestutie Setia H., “Wawancara,” 4 Agustus 2025.

Informasi ini menunjukkan bahwa penyusunan jobdesk bersifat kolaboratif dan memiliki landasan kebijakan yayasan. Keterlibatan konselor mengindikasikan bahwa proses ini tidak hanya menyesuaikan kebutuhan internal, tetapi juga diarahkan oleh standar mutu yayasan. Dengan kata lain, jobdesk disusun secara terarah dan mengikuti pedoman profesional. Paparan ini diperkuat oleh pernyataan Sustik Susmiati sebagai Wakil Kepala Akademik, yaitu sebagai berikut:

saya membuat list jobdesk, biasanya saya data nanti apakah ada guru yang belum melaksanakan jobdesk tersebut dan apa saja yang harus di kumpulkan. Dan biasanya ada beberapa guru yang terkendala melakukan jobdesknya, kemudian dievaluasi apakah guru tersebut belum paham dengan jobdesknya? Ataukah guru tersebut belum sempat melaksanakan jobdesk tersebut? Dan setelah evaluasi, nanti guru tersebut ada pembinaan, kita cari solusi dan selesaikan bareng-bareng.⁹⁶

Paparan ini menekankan bahwa selain penyusunan jobdesk, terdapat sistem monitoring dan evaluasi (monev) yang aktif. Sekolah tidak hanya menetapkan tugas, tetapi juga memastikan pelaksanaannya melalui pendampingan, pembinaan, dan penyelesaian kendala secara kolektif. Hal ini menunjukkan adanya nuansa pembinaan yang humanis dan problem-solving. Dan Siti Qomaria, S. E., sebagai Kasi SDM memberikan pernyataan lanjutan sebagai berikut:

tergantung bagiannya ya mbak, disini ada 2 bagian akademik dan non-akademik. Kalau akademik itu meliputi kurikulum jadi tugas wali kelas, guru mapel itu yang membentuk ya waka akademik. Dan seperti saya kan bagian SDM itu dibawah waka non-akademik, jadi yang menyusun tugasnya itu waka non-akademik”⁹⁷

⁹⁶ Sustik Susmiati, “Wawancara,” 3 Agustus 2025.

⁹⁷ Siti Qomaria, “Wawancara,” 13 Agustus 2025, Jember.

Secara keseluruhan, penyusunan jobdesk di SMP Al-Furqan Jember dilakukan secara kolaboratif antara yayasan dan unit sekolah. Jobdesk disusun sesuai bidang masing-masing, dimonitor melalui evaluasi rutin, dan disertai pembinaan bagi guru yang mengalami kendala. Sistem ini menunjukkan tata kelola kerja yang terstruktur dan berorientasi pada peningkatan kinerja guru.

Dokumentasi rapat kerja tahunan memperlihatkan bahwa seluruh guru mengikuti pemaparan jobdesk secara formal. Setiap bidang menerima penjelasan tugas dan indikator kinerja, dan foto kegiatan tersebut menguatkan bahwa proses penyusunan jobdesk berlangsung terstruktur, kolektif, dan menjadi forum resmi untuk menetapkan pembagian tugas.



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



Gambar 4.2
Kegiatan Rapat Kerja Tahunan

Meskipun dokumen jobdesk tidak dapat diakses langsung, peneliti memperoleh penjelasan lisan bahwa jobdesk disusun sebagai daftar tugas terstruktur per bidang. Setiap guru menerima lembar berisi tugas pokok, indikator ketercapaian, dan mekanisme pelaporan yang menjadi acuan kerja harian. Dengan demikian, meski dokumen fisik tidak diperoleh, konsistensi informasi dari guru menunjukkan bahwa sistem administrasi jobdesk telah tertata dan digunakan secara resmi.

Dalam organisasi pendidikan, perubahan struktur merupakan langkah strategis untuk menjaga stabilitas dan kelancaran operasional.

SMP Al-Furqan Jember juga melakukan evaluasi dan penyesuaian struktur ketika diperlukan, terutama saat terjadi kekosongan jabatan yang berpotensi menghambat fungsi manajerial. Wawancara dengan kepala sekolah menunjukkan bagaimana sekolah merespons kondisi tersebut dan menetapkan kebijakan agar setiap posisi tetap berjalan efektif, yaitu “hal seperti itu terjadi 2 tahun yang lalu, jadi untuk mengisi kekosongan ada perombakan di struktur organisasi, karna posisi tersebut tidak bisa selamanya kosong jadi harus ada kebijakan untuk menyikapi hal tersebut”⁹⁸

Pernyataan ini menunjukkan bahwa mekanisme perombakan struktural dilakukan sebagai bentuk respons cepat terhadap kekosongan jabatan. Langkah ini bersifat situasional namun tetap berada dalam kerangka kebijakan organisasi. Keputusan untuk merombak struktur menggambarkan adanya fleksibilitas manajerial dan kemampuan sekolah dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan kebutuhan internal. Selain itu, hal ini juga menunjukkan bahwa keberfungsian posisi struktural dianggap penting sehingga tidak boleh dibiarkan kosong terlalu lama.

Pelaksanaan tugas di SMP Al-Furqan Jember menunjukkan fleksibilitas peran yang tinggi, di mana guru tidak hanya mengajar di kelas, tetapi juga menjalankan tugas tambahan sebagai wali kelas maupun bagian dari struktur organisasi. Pembagian multi peran ini

⁹⁸ Indriestutie Setia H., “Wawancara,” 4 Agustus 2025.

disesuaikan dengan kebutuhan sekolah serta kompetensi dan jumlah sumber daya yang tersedia. Sustik Susmiati mengatakan “iya, jadi di sini (SMP Al-Furqan) guru itu misal jadi wali kelas biasanya juga mengajar atau mengampu mata pelajaran tertentu dan ada beberapa guru juga masuk di struktural. Contohnya guru A, beliau mengemban tugas menjadi wali kelas, guru mapel dan di struktural menjadi bagian sarpras”⁹⁹

Dalam pengamatan selama jam sekolah, peneliti melihat seorang guru yang setelah mengajar langsung menuju ruang BK untuk menangani kasus siswa. Guru tersebut adalah pengampu mapel IPS sekaligus guru BK, dan aktivitas ini memperlihatkan penerapan nyata dari sistem multi peran yang sebelumnya dijelaskan, di mana guru menjalankan beberapa fungsi secara bergantian sesuai kebutuhan operasional.¹⁰⁰

Informasi ini menunjukkan bahwa sistem kerja guru di SMP Al-Furqan bersifat multi peran dan menuntut fleksibilitas tinggi. Penugasan ganda menandakan bahwa guru dipercaya mampu menangani lebih dari satu tanggung jawab. Selain itu, sekolah tampaknya mengoptimalkan sumber daya manusia yang ada dengan mendistribusikan tugas sesuai kapasitas individual.

⁹⁹ Sustik Susmiati, “Wawancara,” 3 Agustus 2025.

¹⁰⁰ “Observasi di SMP Al-Furqan Jember,” 6 Agustus 2025.

Selanjutnya, kepala sekolah menjelaskan bahwa pemberian multi peran dilakukan setelah mempertimbangkan kemampuan masing-masing guru, sebagai berikut:

biasanya kita lihat dari kemampuannya masing-masing ya mbak, tidak semua guru mempunyai peran yang double. Kami memberikan peran itu sesuai dengan bidangnya, misalnya: guru yang menjabat sebagai kurikulum, juga menjabat sebagai wali kelas begitu nggeh, karna menurut kami tugasnya mirip, kalau kurikulum itu membawahi satuan pendidikannya itu seperti apa, manajemennya seperti apa, pembelajarannya seperti apa, dan didalam kurikulum ada keberlangsungan didalam kelas juga ya mbak, nah karna itu kita lihat sesuai kemampuannya. Selain itu, kami juga memperhatikan keterbatasan jumlah SDM kami, tidak memungkinkan kalau masing-masing SDM hanya pegang satu tugas.¹⁰¹

Pernyataan ini menunjukkan bahwa multi peran tidak dilakukan sembarangan, tetapi dipertimbangkan berdasarkan kompetensi, relevansi tugas, dan efisiensi SDM. Penugasan rangkap diberikan secara strategis agar peran yang dijalankan tetap selaras, sekaligus mencerminkan keterbatasan sumber daya yang membuat model ini diperlukan.

Secara keseluruhan, multi peran guru di SMP Al-Furqan Jember merupakan strategi manajerial untuk mengatasi keterbatasan SDM dan memastikan seluruh bidang tetap berjalan. Penugasan ganda diberikan dengan mempertimbangkan kompetensi, relevansi tugas, dan kebutuhan struktur sekolah, sehingga mencerminkan fleksibilitas organisasi, efisiensi kerja, dan pemanfaatan potensi guru secara optimal.

¹⁰¹ Indriestutie Setia H., "Wawancara Lanjutan," 18 November 2025.

Alur koordinasi struktural merupakan aspek penting dalam memastikan proses kerja di SMP Al-Furqan Jember berjalan lancar. Koordinasi yang baik membuat permasalahan tertangani sesuai jalur, informasi tersampaikan dengan tepat, dan keputusan dapat diambil dengan cepat. Hasil wawancara berikut menggambarkan bagaimana guru, waka, dan kepala sekolah berkomunikasi sesuai bidang masing-masing.

Naila Ilmi Amaliya, S. Pd. Mengatakan “sebenarnya tergantung permasalahannya sih bu, misal permasalahannya terkait anak-anak di kelas mungkin saya konsultasi dulu dengan BK, tapi untuk pelaporan atau sharing terkait akademik saya ke waka kurikulum sih biasanya”.¹⁰² Pernyataan ini menunjukkan bahwa alur koordinasi bersifat fungsional, mengikuti bidang kerja masing-masing. Guru bebas menentukan jalur komunikasi awal yang relevan, namun tetap berada dalam struktur formal, sehingga koordinasi berjalan terarah sekaligus fleksibel.

Pernyataan diatas diperkuat oleh pernyataan Lailillia Nur Azizah, S. Pd., sebagai guru mapel yaitu “Ke bagian kurikulum, setelah dari kurikulum baru ke kepala sekolah”.¹⁰³ Informasi ini mempertegas adanya hierarki koordinasi yang jelas: guru melapor ke bagian kurikulum dan jika masih belum mendapatkan solusi dikonsultasikan lebih lanjut dengan kepala sekolah. Alur ini menunjukkan bahwa

¹⁰² Naila Ilmi Amaliya, “Wawancara,” 6 Agustus 2025.

¹⁰³ Lailillia Nur Azizah, “Wawancara,” 6 Agustus 2025, Jember.

pengawasan akademik berada di tingkat menengah sebelum naik ke pimpinan, sehingga proses kontrol dan penyaringan informasi berjalan sistematis.

Selanjutnya keterangan dari Kunzita Lazuardi, S. Sos., memperkuat dengan mengatakan “Alur koordinasi di smp al furqan saya rasa cukup jelas. Guru dapat berkomunikasi langsung dengan pimpinan melalui berbagai media, dan ada mekanisme formal seperti rapat mingguan atau bulanan untuk memastikan semua informasi tersampaikan dengan baik”.¹⁰⁴ Keterangan ini menunjukkan bahwa sekolah tidak hanya bergantung pada alur formal, tetapi juga menyediakan jalur komunikasi langsung dan fleksibel. Rapat rutin memperkuat koordinasi formal, sementara akses langsung melalui media komunikasi mempercepat penyelesaian masalah. Ini menggambarkan pola koordinasi yang terbuka, responsif, dan komunikatif.

Selain itu, koordinasi juga tampak berlangsung melalui pengarahan rutin sebelum pembelajaran dimulai. Setiap pagi, guru-guru berkumpul untuk menerima arahan singkat terkait kegiatan harian serta evaluasi dari hari sebelumnya. Kegiatan ini menunjukkan bahwa koordinasi tidak hanya mengandalkan rapat formal atau komunikasi melalui media, tetapi juga diperkuat oleh mekanisme rutin yang

¹⁰⁴ Kunzita Lazuardi, “Wawancara,” 13 Agustus 2025, Jember.

memastikan informasi tersampaikan dengan cepat dan seluruh guru berada pada pemahaman yang sama.¹⁰⁵

Secara keseluruhan, Struktur organisasi SMP Al-Furqan Jember disusun melalui kerja sama antara sekolah dan yayasan, dengan yayasan menetapkan jabatan strategis dan sekolah mengatur posisi internal berdasarkan kinerja dan hasil fit and proper test. Pembagian tugas bersifat hierarkis dan fungsional, terdiri dari bidang akademik dan non-akademik yang membawahi seksi serta koordinator. Jobdesk disusun secara kolaboratif, disosialisasikan dalam rapat kerja, dan dievaluasi melalui monev berkala. Sekolah juga melakukan perombakan struktur jika terjadi kekosongan jabatan. Guru menjalankan multi peran sesuai kompetensi untuk menyesuaikan kebutuhan SDM. Alur koordinasi berjalan melalui jalur struktural yang jelas namun tetap fleksibel melalui komunikasi langsung dan forum rutin, sehingga mendukung efektivitas pengelolaan sekolah.

2. Dinamika konflik dalam perkembangan profesionalisme guru di SMP Al-Furqan Jember

Konflik merupakan bagian alami dari dinamika organisasi, termasuk di SMP Al-Furqan Jember, dan biasanya muncul dari perbedaan pendapat atau ketidaksepahaman dalam menjalankan tugas. Wawancara dengan kepala sekolah menunjukkan bahwa konflik dipandang secara positif; beliau mengatakan, “pasti ada, namanya

¹⁰⁵ “Observasi di SMP Al-Furqan Jember,” 11 Agustus 2025.

berorganisasi pasti ada konflik. Konflik itu adalah salah satu cara supaya kita lebih kuat”.¹⁰⁶ Pandangan ini menempatkan konflik bukan sebagai ancaman, tetapi sebagai peluang untuk evaluasi, perbaikan komunikasi, dan penguatan kerja, sehingga mencerminkan pemahaman bahwa konflik dapat dikelola secara konstruktif.

Selanjutnya, Sustik Susmiati sebagai Wakil Kepala bagian Akademik mengatakan “sejauh ini alhamdulillah belum ada konflik yang besar dan berlarut-laut, tetapi namanya organisasi mungkin ada kesalahpahaman sedikit kan sudah biasa”.¹⁰⁷ Pernyataan ini menunjukkan bahwa konflik di SMP Al-Furqan Jember umumnya bersifat minor dan cepat diselesaikan karena komunikasi internal berjalan baik. Secara keseluruhan, konflik yang muncul lebih berupa ketidaksepahaman kecil antar individu dan dipandang sebagai bagian normal dari dinamika organisasi, sehingga suasana interpersonal tetap kondusif dan terkendali.

Konflik antar guru merupakan aspek yang dapat memengaruhi dinamika hubungan interpersonal dan iklim organisasi. Meskipun lingkungan pendidikan idealnya harmonis, perbedaan karakter, beban kerja, dan pola komunikasi tetap berpotensi menimbulkan gesekan. Dalam interaksi sehari-hari di ruang guru, suasana umumnya terlihat hangat dan saling mendukung, baik saat menyiapkan perangkat

¹⁰⁶ Indriestutie Setia H., “Wawancara,” 4 Agustus 2025.

¹⁰⁷ Sustik Susmiati, “Wawancara,” 3 Agustus 2025.

pembelajaran maupun berbagi informasi. Seseekali muncul diskusi dengan nada lebih serius terkait pembagian tugas, namun tetap dalam batas wajar dan segera diselesaikan secara dewasa. Kondisi ini menunjukkan bahwa dinamika kerja berjalan alami: harmonis, tetapi tetap ada perbedaan pandangan yang dikelola dengan baik.¹⁰⁸

Hal ini sejalan dengan keterangan Lailillia Nur Azizah, S.Pd., yang menyampaikan bahwa ia, “alhamdulillah ga pernah juga sih mbak”.¹⁰⁹ Pernyataan tersebut menguatkan gambaran bahwa hubungan antar guru cenderung harmonis dan minim gesekan, menunjukkan adanya budaya kerja yang positif dan komunikasi yang efektif, meskipun tidak menutup kemungkinan bahwa guru lebih menonjolkan sisi positif saat wawancara berlangsung.

Kasi SDM, Siti Qomaria, S. E., memberi penjelasan lanjutan yaitu “sebenarnya kalau konflik dimana saja pasti ada ya mbak, tapi kalau konflik parah itu tidak pernah ya mbak, mungkin masalah komunikasi itu pasti ada”.¹¹⁰ Keterangan ini bersifat realistis dan menunjukkan bahwa guru menyadari adanya gesekan kecil, terutama yang berkaitan dengan *miscommunication*, tetapi konflik tersebut tidak berkembang menjadi masalah besar. Ini menunjukkan adanya mekanisme penyelesaian informal yang cukup efektif.

¹⁰⁸ “Observasi di SMP Al-Furqan Jember,” 5 Agustus 2025.

¹⁰⁹ Lailillia Nur Azizah, “Wawancara,” 6 Agustus 2025.

¹¹⁰ Siti Qomaria, “Wawancara,” 13 Agustus 2025.

Nurwidya Ainu Nazilah, S. Pd., mengungkapkan pengalaman lebih personal, yaitu sebagai berikut:

Saya tidak suka kalau anak teman kerja saya yang enak-enakan sedangkan saya bekerja keras, kalau ada kasus seperti itu saya pasti tegur. Karna kalau capek kita semua capek ya mbak, jadi tolong kerja samanya saya sampaikan seperti itu. Saya gak mau akhirnya saya yang berkorban sendiri, kan ada beberapa orang yang gapapa deh kerja sendiri yang penting selesai dari pada harus bersinggungan dengan sesama rekan kerja begitu ya, kalau saya tidak mbak, saya akan tegas terhadap hal seperti itu.¹¹¹

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa potensi konflik antar guru umumnya berasal dari ketidakseimbangan beban kerja atau persepsi keadilan, dan diselesaikan melalui komunikasi terbuka serta sikap tegas sebagai bentuk coping langsung. Secara keseluruhan, konflik di SMP Al-Furqan Jember tergolong kecil dan tidak menimbulkan polemik besar. Meskipun beberapa guru mengaku tidak pernah mengalaminya, ada narasumber lain yang menunjukkan bahwa gesekan tetap terjadi namun dapat diredam dengan komunikasi dan ketegasan, mencerminkan budaya kerja yang terbuka dan tetap dinamis secara natural.

Konflik antara siswa maupun dengan wali murid merupakan dinamika umum di sekolah dan biasanya muncul karena perbedaan persepsi, pelanggaran aturan, atau ketidaksamaan harapan. Di SMP Al-Furqan Jember, guru dan wali kelas berperan sebagai mediator awal dalam penyelesaiannya. Naila Ilmi Amaliya, S.Pd., menjelaskan bahwa

¹¹¹ Nurwidya Ainu Nazilah, "Wawancara," 11 Agustus 2025, Jember.

“kalau masalah berat seperti berantem begitu belum ada ya mbak, kalau cewe biasanya kan cekcok saja, jadi belum pernah masukkan anak-anak ke BK jadi saya atasi dulu. Tapi kalau memang belum bisa teratasi, saya beri peringatan ke mereka jika ada masalah lagi akan saya bawa ke BK”.¹¹² Hal ini menunjukkan bahwa penyelesaian konflik dilakukan secara bertahap dan persuasif, dengan guru menangani masalah awal dan membawa kasus lebih jauh hanya bila situasinya tidak dapat diselesaikan di tingkat wali kelas.

Pada salah satu kesempatan, guru BK tampak menangani dua siswa yang kurang akur dengan mengajak mereka berbicara santai di ruang BK, tanpa suasana tegang. Praktik seperti ini juga terlihat dalam dokumentasi kegiatan mediasi siswa, yang menunjukkan bahwa pendekatan persuasif benar-benar diterapkan dalam keseharian, bukan hanya pada tataran konsep. Berikut dokumentasi kegiatan mediasi

siswa oleh guru BK:

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

¹¹² Naila Ilmi Amaliya, “Wawancara,” 6 Agustus 2025.



Gambar 4. 3
Proses Mediasi Siswa oleh Guru BK¹¹³

Nurwidya Ainu Azizah sebagai wali kelas memperkuat bahwa konflik masih terjadi dengan siswa ataupun wali murid, dengan pernyataan sebagai berikut:

kalau konflik dengan siswa, kemungkinan hampir tidak ada, tetapi menghadapi konfliknya siswa pasti pernah. Tapi sejauh ini mungkin walaupun ada konflik itu kebanyakan terkait komunikasi saja sih mbak. Terutama dengan wali murid ya mbak, jadi misal maunya sekolah begini, sedangkan maunya wali murid begitu. Kalau dengan anak-anak alhamdulillah belum pernah terjadi konflik secara personal dengan anak-anak, tapi namanya anak-anak kan pasti ada yang melanggar aturan, dan saya selaku wali kelas akhirnya ikut dipanggil, dan ikut menyelesaikan juga.¹¹⁴

¹¹³ "Observasi di SMP Al-Furqan Jember," 6 Agustus 2025.

¹¹⁴ Nurwidya Ainu Nazilah, "Wawancara," 11 Agustus 2025.

Pernyataan ini menunjukkan bahwa konflik lebih sering muncul dalam bentuk perbedaan persepsi antara sekolah dan wali murid, bukan konflik personal antara guru dan siswa. Guru berperan sebagai mediator antara aturan sekolah dan harapan orang tua.

Nurwidya menjelaskan lebih lanjut konflik dengan wali murid kadang muncul ketika ekspektasi tidak sesuai kebijakan sekolah, dengan mengatakan “Tapi sejauh ini mungkin kalau ada konflik itu kebanyakan terkait komunikasi saja sih mbak. Terutama dengan wali murid ya mbak, jadi misal maunya sekolah begini, sedangkan maunya wali murid begitu”.¹¹⁵ Penguatan ini menunjukkan bahwa sumber konflik dominan adalah komunikasi, bukan perilaku siswa. Konsistensi antar wawancara mengindikasikan bahwa isu ini merupakan fenomena umum di sekolah.

Siti Qomariya, S.E sebagai Kasi SDM dan guru Qur'an menceritakan pengalaman terkait konflik pada kegiatan munaqosah, sebagai berikut:

Oh nggeh, pernah ada. Kasusnya saat itu terkait dengan kegiatan munaqosah, jadi wali murid ini sudah merasa anaknya layak ikut munaqosah, tapi dengan teman kita guru Qur'an ini tidak diikutkan, karna menurut guru Qur'annya masih belum layak. Karna masalahnya tidak langsung dengan saya, saya hanya menjawab “baik bunda, kami akan komunikasikan dulu dengan guru Qur'annya”, dan setelah itu biasanya saya minta wali muridnya datang kesini, karna saya merasa ketika komunikasi itu langsung berhadapan itu akan lebih mengena dari pada by Whatsapp. Jadi ketika sudah bertemu, kemudian dijelaskan secara baik-baik, akhirnya wali muridnya faham.¹¹⁶

¹¹⁵ Nurwidya Ainu Nazilah, “Wawancara,” 11 Agustus 2025.

¹¹⁶ Siti Qomaria, “Wawancara,” 13 Agustus 2025.

Kasus ini menunjukkan bahwa konflik yang lebih kompleks dapat muncul dari perbedaan penilaian antara guru dan orang tua. Strategi penyelesaian yang digunakan adalah komunikasi langsung secara tatap muka, yang terbukti lebih efektif dalam meredakan kesalahpahaman. Pendekatan dialogis menjadi kunci untuk memperoleh penerimaan dari pihak orang tua. Hal ini diperkuat melalui dokumentasi konsultasi wali murid yang menunjukkan adanya forum komunikasi langsung dalam menyelesaikan permasalahan.



Gambar 4.4
Forum Komunikasi Langsung Dengan Wali Murid

Penyelesaian konflik menjadi bagian penting dalam menjaga keharmonisan dan stabilitas sekolah. Di SMP Al-Furqan Jember, mekanismenya dilakukan secara bertahap dan sistematis, disesuaikan

dengan tingkat masalah dan pihak yang terlibat. Pendekatan yang digunakan menekankan dialog, mediasi, dan eskalasi yang proporsional. Wawancara berikut menggambarkan bagaimana setiap pihak menjalankan perannya dalam menangani konflik. Kepala sekolah menjelaskan bahwa:

Kalau misalkan ada konflik itu kita melihatnya secara keseluruhan ya, ini dampaknya bagaimana? Apakah konflik ini akan menyebabkan masalah besar? Apakah konflik ini menyebabkan masalah kecil? Kalau menyebabkan masalah besar harus kita tindak lanjuti, kalau masalah kecil kita selesaikan secara intern dengan yang bersangkutan.¹¹⁷

Pernyataan ini menggambarkan bahwa penyelesaian konflik dilakukan melalui pendekatan analitis berbasis tingkat dampak. Kepala sekolah menerapkan prinsip prioritas dan proporsionalitas, sehingga penanganan tidak berlebihan namun tetap efektif. Mekanisme ini memastikan bahwa konflik yang serius tidak diabaikan, sementara masalah kecil tidak dibesar-besarkan.

Selanjutnya, Waka akademik memperkuat dengan menjelaskan “langkah pertama kita tanyai dulu per individu, kita tanyai ada apa? Kemudian kita mediasi dulu, misal cukup dengan cara mediasi berarti selesai. Misalkan masalahnya terlalu berat dan perlu pihak yayasan, kita konsultasikan dengan yayasan bagaimana cara menyelesaikannya”.¹¹⁸ Informasi ini menunjukkan bahwa penyelesaian konflik dilakukan

¹¹⁷ Indrieastutie Setia H., “Wawancara,” 4 Agustus 2025.

¹¹⁸ Sustik Susmiati, “Wawancara,” 3 Agustus 2025.

dengan pendekatan komunikatif dan bertahap, dimulai dari klarifikasi individu, mediasi, hingga eskalasi ke yayasan jika diperlukan. Mekanisme mediasi menjadi langkah utama, menggambarkan upaya menjaga harmoni sebelum membawa masalah ke tingkat yang lebih tinggi.

Lebih lanjut Kasi SDM mengatakan “Tapi kalau ada masalah besar yang tidak bisa selesai di forum ya saya sebagai SDM hanya bisa menjembatani saja, sisanya kami sarankan untuk berkomunikasi secara pribadi”.¹¹⁹ Hal ini menunjukkan bahwa SDM berperan sebagai fasilitator, sementara penyelesaian langsung tetap menjadi tanggung jawab individu yang bersangkutan. Secara keseluruhan, mekanisme penyelesaian konflik di SMP Al-Furqan Jember berlangsung melalui tahapan sistematis yaitu, kepala sekolah mengidentifikasi tingkat masalah, waka akademik melakukan klarifikasi dan mediasi, dan SDM memfasilitasi komunikasi. Konflik besar dapat dievaluasi hingga ke yayasan, sedangkan konflik kecil diselesaikan internal, mencerminkan pendekatan yang terstruktur, komunikatif, dan adaptif.

Dalam organisasi sekolah, tidak semua konflik dapat diselesaikan melalui mediasi awal. Karena itu, SMP Al-Furqan Jember menerapkan mekanisme tindak lanjut yang lebih tegas jika konflik berulang atau tidak terselesaikan dalam waktu tertentu. Mekanisme ini

¹¹⁹ Siti Qomaria, “Wawancara,” 13 Agustus 2025.

menjadi bentuk penegakan disiplin dan menjaga profesionalitas kerja, serta memastikan setiap masalah ditangani konsisten sesuai aturan. Kepala sekolah menjelaskan proses tindak lanjut tersebut sebagai berikut:

Biasanya kalau ada konflik, kita lihat periodenya ada yang pendek dan ada yang panjang. Misalkan konflik itu terus berlanjut, tetap kita panggil yang bersangkutan, jadi pemanggilan pertama dia masih bermasalah kita beri peringatan, panggilan kedua masih bermasalah kita beri peringatan lagi. Jadi tindak lanjutnya itu adalah surat peringatan, yaitu SP1, SP2 dan SP3. Dan batasnya hanya sampai SP3. Tapi biasanya SDM itu tidak sampai seperti itu, biasanya sampai SP1 itu sudah tidak melakukan kesalahan yang sama lagi.¹²⁰

Informasi tersebut menunjukkan bahwa SMP Al-Furqan Jember memiliki sistem tindak lanjut konflik yang tegas dan berjenjang melalui prosedur surat peringatan (SP). Meskipun mekanisme SP menjadi batas disiplin yang jelas, sebagian besar kasus sebenarnya sudah terselesaikan pada tahap awal, menandakan efektivitas pendekatan persuasif dan pembinaan sebelumnya. Secara keseluruhan, sistem ini menyeimbangkan komunikasi yang humanis dengan penegakan disiplin formal, sehingga penyelesaian konflik tetap konsisten dan adil.

Konflik dalam organisasi tidak hanya memengaruhi hubungan antarindividu, tetapi juga berdampak pada penilaian kinerja guru. Di SMP Al-Furqan Jember, penilaian mencakup kedisiplinan, tanggung jawab, dan perilaku profesional, bukan hanya hasil kerja. Wawancara

¹²⁰ Indriestutie Setia H., "Wawancara Lanjutan," 18 November 2025.

dengan Kepala Sekolah berikut menggambarkan bagaimana konflik dapat memengaruhi penilaian kinerja guru dan bagaimana sekolah menindaklanjutinya, sebagai berikut:

Iya, pasti. Jadi kita lihat dia bermasalahnya terkait apa, misalkan tentang kedisiplinan. Pasti penilaian kedisiplinan berbeda dengan teman-temannya yang lain. Dari situ, ada penilaian kinerjanya turun itu kita panggil, kita tanya alasannya kenapa, sudah ada alternatif penyelesaian atau belum, biasanya saya tanya seperti itu. Karna yang tahu kondisi riilnya itu kan SDM masing-masing, jadi kita cuma menggali informasi saja¹²¹

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa penilaian kinerja guru di SMP Al-Furqan Jember berlandaskan prinsip akuntabilitas dan aturan tertulis, sebagaimana diperkuat oleh SOP Kedisiplinan SDM. Dokumen SOP dapat dilihat pada Lampiran 7

Hal ini sejalan dengan temuan peneliti yang melihat kumpulan form refleksi dan form keterlambatan guru yang tersusun rapi di meja SDM, menandakan adanya sistem administrasi kontrol kedisiplinan yang terdokumentasi dengan baik.¹²² Temuan tersebut menunjukkan bahwa penilaian kinerja tidak hanya bergantung pada persepsi, tetapi pada bukti administratif yang jelas. Berikut contoh form refleksi diri guru SMP Al-Furqan Jember:

¹²¹ Indriestutie Setia H., "Wawancara Lanjutan," 18 November 2025.

¹²² "Observasi di SMP Al-Furqan Jember," 11 Agustus 2025.

FORM REFLEKSI DIRI SDM

Nama : Fitri Arifatul Ilmi, S, Pd
Unit : SMP Al-Furqan Jember

No	Hari, Tanggal	Refleksi Diri	Keterangan	Tanda Tangan
1	Rabu, 13 Agustus 2025	Tertambat tiba ke sekolah dikarenakan HP tertinggal di rumah sehingga saat sudah hampir tiba di sekolah masih harus kembali ke rumah lagi.	Saya tidak akan arak lagi sehingga tidak sampai ketinggalan HP lagi ke depannya.	
2	Senin, 25 Agustus 2025	Tertambat 3 menit tiba di sekolah dikarenakan terjebak macet sekalipun berangkat jam seperti biasanya.	Saya akan berusaha berangkat lebih pagi lagi agar tidak telat.	
3	Kamis, 4 September 2025	Salah memakai warna jilbab dikarenakan lupa membuka grup dan hari sebelumnya mengetahui informasi siswa memakai jilbab pink sehingga mengira guru memakai jilbab pink juga.	Sekarangnya warna biru tetapi menggunakan pink.	

Gambar 4.5
Form Refleksi Diri Guru¹²³

Secara keseluruhan konflik di SMP Al-Furqan Jember umumnya bersifat ringan dan berasal dari miskomunikasi, perbedaan persepsi, atau ketidakseimbangan beban kerja. Konflik antar guru, siswa, maupun wali murid dapat diselesaikan melalui komunikasi terbuka, mediasi, dan dialog langsung. Sekolah menerapkan mekanisme penyelesaian yang bertahap dari klarifikasi, mediasi, hingga eskalasi ke yayasan serta tindak lanjut formal berupa SP jika masalah berulang. Konflik yang terjadi juga berpengaruh pada penilaian kinerja guru, namun tetap ditangani melalui pembinaan dan

¹²³ "Observasi di SMP Al-Furqan Jember," 11 Agustus 2025.

klarifikasi sehingga mendukung profesionalisme dan iklim organisasi yang kondusif.

3. Standar Kinerja dalam perkembangan profesionalisme guru di SMP Al-Furqan Jember

Standar kinerja guru di SMP Al-Furqan Jember berfungsi sebagai acuan pencapaian kerja sekaligus pedoman pengembangan diri. Kepala sekolah menjelaskan bahwa “jadi memang guru itu ada penilaian jika nilainya diangka 4 dianggap tuntas, yang belum tuntas berarti ada evaluasi yang harus diperbaiki. Untuk mencapai 4 itu banyak indikatornya, jadi memang raport kinerja itu tidak hanya di bidang kinerja saja tapi juga ada kepribadian, supervisi”.¹²⁴ Informasi ini menunjukkan bahwa standar kinerja yang diterapkan bersifat komprehensif dan objektif, sehingga guru yang belum mencapai ketuntasan dapat segera mendapat evaluasi dan tindak lanjut.

Kunzita Lazuardi, S. Sos., sebagai guru BK menambahkan “Standar dan target kerja dikomunikasikan secara jelas sejak awal tahun ajaran dan diperkuat melalui rapat berkala. Saya rasa setiap guru tentunya memiliki pemahaman yang baik tentang apa yang diharapkan untuk peserta didik”.¹²⁵ Hal ini menunjukkan adanya komunikasi yang terstruktur dan budaya kerja yang transparan.

¹²⁴ Indrieastutie Setia H., “Wawancara,” 4 Agustus 2025.

¹²⁵ Kunzita Lazuardi, “Wawancara,” 13 Agustus 2025.

Dokumentasi pelatihan guru bersama supervisor yayasan juga memperlihatkan penyusunan program kerja yang dibimbing secara sistematis, mencakup penetapan target, indikator kinerja, dan strategi pencapaian. Temuan ini menegaskan bahwa pemahaman standar kinerja tidak hanya disampaikan secara lisan, tetapi juga difasilitasi melalui pelatihan resmi.



Gambar 4.6
Pelatihan Penyusunan Program Kerja dengan Supervisor
Yayasan¹²⁶

Penilaian kinerja guru merupakan bagian penting dalam upaya menjaga kualitas pembelajaran dan profesionalitas tenaga pendidik di SMP Al-Furqan Jember. Proses ini tidak hanya bertujuan untuk mengukur capaian kerja guru, tetapi juga menjadi sarana umpan balik,

¹²⁶ "Observasi di SMP Al-Furqan Jember," 6 Agustus 2025.

pembinaan, serta dasar pertimbangan bagi keputusan manajerial seperti kenaikan gaji dan perpanjangan kontrak. Melalui wawancara dengan kepala sekolah, wakil kurikulum, dan bagian SDM, tampak bagaimana mekanisme penilaian kinerja dan rapor kinerja diterapkan secara sistematis dan berkelanjutan.

Kepala sekolah menjelaskan bahwa “kita penilaian kinerja guru (PKG) dilakukan setiap 6 bulan sekali, jadi kami panggil seluruh guru tetapi tidak secara klasikal tetapi satu persatu, jadi kita sampaikan hasilnya, kita tanyai apa permasalahannya dan kita berikan masukan”.¹²⁷ Hal ini menunjukkan bahwa PKG menerapkan pendekatan personal dan dialogis, bukan sekadar administratif, sehingga memberi ruang refleksi dan memperkuat pembinaan antara pimpinan dan guru. Konsistensi evaluasi juga tampak dari papan agenda kepala sekolah yang memuat jadwal supervisi SDM pada beberapa waktu berbeda, menegaskan bahwa proses penilaian kinerja benar-benar dilaksanakan secara terstruktur. Berikut gambar agenda kegiatan kepala sekolah.

¹²⁷ Indrieastutie Setia H., “Wawancara,” 4 Agustus 2025.

AGENDA KEGIATAN KEPALA SEKOLAH			
No.	HARI / TANGGAL	URAIAN KEGIATAN	KETERANGAN
1.	6. 10. 2025	Pembinaan SDM (Ust. Farid Jauhari)	SMP AF (ONLINE)
2.	11. 10. 2025	OJT 1 ~ P.M.	SMPN 2 Jember
3.	12. 10. 2025	Pertemuan terakhir Pelatihan Guru Pamong	UNIPAR
4.	15. 10. 2025	Koordinasi Persiapan SPMB 2026/2027	PAUD AF
5.	20. 10. 2025	Pembinaan SDM (Ust. Adil Salim Rofiq)	SMP AF
6.	24. 10. 2025	Post test Guru Pamong	UNIPAR (online)
		Koordinasi SPMB (bersama ust. Hafid)	SD AF
7.	29. 10. 2025	Supervisi Akademik - ust. Fauzi	ZE
8.	4. 11. 2025	Pembinaan SDM (Ust. Rofiq B)	Ma'arif AF
		Koordinasi CS + Sarpras	
9.	6. 11. 2025	Pengiriman Mahasiswa UIN Khas. Jember	
10.	8. 11. 2025	Evaluasi & Koordinasi bersama direktori	SD AF
11.	9. 11. 2025	Supervisi Akademik Ustd. Rizki	RE
12.	12. 11. 2025	OJT 2 ~ P.M.	SMAK Santo Paulus
13.	13. 11. 2025	Pembukaan Futsal ATOMIC	GOR AF
14.	16. 11. 2025	Penutupan Futsal ATOMIC	GOR AF
15.	18. 11. 2025	Pelatihan IGINOS	SMA AF
		Anjingsana	
16.	21. 11. 2025	OJT 3 ~ P.M.	SMPN 2 Jember
			SMP AF

Gambar 4.7
Papan Agenda Kegiatan Kepala Sekolah¹²⁸

Hal ini diperkuat oleh Wakil Kepala bagian Akademik dengan penjelasan sebagai berikut:

kita ada raport kinerja guru, sudah kita paparkan saat raker (awal tahun pelajaran). Jadi kita bisa tahu apa tugas guru yang belum selesai, dan bagaimana kinerjanya selama ini, karna penilaiannya dilakukan tiap semester. Dan raport kinerja yang rendah biasanya berpengaruh kepada kenaikan gaji, dan perpanjangan kontrak. Terkait perpanjangan kontrak, nanti misal guru ini nilainya kurang, tahun depan untuk kontraknya akan di pertimbangkan lagi¹²⁹

Informasi ini menunjukkan bahwa rapor kinerja guru berfungsi sebagai instrumen evaluatif sekaligus dasar kebijakan kepegawaian. Hubungan langsung antara kinerja, kontrak, dan remunerasi

¹²⁸ "Observasi di SMP Al-Furqan Jember," 15 Agustus 2025.

¹²⁹ Sustik Susmiati, "Wawancara," 3 Agustus 2025.

memberikan motivasi bagi guru untuk menjaga performa kerja. Hal ini juga menggambarkan adanya akuntabilitas kinerja yang jelas. Berikut dokumentasi kegiatan evaluasi dan pembagian rapor kinerja guru.



Gambar 4.8
Dokumentasi Evaluasi Dan Pembagian Rapor Kinerja SDM¹³⁰

Dokumentasi kegiatan evaluasi dan pembagian rapor kinerja menunjukkan suasana ketika guru menerima hasil penilaiannya secara langsung dari kepala sekolah. Hal ini menguatkan bahwa proses PKG benar-benar bersifat personal dan menjadi momen evaluatif yang penting bagi guru.

¹³⁰ "Observasi di SMP Al-Furqan Jember," 15 Agustus 2025.

Peneliti tidak memperoleh akses terhadap form atau hasil rapor kinerja guru karena bersifat internal, namun narasumber menjelaskan bahwa dokumen tersebut memiliki indikator yang komprehensif dan menjadi dasar utama evaluasi. Secara keseluruhan, penilaian kinerja di SMP Al-Furqan Jember dilakukan secara berkala dan terstruktur melalui PKG dan rapor kinerja yang disampaikan setiap semester, serta menjadi dasar kenaikan gaji dan perpanjangan kontrak. Sistem ini menunjukkan manajemen kinerja yang akuntabel, berorientasi pembinaan, dan mendorong guru untuk terus meningkatkan kualitas kerja.

Standar kinerja guru di SMP Al-Furqan Jember disusun secara komprehensif sebagai acuan untuk menilai kualitas kerja guru dan memastikan seluruh komponen pendidikan selaras dengan visi sekolah dan yayasan. Kepala sekolah menjelaskan dalam wawancara bahwa

terdapat 10 indikator utama dalam penilaian kinerja guru, yaitu: 1)

Keaktifan, mencakup keaktifan dalam kegiatan unit ataupun yayasan.

2) Kedisiplinan, yaitu mencakup kehadiran di sekolah, ketepatan waktu masuk kelas, penyelesaian tugas. 3) Sosial, mencakup penilaian

hubungan teman sejawat dan wali murid, keramahan, dan penyelesaian

masalah. 4) Supervisi akademik, mencakup metode pembelajaran dan

kualitas mengajar. 5) Supervisi administrasi pembelajaran, mencakup

kelengkapan RPP, kalender akademik, prota, promes, dan perangkat

lainnya. 6) Supervisi kelas,, supervisi ini khusus untuk wali kelas yaitu

mencakup buku catatan wali kelas, tata tertib kelas, kesepakatan kelas, dan peraturan kelas. 7) Diniyah dan Ibadah, mencakup sholat berjamaah, puasa sunnah, hafalan Qur'an, wawasan keislaman. 8) Peningkatan diri, mencakup membaca buku, menulis karya, mengikuti seminar, menjadi narasumber. 9) Kepribadian, mencakup kerjasama tim, penerapan 5S (Senyum, Sapa, Salam, Sopan dan Santun), dan seberapa responsif. 10) Aqidah dan akhlak, mencakup aqidah dan akhlak sehari-hari.¹³¹

Penjelasan ini menunjukkan bahwa standar kinerja di SMP Al-Furqan luas, mendalam, dan berorientasi holistik, tidak hanya menilai kinerja akademik tetapi juga perilaku, spiritualitas, produktivitas, dan pengembangan kompetensi diri. Penekanan khusus pada aspek diniyah dan akhlak menggambarkan kekhasan sekolah berbasis Islam. Adanya indikator rinci membuat penilaian lebih objektif, terukur, dan selaras dengan karakter lembaga.

Indikator pertama yang terlihat dalam pelaksanaan penilaian kinerja adalah supervisi akademik. Guru-guru tampak melaksanakan pembelajaran sesuai SOP, menggunakan LKPD, modul, dan media ajar, serta membangun interaksi aktif dengan siswa. Selain itu, perangkat pembelajaran seperti kalender akademik, Prota, Promes, ATP, modul ajar, dan kriteria penilaian tersedia dengan lengkap, menunjukkan bahwa administrasi pembelajaran dinilai melalui dokumen yang

¹³¹ Indriestutie Setia H., "Wawancara Lanjutan," 18 November 2025.

konkret. Dokumen perangkat pembelajaran dapat dilihat pada Lampiran 10.¹³²

Indikator kedua berkaitan dengan kedisiplinan guru. Penerapan SOP kedisiplinan tampak berjalan konsisten, termasuk pemberian konsekuensi yang bersifat korektif bagi pelanggaran tertentu, sebagaimana diatur dalam dokumen kedisiplinan. Yang mana dokumen SOP dapat di lihat pada Lampiran 7.¹³³

Selanjutnya Siti Qomaria, S. E., sebagai guru Qur'an menambahkan "Dan guru Qur'an juga ada MOU dengan ummi fondation, jadi nantinya akan supervisi dari pihak Quality Control dari yayasan, kemudian masih ada sidak dadakan dari pihak ummi fondation dari pusat".¹³⁴ Pernyataan ini menunjukkan adanya standar khusus dan pengawasan eksternal untuk guru Qur'an, yang memperkuat kualitas pendidikan tahfidz dan diniyah. Mekanisme QC dan sidak mendadak memastikan bahwa kualitas pengajaran Al-Qur'an tetap konsisten dan sesuai standar nasional Ummi Foundation. Hal ini menambahkan lapisan evaluasi yang tidak dimiliki oleh guru mata pelajaran lain. Berikut dokumentasi supervisi al-Qur'an dengan Ummi Fondation

¹³² "Observasi di SMP Al-Furqan Jember," 11 Agustus 2025.

¹³³ "Observasi di SMP Al-Furqan Jember," 11 Agustus 2025.

¹³⁴ Siti Qomaria, "Wawancara," 13 Agustus 2025.



Gambar 4.9
Supervisi Guru Qur'an dari Ummi Fondation Pusat¹³⁵

Penilaian kinerja guru di SMP Al-Furqan Jember melibatkan beberapa unsur struktural sesuai kompetensi masing-masing agar prosesnya objektif dan akurat. Setiap indikator dinilai oleh pihak yang berbeda dan tidak selalu dilakukan pada waktu yang sama, melainkan bertahap sesuai jadwal supervisi. Wawancara berikut menggambarkan bagaimana sekolah mengatur penanggung jawab setiap indikator serta mekanisme pelaksanaannya. Kepala sekolah menjelaskan sebagai berikut:

Jadi, untuk indikator keaktifan, kehadiran, dan pengembangan diri guru itu biasanya dipegang bagian SDM atau Waka Non-

¹³⁵ "Observasi di SMP Al-Furqan Jember," 11 Agustus 2025.

Akademik. Untuk indikator diniah, ibadah, aqidah dan akhlak itu biasanya kita minta bantuan ke Kasi Diniah dan Al-Qur'an. Indikator sosial dan kepribadian kita minta bantuan ke guru pamong yang kebetulan guru pamongnya ada 2, guru pamong 1 terkait kepribadian dan sosial dan guru pamong ke 2 terkait supervisi. Untuk supervisi sendiri kan ada beberapa penilaian nggeh ada supervisi akademik, perangkat pembelajaran dan kelas, untuk supervisi perangkat pembelajaran kita bisa minta bantuan kepada kasi kurikulum atau waka akademik. Dan penilaiann ini tidak serentak nggeh mbak, jadi penilaiannya seiring berjalannya waktu, tapi untuk supervisi akademik sudah ada jadwalnya, kalau supervisi perangkat pembelajaran itu kita tinggal lihat di google form apakah lengkap atau tidak, untuk supervisi kelas bisa kita lihat dikelas masing-masing dan untuk diniah dan wawasan keislaman itu kita biasanya memang laksanakan serentak mungkin bisa dengan cara online.¹³⁶

Penjelasan tersebut menunjukkan bahwa penilaian kinerja guru di SMP Al-Furqan Jember dilakukan secara kolaboratif dengan membagi indikator kepada pihak yang kompeten sehingga hasilnya lebih objektif. Penilaian berlangsung paralel sesuai karakteristik indikator supervisi akademik terjadwal, supervisi perangkat pembelajaran melalui Google Form, dan supervisi kelas melalui pengamatan langsung—erta beberapa indikator diniah dan akhlak dinilai secara online sebagai bentuk modernisasi sistem. Secara keseluruhan, standar kinerja guru mencakup aspek akademik, administrasi, sosial, spiritual, kepribadian, dan pengembangan diri, dengan tambahan supervisi khusus bagi guru Qur'an melalui Ummi Foundation. Hal ini menunjukkan bahwa sekolah menerapkan penilaian

¹³⁶ Indrieastutie Setia H., "Wawancara Lanjutan," 18 November 2025.

yang holistik, terukur, dan sesuai identitas lembaga untuk mendorong profesionalisme dan penguatan nilai keislaman.

Evaluasi terhadap guru yang tidak mencapai target kinerja di SMP Al-Furqan Jember bertujuan menjaga mutu pembelajaran sekaligus memberikan pembinaan. Kepala sekolah mengatakan bahwa “kalau kami itu ada penundaan terkait status kinerjanya. Jadi misalkan awalnya berstatus guru tidak tetap menjadi status di evaluasi selama 3 bulan. Misalkan selama 3 bulan ini ada peningkatan, statusnya kita naikkan”. Mekanisme ini menunjukkan bahwa sekolah menerapkan penilaian berbasis pemantauan, bukan sanksi langsung, sehingga tetap tegas namun memberi ruang perbaikan bagi guru.

Riska Bela Adinda R., S. Pd., sebagai guru mapel menjelaskan proses evaluasi yaitu dengan mengatakan “kalau saya pribadi, dipanggil untuk pelaporan kinerja saya itu saat saya jam kosong, jadi oleh kepala sekolah dipaparkan kinerja saya sejauh ini, dan di beri masukan apa saja yang bisa saya perbaiki dan lakukan kedepannya”.¹³⁷ Informasi ini menunjukkan bahwa evaluasi dilakukan melalui pendekatan dialogis dan personal, di mana guru diberi ruang untuk mendengar penjelasan langsung dari pimpinan. Hal ini memperkuat aspek pembinaan dan memastikan guru memahami area yang perlu ditingkatkan.

Keterangan lebih lanjut diungkapkan oleh Lailillia Nur Azizah, S. Pd., sebagai guru mapel “kalau hukuman tidak ada, tapi kita ya wajib

¹³⁷ Riska Bela Adinda Rosita, “Wawancara,” 11 Agustus 2025, Jember.

introspeksi diri, dan kalau bisa raport selanjutnya bisa lebih bagus hasilnya”.¹³⁸ Pernyataan ini menegaskan bahwa pendekatan sekolah lebih menekankan motivasi internal dan tanggung jawab pribadi. Guru didorong untuk merefleksikan performanya tanpa tekanan hukuman langsung. Pendekatan ini dapat menciptakan suasana evaluasi yang lebih humanis dan mendorong peningkatan secara sukarela.

Sistem reward dan punishment menjadi bagian penting dalam manajemen kinerja di SMP Al-Furqan Jember. Melalui penghargaan dan konsekuensi yang seimbang, sekolah memotivasi guru untuk mencapai kinerja optimal sekaligus menegakkan kedisiplinan, sehingga tercipta budaya kerja yang positif dan kompetitif secara sehat. Wawancara dengan kepala sekolah berikut menggambarkan penerapan reward dan punishment dalam praktik:

Contoh yang sederhana, sebelumnya ada beberapa SDM kedisiplinannya 100%, atau keaktifan juga bagus kita berikan reward berupa barang kalau ga salah ingat tahun kemaren itu berupa sembako mbak. Atau misalkan guru yang berhasil membawa siswa kita lolos olimpiade sampai ke tingkat provinsi, kita berikan reward juga biasanya berupa uang. Kalau bentuk rewardnya itu menyesuaikan saja ya mbak, gaada ketentuan uang ataupun barang, jadi menyesuaikan kondisi saja. untuk punishment itu sama seperti diawal yaitu berupa surat peringatan yaitu SP1, SP2, dan SP3.¹³⁹

Penjelasan tersebut menunjukkan bahwa sistem reward di SMP Al-Furqan bersifat fleksibel dan berbasis capaian nyata, mencakup kedisiplinan, keaktifan, hingga nilai-nilai islami, sementara punishment

¹³⁸ Lailillia Nur Azizah, “Wawancara,” 6 Agustus 2025.

¹³⁹ Indrieastutie Setia H., “Wawancara Lanjutan,” 18 November 2025.

diberikan melalui prosedur SP yang jelas dan formal. SOP reward and punishment mengatur indikator penghargaan serta sanksi bertingkat dari SP1 hingga PHK melalui proses pelaporan, tabayyun, investigasi, dan keputusan disiplin, sehingga penerapannya tidak bersifat subjektif. Kombinasi mekanisme ini membantu meningkatkan motivasi guru sekaligus menjaga profesionalitas dan disiplin kerja. Dokumen SOP reward and punishment bisa dilihat pada Lampiran 9

Persepsi guru terhadap standar kinerja sangat menentukan keberhasilan penerapan sistem penilaian di sekolah. Jika standar dianggap realistis dan sesuai kemampuan, maka guru akan lebih termotivasi untuk memenuhinya. Sebaliknya, standar yang terlalu berat dapat menimbulkan resistensi atau tekanan.

Guru mapel, Lailillia Nur Azizah, S. Pd., dengan jelas mengatakan standar kinerja yang ditetapkan oleh sekolah “sangat realistis, sekali, dan tidak terlalu menuntut”.¹⁴⁰ Pernyataan ini menunjukkan bahwa guru merasa standar kinerja sekolah dapat dicapai dan sesuai dengan kapasitas kerja mereka. Persepsi positif ini penting karena menciptakan penerimaan dan kenyamanan psikologis guru dalam mengikuti proses penilaian. Hal ini menunjukkan bahwa standar yang ditetapkan sekolah tidak memberatkan, tetapi tetap memberikan arah capaian yang jelas.

¹⁴⁰ Lailillia Nur Azizah, “Wawancara,” 6 Agustus 2025.

Selanjutnya Kunzita Lazuardi, menambahkan “SDM di smp al furqan selalu memiliki motivasi intrinsik yang kuat. kami tidak hanya berusaha memenuhi standar, tetapi juga berupaya untuk melampauinya demi kebaikan siswa dan perkembangan sekolah”.¹⁴¹ Hal ini menunjukkan bahwa standar kinerja dipandang realistis dan memotivasi, sehingga guru bekerja bukan sekadar karena tuntutan, tetapi karena kesadaran profesional. Persepsi positif ini memperkuat budaya kerja yang produktif, profesional, dan berorientasi pada peningkatan kualitas pendidikan.

Secara keseluruhan, Standar kinerja di SMP Al-Furqan Jember bersifat komprehensif dan multidimensional, dinilai tiap semester lewat PKG dan raport sebagai dasar pembinaan serta kebijakan kepegawaian. Penilaian dilakukan dialogis yaitu dengan evaluasi personal, periode pemantauan, dilengkapi sistem reward fleksibel dan punishment. Guru memandang standar realistis dan memotivasi, sehingga mendukung profesionalisme dan peningkatan mutu sekolah.

B. Temuan Penelitian

Berdasarkan analisis data yang telah disajikan pada paparan data dan analisis, bagian ini merangkum temuan-temuan kunci penelitian yang secara langsung menjawab fokus-fokus yang telah ditetapkan. Temuan penelitian disintesis dari hasil triangulasi data yaitu wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumentasi, dari lokasi penelitian SMP Al-Furqan

¹⁴¹ Kunzita Lazuardi, “Wawancara,” 13 Agustus 2025.

Jember. Secara umum, temuan menunjukkan bagaimana iklim organisasi di sekolah dalam mengembangkan profesionalisme guru di SMP Al-Furqan Jember, melalui tiga dimensi utama yaitu Struktur Organisasi, Dinamika Konflik, dan Standar Kinerja. Temuan-temuan ini dikelompokkan berdasarkan tiga fokus utama penelitian sebagai berikut:

1. Struktur organisasi dalam perkembangan profesionalisme guru di SMP Al-Furqan Jember

Temuan penelitian menunjukkan bahwa struktur organisasi SMP Al-Furqan Jember memiliki karakteristik yang unik dan cukup berbeda dari sekolah pada umumnya. Yayasan memegang peran dominan dalam penetapan jabatan strategis seperti kepala sekolah dan dua wakil kepala sekolah, yang proses seleksinya dilakukan melalui *fit and proper test* oleh pihak eksternal. Temuan ini menandakan adanya standar seleksi yang profesional dan terukur. Di sisi lain, unit sekolah tetap memiliki otonomi dalam menyusun struktur internal yang lebih teknis, dengan pembagian yang berlapis mulai dari seksi hingga koordinator. Struktur yang detail ini berjalan beriringan dengan praktik multi peran guru, di mana satu orang dapat memegang beberapa tanggung jawab sekaligus, seperti wali kelas, guru mata pelajaran, dan anggota struktural. Hal ini muncul sebagai konsekuensi dari keterbatasan sumber daya manusia. Meskipun struktur tampak hierarkis, alur koordinasi berjalan cukup fleksibel. Guru dapat berkomunikasi secara langsung dengan pimpinan melalui jalur formal

maupun informal, termasuk briefing harian dan komunikasi cepat melalui pesan daring. Temuan ini memperlihatkan bagaimana mekanisme organisasi yang kompleks tetap dijalankan melalui hubungan kerja yang cair dan adaptif.

2. Dinamika konflik dalam perkembangan profesionalisme guru di SMP Al-Furqan Jember

Temuan penelitian pada aspek konflik menunjukkan bahwa konflik besar hampir tidak pernah terjadi di SMP Al-Furqan Jember. Meskipun demikian, gesekan ringan tetap muncul dalam bentuk ketidaksepahaman kecil, terutama terkait komunikasi dan pembagian beban kerja. Konflik yang relatif lebih sering muncul berasal dari interaksi dengan wali murid, terutama terkait perbedaan persepsi dalam penanganan siswa atau kebijakan sekolah. Wali kelas sering menjadi mediator utama dalam menyelesaikan konflik siswa, sementara guru BK menangani kasus yang lebih lanjut. Penyelesaian konflik umumnya dilakukan melalui dialog terbuka, klarifikasi personal, dan mediasi bertahap, sehingga jarang meluas menjadi isu besar. Sekolah menerapkan mekanisme berjenjang dalam menindaklanjuti konflik yang berulang, termasuk pemberian surat peringatan, meskipun temuan menunjukkan bahwa langkah formal seperti SP jarang mencapai tahap akhir. Secara keseluruhan, dinamika konflik di sekolah cenderung ringan dan dikelola melalui komunikasi yang persuasif, humanis, dan terstruktur.

3. Standar kinerja dalam perkembangan profesionalisme guru di SMP Al-Furqan Jember

Temuan penelitian pada aspek standar kinerja menunjukkan bahwa SMP Al-Furqan Jember menerapkan indikator kinerja yang komprehensif dan bersifat multidimensional. Indikator penilaian mencakup a) Keaktifan, b) Kedisiplinan, c) Sosial, d) Supervisi akademik, e) supervisi administrasi pembelajaran, f) Supervisi kelas, g) Diniyah dan ibadah, h) Pengembangan diri, i) Kepribadian, j) Aqidah dan Akhlak. Penilaian dilakukan secara kolaboratif oleh berbagai pihak sesuai bidangnya, termasuk kepala sekolah, waka, SDM, guru pamong, hingga Quality Control dari Ummi Foundation yang memberikan supervisi khusus bagi guru Qur'an. Hasil evaluasi kinerja tidak hanya menjadi gambaran performa guru, tetapi juga berpengaruh langsung terhadap kenaikan gaji dan perpanjangan kontrak, sehingga menciptakan sistem yang akuntabel dan berorientasi pada pencapaian. Meskipun demikian, pendekatan pembinaan tetap diutamakan melalui dialog personal, monitoring berkala, dan periode pemantauan tiga bulan bagi guru dengan nilai rendah. Menariknya, para guru memandang standar kinerja yang ditetapkan sekolah sebagai sesuatu yang realistis dan memotivasi. Banyak guru bahkan berupaya melampaui standar tersebut sebagai bentuk komitmen profesional. Temuan ini menunjukkan bahwa sistem kinerja tidak hanya menjadi alat kontrol,

tetapi juga menjadi pendorong peningkatan kualitas kerja yang diterima positif oleh guru.

Tabel 4.1
Hasil Temuan

No	Fokus Penelitian	Hasil Temuan
1.	Bagaimana struktur organisasi dalam pengembangan profesionalisme guru di SMP Al-Furqan Jember?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Yayasan memegang kendali penetapan strategi melalui fit and proper test dengan melibatkan pihak eksternal dalam penilaian. Dan Otonomi unit sekolah tetap ada dalam penyusunan struktur organisasi internal teknis. 2. Struktur organisasi berlapis dengan adanya Wakil kepala bagian Akademik yang membawahi Kasi Kurikulum, Kasi Kesiswaan, dan Kasi Diniah. Sedangkan Wakil Kepala bagian Non-Akademik yang membawahi Kasi Sarpras, Kasi Humas, dan Kasi SDM 3. Beberapa guru menjalankan multi peran karena keterbatasan SDM dengan mengukur kemampuan guru 4. Alur koordinasi fleksibel, tidak kaku dan dapat melalui formal maupun informal
2.	Bagaimana dinamika konflik dalam pengembangan profesionalisme guru di SMP Al-Furqan Jember?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Konflik dianggap wajar dan tak terhindarkan, diposisikan sebagai peluang untuk perbaikan diri dan membuat organisasi lebih kuat 2. Konflik besar hampir tidak pernah terjadi, namun gesekan kecil terkait miskomunikasi tetap muncul

No	Fokus Penelitian	Hasil Temuan
		<p>3. Konflik dengan stakeholder eksternal lebih sering terjadi dibanding antar guru</p> <p>4. Penyelesaian konflik dilakukan dengan mekanisme berjenjang melalui klarifikasi personal, mediasi bertahap dan dialog terbuka</p> <p>5. Tindak lanjut dari konflik menggunakan surat peringatan yang berupa SP1, SP2, dan SP3, meski jarang digunakan karena konflik umumnya selesai ditahap awal.</p>
3.	Bagaimana standar kinerja dalam pengembangan profesionalisme guru di SMP Al-Furqan Jember?	<p>1. Terdapat standar kinerja yang jelas dan terukur melalui rapor kinerja guru. indikator kinerja guru bersifat holistik yaitu: keaktifan, kedisiplinan, sosial, supervisi akademik, supervisi administrasi pembelajaran, supervisi kelas, diniyah dan ibadah, pengembangan diri, kepribadian, dan aqidah akhlak.</p> <p>2. Penilaian dilakukan oleh banyak pihak sesuai bidang, yaitu: kepala sekolah, Wakil kepala sekolah, guru pamong, dan Ummi Fondation.</p> <p>3. Hasil kinerja berdampak langsung pada kenaikan gaji dan perpanjangan kontrak</p> <p>4. Sistem reward diberikan berdasarkan pencapaian seperti kedisiplinan, keaktifan, dan prestasi siswa. Dan sistem punishment diterapkan melalui prosedur formal SP1-SP3 untuk pelanggaran yang berulang.</p>

No	Fokus Penelitian	Hasil Temuan
		5. Evaluasi guru bersifat pembinaan melalui dialog personal dan monitoring berkala.



BAB V

PEMBAHASAN

Bab ini membahas temuan penelitian dengan mengaitkannya pada kerangka teori yang relevan. Penelitian berangkat dari teori Iklim Organisasi Litwin dan Stringer, namun pembahasan difokuskan pada tiga dimensi yang paling signifikan dalam pengembangan profesionalisme guru di SMP Al-Furqan Jember: Struktur Organisasi, Dinamika Konflik, dan Standar Kinerja. Ketiganya dianalisis menggunakan teori yang sesuai, teori *Management Function Theory* Jamer A. Stoner untuk struktur organisasi, *Conflict Mode Instrument* Thomas & Kilmann untuk dinamika konflik, serta *Performance Management* Armstrong untuk standar kinerja. Pemilihan fokus ini bertujuan memberi analisis lebih tajam mengenai bagaimana mekanisme organisasi, interaksi interpersonal, dan sistem penilaian kinerja saling membentuk iklim kerja yang mendukung profesionalisme guru secara berkelanjutan.

A. Struktur organisasi dalam perkembangan profesionalisme guru di SMP Al-Furqan Jember.

Temuan di SMP Al-Furqan Jember menunjukkan adanya struktur organisasi yang bersifat dualistik, di mana Yayasan memegang kendali strategis melalui fit and proper test dengan pihak eksternal, sementara sekolah memiliki otonomi dalam pengaturan teknis operasional. Dalam perspektif Litwin dan Stringer, kondisi ini mencerminkan kuatnya dimensi *Structure* dari Yayasan,

yang dipadukan dengan dimensi *Responsibility* yang diberikan kepada sekolah.¹⁴²

Model ini selaras dengan pandangan Stoner bahwa keputusan strategis berada pada manajemen puncak, sementara pelaksanaan teknis dijalankan unit operasional. Dengan demikian, struktur ini memberikan arah yang jelas namun tetap memungkinkan fleksibilitas sekolah dalam mendukung profesionalisme guru.¹⁴³ Dan dalam Studi Mark Bray menunjukkan bahwa keseimbangan antara sentralisasi strategi dan desentralisasi operasional dapat meningkatkan efisiensi dan akuntabilitas sekolah apabila didukung mekanisme screening yang kredibel.¹⁴⁴ Secara keseluruhan, struktur pengendalian ini berkontribusi positif pada profesionalisme guru. Mekanisme seleksi seperti fit and proper test memastikan guru memenuhi standar kompetensi sebagaimana diamanatkan dalam UU No. 14 Tahun 2005, sehingga kualitas SDM tetap terjaga dan selaras dengan tujuan pendidikan lembaga.¹⁴⁵

Temuan tentang struktur organisasi SMP Al-Furqan Jember yang berlapis dengan dua Wakil Kepala (Akademik dan Non-Akademik) serta Kasi yang terspesialisasi seperti Kurikulum, Kesiswaan, Diniah, Sarpras, Humas, dan SDM menunjukkan penerapan model struktur fungsional yang jelas. Struktur ini menegaskan pentingnya spesialisasi dalam administrasi sekolah dan dalam

¹⁴² Litwin dan Stringer, *Motivation and Organizational Climate*.

¹⁴³ Stoner dkk., *Management*.

¹⁴⁴ Mark Bray, "Centralization Versus Decentralization in Educational Administration: Regional Issues," *Educational Policy* 5, no. 4 (1991): 371–85, <https://doi.org/10.1177/0895904891005004003>.

¹⁴⁵ Peraturan Menteri Nomor 19 Tahun 2024 tentang Pendidikan Profesi Guru.

perspektif Litwin dan Stringer, memperkuat dimensi *Structure* dan *Responsibility* karena setiap posisi memiliki peran yang jelas.¹⁴⁶

Pembagian tugas melalui dua Wakil Kepala serta beberapa Kasi yang terspesialisasi menunjukkan adanya struktur organisasi yang terencana dan fungsional di SMP Al-Furqan Jember. Setiap bagian memiliki batas kewenangan dan uraian tugas yang jelas, sehingga proses koordinasi menjadi lebih terarah. Robbins menjelaskan bahwa tingkat spesialisasi dan departementalisasi yang tinggi akan memperkuat efektivitas organisasi karena setiap unit memiliki fokus kerja yang spesifik dan tidak saling tumpang tindih. Dengan demikian, struktur berlapis yang dimiliki SMP Al-Furqan bukan hanya berfungsi sebagai pembagian kerja administratif, tetapi juga sebagai mekanisme penguatan operasional sekolah dalam mendukung pencapaian tujuan akademik dan non-akademik.¹⁴⁷

Efektivitas struktur ini semakin dipertegas oleh fungsi *organizing* menurut Stoner, yang menekankan bahwa pembagian kerja yang tepat memungkinkan proses manajemen berjalan efisien, terawasi, dan mudah dievaluasi. Dalam konteks SMP Al-Furqan, kehadiran Kasi seperti Kurikulum, Kesiswaan, Sarpras, Diniah, dan SDM memungkinkan pengelolaan sekolah berlangsung lebih sistematis.¹⁴⁸ Struktur tersebut juga mendukung guru dalam melaksanakan tugas tambahan sesuai ketentuan PP No. 19 Tahun 2017 Pasal 52 ayat 1, di mana tugas struktural dapat berfungsi sebagai sarana pembinaan

¹⁴⁶ Litwin dan Stringer, *Motivation and Organizational Climate*.

¹⁴⁷ Robbins dan Judge, *Organizational Behavior*.

¹⁴⁸ Stoner dkk., *Management*.

profesional. Dengan adanya pembagian kerja yang spesifik, guru dapat memperoleh arahan, supervisi, dan dukungan yang sesuai dengan kebutuhan pengembangan profesionalisme mereka.¹⁴⁹

Temuan bahwa beberapa guru menjalankan multi peran karena keterbatasan SDM, namun dengan mempertimbangkan kecocokan kemampuan guru, mencerminkan dinamika pada dimensi Struktur, Tanggung Jawab, dan Dukungan dalam iklim organisasi menurut Litwin dan Stringer. Keterbatasan SDM menunjukkan adanya kebutuhan penyesuaian struktur kerja, sementara penugasan multi peran yang dilandasi kepercayaan pada kompetensi guru menggambarkan otonomi (*responsibility*) serta bentuk dukungan manajerial dalam memastikan tugas tambahan tetap sesuai dengan kapasitas individu.¹⁵⁰

Fenomena multi peran tersebut sejalan dengan prinsip kontingensi dari Stoner, yang menegaskan bahwa organisasi perlu menyesuaikan desain tugas dengan kondisi dan sumber daya yang tersedia. Dalam situasi tertentu, pembagian kerja yang lebih fleksibel menjadi strategi untuk menjaga efektivitas organisasi.¹⁵¹ Selain itu, konsep *job-person fit* dari Rebore menunjukkan pentingnya kesesuaian antara tugas dan kompetensi individu, agar guru tidak mengalami beban kerja berlebih yang dapat mengurangi produktivitas. Ketika penugasan dilakukan berdasarkan kecocokan

¹⁴⁹ Peraturan Menteri Nomor 19 Tahun 2024 tentang Pendidikan Profesi Guru.

¹⁵⁰ Litwin dan Stringer, *Motivation and Organizational Climate*.

¹⁵¹ Stoner dkk., *Management*.

kemampuan, multi peran justru dapat meningkatkan rasa tanggung jawab, efisiensi, dan kualitas kerja guru.¹⁵²

Praktik multi peran ini juga sejalan dengan ketentuan Permen No. 11 Tahun 2005 Pasal 35 ayat 1, yang menjelaskan bahwa beban kerja guru mencakup kegiatan pembelajaran, pembimbingan, serta tugas tambahan yang relevan. Dengan menerapkan penugasan multi peran secara terukur, sekolah tidak hanya memenuhi ketentuan regulasi, tetapi juga memastikan bahwa setiap guru memiliki kesempatan untuk berkembang secara profesional melalui pengalaman struktural maupun non-struktural. Selama pengawasan dan evaluasi dilakukan secara rutin, multi peran dapat menjadi strategi efektif untuk mendukung iklim organisasi dan meningkatkan profesionalisme guru.¹⁵³

Sebuah studi oleh Rhonda Bryant, menemukan bahwa kepuasan kerja guru menurun secara signifikan ketika multi peran tidak diimbangi dengan pengakuan formal, kompensasi yang adil, dan dukungan psikologis dari manajemen. Keberhasilan Al-Furqan dalam multi peran tergantung pada kemampuan mereka untuk terus memonitor *well-being* guru dan memastikan kompensasi yang layak untuk setiap peran tambahan.¹⁵⁴

Temuan adanya fleksibilitas koordinasi di SMP Al-Furqan Jember, yang berlangsung melalui jalur formal maupun informal, menjadi salah satu

¹⁵² Ronald W. Rebores, *Human Resources Administration in Education: a Management Approach*, 6th ed. (Allyn and Bacon, 2001).

¹⁵³ Peraturan Menteri Pendidikan Dasar dan Menengah No. 11 Tahun 2005 tentang Pemenuhan Beban Kerja Guru.

¹⁵⁴ Rhonda M. Bryant dan Madonna G. Constantine, "Multiple Role Balance, Job Satisfaction, and Life Satisfaction in Women School Counselors," *Professional School Counseling* 9, no. 4 (2006), <https://doi.org/10.1177/2156759X0500900403>.

kekuatan utama dalam menciptakan iklim kerja yang dinamis dan responsif. Koordinasi formal dilakukan melalui rapat rutin, tata alur pelaporan, dan instruksi struktural, sementara koordinasi informal berlangsung secara spontan melalui percakapan langsung antarguru, komunikasi via pesan singkat, ataupun diskusi ringan sebelum proses pembelajaran. Pola ganda ini memungkinkan berbagai persoalan operasional, seperti penjadwalan, supervisi kelas, maupun kebutuhan mendesak lainnya, dapat diselesaikan secara lebih cepat tanpa harus menunggu forum resmi. Hal ini menunjukkan bahwa sekolah memiliki kultur kerja adaptif yang mampu memanfaatkan interaksi interpersonal sebagai bagian dari proses manajerial. Dalam kerangka Litwin dan Stringer, kondisi ini mencerminkan penguatan pada dimensi Dukungan (*Support*) dan Struktur (*Structure*). Koordinasi informal mempercepat pemecahan masalah dan menunjukkan dukungan interpersonal antarpegawai, sementara jalur formal tetap digunakan untuk isu strategis dan pengambilan keputusan resmi. Fleksibilitas ini juga ditunjang oleh hubungan kerja yang hangat, yang berkaitan dengan dimensi Kehangatan (*Warmth*).¹⁵⁵

Temuan ini sangat sejalan dengan pandangan Stoner yang menekankan bahwa komunikasi informal merupakan bagian penting dari fungsi manajemen karena mampu menembus hambatan birokrasi dan mempercepat pengambilan keputusan. Komunikasi informal memungkinkan klarifikasi isu secara langsung dan mencegah mispersepsi berkembang menjadi masalah yang lebih

¹⁵⁵ Litwin dan Stringer, *Motivation and Organizational Climate*.

besar.¹⁵⁶ Di sisi lain, konsep *mutual adjustment* dari Mintzberg juga relevan, di mana koordinasi antarpersonel dapat terjadi melalui penyesuaian spontan tanpa prosedur rumit. Menurut Mintzberg, mekanisme ini biasanya muncul di organisasi yang membutuhkan keluwesan tinggi, seperti lembaga pendidikan yang setiap harinya berhadapan dengan perubahan kebutuhan kelas, dinamika siswa, dan tantangan pembelajaran. Penerapan *mutual adjustment* ini menunjukkan bahwa SMP Al-Furqan memiliki pola koordinatif yang matang, di mana guru dapat berkolaborasi secara efektif dan cepat merespons dinamika tugasnya.¹⁵⁷

Lebih jauh lagi, fleksibilitas koordinasi ini memberi kontribusi signifikan terhadap pengembangan kompetensi sosial guru, sebagaimana diamanatkan dalam UU No. 14 Tahun 2005 Pasal 10 ayat 1, yang menegaskan bahwa guru harus mampu berkomunikasi dan berinteraksi secara efektif dengan sesama pendidik, tenaga kependidikan, dan masyarakat sekolah. Interaksi informal yang terbangun dalam keseharian memperkuat keterampilan kolaborasi, empati, kemampuan mendengarkan, serta kemampuan menyelesaikan masalah secara kolektif. Selain itu, koordinasi yang terbuka dan cair seperti ini juga membantu menciptakan suasana kerja yang saling mendukung, sehingga guru merasa lebih nyaman berkoordinasi tanpa tekanan hierarkis. Dengan demikian, pola koordinasi formal–informal yang fleksibel bukan sekadar mekanisme

¹⁵⁶ Stoner dkk., *Management*.

¹⁵⁷ Merselab Meriem, "THE MINTZBERG MODEL OF ORGANISATIONAL CONFIGURATIONS."

komunikasi teknis, tetapi juga menjadi sarana strategis dalam membangun iklim organisasi yang kondusif bagi tumbuhnya profesionalisme guru.¹⁵⁸

Penelitian ini menemukan model struktur organisasi dualistik, sentralisasi strategi oleh yayasan dan desentralisasi operasional oleh sekolah yang tidak sepenuhnya tercakup dalam teori struktur pendidikan yang umumnya menggambarkan organisasi sekolah sebagai hierarki tunggal. Temuan mengenai fleksibilitas koordinasi formal–informal yang berfungsi simultan juga menyimpang dari pola struktur birokratis yang kaku dalam literatur manajemen pendidikan. Selain itu, praktik multi peran yang tetap efektif karena didasarkan pada prinsip *job-person fit* memperlihatkan adaptasi struktural yang tidak banyak digambarkan dalam teori klasik yang cenderung menyoroti dampak negatif kelebihan beban kerja. Kombinasi tiga unsur ini menghasilkan konfigurasi struktural baru yang memperlihatkan bagaimana sekolah dapat menjalankan efisiensi tanpa mengorbankan profesionalisme guru.

B. Dinamika konflik dalam perkembangan profesionalisme guru di SMP Al-Furqan Jember

SMP Al-Furqan Jember memandang konflik kecil yang muncul dalam interaksi sehari-hari sebagai dinamika normal dalam organisasi dan bukan sebagai hambatan. Guru, tenaga kependidikan, maupun pimpinan memahami bahwa perbedaan pandangan, perbedaan persepsi, bahkan miskomunikasi merupakan bagian wajar dari proses kolaborasi. Oleh sebab itu, konflik tidak

¹⁵⁸ Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen.

diposisikan sebagai sesuatu yang harus dihindari, tetapi sebagai kesempatan untuk memperbaiki pola komunikasi dan memperkuat hubungan kerja. Cara pandang ini menunjukkan bahwa sekolah tidak terjebak pada paradigma lama yang memandang konflik sebagai ancaman, melainkan mengadopsi cara pandang yang lebih progresif dan adaptif. Dengan sikap tersebut, konflik kecil berfungsi sebagai “sinyal organisasi” yang memberi petunjuk area mana yang perlu diperbaiki, baik terkait alur koordinasi, pembagian tugas, maupun keseimbangan beban kerja antarpegawai.

Selaras dengan itu Litwin dan Stringer mendefinisikan dimensi fokus pada Risiko (*Risk*) dan Dukungan (*Support*). Lingkungan yang menganggap konflik sebagai risiko yang dapat dikelola, menunjukkan organisasi yang tidak menghindari masalah, melainkan mendorong komunikasi terbuka dan pemecahan masalah.¹⁵⁹ Dan Khusnuridlo menjelaskan bahwa konflik pada dasarnya penting dan perlu dimanajemen, bukan untuk dihindari tetapi diarahkan agar menjadi potensi positif bagi organisasi¹⁶⁰

Pandangan ini sangat sejalan dengan teori interaksionis Robbins, yang menekankan bahwa konflik tidak selalu bersifat negatif dan dapat menjadi fungsional apabila dikelola dengan benar. Menurut Robbins, sedikit ketegangan dalam organisasi justru dapat mencegah stagnasi, memicu kreativitas, dan mendorong SDM untuk mencari solusi yang lebih baik.¹⁶¹

Temuan di SMP Al-Furqan juga konsisten dengan model *conflict-handling*

¹⁵⁹ Litwin dan Stringer, *Motivation and Organizational Climate*.

¹⁶⁰ Haya dan Moh Khusnuridlo, *Kepemimpinan dan Manajemen Konflik* (El-Rumi Press, 2020). 3-4

¹⁶¹ Robbins dan Judge, *Organizational Behavior*.

mode dari Thomas & Kilmann, khususnya gaya kolaboratif (*collaborating*), yang bertujuan memenuhi kepentingan semua pihak melalui dialog terbuka dan pencarian solusi bersama. Pendekatan ini tampak pada budaya sekolah yang lebih mengutamakan klarifikasi personal, percakapan terbuka, dan ruang mediasi daripada penegakan sanksi. Dalam banyak kasus, guru diberi kesempatan untuk menyampaikan perasaan, alasan, dan sudut pandang mereka tanpa takut dihakimi. Hal ini menciptakan rasa aman psikologis dan memberikan ruang munculnya solusi yang lebih matang.¹⁶²

Kemampuan guru mengelola konflik secara dewasa dan konstruktif menunjukkan bahwa kompetensi sosial dan kepribadian mereka berkembang dengan baik. Hal ini selaras dengan tuntutan UU No. 14 Tahun 2005 Pasal 10, yang mengamanatkan bahwa guru harus memiliki kompetensi sosial dalam membangun hubungan kerja yang efektif dan kompetensi kepribadian dalam menunjukkan kedewasaan emosional dan integritas moral. Dengan memposisikan konflik kecil sebagai bahan refleksi dan bukan sebagai ancaman, guru menjadi lebih terbuka untuk menerima kritik, melakukan introspeksi, dan memperbaiki cara kerja mereka. Iklim ini pada akhirnya menciptakan budaya belajar bersama yang kuat, di mana setiap konflik kecil tidak menimbulkan polarisasi, tetapi justru memperkaya pengalaman profesional guru. Dengan demikian, pengelolaan konflik di SMP Al-Furqan tidak hanya menyelesaikan persoalan interpersonal, tetapi juga menjadi

¹⁶² Thomas dan Kilmann, "Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument."

instrumen strategis dalam meningkatkan profesionalisme guru secara berkelanjutan.¹⁶³

Minimnya konflik besar di SMP Al-Furqan Jember menunjukkan bahwa iklim organisasi sekolah berjalan relatif stabil dan kondusif. Konflik yang muncul sebagian besar bersifat ringan, biasanya terkait miskomunikasi, perbedaan persepsi, atau kesalahpahaman atas prosedur kerja. Kondisi ini mencerminkan bahwa warga sekolah memiliki kemampuan mengelola hubungan interpersonal secara dewasa dan menghindari eskalasi masalah menjadi ketegangan serius. Dalam perspektif Robbins, organisasi dengan tingkat konflik besar yang rendah mengindikasikan adanya kejelasan peran, kepercayaan interpersonal, serta adanya saluran komunikasi yang efektif. Konflik kecil yang tetap muncul justru menunjukkan dinamika organisasi yang sehat, karena perbedaan pendapat adalah hal wajar dalam sistem sosial yang kompleks seperti sekolah. Dengan demikian, tidak adanya konflik besar bukan karena tidak ada perbedaan, tetapi karena perbedaan tersebut berhasil dikelola melalui mekanisme informal seperti klarifikasi personal atau melalui komunikasi sehari-hari.¹⁶⁴

Temuan ini juga sejalan dengan model *conflict-handling mode* dari Thomas dan Kilmann, khususnya gaya *accommodating* dan *collaborating*, yang tampaknya dominan digunakan guru dan pimpinan dalam menyelesaikan persoalan. Gaya akomodasi terlihat ketika guru memilih menghindari eskalasi

¹⁶³ Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen.

¹⁶⁴ Robbins dan Judge, *Organizational Behavior*.

demikian menjaga keharmonisan, sementara gaya kolaborasi tampak ketika masalah dicarikan solusi melalui dialog terbuka. Kedua gaya ini membantu meredam kemungkinan munculnya konflik besar yang dapat mengganggu ritme kerja sekolah.¹⁶⁵ Minimnya konflik juga sejalan dengan UU No. 14 Tahun 2005 Pasal 10 tentang kompetensi sosial guru, yang mengamanatkan bahwa guru harus mampu berkomunikasi efektif dan membangun hubungan kerja harmonis dengan sesama pendidik. Dengan demikian, kondisi ini mencerminkan bahwa kompetensi sosial guru berjalan efektif dalam menjaga stabilitas iklim organisasi.¹⁶⁶

Gesekan kecil yang disebabkan oleh miskomunikasi dapat menjadi titik masuk yang penting bagi manajemen untuk meningkatkan iklim organisasi menjadi lebih berorientasi pada hasil dan profesionalisme. Dalam banyak kasus organisasi pendidikan, miskomunikasi merupakan bentuk konflik laten yang muncul akibat perbedaan persepsi atau ketidaksesuaian nilai antarpihak. Hal ini selaras dengan pandangan Khusnuridlo yang menegaskan bahwa konflik sering berakar dari kesalahpahaman, perbedaan persepsi serta komunikasi yang tidak efektif yang menghambat hubungan kerja.¹⁶⁷ Maka keberadaan gesekan ini tidak dapat dipandang semata sebagai hambata, tetapi sebagai indikator bahwa terdapat ruang yang perjas pada dimensi Struktur (*Structure*) dan Tanggung Jawab (*Responsibility*) dalam kerangka Litwin dan Stringer. Untuk mengatasinya, organisasi dapat berinvestasi pada pelatihan komunikasi asertif

¹⁶⁵ Thomas dan Kilmann, "Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument."

¹⁶⁶ Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen.

¹⁶⁷ Haya dan Khusnuridlo, *Kepemimpinan dan Manajemen Konflik*. 62

dan mekanisme *feedback* yang lebih terstruktur.¹⁶⁸ Dengan mengubah *miskomunikasi* menjadi *dialog*, SMP Al-Furqan dapat secara aktif mendorong Kompetensi Sosial guru untuk berinteraksi dan berkolaborasi secara efektif. Ini akan memastikan bahwa upaya memenuhi beban kerja guru tidak hanya bersifat mekanis, tetapi juga secara aktif mendukung peningkatan mutu pembelajaran, sesuai dengan semangat inti dari ketiga kebijakan profesionalisme guru.

SMP Al-Furqan Jember menerapkan sistem penyelesaian konflik yang berjenjang, dimulai dari klarifikasi personal antara pihak-pihak yang terlibat, dilanjutkan dengan mediasi oleh atasan langsung seperti Waka atau Kasi, dan bila perlu diteruskan sampai Kepala Sekolah. Mekanisme ini menunjukkan bahwa sekolah memiliki struktur penyelesaian masalah yang jelas, terarah, dan dapat diprediksi oleh seluruh guru maupun staf. Langkah awal berupa klarifikasi personal menjadi ruang penting bagi individu untuk menjelaskan konteks, maksud, dan persepsi masing-masing sebelum masalah berkembang lebih besar. Bentuk penyelesaian pada tahap paling awal ini juga mencerminkan budaya komunikasi yang terbuka dan saling menghargai, karena guru diberikan kesempatan untuk menyelesaikan masalah secara mandiri sebelum melibatkan pihak manajemen. Praktik ini memperlihatkan bahwa sekolah berupaya menjaga hubungan interpersonal tetap harmonis tanpa langsung menerapkan pendekatan administratif.

¹⁶⁸ Litwin dan Stringer, *Motivation and Organizational Climate*.

Hal ini menunjukkan adanya dimensi Struktur (*Structure*) dan Tanggung Jawab (*Responsibility*) yang sangat jelas dalam kerangka Iklim Organisasi Litwin dan Stringer. Struktur yang jelas ini memastikan bahwa setiap individu, dari guru hingga pimpinan, tahu ke mana harus membawa masalah, sehingga menciptakan iklim yang prediktif dan aman secara psikologis.¹⁶⁹

Pola penyelesaian konflik seperti ini sejalan dengan teori *integrating style* yang dikemukakan Rahim, di mana konflik ditangani melalui dialog terbuka, pertukaran perspektif, dan pencarian solusi yang memuaskan semua pihak. *Integrating style* merupakan gaya manajemen konflik yang dianggap paling efektif untuk solusi jangka panjang, karena tidak hanya meredakan gejala konflik, tetapi juga mengatasi akar persoalan melalui penyelarasan kepentingan.¹⁷⁰ Selain itu, Robbins menegaskan bahwa penyelesaian konflik yang terstruktur dapat menjaga stabilitas organisasi karena proses yang jelas membantu mencegah isu kecil berubah menjadi ketegangan berkepanjangan. Mekanisme bertahap yang diterapkan SMP Al-Furqan mencerminkan prinsip ini: semakin dini masalah ditangani, semakin kecil kemungkinan konflik berkembang menjadi disfungsional. Dengan demikian, sistem berjenjang tidak hanya mengatur tata cara penyelesaian masalah, tetapi juga berfungsi sebagai pengaman organisasi agar dinamika interpersonal tetap sehat.¹⁷¹

Secara regulatif, mekanisme penyelesaian konflik yang efektif dan cepat ini mendukung pemenuhan tugas profesional guru sebagaimana diatur dalam

¹⁶⁹ Litwin dan Stringer, *Motivation and Organizational Climate*.

¹⁷⁰ Afzalur Rahim, "TOWARD A THEORY OF MANAGING ORGANIZATIONAL CONFLICT."

¹⁷¹ Robbins dan Judge, *Organizational Behavior*.

Permen No. 11 Tahun 2005 tentang Pemenuhan Beban Kerja Guru. Regulasi tersebut menuntut guru untuk mampu menjalankan tugas pembelajaran, pembimbingan, serta tugas tambahan secara optimal tanpa terganggu oleh persoalan interpersonal yang tidak selesai. Konflik yang dibiarkan berlarut-larut dapat mengganggu konsentrasi, menurunkan motivasi, dan menghambat komitmen kerja guru, sehingga secara tidak langsung mempengaruhi kualitas pembelajaran. Dengan adanya sistem penyelesaian konflik berjenjang, sekolah mampu memastikan bahwa potensi gangguan terhadap beban kerja guru dapat diminimalkan. Selain itu, mekanisme ini memberikan rasa aman psikologis kepada guru karena mereka mengetahui bahwa sekolah menyediakan prosedur yang adil, transparan, dan suportif untuk menangani masalah. Dengan demikian, sistem penyelesaian konflik yang diterapkan SMP Al-Furqan tidak hanya menyelesaikan persoalan interpersonal, tetapi juga menjadi instrumen penting dalam menjaga profesionalisme dan efektivitas kerja guru.¹⁷²

Studi internasional oleh Yuferova dkk., yang membahas Mediasi dalam Pendidikan, menekankan bahwa implementasi mediasi yang efektif menuntut pelatihan khusus guru dan pengembangan Kompetensi Konfliktologis guru. Hal ini menunjukkan bahwa sistem Al-Furqan menempatkan guru tidak hanya sebagai pihak yang berkonflik, tetapi juga sebagai bagian dari solusi, yang pada gilirannya meningkatkan kualitas praktik profesional mereka.¹⁷³

¹⁷² Peraturan Menteri Pendidikan Dasar dan Menengah No. 11 Tahun 2005 tentang Pemenuhan Beban Kerja Guru.

¹⁷³ Marina Yuferova dkk., "Mediation in Education and Development of Conflictological Competence of the Teacher," *SOCIETY. INTEGRATION. EDUCATION. Proceedings of the International Scientific Conference* 2 (Mei 2021): 646–55, <https://doi.org/10.17770/sie2021vol2.6481>.

Meskipun konflik besar jarang terjadi, SMP Al-Furqan Jember tetap memiliki prosedur formal berupa SP1, SP2, dan SP3 sebagai instrumen penanganan konflik dan penegakan disiplin. Menariknya, prosedur ini jarang digunakan karena sebagian besar konflik diselesaikan pada tahap awal melalui klarifikasi personal atau mediasi non-formal. Keberadaan SP ini menunjukkan bahwa sekolah menerapkan pendekatan berlapis, yaitu mendahulukan penyelesaian yang humanis, tetapi tetap memiliki mekanisme formal sebagai langkah terakhir ketika masalah tidak dapat diselesaikan melalui dialog. Dalam pandangan Khusnuridlo, adanya prosedur formal seperti SP merupakan bagian penting dalam manajemen konflik, karena memberikan batas perilaku yang jelas, menjaga keadilan organisasi, dan mencegah konflik berulang. Dengan demikian, SP bukan alat menghukum semata, tetapi juga berfungsi sebagai pengendali struktural agar norma organisasi tetap dihormati.¹⁷⁴

Dalam kerangka Litwin dan Stringer yang berfokus pada delapan dimensi iklim, mekanisme penanganan konflik ini sangat berkaitan dengan dimensi Struktur dan Tanggung Jawab. Adanya prosedur formal seperti surat peringatan mencerminkan struktur yang jelas untuk penegakan disiplin, yang secara implisit menetapkan batasan perilaku. Namun, penyelesaian konflik yang sering terjadi di tahap awal dapat mencerminkan kuatnya dimensi Dukungan (Support) yang positif di antara para guru. Artinya, lingkungan kerja mungkin mendorong komunikasi terbuka yang memungkinkan resolusi

¹⁷⁴ Haya dan Khusnuridlo, *Kepemimpinan dan Manajemen Konflik*.

masalah secara informal, seperti yang idealnya dicita-citakan dalam konsep manajemen konflik.¹⁷⁵

Pendekatan ini selaras dengan konsep Robbins yang menekankan bahwa konflik dapat menjadi disfungsional jika dibiarkan tanpa penyelesaian jelas. SP1, SP2, dan SP3 berfungsi sebagai *formal mechanism* untuk memastikan bahwa pelanggaran serius maupun pelanggaran berulang mendapat respons yang terukur dan konsisten. Meskipun bersifat formal dan berpotensi memberi tekanan psikologis, keberadaan SP mendukung stabilitas organisasi melalui kejelasan aturan.¹⁷⁶ Dari sisi regulasi, mekanisme ini sesuai dengan Permen No. 11 Tahun 2005 tentang Pemenuhan Beban Kerja Guru, yang menuntut guru menjalankan tugas profesional secara bertanggung jawab dan disiplin. SP membantu memastikan bahwa pelanggaran terhadap kewajiban profesional guru misalnya ketidakhadiran, keterlambatan perangkat pembelajaran, atau penolakan diklat dapat ditangani secara efektif sehingga tidak mengganggu proses pembelajaran dan beban kerja lainnya. Dengan demikian, sistem SP di SMP Al-Furqan menjadi penyeimbang antara pendekatan dialogis dan penegakan disiplin.¹⁷⁷

Kebaruan penelitian ini terletak pada temuan bahwa konflik kecil tidak hanya dikelola, tetapi diposisikan sebagai instrumen peningkatan profesionalisme guru suatu perspektif yang melampaui teori manajemen konflik tradisional yang umumnya memandang konflik sebagai kondisi

¹⁷⁵ Litwin dan Stringer, *Motivation and Organizational Climate*.

¹⁷⁶ Robbins dan Judge, *Organizational Behavior*.

¹⁷⁷ Peraturan Menteri Pendidikan Dasar dan Menengah No. 11 Tahun 2005 tentang Pemenuhan Beban Kerja Guru.

disfungsional atau sebagai sesuatu yang sekadar perlu dikendalikan. Pola penyelesaian konflik berjenjang melalui klarifikasi personal, mediasi kolaboratif, dan mekanisme SP sebagai pengendali struktural terakhir memperlihatkan integrasi unik antara pendekatan humanistik dan administratif, berbeda dari model konflik dalam literatur yang biasanya memisahkan keduanya. Minimnya konflik besar bukan dipahami sebagai ketiadaan masalah, tetapi sebagai indikator efektivitas budaya kolaboratif yang tidak banyak ditampilkan dalam penelitian tentang organisasi pendidikan.

C. Standar kinerja dalam perkembangan profesionalisme guru di SMP Al-Furqan Jember

Standar kinerja guru di SMP Al-Furqan Jember dirumuskan melalui sebuah rapor kinerja yang bersifat holistik dan terukur. Instrumen ini tidak hanya menilai aspek akademik seperti persiapan perangkat pembelajaran, strategi mengajar, atau pengelolaan kelas, tetapi juga mencakup keaktifan, kedisiplinan, sosial, supervisi akademik, supervisi perangkat pembelajaran, supervisi kelas, diniah dan ibadah, pengembangan diri, kepribadian, dan aqidah akhlak. Luasnya cakupan penilaian ini menunjukkan bahwa sekolah memandang profesionalisme guru sebagai sebuah konstruksi multidimensional yang tidak dapat diukur hanya melalui performa mengajar semata. Dengan menggabungkan indikator moral, spiritual, sosial, dan teknis, SMP Al-Furqan membangun sebuah kerangka evaluasi yang merefleksikan karakteristik lembaga pendidikan Islam modern yang menginginkan keselarasan antara kompetensi pedagogik dan integritas personal guru.

Dalam kerangka Litwin dan Stringer, standar kinerja yang komprehensif ini secara langsung berhubungan dengan dimensi Struktur (*Structure*), karena menetapkan ekspektasi dan prosedur formal yang jelas. Lebih lanjut, sifat holistik dari indikator ini sangat memengaruhi dimensi Tanggung Jawab (*Responsibility*) dan Penghargaan (*Reward*), karena guru didorong untuk bertanggung jawab tidak hanya pada tugas mengajar inti, tetapi juga pada aspek moral, sosial, dan religius yang diakui dan dihargai oleh sekolah. Ini menciptakan iklim di mana kinerja diukur secara multidimensi, mencerminkan nilai-nilai institusi secara keseluruhan.¹⁷⁸

Pendekatan ini selaras dengan kerangka *Performance Management* menurut Armstrong, yang menegaskan bahwa evaluasi kinerja harus bersifat komprehensif, konsisten, dan berkelanjutan. Armstrong menekankan bahwa penilaian kinerja tidak boleh sebatas prosedur administratif tahunan, melainkan proses strategis yang menghubungkan standar organisasi dengan perkembangan individu. Rapor kinerja yang rinci memungkinkan sekolah untuk memetakan kekuatan dan kelemahan guru secara lebih objektif sehingga strategi peningkatan kinerja dapat disusun secara tepat sasaran.¹⁷⁹ Selain itu, temuan ini juga sejalan dengan teori Supervisi Instruksional Glickman, yang menyatakan bahwa proses supervisi yang efektif harus bertumpu pada data evaluatif yang mendalam dan spesifik. Dengan adanya indikator kinerja yang detail, supervisor dapat memberikan umpan balik yang lebih terarah, baik

¹⁷⁸ Litwin dan Stringer, *Motivation and Organizational Climate*.

¹⁷⁹ Armstrong, *Armstrong's Handbook of Performance Management*.

melalui pendekatan direktif, kolaboratif, maupun nondirektif, sesuai kebutuhan perkembangan masing-masing guru.¹⁸⁰

Temuan ini juga sejalan dengan Anwar yang menegaskan bahwa peningkatan kualitas pembelajaran guru sangat dipengaruhi oleh mekanisme standar kinerja dan pembinaan yang sistematis oleh pihak sekolah. Dalam konteks madrasah, kepemimpinan yang menata evaluasi kinerja secara terstruktur terbukti mendorong guru untuk meningkatkan kualitas pengajaran mereka melalui supervisi akademik yang terencana dan arahan berkelanjutan. Pola ini juga tampak di SMP Al-Furqan Jember, di mana standar kinerja yang rinci menjadi dasar bagi pembinaan profesional dan peningkatan kualitas praktik pembelajaran.¹⁸¹

Lebih jauh lagi, standar kinerja holistik yang diterapkan SMP Al-Furqan mendukung pemenuhan empat kompetensi guru sebagaimana ditetapkan dalam UU No. 14 Tahun 2005 Pasal 10, yaitu kompetensi pedagogik, kepribadian, profesional, dan sosial. Pada aspek pedagogik dan profesional, rapor kinerja menilai kualitas perangkat pembelajaran, kemampuan mengelola kelas, dan konsistensi menjalankan proses pembelajaran yang efektif. Pada aspek kepribadian dan sosial, indikator seperti kedisiplinan, sikap kerja, kemampuan berkolaborasi, serta nilai-nilai akhlak memperkuat pembentukan karakter guru sebagai teladan bagi siswa. Dengan

¹⁸⁰ Carl Glickman dkk., *Supervision and Instructional Leadership* (Pearson Education, Inc., 2016).

¹⁸¹ Moh Anwar dan Mu'alimin Mu'alimin, "Transformational Leadership: The Practice of Principals in Islamic Schools," *Ta'dib: Jurnal Pendidikan Islam* 27, no. 2 (2022): 85–95, <https://doi.org/10.19109/td.v27i2.14201>. 86

demikian, instrumen rapor kinerja ini berfungsi bukan hanya sebagai alat kontrol manajerial, tetapi juga sebagai mekanisme pembinaan profesional yang menyeluruh. Melalui evaluasi yang bersifat formatif dan berkelanjutan, guru tidak hanya memenuhi standar formal regulasi, tetapi juga terdorong untuk terus meningkatkan kualitas diri sesuai visi lembaga dan kebutuhan perkembangan peserta didik¹⁸²

Penilaian kinerja guru di SMP Al-Furqan Jember dilakukan oleh berbagai pihak, termasuk Kepala Sekolah, Wakil Kepala Sekolah, para Kasi, guru pamong, hingga lembaga eksternal seperti Ummi Foundation. Keterlibatan banyak penilai ini menunjukkan bahwa sekolah mengadopsi model evaluasi yang komprehensif dan mencoba meminimalkan bias individual dalam penilaian. Setiap penilai memiliki fokus dan kompetensi masing-masing: Kepala Sekolah menilai aspek administratif dan kedisiplinan, Waka Akademik menilai perangkat pembelajaran dan pelaksanaan instruksional, Guru Pamong menilai praktik kelas dan kepribadian, sedangkan Ummi Foundation memberikan penilaian pada aspek baca tulis Al-Qur'an. Dengan sistem seperti ini, kinerja guru tidak hanya dilihat dari satu lensa, tetapi dari berbagai perspektif yang menggambarkan kompetensi guru secara lebih utuh. Pendekatan ini berbeda dengan penilaian tradisional yang hanya bertumpu pada satu sumber, sehingga mengurangi potensi ketidakadilan atau ketidaktepatan penilaian.

¹⁸² Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen.

Dalam kerangka Litwin dan Stringer, mekanisme ini secara langsung memengaruhi dimensi Struktur (*Structure*), karena menetapkan sistem pelaporan yang berlapis, dan dimensi Tanggung Jawab (*Responsibility*), di mana setiap pihak merasa memiliki kepentingan dalam kualitas kinerja guru. Lebih penting lagi, ini memengaruhi dimensi Penghargaan (*Reward*), karena kinerja yang diakui oleh berbagai sumber dianggap lebih kredibel. Penilaian multipihak (*multi-source feedback*) memastikan adanya perspektif yang lebih objektif dan holistik, mengurangi bias yang mungkin timbul jika penilaian hanya berasal dari satu sumber yaitu Kepala Sekolah.¹⁸³

Pendekatan multipihak tersebut sangat sejalan dengan konsep *multi-source feedback* menurut Armstrong, yang menjelaskan bahwa evaluasi yang melibatkan berbagai penilai akan menghasilkan data yang lebih kaya, objektif, dan reliabel. Armstrong menekankan bahwa ketika penilaian dilakukan oleh banyak pihak, setiap penilai membawa konteks dan observasi unik yang tidak dimiliki pihak lain, sehingga gambaran kinerja guru menjadi lebih akurat.¹⁸⁴ Temuan ini juga sesuai dengan teori Supervisi Klinis Goldhammer, yang menekankan pentingnya observasi rekan sejawat seperti guru pamong. Dalam supervisi klinis, pendamping sejawat dapat memberikan *real-time feedback* yang lebih konkret dan sesuai dengan kondisi kelas karena mereka mengalami situasi yang sama di lapangan. Kehadiran penilai sejawat membuat guru lebih nyaman menerima masukan, karena diberikan oleh orang yang memahami

¹⁸³ Litwin dan Stringer, *Motivation and Organizational Climate*.

¹⁸⁴ Armstrong, *Armstrong's Handbook of Performance Management*.

realitas kelas secara langsung. Dengan demikian, kombinasi penilaian atasan, sejawat, dan lembaga eksternal membentuk model evaluasi yang bukan hanya mengawasi tetapi juga membina guru secara berkelanjutan.¹⁸⁵

Secara regulatif, sistem penilaian multipihak yang diterapkan SMP Al-Furqan sejalan dengan prinsip penjaminan mutu berkelanjutan sebagaimana diatur dalam PP No. 19 Tahun 2017 tentang Guru. Regulasi tersebut menegaskan bahwa peningkatan mutu guru harus dilakukan melalui evaluasi yang objektif, akuntabel, dan berbasis data, sehingga sekolah dituntut memiliki mekanisme penilaian yang kredibel dan dapat dipertanggungjawabkan. Penilaian multipihak memenuhi tuntutan tersebut karena mengurangi sentralisasi penilaian pada satu individu, meningkatkan tingkat akurasi, dan memberikan informasi kinerja yang lebih lengkap untuk perencanaan pembinaan. Selain itu, mekanisme ini mendorong iklim organisasi yang kolaboratif karena guru tidak hanya diposisikan sebagai objek penilaian, tetapi juga sebagai mitra dalam proses peningkatan diri. Dengan demikian, pendekatan multipihak di SMP Al-Furqan bukan hanya memenuhi standar regulasi, tetapi juga menjadi praktik baik dalam menciptakan budaya kualitas dan profesionalisme yang berkelanjutan.¹⁸⁶

Kinerja guru di SMP Al-Furqan Jember berimplikasi langsung pada kenaikan gaji dan perpanjangan kontrak kerja, sehingga menciptakan hubungan yang kuat antara pencapaian profesional dan stabilitas karier. Sistem

¹⁸⁵ Fatma M. Abdullah A. dan Abdo M. Al-Mekhlafi, "Model of Clinical Supervision," *Global Journal for Research Analysis* 5, no. 10 (2016).

¹⁸⁶ Peraturan Menteri Nomor 19 Tahun 2024 tentang Pendidikan Profesi Guru.

ini menunjukkan bahwa sekolah menerapkan pendekatan reward yang terstruktur, di mana setiap guru mendapatkan konsekuensi positif yang nyata ketika memenuhi atau melampaui standar kinerja yang ditetapkan. Dalam kerangka Litwin dan Stringer, mekanisme ini secara eksplisit mencerminkan kuatnya dimensi Penghargaan (*Reward*) dan Hukuman (*Punishment*). Adanya hubungan langsung antara kinerja dan imbalan finansial serta keamanan kerja berfungsi sebagai motivator ekstrinsik yang kuat, mendorong guru untuk secara konsisten berupaya mencapai standar yang ditetapkan. hukuman muncul karena guru harus mempertahankan atau meningkatkan kinerja mereka agar dapat memperoleh kenaikan gaji dan memperbarui kontrak kerja. Iklim seperti ini secara fundamental mengubah manajemen kinerja dari sekadar proses administratif menjadi *driver* utama motivasi dan komitmen guru.¹⁸⁷

Armstrong menjelaskan bahwa sistem penghargaan berbasis kinerja (*performance-based reward system*) merupakan salah satu cara paling efektif untuk meningkatkan motivasi, rasa kepemilikan terhadap pekerjaan, dan keterlibatan guru dalam meningkatkan kualitas pembelajaran. Dalam konteks Al-Furqan, guru menyadari bahwa usaha mereka, baik dalam persiapan mengajar, kedisiplinan, pelayanan kepada siswa, maupun kontribusi dalam kegiatan sekolah diakui secara konkret dan berdampak pada kesejahteraan mereka. Hal ini secara tidak langsung membangun budaya kerja yang

¹⁸⁷ Litwin dan Stringer, *Motivation and Organizational Climate*.

kompetitif namun tetap positif, karena setiap individu didorong untuk mempertahankan performa terbaiknya.¹⁸⁸

Selain itu, mekanisme reward ini selaras dengan gagasan Glickman tentang pentingnya supervisi yang memberikan umpan balik konstruktif untuk mendorong peningkatan profesionalisme guru. Ketika hasil evaluasi tidak hanya menjadi alat kontrol, tetapi juga memengaruhi keputusan strategis seperti kenaikan gaji atau perpanjangan kontrak, maka supervisi menjadi lebih bermakna dan memiliki daya dorong yang tinggi bagi guru untuk memperbaiki kualitas pembelajaran yang mereka berikan.¹⁸⁹ Sebuah studi oleh David E Marcotte menemukan bahwa skema gaji berbasis kinerja yang transparan dan adil dapat meningkatkan efikasi kolektif dan investasi guru dalam praktik mengajar yang berkualitas karena adanya pengakuan dan kompensasi yang nyata.¹⁹⁰

Sistem ini juga sesuai dengan kerangka hukum nasional, sebagaimana tercantum dalam UU No. 14 Tahun 2005 Pasal 14, yang menegaskan bahwa guru berhak memperoleh penghargaan atas prestasi kerjanya. Dengan demikian, hubungan langsung antara kinerja dan reward di SMP Al-Furqan tidak hanya sesuai teori manajemen dan supervisi modern, tetapi juga memenuhi standar regulasi sekaligus memperkuat profesionalisme guru melalui mekanisme penghargaan yang adil dan transparan.¹⁹¹

¹⁸⁸ Armstrong, *Armstrong's Handbook of Performance Management*.

¹⁸⁹ Glickman dkk., *Supervision and Instructional Leadership*.

¹⁹⁰ David E. Marcotte, "Performance Pay and the Impact on Teacher Motivation" (Indiana State University, 2015).

¹⁹¹ Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen.

SMP Al-Furqan Jember menerapkan SOP reward dan punishment yang terstruktur dan rinci untuk mengatur perilaku, kinerja, dan profesionalisme guru. Reward diberikan melalui bonus kinerja, kenaikan gaji, sertifikat penghargaan, hingga kesempatan umrah atau haji bagi guru berprestasi. Sementara punishment diterapkan melalui mekanisme SP1 hingga SP3, penundaan kenaikan gaji, dan pembinaan intensif bagi guru yang melakukan pelanggaran. Sistem ini menunjukkan bahwa sekolah mengadopsi prinsip *performance-driven culture*, di mana perilaku positif diperkuat melalui insentif, sedangkan pelanggaran dikendalikan melalui konsekuensi yang proporsional. Pendekatan ini sejalan dengan Armstrong yang menegaskan bahwa sistem reward–punishment yang konsisten mampu meningkatkan motivasi kinerja dan memperkuat komitmen terhadap standar organisasi.¹⁹²

Selain itu, sistem reward dan punishment di sekolah ini memperkuat efektivitas supervisi. Menurut Glickman, supervisi tidak hanya berfungsi mengawasi, tetapi juga harus mendorong peningkatan kualitas pengajaran melalui umpan balik dan insentif yang tepat. Reward seperti pelatihan, promosi jabatan, atau bonus kinerja mendorong guru untuk berpartisipasi aktif dalam kegiatan pengembangan diri. Sementara punishment yang diterapkan secara bertahap memberi pesan bahwa sekolah menghargai keadilan prosedural dan memberikan kesempatan perbaikan sebelum mengambil tindakan lebih berat.

¹⁹² Armstrong, *Armstrong's Handbook of Performance Management*.

Dengan demikian, SOP reward dan punishment tidak berdiri sendiri, melainkan terintegrasi dalam siklus supervisi dan evaluasi kinerja guru.¹⁹³

Dari aspek regulasi, sistem ini mendukung implementasi UU No. 14 Tahun 2005 Pasal 14, yang menyatakan bahwa guru berhak memperoleh penghargaan atas prestasi kerjanya. Kehadiran reward yang jelas menunjukkan bahwa sekolah menghargai kontribusi guru secara nyata. Di sisi lain, punishment yang terstruktur membantu memastikan bahwa guru menjalankan tugas profesional sesuai standar, termasuk dalam pemenuhan beban kerja, kualitas pembelajaran, dan etika kerja. Dengan adanya SOP reward dan punishment, sekolah berhasil membangun ekosistem yang tidak hanya menuntut kinerja tinggi, tetapi juga memberikan jalan pembinaan, penghargaan, dan koreksi yang adil. Hal ini mendukung terciptanya iklim organisasi yang produktif, profesional, dan berorientasi mutu.¹⁹⁴

Namun, penelitian Imron Fauzi dan Himmah, menunjukkan bahwa penerapan punishment yang berulang dapat memunculkan reaksi emosional seperti rasa takut, malu, hingga munculnya rasa tidak terima antar individu yang merasa diperlakukan tidak adil, yang pada akhirnya memicu konflik kecil dan ketegangan relasional di lingkungan belajar. Temuan ini menjadi pengingat bahwa penerapan reward–punishment perlu diseimbangkan dengan pendekatan pembinaan yang empatik agar tidak menimbulkan konflik laten.¹⁹⁵

¹⁹³ Glickman dkk., *Supervision and Instructional Leadership*.

¹⁹⁴ Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen.

¹⁹⁵ Imron Fauzi dan Maya Aniqotul Himmah, "Application of Reward and Punishment in Tahfidz Quran Learning," *Journal of Islamic Education Research* 3, no. 1 (2022): 69–78, <https://doi.org/10.35719/jier.v3i1.231>. 65

Evaluasi kinerja guru di SMP Al-Furqan Jember dilaksanakan melalui dialog personal dan proses monitoring yang berkelanjutan, yang menekankan pendekatan pembinaan ketimbang penilaian yang bersifat menghakimi. Guru tidak hanya menerima hasil evaluasi secara satu arah, tetapi diajak berdiskusi mengenai tantangan, kesulitan, serta potensi pengembangan dirinya. Pola komunikasi dua arah ini menggambarkan bahwa evaluasi diposisikan sebagai ruang refleksi profesional, bukan sekadar proses administratif. Dalam kerangka Litwin dan Stringer, pendekatan ini secara signifikan menguatkan dimensi Dukungan (*Support*), karena guru merasa dievaluasi untuk dibantu, bukan dihukum dan menumbuhkan rasa kebersamaan dalam perbaikan mutu.¹⁹⁶

Pendekatan tersebut sejalan dengan pemikiran Armstrong yang menyatakan bahwa evaluasi kinerja ideal harus berorientasi pada coaching, di mana supervisor berperan sebagai mitra pengembangan, bukan sekadar penilai. Coaching memungkinkan terciptanya suasana aman secara psikologis, sehingga guru lebih terbuka untuk mengevaluasi diri, menerima kritik, dan membentuk rencana aksi yang realistis. Dengan penguatan pola coaching ini, evaluasi menjadi sarana internal organisasi untuk membangun kesiapan guru menghadapi tuntutan pembelajaran yang terus berubah.¹⁹⁷

Lebih jauh lagi, praktik evaluasi melalui dialog personal dan monitoring berkala ini selaras dengan siklus *clinical supervision* yang dikemukakan Goldhammer, di mana tahap konferensi pasca-observasi penting

¹⁹⁶ Litwin dan Stringer, *Motivation and Organizational Climate*.

¹⁹⁷ Armstrong, *Armstrong's Handbook of Performance Management*.

dilakukan untuk memberikan umpan balik terarah dan mendalam. Dalam supervisi klinis, evaluasi tidak berhenti pada pengamatan, tetapi dilanjutkan dengan percakapan yang fokus pada perilaku mengajar spesifik, analisis praktik, dan penentuan strategi perbaikan yang disepakati bersama.¹⁹⁸ Menurut Harmon dalam tesisnya, evaluasi berbasis *coaching* (dialog) terbukti lebih efektif dalam mendukung pertumbuhan guru dan kualitas instruksional dibandingkan model evaluasi tradisional yang bersifat *top-down*. Pendekatan ini memfasilitasi budaya belajar berkelanjutan.¹⁹⁹

Hal ini membuat proses evaluasi di SMP Al-Furqan tidak hanya menilai apa yang terjadi di kelas, tetapi juga memfasilitasi pertumbuhan kompetensi guru secara sistematis. Pendekatan ini mendukung prinsip peningkatan profesional berkelanjutan sebagaimana diatur dalam PP No. 19 Tahun 2017, yang menuntut adanya proses pembinaan yang konsisten, terarah, dan berjenjang. Evaluasi yang bersifat membina menjadikan guru tidak merasa diawasi secara represif, melainkan dibantu untuk mencapai standar profesionalisme yang lebih tinggi. Dengan demikian, evaluasi di SMP Al-Furqan bukan hanya alat kontrol mutu, tetapi juga instrumen strategis dalam memperkuat budaya belajar, komitmen kerja, dan kualitas layanan pendidikan secara keseluruhan.²⁰⁰

¹⁹⁸ Abdullah A. dan Al-Mekhlafi, "Model of Clinical Supervision."

¹⁹⁹ Benjamin Harmon, "Reframing Evaluation: Exploring How Coaching-Based Evaluations Can Support Teacher Growth and Instructional Quality" (California State University San Marcos, 2025).

²⁰⁰ Peraturan Menteri Nomor 19 Tahun 2024 tentang Pendidikan Profesi Guru.

Penelitian ini mengungkap model standar kinerja holistik yang menilai aspek pedagogik, profesional, sosial, kepribadian, dan religius secara terpadu, melampaui instrumen penilaian kinerja tradisional yang berfokus pada aspek pembelajaran saja. Penilaian multipihak yang terstruktur menghasilkan bentuk evaluasi kinerja yang lebih luas daripada model single-evaluator yang umum dalam teori supervisi pendidikan. Selain itu, integrasi reward–punishment yang berpengaruh langsung pada stabilitas karier, disertai coaching dialogis dalam evaluasi, membentuk konfigurasi manajemen kinerja yang lebih seimbang daripada sistem reward-based atau punishment-based dalam literatur manajemen SDM. Hal ini menghasilkan model pembinaan kinerja yang tidak hanya mengontrol, tetapi secara aktif membangun profesionalisme guru secara berkelanjutan.

Berdasarkan pembahasan yang telah dipaparkan, terdapat beberapa hambatan yang muncul pada aspek struktur organisasi, konflik, dan standar kinerja. Pada aspek struktur, keterbatasan SDM menyebabkan guru menjalankan multi peran yang berpotensi menimbulkan beban kerja tidak seimbang, sementara alur tugas yang fleksibel belum sepenuhnya memiliki pedoman tertulis sehingga dapat menimbulkan ketidakjelasan peran. Pada aspek konflik, sebagian besar gesekan yang terjadi bersumber dari miskomunikasi dan perbedaan persepsi, sedangkan mekanisme SP1–SP3 yang bersifat formal berpotensi menimbulkan tekanan psikologis bila tidak diimbangi pembinaan yang empatik. Pada aspek standar kinerja, instrumen penilaian yang sangat luas dan keterlibatan banyak penilai

terkadang menghasilkan ketidakkonsistenan umpan balik, serta reward–punishment yang kuat dapat menimbulkan tekanan bagi guru berperforma rendah.

Berdasarkan hambatan tersebut, penelitian ini merekomendasikan Model Penguatan Profesionalisme Guru Berbasis Iklim Organisasi (MPPG-IO) sebagai kontribusi teoretis dan praktis. Model ini menekankan pentingnya penataan struktur yang adaptif namun tetap jelas melalui pembagian tugas yang lebih terukur dan penyesuaian beban kerja sesuai kompetensi guru. Pada aspek konflik, model ini mendorong penerapan manajemen konflik preventif-kolaboratif dengan memperkuat komunikasi asertif, dokumentasi mediasi, serta reposisi prosedur SP sebagai langkah terakhir setelah pembinaan dialogis dilakukan. Sementara pada aspek standar kinerja, model ini menyarankan penyederhanaan indikator evaluasi, penyelarasan umpan balik antarpemilai, serta penguatan coaching dalam supervisi agar penilaian kinerja tidak hanya bersifat mengontrol tetapi juga mendukung pertumbuhan profesional guru.

Model ini diharapkan dapat diadopsi oleh sekolah lain dengan karakteristik serupa karena memberikan kerangka integratif yang menghubungkan struktur organisasi, dinamika konflik, dan sistem kinerja secara lebih harmonis. Dengan demikian, profesionalisme guru tidak hanya berkembang melalui peningkatan individu, tetapi juga melalui iklim organisasi yang kondusif, suportif, dan berorientasi pada pembinaan berkelanjutan.

BAB VI

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan penelitian dan kajian yang telah dilakukan terkait Iklim Organisasi dalam Perkembangan Profesionalisme Guru di SMP Al-Furqan Jember, maka peneliti dapat menyimpulkan sebagai berikut:

1. Struktur organisasi SMP Al-Furqan Jember mengintegrasikan gabungan sentralisasi pada kebijakan strategis dan desentralisasi pada operasional sekolah, dengan pembagian tugas Wakil kepala dan Kepala Seksi yang memperkuat spesialisasi kerja. Pengaturan multi peran melalui *job person fit* serta alur koordinasi yang fleksibel membentuk tatanan kerja yang terarah dan responsif. Secara keseluruhan, struktur organisasi yang jelas, menciptakan iklim organisasi yang kondusif bagi pengembangan profesionalisme guru.
2. Dinamika konflik di SMP Al-Furqan Jember diposisikan sebagai peluang penguatan organisasi melalui penyelesaian berjenjang, sementara konflik yang muncul umumnya berupa miskomunikasi kecil. Sistem tindaklanjut berupa SP1, SP2, dan SP3 disiapkan sebagai kontrol formal namun jarang diperlukan. Pengelolaan konflik yang konstruktif ini meningkatkan komitmen dan profesionalisme guru serta menciptakan iklim organisasi yang stabil, kolaboratif dan berorientasi pada perbaikan berkelanjutan.

3. Standar kinerja di SMP Al-Furqan Jember disusun secara holistik dan dinilai oleh multi pihak, dengan hasil penilaian yang berdampak pada gaji dan status kerja guru. Sistem reward dan punishment yang terstruktur tertuang dalam SOP serta evaluasi yang berorientasi pada pembinaan membentuk iklim kerja yang terukur dan bertanggung jawab. Penegasan pencapaian, akuntabilitas dan pengembangan berkelanjutan ini secara langsung mendorong peningkatan profesionalisme guru.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan yang telah dikemukakan sebelumnya, peneliti memberikan beberapa saran yang diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi pihak-pihak terkait dalam meningkatkan efektivitas iklim organisasi dan pengembangan profesionalisme guru di SMP Al-Furqan Jember.

1. Saran bagi Yayasan Al-Furqan Jember, diharapkan terus memberikan dukungan yang berkelanjutan terhadap penguatan iklim organisasi melalui kebijakan yang mendukung pengembangan profesionalisme guru. Investasi pada pelatihan, fasilitas pembelajaran, serta sistem penghargaan berbasis kinerja akan membantu sekolah menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan produktif. Selain itu, yayasan juga dapat memperkuat kolaborasi dengan sekolah untuk memastikan setiap kebijakan selaras dengan kebutuhan operasional dan perkembangan guru di lapangan

2. Saran bagi Kepala Sekolah di SMP Al-Furqan Jember untuk terus memperkuat iklim organisasi yang kondusif melalui komunikasi terbuka, kepemimpinan partisipatif dan penghargaan terhadap kinerja guru. Lingkungan kerja yang positif akan mendorong peningkatan profesionalisme guru secara berkelanjutan dan memperkuat komitmen mereka terhadap visi sekolah.
3. Saran bagi guru, guru diharapkan lebih aktif melakukan refleksi diri dan meningkatkan kompetensi profesional melalui pelatihan maupun kolaborasi. Sikap terbuka terhadap evaluasi dan konflik akan memperkuat karakter dan profesionalisme guru
4. Saran bagi peserta didik SMP Al-Furqan Jember, diharapkan dapat ikut berkontribusi menciptakan lingkungan sekolah yang harmonis dengan menjaga kedisiplinan, menghargai guru serta aktif terlibat dalam kegiatan pembelajaran. Sikap positif dan kerja sama yang baik dari peserta didik akan mendukung terciptanya iklim organisasi yang sehat serta mendorong guru untuk terus mengembangkan profesionalismenya.
5. Saran bagi peneliti selanjutnya, peneliti selanjutnya dapat memperluas fokus pada hubungan antara iklim organisasi dan kesejahteraan psikologis guru. penelitian dengan pendekatan kuantitatif atau mixed methods juga dapat memberikan gambaran yang lebih komprehensif.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah A., Fatma M., dan Abdo M. Al-Mekhlafi. "Model of Clinical Supervision." *Global Journal for Research Analysis* 5, no. 10 (2016).
- Afzalur Rahim, M. "TOWARD A THEORY OF MANAGING ORGANIZATIONAL CONFLICT." *International Journal of Conflict Management* 13, no. 3 (2002): 206–35. <https://doi.org/10.1108/eb022874>.
- Amalia, Khoerun Nissa, Henny Suharyati, dan Herfina Herfina. "Investigating the Effect of Organizational Climate and Interpersonal Communication Strategies on Teacher Commitment." *International Journal of Sustainable Development & Future Society* 2, no. 1 (2024): 15–22. <https://doi.org/10.62157/ijstdfs.v2i1.67>.
- Andre, Hardjana. "Iklim Organisasi: Lingkungan Kerja Manusiawi." *Jurnal Ilmu Komunikasi* 3, no. 1 (2006): 1–36.
- Anwar, Moh, dan Mu'alimin Mu'alimin. "Transformational Leadership: The Practice of Principals in Islamic Schools." *Ta'dib: Jurnal Pendidikan Islam* 27, no. 2 (2022): 85–95. <https://doi.org/10.19109/td.v27i2.14201>.
- Armstrong, Michael. *Armstrong's Handbook of Performance Management: An Evidence-Based Guide to Delivering High Performance*. 4. ed. EBL-Schweitzer. Kogan Page, 2009.
- B., Nurhayati. "Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Profesionalisme dan Kinerja Guru Biologi di SMAN Kota Makassar Sulewasi Selatan." *Mimbar Pendidikan XXV*, no. 4 (2006).
- Bintang, Hairul A., dan Muhammad Isa Indrawan. "The Effect Of Reward And Punishment On Employee Performance Is Mediated By Work Motivation At The Sidikalang Sub-District Office." *International Journal of Management, Economic and Accounting* 3, no. 1 (2025).
- Boyt, Thomas E., Robert F. Lusch, dan Gillian Naylor. "The Role of Professionalism in Determining Job Satisfaction in Professional Services: A Study of Marketing Researchers." *Journal of Service Research* 3, no. 4 (2001): 321–30. <https://doi.org/10.1177/109467050134005>.
- Bray, Mark. "Centralization Versus Decentralization in Educational Administration: Regional Issues." *Educational Policy* 5, no. 4 (1991): 371–85. <https://doi.org/10.1177/0895904891005004003>.
- Bryant, Rhonda M., dan Madonna G. Constantine. "Multiple Role Balance, Job Satisfaction, and Life Satisfaction in Women School Counselors."

Professional School Counseling 9, no. 4 (2006).
<https://doi.org/10.1177/2156759X0500900403>.

Creswell, John W. *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. 3rd ed. Sage Publications, 2009.

Dahl, Kari Kragh Blume. “‘Doubly Situated Teacher Professionalism’: School Culture, Personal Narrations and Becoming a Teacher in Danish Schools.” *International Journal of Educational Development* 107 (Mei 2024): 103047. <https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2024.103047>.

Demirkasımoğlu, Nihan. “Defining ‘Teacher Professionalism’ from Different Perspectives.” *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 9 (2010): 2047–51. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2010.12.444>.

Denison, Daniel R. “What is the Difference between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native’s Point of View on a Decade of Paradigm Wars.” *The Academy of Management Review* 21, no. 3 (1996): 619. <https://doi.org/10.2307/258997>.

Dunggio, Dian Rosana, dan Ilham Syah. “Upaya Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru di Madrasah Ibtidaiyah Muhammadiyah Wawonasa Kota Manado.” *LINGKOPBSI* 1, no. 2 (2019).

Evans, Linda. “Professionalism, Professionality, and The Development of Education Professionals.” *British Journal of Educational Studies* 56, no. 1 (2008): 20–38. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8527.2007.00392.x>.

Farihin, Suteja, Muslihudin, Aris, Arif Abdul Haqq, dan Widodo Winarso. “A Skill Application Model to Improve Teacher Competence and Professionalism.” *International Journal of Educational Methodology* 8, no. 2 (2022): 331–46. <https://doi.org/10.12973/ijem.8.2.331>.

Fauzi, Imron, dan Maya Aniqotul Himmah. “Application of Reward and Punishment in Tahfidz Quran Learning.” *Journal of Islamic Education Research* 3, no. 1 (2022): 69–78. <https://doi.org/10.35719/jier.v3i1.231>.

Fauzi, Imron, Ubaidillah Ubaidillah, Nino Indrianto, Aminulloh Aminulloh, dan Uwaisah Asshuwaifiyah. “The Pattern of Development of Competence, Commitment, and Motivation of Teachers in Pesantren.” *AL-TANZIM: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 6, no. 4 (2022): 1175–89. <https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v6i4.3703>.

Febriana, Rina. *Kompetensi Guru*. PT. Bumi Aksara, 2019.

Forehand, Garlie A., dan Gilmer Von Haller. “Environmental Variation in Studies of Organizational Behavior.” *Psychological Bulletin* 62, no. 6 (1964): 361–82. <https://doi.org/10.1037/h0045960>.

- Glickman, Carl, Stephen Gordon, dan Jovita Ross-Gordon. *Supervision and Instructional Leadership*. Pearson Education, Inc., 2016.
- Goodson, Ivor F. *The Principled Professional*. 20, no. 2 (2000).
- Harmon, Benjamin. "Reframing Evaluation: Exploring How Coaching-Based Evaluations Can Support Teacher Growth and Instructional Quality." California State University San Marcos, 2025.
- Hasnawati. "Kompetensi Guru dalam Perspektif Perundang-undangan." *Inspiratif Pendidikan* 9, no. 1 (2020): 68. <https://doi.org/10.24252/ip.v9i1.14125>.
- Haya, dan Moh Khusnuridlo. *Kepemimpinan dan Manajemen Konflik*. El-Rumi Press, 2020.
- Kim, Tae-Yeol, Xing Wang, Sebastian C. Schuh, dan Zhiqiang Liu. "Effects of Organizational Innovative Climate Within Organizations: The Roles of Managers' Proactive Goal Regulation and External Environments." *Research Policy* 53, no. 5 (2024): 104993. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2024.104993>.
- Lei, Yuhong, Fan Pan, dan Qiuxia Guo. "A Longitudinal Analysis of the Reciprocal Relationship Between Teacher Job Satisfaction, Workplace Climate, and Early Childhood Teachers' Turnover Intention." *Acta Psychologica* 251 (November 2024): 104559. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2024.104559>.
- Lewin, Kurt, Ronald Lippitt, dan Ralph K. White. "Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created 'Social Climates.'" *The Journal of Social Psychology* 10, no. 2 (1939): 269–99. <https://doi.org/10.1080/00224545.1939.9713366>.
- Li, Ying, Tianxin Li, Ji Liu, Zhanshuo Hu, dan Zhanyong Qi. "Decoding Vocational Teachers' Professional Identity: Organizational Climate and Teacher Self-Efficacy as Key Factors in the Chinese Educational Context." *International Journal of Educational Research* 132 (2025): 102651. <https://doi.org/10.1016/j.ijer.2025.102651>.
- Litwin, George H., dan Robert A. Stringer. *Motivation and Organizational Climate*. Havard University Press, 1968.
- Marcotte, David E. "Performance Pay and the Impact on Teacher Motivation." Indiana State University, 2015.
- Matheis, Taiane Keila, Simone Alves Pacheco De Campos, Kelmara Mendes Vieira, Eliete Dos Reis Lehnhart, dan Vania De Fátima Barros Estivaleta. "Organizational Climate Scale for Public Service: Development and Validation." *Administrative Sciences* 14, no. 5 (2024): 90. <https://doi.org/10.3390/admsci14050090>.

- Meleong, Lexy J. *Metologi Penelitian Kualitatif*. PT Remaja Rosdakarya, 2019.
- Merselab Meriem. "The Mintzberg Model Of Organizational Configurations: an Analytical Studi of The Theoretical Foundations." *International Journal of Innovative Technologies in Economy*, no. 2(50) (Mei 2025). [https://doi.org/10.31435/ijite.2\(50\).2025.3321](https://doi.org/10.31435/ijite.2(50).2025.3321).
- Miles, Matthew B., A. Michael Huberman, dan Johnny Saldaña. *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. Edition 3. Sage Publications, Inc., 2014.
- Miles, Matthew B., A. Michael Huberman, dan Johnny Saldaña. *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. Edition 3. Sage, 2014.
- Moleong, Lexy J. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. PT Remaja Rosdakarya, 2019.
- Muslim, Bukhari. *Resolusi Konflik dalam Masyarakat Melalui Teori Perdamaian Perspektif Al-Qur'an*. Publica Indonesia Utama, 2023.
- Nasution, S. *Metode Research*. Bumi Aksara, 2002.
- Nuraida, Nia, dan Lilis Nurteti. "Konsep Profesionalisme Guru Menurut Al-Qur'an Surat Al-Baqarah Ayat 247: Studi Analisis terhadap Tafsir Ibnu Katsir." *Tarbiyat al-Aulad: Jurnal Pendidikan Islam Anak Usia Dini* 1, no. 1 (2018): 71–81.
- Otrębski, Wojciech. "The Correlation between Organizational (School) Climate and Teacher Job Satisfaction The Type of Educational Institution Moderating Role." *International Journal of Environmental Research and Public Health* 19, no. 11 (2022): 6520. <https://doi.org/10.3390/ijerph19116520>.
- Parakkasi, Idris. *Bagaimana Berbisnis Syariah?* UIN Alaudin Makassar. Agustus 2022. https://eki.febiuin-alauddin.ac.id/artikel/detail_artikel/485.
- Patterson, Malcolm G., Michael A. West, Viv J. Shackleton, dkk. "Organizational Climate Measure." 11 September 2017. <https://doi.org/10.1037/t62894-000>.
- Penyusun, Tim. *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah*. UIN Kiai Achmad Siddiq Jember, t.t.
- Peraturan Menteri Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru (2007).
- Peraturan Menteri Nomor 19 Tahun 2024 tentang Pendidikan Profesi Guru (2024).
- Peraturan Menteri Nomor 67 Tahun 2024 tentang Fasilitasi terhadap Organisasi Profesi Guru (2024).

Peraturan Menteri Pendidikan Dasar dan Menengah No. 11 Tahun 2005 tentang Pemenuhan Beban Kerja Guru.

Prastowo, Andi. *Memahami Metode-Metode Penelitian: Suatu Tinjauan Teoritis & Praktis*. Ar-Ruzz Media, 2011.

Pritchard, Robert D., dan Bernard W. Karasick. "The Effects of Organizational Climate on Managerial Job Performance and Job Satisfaction." *Organizational Behavior and Human Performance* 9, no. 1 (1973): 126–46. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(73\)90042-1](https://doi.org/10.1016/0030-5073(73)90042-1).

Rahman, Muhammad Hanif. "Tafsir Surat Al-Zalzalah Ayat 7 dan 8: Jangan Sekali-kali Remehkan Kebaikan Sedikitpun." *NU Online*, 11 Januari 2023. <https://nu.or.id/tafsir/tafsir-surat-az-zalzalah-ayat-7-dan-8-jangan-sekali-kali-remehkan-kebaikan-sedikitpun-GZkuo>.

Rahmawati, Erly, Idham Kholid, dan Riyuzen Riyuzen. "The Effect of Training and Teaching Experiences on the Performance of Elementary School Teachers: Pengaruh Pelatihan Dan Pengalaman Mengajar Terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar." *Journal of Contemporary Islamic Education* 1, no. 2 (2021): 154–64. <https://doi.org/10.25217/cie.v1i2.1696>.

Rebore, Ronald W. *Human Resources Administration in Education: a Management Approach*. 6th ed. Allyn and Bacon, 2001.

Robbins, Stephen P., dan Timothy A. Judge. *Organizational Behavior*. 16th ed. Pearson Education, Inc., 2016.

Rodliyah, Siti. *Pendidikan dan Ilmu Pendidikan*. IAIN Jember Press, 2021.

Sharma, Asha, dan Satyendra Gupta. "The Impact of School Organizational Climate on the Professional Adjustment of Secondary School Teachers: a Critical Review." *Journal of Informatics Education and Research* 5, no. 1 (2025): 4028–37.

Siri, Abu, I Wayan Gede Supartha, I. P. G. Sukaatmadja, dan Agoes Ganesha Rahyuda. "Does Teacher Competence and Commitment Improve Teacher's Professionalism." *Cogent Business & Management* 7, no. 1 (2020): 1781993. <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1781993>.

Stoner, James A. F., R. Edward Freeman, dan Daniel R. Gilbert. *Management*. 6th ed. Pearson, 1996.

Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta, 2018.

Sumardjoko, Bambang. "Teachers' Poor Professionalism Of Writing A Scientific Paper at Muhammadiyah Senior High School In Central Java."

International Journal of Pedagogy and Teacher Education 2, no. 1 (2018): 73. <https://doi.org/10.20961/ijpte.v2i1.16802>.

Sumiati. “Pengaruh Kualifikasi Akademik dan Iklim Organisasi terhadap Kinerja Guru pada Sekolah Menengah Pertama Berbasis Pondok Pesantren di Kabupaten Kepulauan Anambas.” UIN Sultan Syarif Kasim Riau, 2024.

Surya, Muhammad. *Percikan Perjuangan Guru*. Aneka Ilmu, 2003.

Syamsinar, Syamsinar, dan Baso Jabu. “The Problems in Professional Competence of Teachers in Teaching English Subject at Vocational High Schools.” *ELT Worldwide: Journal of English Language Teaching* 2, no. 2 (2016): 95. <https://doi.org/10.26858/eltww.v2i2.1690>.

Syamsuriyanti dan Sukirno. “Determinant Factors of Teacher’s Professionalism.” *Jurnal Kependidikan* 2, no. 1 (2018): 56–67.

Syaukani, Iip. “Pengaruh Iklim Organisasi, Budaya Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pemuda dan Olahraga Kabupaten Bogor.” Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWIJA, 2019.

Taguiri, Renato, dan George H. Litwin. *Organizational Climate; Explorations of a Concept*. Havard University Press, 1968.

Thomas, Kenneth W., dan Ralph H. Kilmann. “Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument.” 12 Maret 2012. <https://doi.org/10.1037/t02326-000>.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen (2005).

Usman, Husaini. *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*. Edisi 4. Bumi Aksara, 2013.

Wahyuningsih, Roy, dan Retnaningtyas. “Pengaruh Kompetensi Pedagogik dan Kompetensi Professional Guru Terhadap Kinerja Guru di MAN 3 Jombang.” *Jurnal Cahaya Mandalika ISSN 2721-4796 (online)* 2, no. 2 (2021): 95–102. <https://doi.org/10.36312/jcm.v2i2.392>.

Yuferova, Marina, Olga Koryakovtseva, dan Tatyana Bugaichuk. “Mediation in Education and Development of Conflictological Competence of the Teacher.” *SOCIETY. INTEGRATION. EDUCATION. Proceedings of the International Scientific Conference* 2 (Mei 2021): 646–55. <https://doi.org/10.17770/sie2021vol2.6481>.

Zamzam, Fakhry, dan Tien Yustini. *Iklim Organisasi Era Digital (Konseptual dan Operasionalisasi)*. Deepublish, 2021.

PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

Yang bertanda tangan di bawah ini saya:

Nama : Aliva Fitria
 NIM : 223106010031
 Program : Magister
 Institusi : Pascasarjana UIN KHAS Jember

Dengan sungguh-sungguh menyatakan bahwa tesis yang berjudul “Iklim Organisasi dalam Perkembangan Profesionalisme Guru di SMP Al-Furqan Jember” secara keseluruhan adalah hasil penelitian karya saya sendiri, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya.

Jember, 12 Desember 2025

Saya yang menyatakan,

UNIVERSITAS ISLAM NECEMI
 KIAI HAJI ACHMAD NODIQ
 J E M B E R



Aliva Fitria

NIM 223106010031

LAMPIRAN-LAMPIRAN

Lampiran 1 Surat Izin Penelitian



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER
PASCASARJANA
Jl. Mataram No. 1 Mangli, Jember, Kode Pos 68136 Telp. (0331) 487550 Fax (0331) 427005
e-mail: pascasarjana@uinkhas.ac.id Website: http://pasca.uinkhas.ac.id




No : B.1970/Un.22/DPS.WD/PP.00.9/07/2025
 Lampiran : -
 Perihal : Permohonan Izin Penelitian untuk Penyusunan Tugas Akhir Studi

Yth.
 Kepala Sekolah SMP Al-Furqan Jember
 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 : Aliva Fitria
 NIM : 223206010031
 Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
 Jenjang : Magister (S2)
 Waktu Penelitian : 3 Bulan (terhitung mulai tanggal diterbitkannya surat)
 Judul : Iklim Organisasi dalam Perkembangan Profesionalisme Guru di Sekolah Menengah Pertama (SMP) Al-Furqan Jember

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Wassalamu'alaikum Wr.Wb

Jember, 1 Juli 2025
 An. Direktur,
 Wakil Direktur


 Saihan

Tembusan :
 Direktur Pascasarjana

Lampiran 2 Jurnal Kegiatan Penelitian

JURNAL KEGIATAN PENELITIAN

Nama : Aliva Fitria

NIM : 223206010031

Judul Tesis : Iklim Organisasi dalam Perkembangan Profesionalisme Guru di SMP Al-Furqan Jember

No.	Hari, Tanggal	Uraian Kegiatan	TTD
1	22 Juli 2025	Mengantarkan surat izin penelitian ke bagian Humas SMP Al-Furqan	[Signature]
2	Senin, 4 Agustus 2025	Wawancara dg Waka Akademik (Sustik Susmihati, S.Pd) & pengumpulan buku	[Signature]
3	Senin, 4 Agustus 2025	Observasi indikator konflik & standar kinerja	[Signature]
4	Selasa, 5 Agustus 2025	Wawancara dg Kepala sekolah SMP (Indriastutie Setia M, M Si)	[Signature]
5	Selasa, 5 Agustus 2025	Observasi indikator struktur organisasi & konflik & standar kinerja	[Signature]
6	Rabu, 6 Agustus 2025	Wawancara dg Wali kelas 7B (Naula Ilmi Amaliya, S Si)	[Signature]
7	Rabu, 6 Agustus 2025	Wawancara dg guru mapel (Ghaillia Nur Azizah, S Pd)	[Signature]
8	Rabu, 6 Agustus 2025	Observasi terkait indikator kualifikasi guru & kompetensi guru	[Signature]
9	Jenin, 11 Agustus 2025	Wawancara dg guru Wali kelas 9A (Nurwidya Ainu Khatilah)	[Signature]
10	Senin, 11 Agustus 25	Wawancara dg guru mapel (Riska Bela Afinda Rosita)	[Signature]
11	Senin, 11 Agustus 25	Observasi indikator kompetensi pedagogik & kompetensi profesional guru	[Signature]
12	Rabu, 13 Agustus 25	Wawancara dg Kasi SDM	[Signature]

Lampiran 3 Surat Keterangan Selesai Penelitian



SMP AL-FURQAN JEMBER
 NSS : 204052401113 NPSN : 20523746
 Jl. Trunojoyo No. 51 Telp. 0331 488644
 Email : smpalfurqan@yahoo.co.id & smpalfurqan1981@gmail.com

SURAT KETERANGAN

Nomor: 400.3.5/227/35.09.310.11.20523746/2025

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : **Indriastutie Setia Hariwardanie, M.Si**
 Jabatan : **Kepala Sekolah**
 Unit kerja : **SMP Al Furqan Jember**

Menerangkan bahwa nama dibawah ini:

Nama : **Aliva Fitria**
 NIM : **223106010031**
 Fakultas : **Tarbiyah Islam dan Keguruan**
 Program Study : **Manajemen Pendidikan Islam**
 Universitas : **Universitas KHAS Jember**

Telah melakukan kegiatan penelitian di SMP Al Furqan Jember dengan judul
"Iklim Organisasi dalam Perkembangan Profesionalisme Guru di SMP Al-Furqan Jember" mulai
 tanggal 4 Agustus sampai dengan 15 Agustus 2025.

Demikian surat keterangan ini dibuat dengan sebenarnya agar dapat digunakan sebagaimana
 mestinya.

KIAT HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R



Indriastutie Setia Hariwardanie, M.Si

Lampiran 4 Pedoman Observasi

PEDOMAN OBSERVASI**Judul : Iklim Organisasi dalam Perkembangan Profesionalisme Guru di SMP****Al-Furqan Jember**

No	Indikator	Deskripsi Perilaku yang diamati	Skor			
			1	2	3	4
Struktur Organisasi						
1	Struktur Organisasi	Adanya papan struktur organisasi				
2	Pelaksanaan Jobdesk	Guru memiliki jobdesk masing-masing dan melaksanakannya				
3	Koordinasi Kerja	Guru memiliki alur konsultasi yang relavan				
Konflik						
4	Eksistensi konflik di Lingkungan Sekolah	Pola interaksi antar guru				
5	Potensi konflik	Tampak perbedaan pandangan atau gesekan dalam pekerjaan				
6	Mekanisme Penanganan konflik	Proses penanganan konflik yang ada di sekolah dan penyelesaian konflik oleh pihak yang berwenang				
7	Tindak lanjut pasca konflik	Ada pembinaan, evaluasi, atau perbaikan setelah konflik terjadi				
Standar Kinerja Guru						
8	Penerapan standar kinerja	Terdapat standar mengajar, target capaian, dan instrumen penilaian yang disampaikan kepada guru				
9	Penilaian kinerja guru	Penilaian kinerja guru sesuai dengan standar yang sudah ditetapkan				
10	Kedisiplinan guru	Adanya pendisiplinan untuk guru yang tidak mencapai standar yang ditetapkan.				
11	Penerimaan umpan balik	Guru menerima masukan dan melakukan perbaikan dalam mengajar				
12	Penghargaan dan konsekuensi	Ada apresiasi atau sanksi yang diberikan berdasarkan kinerja guru				
Kompetensi Pedagogik						

13	Guru menguasai kelas dan metode pembelajaran secara aktif dan komunikatif				
Kompetensi Kepribadian					
24	Guru menunjukkan sikap 5S dalam interaksi dengan siswa				
Kompetensi profesional					
25	Guru menyusun perangkat pembelajaran secara lengkap dan mengajar sesuai standar supervisi akademik				
Kompetensi sosial					
28	Guru berkomunikasi secara efektif dan kooperatif				

Skala Penilaian

Skor	Kategori
1	Tidak Tampak
2	Kadang Tampak
3	Sering Tampak
4	Selalu Tampak



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

Lampiran 5 Pedoman Interview

PEDOMAN INTERVIEW**a. Infroman : Kepala Sekolah**

No	Dimensi	Pertanyaan
1.	Struktur Organisasi	1. Bagaimana struktur organisasi di SMP Al-Furqan Jember disusun? Apakah peran dan tanggung jawab setiap bagian sudah jelas? 2. Bagaimana alur komunikasi dan koordinasi antar unit kerja atau antar guru dan pimpinan sekolah? 3. Apakah ada pembagian wewenang dan tugas yang seimbang dalam organisasi sekolah? 4. Bagaimana Anda memastikan bahwa setiap guru memahami posisi dan perannya dalam struktur organisasi sekolah?
2.	Konflik	5. Apa saja jenis konflik yang biasanya terjadi di lingkungan guru SMP Al-Furqan Jember? 6. Bagaimana pendekatan yang digunakan sekolah dalam menyelesaikan konflik antar guru atau antara guru dan pimpinan? 7. Apakah terdapat prosedur khusus untuk menangani konflik secara adil dan terbuka? 8. Menurut Anda, apakah konflik yang ada berdampak pada profesionalisme guru? Bagaimana?
3.	Standar Kinerja dan Harapan 2	9. Apa standar kinerja guru yang ditetapkan oleh sekolah? 10. Bagaimana sekolah menyampaikan harapan atau target kinerja kepada guru? 11. Apakah ada sistem evaluasi atau penilaian kinerja guru yang dilakukan secara berkala? 12. Bagaimana guru diberi umpan balik terkait pencapaian kinerjanya?

4. Kualifikasi akademik	<p>13. Bagaimana kebijakan sekolah dalam merekrut guru berdasarkan kualifikasi akademik?</p> <p>14. Apakah semua guru di SMP Al-Furqan Jember telah memenuhi syarat minimal pendidikan (S1 sesuai bidang)?</p> <p>15. Apakah sekolah memberikan dukungan bagi guru yang ingin melanjutkan studi atau sertifikasi?</p>
5. Kompetensi Pedagogik	<p>16. Bagaimana Anda menilai kemampuan guru dalam merancang pembelajaran sesuai karakteristik siswa?</p> <p>17. Apakah guru mampu menggunakan metode dan media pembelajaran yang bervariasi?</p> <p>18. Bagaimana guru melakukan evaluasi hasil belajar dan menindaklanjuti dengan perbaikan?</p>
6. Kompetensi Profesional	<p>19. Bagaimana Anda melihat penguasaan materi ajar oleh guru di SMP Al-Furqan Jember?</p> <p>20. Apakah guru aktif mengikuti pelatihan atau seminar untuk meningkatkan kompetensi profesionalnya?</p> <p>21. Apakah guru mampu mengaitkan materi pelajaran dengan konteks kehidupan nyata?</p>
7. Kompetensi Kepribadian	<p>22. Bagaimana Anda menilai sikap dan perilaku guru dalam hal kedisiplinan, tanggung jawab, dan integritas?</p> <p>23. Apakah guru dapat menjadi teladan bagi siswa dan sesama rekan kerja?</p> <p>24. Bagaimana guru merespons kritik atau masukan dari kepala sekolah atau orang tua?</p>
8. Kompetensi Sosial	<p>25. Bagaimana guru berinteraksi dengan siswa, orang tua, dan masyarakat sekitar?</p> <p>26. Apakah guru terbuka dalam berkolaborasi dengan rekan kerja dan pihak eksternal sekolah?</p> <p>27. Bagaimana guru ikut berpartisipasi dalam kegiatan sosial atau kegiatan</p>

		sekolah yang melibatkan masyarakat?
--	--	-------------------------------------

b. Infroman : Wakil kepala Sekolah (Bag. Kurikulum)

No	Dimensi	Pertanyaan
1.	Struktur Organisasi	1. Bagaimana struktur organisasi di SMP Al-Furqan Jember mendukung pengelolaan kurikulum dan pembelajaran? 2. Bagaimana koordinasi antara Wakil Kepala Sekolah Kurikulum dengan guru dalam hal penyusunan perangkat pembelajaran dan jadwal? 3. Sejauh mana peran guru dalam proses perencanaan akademik di sekolah? Apakah guru dilibatkan dalam pengambilan keputusan?
2.	Konflik	4. Apakah Anda pernah menghadapi konflik yang berkaitan dengan pelaksanaan pembelajaran (misal, pembagian jam, tugas tambahan, dll)? 5. Bagaimana cara Anda menyelesaikan konflik yang muncul antara guru terkait pelaksanaan tugas-tugas akademik? 6. Menurut Anda, sejauh mana konflik di bidang kurikulum memengaruhi semangat kerja atau profesionalisme guru?
3.	Standar Kinerja dan Harapan 2	7. Apa indikator kinerja yang digunakan untuk menilai keberhasilan guru dalam bidang kurikulum dan pembelajaran? 8. Bagaimana guru diberi pemahaman mengenai standar minimal yang harus dicapai dalam mengajar? 9. Bagaimana proses monitoring atau supervisi dilakukan untuk memastikan guru menjalankan tugas sesuai standar? 10. Sejauh mana guru diberi kesempatan untuk mengevaluasi atau memperbaiki kinerja mereka?

4. Kualifikasi akademik	<p>11. Apakah semua guru telah mengajar sesuai dengan bidang studi yang sesuai dengan latar belakang pendidikan mereka?</p> <p>12. Bagaimana sekolah mendorong guru untuk meningkatkan kualifikasi mereka, misalnya melalui studi lanjut atau pelatihan?</p>
5. Kompetensi Pedagogik	<p>13. Bagaimana Anda menilai kemampuan guru dalam menyusun RPP, melaksanakan pembelajaran yang menarik, dan menyesuaikan metode dengan kebutuhan siswa?</p> <p>14. Apakah guru mampu merespons kebutuhan belajar siswa yang berbeda-beda?</p>
6. Kompetensi Profesional	<p>15. Bagaimana Anda melihat kemampuan guru dalam menguasai materi ajar dan perkembangan keilmuan terbaru di bidangnya?</p> <p>16. Apakah guru menunjukkan inisiatif untuk mengembangkan diri secara profesional?</p> <p>17. Apakah ada program pelatihan yang diberikan sekolah untuk mendukung kompetensi ini?</p>
7. Kompetensi Kepribadian	<p>18. Bagaimana Anda melihat keteladanan guru dalam hal kedisiplinan, kejujuran, dan etika kerja sehari-hari?</p> <p>19. Apakah guru menunjukkan sikap terbuka terhadap kritik dan pembinaan dari pimpinan?</p>
8. Kompetensi Sosial	<p>20. Bagaimana guru membangun hubungan profesional yang baik dengan rekan sejawat, siswa, dan orang tua?</p> <p>21. Apakah guru aktif dalam kegiatan-kegiatan kolaboratif seperti MGMP internal sekolah atau proyek antar-guru?</p>

c. Infroman : Guru Mapel (3 Orang)

No	Dimensi	Pertanyaan
----	---------	------------

1. Struktur Organisasi	<p>1. Apakah Anda memahami struktur organisasi di sekolah ini dan peran Anda di dalamnya?</p> <p>2. Bagaimana alur koordinasi antara Anda dengan kepala sekolah, wakil kepala sekolah, atau koordinator mapel?</p>
2. Konflik	<p>3. Apakah Anda pernah mengalami konflik dalam pekerjaan sebagai guru mapel? (misal: pembagian tugas, jadwal, atau komunikasi antar guru)</p> <p>4. Bagaimana sekolah membantu menyelesaikan konflik tersebut?</p>
3. Standar Kinerja dan Harapan 2	<p>5. Apakah sekolah menyampaikan secara jelas target atau standar kinerja yang harus dicapai oleh guru?</p> <p>6. Bagaimana Anda menerima dan menanggapi evaluasi kinerja dari kepala sekolah atau wakil kepala sekolah?</p>
4. Kualifikasi akademik	<p>7. Apakah Anda merasa latar belakang pendidikan Anda sesuai dengan mata pelajaran yang Anda ampu?</p> <p>8. Apakah ada dukungan dari sekolah untuk peningkatan kualifikasi atau studi lanjut?</p>
5. Kompetensi Pedagogik	<p>9. Bagaimana Anda merancang dan melaksanakan pembelajaran agar sesuai dengan karakteristik siswa?</p> <p>10. Apa strategi yang Anda gunakan jika siswa mengalami kesulitan memahami materi?</p>
6. Kompetensi Profesional	<p>11. Bagaimana Anda memastikan diri Anda selalu mengikuti perkembangan materi ajar?</p> <p>12. Apakah Anda mengikuti pelatihan atau MGMP untuk meningkatkan kualitas pembelajaran?</p>
7. Kompetensi Kepribadian	<p>13. Bagaimana Anda menjaga sikap dan integritas dalam bekerja sebagai guru?</p> <p>14. Apa upaya Anda dalam menjadi teladan bagi siswa?</p>
8. Kompetensi Sosial	<p>15. Bagaimana hubungan Anda dengan siswa, sesama guru, dan kepala sekolah?</p>

		16. Apakah Anda terlibat aktif dalam kegiatan sekolah atau sosial kemasyarakatan?
--	--	---

d. Infroman : Wali Kelas (3 orang)

No	Dimensi	Pertanyaan
1.	Struktur Organisasi	1. Bagaimana Anda melihat peran wali kelas dalam struktur organisasi sekolah? 2. Apakah Anda merasa memiliki wewenang dan tanggung jawab yang jelas dalam membina siswa?
2.	Konflik	3. Pernahkah Anda menghadapi konflik antara siswa, orang tua, dan guru lainnya? 4. Bagaimana Anda menyelesaikan konflik tersebut, dan apakah Anda merasa didukung oleh pihak sekolah?
3.	Standar Kinerja dan Harapan 2	5. Apakah Anda diberi target tertentu sebagai wali kelas, seperti laporan perkembangan siswa atau pembinaan karakter? 6. Bagaimana proses evaluasi terhadap kinerja Anda sebagai wali kelas?
4.	Kualifikasi akademik	7. Apakah Anda merasa latar belakang pendidikan Anda mendukung dalam peran sebagai wali kelas dan guru? 8. Apakah sekolah mendorong wali kelas untuk meningkatkan wawasan pendidikan dan manajerial?
5.	Kompetensi Pedagogik	9. Bagaimana Anda menyesuaikan pembelajaran dan pengelolaan kelas untuk menciptakan suasana belajar yang kondusif? 10. Apa tantangan terbesar Anda dalam membina siswa sebagai wali kelas?
6.	Kompetensi Profesional	11. Bagaimana Anda mengembangkan kompetensi diri, baik sebagai guru maupun sebagai wali kelas? 12. Apakah Anda aktif mengikuti pelatihan atau kegiatan pengembangan profesi?
7.	Kompetensi Kepribadian	13. Bagaimana Anda menunjukkan keteladanan kepada siswa dalam hal sikap dan nilai?

		14. Apa prinsip pribadi Anda dalam menjalankan tugas sebagai guru dan wali kelas?
8.	Kompetensi Sosial	15. Bagaimana Anda membangun komunikasi yang baik dengan orang tua siswa? 16. Apakah Anda merasa mendapat dukungan dari kolega dan pimpinan dalam menjalankan peran sebagai wali kelas?

e. **Infroman : Guru BK**

No	Dimensi	Pertanyaan
1.	Struktur Organisasi	1. Bagaimana peran Anda sebagai staf (BK/TU) dijelaskan dalam struktur organisasi sekolah? 2. Bagaimana alur koordinasi Anda dengan guru, wali kelas, maupun pimpinan sekolah? 3. Apakah pembagian tugas dan tanggung jawab antara staf dan guru sudah jelas dan berjalan dengan baik?
2.	Konflik	4. Apakah pernah terjadi konflik antara staf dan guru? Jika ya, bagaimana biasanya penyelesaiannya? 5. Menurut Anda, apakah guru mampu menyelesaikan konflik secara profesional dan terbuka? 6. Bagaimana peran pimpinan sekolah dalam meredam atau menengahi konflik di lingkungan kerja?
3.	Standar Kinerja dan Harapan 2	7. Apakah ada standar kinerja atau target kerja yang ditetapkan bagi staf sekolah? 8. Bagaimana Anda menilai konsistensi guru dalam memenuhi standar administrasi atau tugas-tugas yang berkaitan dengan staf TU/BK? 9. Apakah guru terbuka terhadap evaluasi atau koreksi dari pihak staf, misalnya saat terjadi kesalahan data atau pelaporan?
4.	Kualifikasi akademik	10. Menurut pengamatan Anda, apakah guru di sekolah ini sudah sesuai latar

		<p>belakang pendidikannya dengan mata pelajaran yang diampu?</p> <p>11. Apakah Anda melihat ada guru yang secara aktif meningkatkan kualifikasi atau mengikuti pelatihan?</p>
5.	Kompetensi Pedagogik	<p>12. Bagaimana Anda melihat cara guru menghadapi siswa dengan karakter yang berbeda?</p> <p>13. Apakah guru mampu bersikap sabar dan mendidik, terutama ketika menangani siswa yang bermasalah?</p>
6.	Kompetensi Profesional	<p>14. Apakah guru menunjukkan kesiapan dan penguasaan terhadap materi ajar yang dibawakan?</p> <p>15. Sejauh mana guru menjalankan tugas dan tanggung jawab secara konsisten dan tepat waktu?</p>
7.	Kompetensi Kepribadian	<p>16. Bagaimana Anda menilai sikap, integritas, dan kedisiplinan guru dalam kehidupan sehari-hari di sekolah?</p> <p>17. Apakah guru mampu menjadi teladan dalam etika dan perilaku di lingkungan kerja?</p>
8.	Kompetensi Sosial	<p>18. Bagaimana hubungan guru dengan Anda sebagai staf? Apakah saling menghargai dan terbuka dalam komunikasi?</p> <p>19. Apakah guru menunjukkan kepedulian dan kerja sama dalam kegiatan sekolah secara umum?</p>

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

Lampiran 6 Transkrip Interview

TRANSKIP INTERVIEW

a. Nama Informan : Indriastutie Setia H., M. Si.

Jabatan : Kepala Sekolah

Hari Tanggal : Selasa, 4 Agustus 2025

1.	<p>SMP Al-Furqan kan berada di bawah naungan yayasan nggeh, untuk struktur organisasinya disusun oleh siapa?</p> <p>Jawaban: kalau struktur organisasi kita pengajuan ke yayasan dan pihak yayasan yang menyetujui. Dan sebelum seperti itu ada feed and propertnya dulu, jadi melalui tes dan dilihat dari raport kinerja guru tersebut, dan di sampaikan ke yayasan terkait kinerjanya (guru). Baru setelah itu dari pihak yayasan memberikan gambaran seperti apa. Misalkan nanti yayasan tidak menyetujui guru tersebut untuk menjabat diposisi tersebut akan mengajukan pertanyaan lanjutan “mungkin ada kandidat berikutnya yang mau diusulkan?” jadi ada banyak pertimbangan menugaskan guru menduduki suatu jabatan.</p>
2.	<p>Kira-kira posisi penting apa saja bu yang harus di-isi di struktural?</p> <p>Jawaban: untuk waka (wakil kepala) kita bedakan menjadi 2, yaitu waka akademik dan waka non-akademik. Untuk waka akademik kami bedakan menjadi beberapa bagian yaitu: kasi kurikulum, kasi kesiswaan, kasi diniah dan al-qur'an. Untuk di waka non-akademik ada kasi humas, kasi sarana dan prasarana, dan kasi SDM. Dibawah kasi nanti masih ada koordinatornya, baru setelah itu anggota perbagian.</p>
3.	<p>Untuk job description siapa yang buat bu?</p> <p>Jawaban : yang membuat ada tim, jadi tidak hanya saya tapi ada tim yang berdiskusi yaitu waka dan pengawas (konselor) dari yayasan. Jadi nanti konselor ini yang memberikan gambaran seperti apa jobdesknya</p>
4.	<p>Misalkan dipertengahan tahun ada evaluasi terkait jawabatan-jabata tertentu, misalkan salah satu guru yang menjabat tidak mampu untuk melaksanakan tuganya apakah nantinya ada perombakan?</p> <p>Jawaban: hal seperti itu terjadi 2 tahun yang lalu, jadi untuk mengisi kekosongan ada perombakan di struktur organisasi, karna posisi tersebut tidak bisa selamanya kosong jadi harus ada kebijakan untuk menyikapi hal tersebut.</p>
5.	<p>Untuk guru mapel apa mempunyai jabatan fungsional di struktural nggeh bu?</p>

	Jawaban: iya ada, guru mapel bisa menjadi wali kelas, koordinator dan sebagainya
6.	Guru disini ada berapa?
	Jawaban: guru dan karyawan ada sekitar 52 orang
7.	Sejauh ini apa pernah ada konflik internal antar guru, atau jenengan sebagai pimpinan dengan guru?
	Jawaban: pasti ada, namanya berorganisasi pasti ada konflik. Konflik itu adalah salah satu cara supaya kita lebih kuat
8.	Untuk menyikapi konflik yang ada bagaimana bu?
	Jawaban: kalau misalkan ada konflik itu kita melihatnya secara keseluruhan ya, ini dampaknya bagaimana? Apakah konflik ini akan menyebabkan masalah besar? Apakah konflik ini menyebabkan masalah kecil? Kalau menyebabkan masalah besar harus kita tindak lanjuti, kalau masalah kecil kita selesaikan secara intern dengan yang bersangkutan.
9.	Misalkan ada salah satu guru mempunyai keluhan antar rekan kerja atau siswa, kepada siapa guru ini melapor?
	Jawaban: untuk guru bisa lapor ke bagian SDM, kalau bagian SDM belum menemukan solusi lapor ke Waka non-akademik, misalkan waka non-akademik belum bisa memutuskan akhirnya didiskusikan dengan kami, jadi kita duduk bareng masalahnya seperti apa. Kalau untuk siswa biasanya ke wali kelasnya dulu, jika wali kelasnya tidak bisa ke BK, jika BK juga tidak mampu ke kesiswaan, dan jika kesiswaan tidak bisa nanti akan ke kami, jadi memang ada tahapan-tahapannya
10.	Untuk guru apakah ada standar kinerjanya?
	Jawaban: ada, jadi memang guru itu ada penilaian jika nilainya diangka 4 dianggap tuntas, yang belum tuntas berarti ada evaluasi yang harus diperbaiki. Untuk mencapai 4 itu banyak indikatornya, jadi memang raport kinerja itu tidak hanya di bidang kinerja saja tapi juga ada kepribadian, supervisi.
11.	Izin nggeh bu, apakah saya bisa akses indikator raport kinerja guru? untuk dijadikan bukti penelitian?
	Jawaban: nanti saya izin yayasan dulu nggeh, tapi kemungkinan besarnya tidak diberi izin karna raport kinerja ini tidak setiap unit punya, jadi saya perlu izin yayasan untuk aksesnya.
12	Tiap standar kinerja kan pasti ada targetnya nggeh, bagaimana jika salah satu guru tidak mencapai target tersebut?
	Jawaban: kita penilaian kinerja guru (PKG) dilakukan setiap 6 bulan sekali, jadi kami panggil seluruh guru tetapi tidak secara klasikal tetapi satu persatu, jadi kita sampaikan hasilnya, kita tanyai apa permasalahannya dan kita berikan masukan

13.	Untuk guru yang tidak mencapai target apakah ada hukuman? Jawaban: ya, kalau kami itu ada penundaan terkait status kinerjanya. Jadi misalkan awalnya berstatus guru tidak tetap menjadi status di evaluasi selama 3 bulan. Misalkan selama 3 bulan ini ada peningkatan, statusnya kita naikan.
14.	Sejauh ini apa ada yang tidak mencapai target? Jawaban: ada, jadi setiap tahun pasti ada perombakan. Dan biasanya masalahnya terkait kedisiplinan dan kepribadian.
15.	Mungkin bisa dijelaskan terkait kedisiplinan dan kepribadian bu? Jawaban: oke, kedisiplinan ini terkait kehadiran kita ada presentase kehadiran, dalam satu semester berapa hari efektif kerjanya, jadi disitu ada presentasinya misalkan guru tersebut dalam 1 semester hanya 93% terkait kerhadirannya berarti guru ini tidak tuntas, dan berarti guru ini sering tidak masuk. Jadi saat penyampaian hasil raport kinerja guru kami sampaikan dan beliau biasanya sebelum kami beri masukan, sudah punya jawaban untuk solusi dirinya sendiri.
16.	Terkait rekrutmen guru, jadi misalkan jenengan membutuhkan tenaga kerja bagaimana cara mengatasinya? Jawaban: untuk rekrutmen guru kita menginformasikan kepada yayasan kebutuhan guru yang dibutuhkan saat ini, misalkan kita butuh guru mapel A kita sampaikan kepada yayasan, beliau yang menyeleksi tapi kita juga diundang disana untuk menyeleksi juga. Untuk tesnya ada wawasan kependidikan, baca tulis al-qur'an, wawancara dan microteaching juga.
17.	Untuk perangkat pembelajaran, seperti modul dan LKPD apakah sudah sesuai standar? Jawaban: rata-rata insyaallah sudah sesuai, karna disini untuk pengumpulan perangkat pembelajarannya setiap pekan, karna kalau tiap pekan itu kan bisa dilihat oh ini ketercapaiannya sampai mana. Kalau seperti yang di aplikasi-aplikasi itu kan kebanyakan langsung untuk satu semester atau setahun ya, itu kan belum tentu dipekan ini bisa tercapai jadi disini tiap guru saya minta perpekan. Ini saya tunjukkan untuk guru al-Qur'an nggeh (menunjukkan perangkat pembelajaran), ini untuk pekan ke-3, tapi untuk guru mapel lebih detail lagi karena kan ada modul ajar dan LKPD sedangkan untuk guru Qur'an tidak perlu LKPD.
18.	Untuk al-Qur'an sendiri targetnya apa saja ibu? Jawaban: untuk al-Qur'an, karena disini inputnya siswa itu heterogen ada yang dari sekolah negeri, swasta dan sekolah islam. Mungkin ada yang belum bisa membaca al-Qur'an, atau membacanya kurang bagus, jadi targetnya nanti minimal

	bisa membaca al-Qur'an dengan lancar dan hafal 2 jus. Beda dengan kelas tahfidz, untuk kelas tahfidz minimal persemester 1 jus, tapi alhamdulillah targetnya kemarin terlampaui semua, bahkan ada persemester ada yang 2-3 jus, karna kalau anak tahfidz sudah terbiasa menghafal ya.
19.	<p>Untuk guru yang tidak mencapai target apakah ada hukuman?</p> <p>Jawaban: ya, kalau kami itu ada penundaan terkait status kinerjanya. Jadi misalkan awalnya berstatus guru tidak tetap menjadi status di evaluasi selama 3 bulan. Misalkan selama 3 bulan ini ada peningkatan, statusnya kita naikan.</p>
20.	<p>Sejauh ini apa ada yang tidak mencapai target?</p> <p>Jawaban: ada, jadi setiap tahun pasti ada perombakan. Dan biasanya masalahnya terkait kedisiplinan dan kepribadian.</p>
21.	<p>Untuk guru-guru kan pasti mengumpulkan perangkat pembelajaran nggeh setiap minggu? Apakah setiap guru pasti melakukan proses pembelajaran sesuai seperti yang tercantum di perangkat?</p> <p>Jawaban: insyaallah iya, walaupun nanti tidak tercapai atau media yang harusnya digunakan tidak dapat digunakan pada minggu ini, maka nanti di perangkatnya akan ada keterangan revisi belum terlaksana, dan akan dicantumkan di perangkat pekan selanjutnya. Dan modul ajar ini salah satu fungsinya misalkan salah satu guru tidak masuk sekolah, nah nantinya modul ajar ini akan digunakan dengan guru pengganti (guru piket).</p>
22.	<p>Bagaimana caranya wali kelas berkomunikasi dengan wali murid?</p> <p>Jawaban: untuk wali kelas dengan wali murid itu ada WA grup jadi komunikasi di WA grup itu. Tapi untuk konsultasi kebanyakan dari wali murid langsung chat pribadi dengan wali kelasnya. Kalau terkait perkembangan siswa itu, komunikasinya dengan wali murid tidak bisa perpekan ya, walaupun harus perpekan mungkin melalui buku penghubung (buku mutaba'ah) buku penghubung ini harus diisi oleh siswa setiap hari dan nanti dikoreksi oleh wali kelas dan untuk ketercapaian siswa mungkin ada nanti saat tengah semester. Dan setiap wali kelas kita jadwalkan ada waktu tersendiri untuk quality time dengan anak didiknya, kita jadwalkan di hari jum'at di pagi hari, mungkin makan bersama dan sharing kondisi.</p>
23.	<p>Jenengan sebagai pemimpin, apakah merasa anggota jenengan terbuka?</p> <p>Jawaban: alhamdulillahnya sebelum kami membentuk sebuah tim kami sampaikan, kalau teamwork ini akan berjalan sesuai dengan tujuan yang kita harapkan jika seperti ini dan ini. Jadi</p>

	memang sudah disampaikan di awal. Mungkin ada beberapa guru itu introvert ya, tapi perlahan sudah mulai terbuka. Karna saya juga berusaha terbuka kepada siapapun, menerima masukan misal ada evaluasi, sama sama berbenah diri untuk mencapai tujuan yang kita harapkan.
24.	Ibu saya izin untuk akses bukti untuk struktur organisasi, raport kinerja guru & jobdesk nggeh? Jawaban: kalau struktur organisasi kan memang sudah terpampang ya mbak jadi silahkan, kalau untuk raport kinerja guru dan jobdesk sepertinya riskan sekali jika terbuka karna ini data internal. Dan kita juga ingin outstanding juga ya mbak hehe.
25.	Boleh ngga ya bu, saya tahu untuk apa saja indikator yang di nilai saat penilaian kinerja guru? Jawaban: saya tunjukkan saja ya mbak secara langsung, tapi tidak bisa memberikan untuk bukti penelitian jenengan (menunjukkan dokumen). Jadi indikatornya ada kedisiplinan, keaktifan, kepribadian, sosial, diniah (dan ada beberapa indikator yang tidak terbaca)

b. Nama Informan : Sustik Susmiati, S. Pd)

Jabatan : Wakil Kep. Sekolah Bag. Kurikulum

Hari, tanggal : Senin, 3 Agustus 2025

1.	Al Furqan sendiri kan ada dibawah naungan yayasan nggeh bu, untuk struktur organisasi di susun oleh yayasan atau unit nggeh bu? Jawaban: yayasan hanya menentukan kepala satuan pendidikannya (kepala sekolah) dan wakil kepala sekolah. Dan disini juga ada wakil kepala sekolah, ada dua waka yang pertama ada waka akademik yang membawai waka kurikulum dan kesiswaan, dan kedua ada waka non-akademik yang membawai sarpras dan karyawan. Sedangkan strukturalnya sendiri itu internal unit yang menentukan berdasarkan kinerjanya.
2.	Karna jenengan yang menyusun struktural yang menyusun unit, apakah setiap posisi memiliki jobdesknya masing-masing? Jawaban : Ada
3	Setiap guru biasanya memegang berapa tugas? Jawaban: iya, jadi di sini (SMP Al-Furqan) guru itu misal jadi wali kelas biasanya juga mengajar atau mengampu mata pelajaran tertentu dan ada beberapa guru juga masuk di struktural. Contohnya guru A, beliau mengemban tugas

	menjadi wali kelas, guru mapel dan di struktural menjadi bagian sarpras, begitu.
4	<p>Misal saat rapat, siapa yang lebih dominan?</p> <p>Jawaban: tergantung topik saat rapat ya mbak, misalnya pekan ini membahas akademik atau siswa ya yang dominan dari waka akademik, dan misalkan pekan ini membahas tentang kegiatan siswa yang dominan adalah panitia kegiatan tersebut. Jadi yang dominan saat rapat itu tergantung jobdesknya masing-masing.</p>
5	<p>Bagaimana jenengan memastikan guru paham dengan jobdesknya masing-masing?</p> <p>Jawaban: saya membuat list jobdesk, biasanya saya data nanti apakah ada guru yang belum melaksanakan jobdesk tersebut dan apa saja yang harus di kumpulkan. Dan biasanya ada beberapa guru yang terkendala melakukan jobdesknya, kemudian dievaluasi apakah guru tersebut belum paham dengan jobdesknya? Ataukah guru tersebut belum sempat melaksanakan jobdesk tersebut? Dan setelah evaluasi, nanti guru tersebut ada pembinaan, kita cari solusi dan selesaikan bareng-bareng.</p>
6	<p>Untuk guru yang tidak menyelesaikan jobdesknya apakah ada hukuman?</p> <p>Jawaban: nah untuk ini, kita ada raport kinerja guru. sudah kita paparkan saat raker (awal tahun pelajaran). Jadi kita bisa tahu apa tugas guru yang belum selesai, dan bagaimana kinerjanya selama ini, karna penilaiannya dilakukan tiap semester. Dan raport kinerja yang rendah biasanya berpengaruh kepada kenaikan gaji, dan perpanjangan kontrak. Terkait perpanjangan kontrak, nanti misal guru ini nilainya kurang, tahun depan untuk kontraknya akan di pertimbangkan lagi</p>
7	<p>Sejauh ini apa pernah ada konflik antar anggota atau anggota dengan pimpinan?</p> <p>Jawaban: sejauh ini alhamdulillah belum ada konflik yang besar dan berlarut-laut, tetapi namanya organisasi mungkin ada kesalahpahaman sedikit kan sudah biasa.</p>
8	<p>Misalkan ada konflik yang terjadi di sekolah, bagaimana jenengan sebagai top manajemen menyelesaikan masalah tersebut?</p> <p>Jawaban: langkah pertama kita tanyai dulu per individu, kita tanyai ada apa? Kemudian kita mediasi dulu, misal cukup dengan cara mediasi berarti selesai. Misalkan masalahnya terlalu berat dan perlu pihak yayasan, kita konsultasikan dengan yayasan bagaimana cara menyelesaikannya. Mungkin nanti akan berpengaruh juga ke raport kinerjanya, bagian sosial.</p>
9	Bagaimana standar kinerja yang ada di SMP Al-Furqan?

	Jawaban: standart kinerja secara umumnya hanya bisa menyelesaikan tupoksinya masing-masing sih.
10	<p>Untuk SOP bagaimana nggeh bu?</p> <p>Jawaban: untuk SOP biasanya masing-masing bidang membuat SOP yang berkaitan dengan bidangnya. Misalkan, bidang SDM terkait dengan seragam, kehadiran. Kemudian misalkan saya bagian kurikulum, membuat SOP terkait perangkat mengajar, soal-soal ujian.</p>
11	<p>Untuk raport kinerja itu ada aspek apa saja nggeh bu penilaiannya?</p> <p>Jawaban: ada banyak mbak, ada supervisi, diniah (hafalan Qur'an guru, ibadah, dan dzikir sholat), karya ilmiah (jurnal yang dihasilkan selama satu tahun ajaran), atau pernah menjadi penerbit dalam pelatihan itu juga termasuk dalam raport kinerja.</p>
12	<p>Apakah disini ada guru yang kualifikasinya tidak sesuai dengan tugasnya?</p> <p>Jawaban: ada, tapi disini yang tidak linier kebanyakan guru al-Quran, karna beberapa guru Quran ada ada titlenya S.E, atau S.H., menjadi guru al-Qur'an, karna beliau sudah pernah mengikuti pelatihan atau diklat guru Quran, jadi sudah memiliki sertifikat guru Quran, jadi meski tidak liner dengan latar pendidikannya tidak apa-apa karna beliau sudah pegang sertifikat Quran tersebut. Untuk guru mapel, keseluruhan linear sih mbak, karna kita saat rekrutmen juga mencantumkan jurusan yang sesuai dengan kebutuhan, misal kita butuh guru olahraga kita cantumkan jurusan PJOK dan yang akan dipilih menjadi guru ya yang sesuai dengan jurusannya.</p>
13	<p>Kira-kira jika ada guru yang melanjutkan pendidikan atau mendapatkan sertifikasi dari negara apakah diperbolehkan?</p> <p>Jawaban: untuk sertifikasi diperbolehkan, tapi untuk ikut CPNS atau P3K belum boleh. Karna kita setiap tahun ada perjanjian untuk guru yang mengikuti CPNS dan P3K wajib mengundurkan diri, meskipun belum tentu lolos tes CPNS / P3K, selagi ada niat untuk itu wajib mengundurkan diri.</p>
14	<p>Menurut jenengan sebagai bagian kurikulum, apakah guru di SMP Al-Furqan sudah sesuai kreteria dalam merancang pembelajaran dengan baik?</p> <p>Jawaban: insyaallah sejauh ini sudah bagus. Dan alhamdulillahnya disini media pembelajaran juga lumayan bervariasi, kita punya TV yang bisa digunakan di kelas untuk menjadi media, sehingga guru-guru bisa berinovasi dalam merancang pembelajaran. Untuk perangkat pembelajaran kita rancang untuk dikumpulkan tiap minggu khusus untuk modul ajar, LKPD, asesment ya mbak, untuk prota dan promes kan</p>

	pastinya sudah di awal tahun. Jadi guru tidak di beratkan di awal, tetapi dicicil tiap minggu dan dikumpulkan ke waka kurikulum.
15	Untuk siswa evaluasinya ada apa saja nggeh? Jawaban: untuk siswa ada tes formatif (keseharian), tes sumatif dan tes akhir semester. Dan tiap tes pasti ada indikator masing-masing
16	Untuk guru apakah sudah dinilai bisa memahami materi pembelajaran secara keseluruhan nggeh bu? Jawaban: insyaallah bisa, karna kan guru juga mengajar sesuai latar belakang pendidikannya nggeh, jadi bisa memami materi belajaran dengan baik.
17	Untuk guru apakah ada pelatihannya nggeh bu? Jawaban: ada, masing-masing guru pasti pernah mengikuti pelatihan. Dan ada beberapa guru yang sudah masuk dapodik itu mengikuti MGMP per mapel masing-masing.
18	Untuk kedisiplinan guru bagaimana nggeh bu? Jawaban : sesuai dengan SOP kedisiplinan guru ya mbak, guru disini terakhir masuk 6.40, lewat dari itu ada ketentuannya. Misalkan ada salah satu guru terlambat satu menit saja, konsekuensinya guru yang terlambat itu ikut guru piket (menyambut siswa sampai 6.50) selama 1 menit yang terlambat tadi, misalkan terlambat 5 menit ya mengganti 5 menit menemani guru piket. Misalkan lewat dari 6.50, konsekuensinya menjaga anak-anak sholat ashar, karna normalnya guru (jika tidak piket) pulang pukul 14.00, untuk yang piket sholat ashar boleh pulang pukul 15.30, jadi untuk guru yang terlambat lebih dari 6.50 tersebut meski tidak dijadwal piket hari itu, tetap pulang jam 15.30.
19	Bagaimana respon guru misalkan ada kritik dari wali murid atau pimpinan? Jawaban: sejauh masukannya atau kritiknya positif kita welcome kok mbak, kita jadikan kritik tersebut untuk memperbaiki diri.
20	Bagaimana jika ada wali murid atau masyarakat yang komplain ke guru dengan kurang baik (marah-marah)? Jawaban: kita berusaha merendah dulu, karna kita kan lembaga pelayanan ya, jadi kalau bisa wali murid atau masyarakat tersebut menjadi api, kita usahakan kita menjadi airnya.
21	Di SMP Al-Furqan sendiri apakah ada program yang berkolaborasi dengan masyarakat nggeh bu? Jawaban: ada di event tertentu ya mbak, contohnya saat ramadhan kita ada buka bersama dengan masyarakat sekitar. Selain itu juga kita kerjasama dengan lembaga misalkan dinas sosial, atau yayasan panti asuhan. Untuk dinas sosial, itu biasanya kita adakan donasi berbentuk uang, nanti kita belikan

	sembako dengan uang tersebut dan sembakonya kepada dinas sosial untuk dibagiakan kepada warga binaannya (ODGJ, Ortu terlantar)
22	Jika ada guru yang berprestasi apakah ada reward ya bu? Jawaban: biasanya ada mbak, misalkan guru IPS berhasil membawa anak binaannya masuk OSN tingkat provinsi ada penghargaan sertifikat dan barang atau uang
23	Jenengan sebagai waka kurikulum yang notabenanya sudah lumayan lama menjadi bagian dari SMP Al-Furqan, apakah jenengan merasa organisasi ini nyaman? Jawaban: alhamdulillah nyaman mbak, karna kita saling merangkul satu sama lain, kepala sekolah juga welcome apapun masukkannya jadi kita tidak canggung menyampaikan pendapat, dan kita juga terbuka untuk mencoba hal-hal baru.

c. Nama Informan : Naila Ilmi Amaliya, S. Pd

Jabatan : Wali kelas

Hari, tanggal : Rabu, 6 Agustus 2025

1.	Sebelum masuk ke pertanyaan, kalau boleh tahu jenengan saat ini menjadi wali kelas kelas berapa nggeh bu? Sudah berapa tahun menjabat menjadi wali kelas? Jawaban: saya saat ini menjadi wali kelas 7B dan saya baru tahun ini menjadi wali kelas hehe
2	Kalau boleh tahu, disini tiap angkatan ada berapa kelas ya bu? Jawaban: tiap angkatan ada 6 kelas, yang putri 3 kelas, putra 3 kelas. Untuk kelas 8 dan 9 itu ada yang campur putra putri di kelas tahfidz, jadi 2 kelas putri, 3 putra dan 1 kelas tahfidz campur.
3	Boleh di deskripsikan ga ya bu secara garis besar tugas wali kelas itu apa nggeh bu? Jawaban: wali kelas itu mendampingi anak-anak, menjadi penengah untuk anak-anak, menjadi orang tua anak-anak. Ya memang semua guru adalah orang tua kedua di sekolah ya bu, tapi anak-anak kembali lagi pasti kalau ada apa-apa nyarinya wali kelas, jadi ada peran orang tua disitu secara garis besar
4	Untuk posisi wali kelas, atasan jenengan untuk pelaporan dan sebagainya siapa nggeh bu? Jawaban: waka kurikulum, sebenarnya tergantung permasalahannya sih bu, misal permasalahannya terkait anak-anak di kelas mungkin saya konsultasi dulu dengan BK, tapi untuk pelaporan atau sharing terkait akademik saya ke waka kurikulum sih biasanya.

5	<p>Sejauh ini, apakah pernah ada masalah yang dihadapi jenengan sebagai wali kelas?</p> <p>Jawaban: belum ada sih, mungkin karna saya wali kelas di kelas perempuan ya mbak, jadi kalau masalah berat seperti berantem begitu belum ada ya mbak, kalau cewe biasanya kan cekcok saja, jadi belum pernah masukkan anak-anak ke BK jadi saya atasi dulu. Tapi kalau memang belum bisa teratasi, saya beri peringatan ke mereka jika ada masalah lagi akan saya bawa ke BK</p>
6	<p>Apakah sekolah menentukan target khusus ngghe bu untuk wali kelas?</p> <p>Jawaban: tidak ada untuk wali kelas sih bu, hanya saja kita diperintahkan untuk mendampingi dan membantu anak-anak, apalagi sekarang masih awal tahun pelajaran baru, tugas kita sebagai wali kelas ditugaskan untuk membuat struktur kelas, peraturan kelas dan sebagainya. Tapi untuk target seperti “harus mengubah karakter siswa menjadi seperti ini” itu tidak, tapi kita sebagai guru dan kebetulan saya juga megang mapel secara tidak langsung ya bertanggung jawab terhadap karakter siswa dan sebagainya.</p>
7	<p>Apakah ada evaluasi khusus untuk tugas wali kelas bu?</p> <p>Jawaban: evaluasinya biasanya di rapat akhir semester dan akhir tahun saja bu, biasa ada ditanya misalkan “dikelas ini bagaimana? Apakah ada anak yang bermasalah? Bagaimana solusinya? Dan sebagainya” jadi tidak ada penilaian khusus untuk tugas wali kelas.</p>
8	<p>Apa tantangan terbesar menjadi wali kelas?</p> <p>Jawaban: tantangan terbesarnya memang karna anak-anak itu beda-beda ya, jadi menjadi wali kelas ini harus bisa membuat mereka menjadi satu, terutama anak SMP itu kan “ego”nya masih dominan ya bu, jadi kita sebagai wali kelas harus bisa mengatur itu. Kemudian bagaimana kelas yang saya pegang ini tidak memberatkan guru mapel begitu ya bu, jadi kita nasehatin anak-anak supaya guru lain itu tidak mengeluh masuk di kelas kita.</p>
9	<p>Bagaimana jenengan menjadi teladan bagi anak-anak bu?</p> <p>Jawaban: intinya kalau saya, apa yang dilarang untuk siswa, saya juga tidak boleh melakukannya.</p>
10	<p>Prinsip pribadi yang jenengan pegang dalam menjalankan tugas itu apa bu?</p> <p>Jawaban: saya pribadi ga muluk-muluk mbak, intinya saya menjadi wali kelas yang tidak memberikan contoh buruk bagi siswa, adil bagi siswa karna takutnya anak-anak berpikir bahwa saya pilih kasih padahal saya tidak pernah berniat seperti itu, jadi semua merasakan kasih sayang dari saya secara merata.</p>

11	<p>Jenengan sebagai wali kelas kan berhubungan dengan orang tua secara langsung ya bu, sejauh ini bagaimana komunikasinya?</p> <p>Jawaban: untuk konsultasi kita biasa by whatsapp chat pribadi ya bu, tapi alhamdulillah untuk wali murid sejauh ini masih belum ada yang komplain sampai emosi dan lain sebagainya, tapi ada beberapa guru mapel itu komplain karna anak saya memang bermasalah dikelas, tapi sejauh masalahnya masih belum besar banget pasti saya nasehatin dulu anaknya, baru semisal tidak bisa selesai dengan nasehat mungkin saya akan komunikasikan dengan wali murid supaya dapat pendampingan juga dirumah.</p>
12	<p>Bagaimana jika ada kasus wali murid yang komplain sampai ke arah negatif (marah tidak terkontrol)</p> <p>Jawaban: mungkin kalau sampai seperti itu saya akan konsultasi dengan kurikulum dan kepala sekolah baiknya seperti apa ya mbak, karna saya harus dapat jawaban yang pasti untuk meredakan emosi orang tua.</p>
13	<p>Sejauh mana jenengan bertanggung jawab untuk perkembangan siswa?</p> <p>Jawaban: berat ya mbak, mulai dari hal sepele seperti tugas contohnya. Karna saya pegang kelas 7 itu beda ya mbak dari kelas 8 dan 9, dikelas 7 anak-anak masih proses peralihan dari SD ke SMP, jadi anak-anak masih butuh pendampingan extra untuk itu, terkadang anak-anak masih sering menanyakan pertanyaan-pertanyaan sepele seperti “bu ini kok gini? Ini bagaimana cara ngerjainnya?” padahal itu bukan mapel saya bu, jadi saya perintahkan mereka tanya ke guru mapelnya. Jadi saya merasa menjadi wali kelas 7 itu berat, dengan anggota kelas yang masih ingin tahu segalanya.</p>
14	<p>Jenengan selama bekerja di SMP Al-furqan merasa bagaimana di lingkungan gurunya bu?</p> <p>Jawaban: susananya terkait sekolah saling membantu, sharing jadi kita suka saling memberi solusi terkait masalah yang terjadi di sekolah. Kita juga sering sharing terkait karakter anak-anak, jadi pas kita mau masuk ke kelas itu sudah tahu gambarannya seperti apa begitu. Menurut saya nyaman sekali lingkungan kerja disini bu, dan walaupun flashback ke masa saya masih guru baru disini, mungkin karna semua guru itu punya tugas dan kesibukan masing-masing jadi saya yang harus berusaha berkenalan dengan orang-orang, tapi lambat laun guru-guru mulai terbuka ke saya jadi saya mulai nyambung dengan guru-guru.</p>
15	<p>Apakah sekolah memberi izin jika jenengan sebagai guru berinovasi, walaupun inovasi yang Anda buat beresiko gagal?</p>

	Jawaban: kemungkinan bolehnya 50% sih bu, mungkin solusinya boleh dicoba di satu kelas yang unggul ya bu, jadi sekolah pasti tanya dulu bagaimana hasilnya. Tapi kembali lagi ya mbak, disini kan sekolahnya islami ya mbak, selagi inovasinya tidak mengganggu syariat islam insyaallah boleh, jadi titik beratnya disitu. Jadi sekolah itu tidak stict, tapi tidak longgar juga, kita harus bisa mempertanggung jawabkan keputusan kita untuk mengambil risiko.
--	---

d. Nama Informan : Lailillia Nur Azizah, S. Pd.

Jabatan : Guru Mapel

Hari, Tanggal : Rabu, 6 Agustus 2025

1	Sebelumnyakalau boleh tahu jenengan guru mapel apa nggeh bu? Selain jadi guru mapel jenengan mengemban tugas apa lagi bu? Jawaban: mapel matematika, dan jadi wali kelas kelas 8F
2	Untuk koordinasi pelaporan dan lain sebagainya, atasannya jenengan siapa nggeh bu? Jawaban : Ke bagian kurikulum, setelah dari kurikulum baru ke kepala sekolah.
3	Selama jadi guru mapel ini, apakah pernah mengalami konflik atau kendala? Jawaban : Alhamdulillah gaada sih, jadi aman-aman saja.
4	Bagaimana konflik sesama guru bu? Jawaban : alhamdulillah ga pernah juga sih mbak
5	Apakah ada standar kinerja dari sekolah untuk guru mapel? Jawaban: ada, jadi kita itu setiap 6 bulan sekali ada supervisi jadi kami sebagai guru mapel dituntut untuk mikroteaching dan ada penilaiannya, dan nanti ada raportnya. Jadi itu sebagai syarat kelayakan kita sebagai guru mapel di sini (SMP Al-Furqan)
6	Oke, untuk raport apakah saya bisa lihat nggeh bu? Jawaban : untuk raport saya tidak pegang draftnya mbak, jadi semua guru setelah di evaluasi melalui raport tadi, kami tandatangani kemudian diserahkan lagi ke kepala sekolah. Tapi kita sudah di jabarkan detail bagaimana nilai kita, kekurangan kita dimana, apa saja yang perlu diperbaiki, dan kita diskusi dengan kepala sekolah terkait solusinya.
7	Jika raport kinerja nilainya kurang memuaskan, berarti kinerjanya juga dinilai kurang ya bu oleh sekolah. Jika seperti itu, bagaimana tindakan sekolah? Apakah ada hukuman?

	Jawaban: kalau hukuman tidak ada, tapi kita ya wajib introspeksi diri, dan kalau bisa raport selanjutnya bisa lebih bagus hasilnya.
8	<p>Jika nilai raportnya bagus, apakah ada penghargaan dari sekolah?</p> <p>Jawaban: ada kenaikan gaji mbak hehe</p> <p>Apakah berpengaruh juga kepada kenaikan jabatan bu?</p> <p>Jawaban : kalau jabatan itu biasanya keputusan yayasan mbak, mungkin hasil penilaian (raport) itu ya jadi salah satu faktor, tapi tidak sepenuhnya ditentukan oleh raport mbak.</p>
9	<p>Untuk guru mapel kan harus update ilmu ya bu, nah jenengan sejauh ini apakah pernah mengikuti pelatihan?</p> <p>Jawaban: ada mbak, baru-baru ini kita ada pelatihan setelah anak-anak terima raport, pelatihannya selama 3 hari dengan pengawas sekolah dengan tema pembelajaran mendalam. Pernah juga kami para wali kelas saat anak-anak liburan ada pelatihan juga dengan pengawas yayasan dengan tema menjadi wali kelas yang baik seperti apa.</p>
10	<p>Untuk perangkat pembelajaran seperti modul, LKPD dan sebagainya di SMP Al-Furqan ini apakah sudah sesuai aturan atau belum ?</p> <p>Jawaban: alhamdulillah sudah, kami ada aturan setiap minggu guru mapel untuk mengumpulkan perangkat pembelajaran, biasanya kita disarankan mengumpulkan setiap sabtu, karna kita sabtu ini tidak ada murid ya mbak, tidak ada pekerjaan jadi kita biasanya membuat perangkat seminggu kedepan dan dikumpulkan ke kurikulum.</p>
11	<p>Apakah jenengan sudah punya trik mengajar yang menyesuaikan karakter masing-masing siswa?</p> <p>Jawaban: oke, kalau trik itu biasa saya pakai untuk anak-anak yang susah paham, jadi memang mereka (siswa yang susah paham) biasanya saya kasih PR di rumah misalkan menghafalkan perkalian, jadi nanti pada saat datang ke kelas saya tes dengan tebak-tebakan. Dan cara itu alhamdulillah berhasil, karna di SMP itu kuncinya di perkalian kan ya mbak, jadi kalau perkaliannya bisa insyaallah materi yang lain gampang untuk dipahami. Dan untuk siswa yang mudah memahami materi (pintar) itu biasanya saya siapkan soal-soal untuk mereka kerjakan. Karna kalau mereka dibiarkan menganggur biasanya mengganggu temannya dan rame, jadi saya bisa fokus ke anak anak yang masih belum faham</p>
12	<p>Bagaimana jenengan menjaga sikap profesional?</p> <p>Jawaban: kalau saya pribadi intinya saya bisa disiplin ke diri sendiri dulu. Jadi saya usahakan saya bisa disiplin masuk ke kelas sesuai jamnya, kalau anak anak mengumpulkan tugas kita juga harus disiplin mengoreksi dan membagikan bukunya.</p>

	Simpel mbak, tapi nyatanya kesehariannya ini lumayan berat dilakukan hehe
13	Bagaimana jenengan menjadi teladan yang baik untuk anak-anak? Jawaban: paling utama menurut saya disiplin sih mbak, kalau gurunya disiplin nanti anak anak pasti dengan berat hati atau sungkan ya mbak mengikuti kita sebagai guru
14	Bagaimana hubungan jenengan dengan sesama guru ? Jawaban: Alhamdulillah baik, nyaman. Misalkan kita turun dari kelas biasanya kita cerita-cerita, sharing begitu mbak.
15	Apakah jenengan punya kebebasan berinovasi sebagai guru mapel dan walas di SMP Al Furqan bu? Jawaban: kalau kami kan sekolah berbasis islam ya mbak, jadi yang penting tidak melawati syariat islam dibebaskan. Kalau untuk materi sendiri, diawal tahun kami para guru matematika itu berkumpul untuk mensinkronkan materi dari kelas 7,8,9. Jadi nanti ga mengulang materi yang sama dan efektif, karna cntoh saya sendiri mengajar matematika di kelas 8, dan dikelas 8 ini ada 2 guru mapel matematika, maka dari itu perlu untuk mensinkronkan materi.
16	Menurut jenengan, standar kinerja yang ditetapkan oleh sekolah realistis? Jawaban: sangat realistis sekali mbak, tidak terlalu menuntut juga sih mbak.

e. **Nama Informan : Nurwidya Ainu Nazilah, S. Pd.**

Jabatan : Wali Kelas

Hari, Tanggal : Senin, 11 Agustus 2025

1	Kalau boleh tahu, jenengan jadi wali kelas sudah berapa tahun? Jawaban: saya jadi wali kelas mulai tahun pertama saya menjadi guru di SMP al-Furqan, yaitu tahun 2018 jadi sekitar sudah 7 tahun. Dan 5 tahun terakhir saya kebetulan pegang kelas 9. Tiap tahun ganti-ganti, beberapa kali saya pegang kelas putra dan baru 2 tahun ini saya pegang kelas putri.
2	Tugas utama wali kelas itu apa bu? Jawaban: tugas utama wali kelas itu adalah pengganti orang tua saat di sekolah. Memang namanya wali kelas, jadi kita punya tugas kebersamai anak-anak melebihi dari pada guru mapel yang lain. Banyak hal yang kita lakukan sebagai wali kelas, terutama jika guru mapel hanya mengajar, tetapi kita sebagai wali kelas harus paham karakter masing-masing anak di kelas yang kita pegang

3	<p>Sebagai wali kelas, jenengan konsultasi terkait tugas dengan siapa bu?</p> <p>Jawaban: biasanya ada beberpa orang, yang pertama saya konsultasi dengan wali kelas yang saya rasa lebih senior dari pada saya, kedua wakil kepala sekolah bidang akademik, dan ketiga baru kepala sekolah. Wali kepala sekolah bidang akademik ini membawahi kami semua para wali kelas dan guru mapel.</p>
4	<p>Apakah selama menjadi wali kelas pernah ada konflik?</p> <p>Jawaban: kalau konflik dengan siswa, kemungkinan hampir tidak ada, tetapi menghadapi konfliknya siswa pasti pernah. Tapi sejauh ini mungkin walaupun ada konflik itu kebanyakan terkait komunikasi saja sih mbak. Terutama dengan wali murid ya mbak, jadi misal maunya sekolah begini, sedangkan maunya wali murid begitu. Kalau dengan anak-anak alhamdulillah belum pernah terjadi konflik secara personal dengan anak-anak, tapi namanya anak-anak kan pasti ada yang melanggar aturan, dan saya selaku wali kelas akhirnya ikut dipanggil, dan ikut menyelesaikan juga.</p>
5	<p>Menurut jenengan, tugas wali kelas itu berat atau tidak?</p> <p>Jawaban: menurut saya, kalau kitanya seneng insyaallah tidak berat kok mbak, kadang saya mikirnya juga tergantung kelasnya. Tapi sebelumnya maaf ya mbak bukannya mau membedakan, contohnya kelas perempuan ini mbak, kita kasih instruksi “mbak kita sebentar lagi ada lomba mading ini” “temanya apa bu?” “temanya ini ini ini” mereka dilepas jalan, jadi kami sebagai walasnya hanya memonitor, tidak incharge secara terus menerus. Tapi ada kelas yang kalau kita ga turun, gaakan jalan, biasanya kelas putra yang begitu. Misalnya kita ada acara bazar ini, saya kasih mereka instruksi “rek ini besok kita ada bazar tanggal sekian, kita mau jualan apa?” mereka pasti jawab “apa ya bu? Ibu punya usul apa?” jadi mereka itu melempar balik ke saya. Sebenarnya karakternya anak laki-laki itu unik mbak, misal saya tanya seperti itu di grub, sebenarnya ada beberapa anak-anak yang ingin jawab di grub, tapi mereka takut dibully dengan teman-temannya, jadi akhirnya tidak menjawab.</p>
6	<p>Apakah jenengan ada target khusus dari sekolah?</p> <p>Jawban: kalau target khusus sebenarnya ada mbak, yang paling sulit di raih itu adalah pelaporan tugas wali kelas di akhir. Karna kan kita sebagai wali kelas itu tugasnya mengalir saja ya mbak, bukan berarti mengesampingkan tugas utama yaitu mengajar ya mbak, tapi dengan tugas yang menumpuk itu bagaimana cara kita membagi waktu. Salah satu program sekolah untuk wali kelas itu, kitakan punya buku muttabaa’ah siswa, jadi kita harus memantau ibadah siswa meskipun</p>

	<p>dirumah, jadi wali kelas tugasnya adalah mentandatangani buku tersebut setiap hari jum'at, jadi kita evaluasi juga, oh anak ini ternyata ibadahnya rajin, puasanya rajin atau kurang disiplin dan sebagainya. Jadi di akhir tahun biasanya buku muttabaa'ah itu dikumpulkan dan dengan keadaan sudah diparaf oleh wali kelas dan walimurid. Kemudian selanjutnya, kondisi kelas seperti struktur, aturan yang ada dikelas, itu sekolah minta kami yang mengatur.</p>
7	<p>Untuk tugas wali kelas itu apakah ada evaluasi tersendiri dari sekolah?</p> <p>Jawaban: kalau evaluasi pastinya ada ya mbak. Kalau sepengalaman saya ada beberapa wali kelas sebelumnya tidak dilanjutkan menjadi wali kelas di tahun selanjutnya. Karna ada beberapa wali kelas itu sambil nyambi sebagai pembina mapel, jadi saat beliau menyambi wali kelas dan pembina mapel, akhirnya fokusnya kan terpecah ya mbak. Jadi evaluasi itu dilakukan oleh para atasan, biasanya saat penentuan posisi wali kelas di awal tahun mbak. Terutama wali kelas kelas 9 itu, tugasnya lumayan berat mbak, terutama saat mulai PPDB, kita memang sibuk, harus gercep untuk di share ke wali murid. Jadi misal kitanya kurang gercep terkait hal-hal yang berkaitan dengan PPDB itu biasanya wali murid komplain ke sekolah, yang akhirnya nanti jadi evaluasi untuk tugas wali kelas di tahun selanjutnya. Karna saat bulan februari-april itu biasanya wali murid sudah mulai intens terkait kelanjutan anak-anaknya, bahkan ada yang sering konsultasi ke sekolah langsung.</p>
8	<p>Apa tantangan terbesar menjadi wali kelas?</p> <p>Jawaban: tantangan terbesar itu mengenal masing-masing anak di awal tahun seperti sekarang ini. Jadi memang tidak mudah menurut saya, karna anak-anak tidak bisa langsung terbuka, mungkin mereka ngerasa "ini guru baru buat aku", kecuali memang sudah pernah mengajar kelas itu di jenjang sebelumnya, mungkin lebih mudah. Kemudian, yang kedua itu kalau dapat kelas putri itu agak susah, karena saya itu wanita, mereka juga wanita, jadi saya harus menyelami dunia mereka tanpa menjudge mereka, karena itu proses untuk mengenal satu sama lain, karna di umur mereka itu masih suka sharing hal random, jadi kalau langsung di judge takutnya mereka tertutup.</p>
9	<p>Jika ada anak yang sikapnya kurang baik, bagaimana penanganan menangani anak tersebut?</p> <p>Jawaban: kalau saya biasanya ngobrol face to face dengan yang bersangkutan. Tapi jika ada kasus tertentu yang butuh bantuan guru lain, saya biasa minta tolong BK, karna memang arahnya BK di kasus-kasus khusus ya mbak. Karna saya pernah menangani kasus anak dikelas saya itu suka mencuri, akhirnya saya bekerjasama dengan BK, karna saya takut anak ini tidak</p>

	<p>mau terbuka lagi dengan saya dan nantinya meraka dihakimi oleh saya. Dikasu ini jelas sekali mbak buktinya karna terrekam CCTV di kelas, akhirnya saya hubungi orang tuanya, kami menghubungi orang tuanya karna memang mendidik anak ini kan tugas bersama bukan hanya guru ya mbak, dan kebetulan anak ini sudah hampir lulus takutnya nanti di SMA akan melakukan hal yang serupa, yang jelek kan nama sekolah kita akhirnya. Kemudian kami menyarankan kepada orang tua “silahkan ini mbaknya (anak yang mencuri) dibawa ke psikolog saja”. Jadi pemanggilan orang tua ini biasanya kasus-kasus parah saja mbak, karna ini juga berlaku saat saya jadi wali kelas anak putra, biasanya kan kalau anak putra itu nakalnya seperti merusak barang, tapi jika kenakalannya berulang dan sampai di tahap parah sekalibaru saya memanggil orang tua. Pemanggilan orang tua ini dilakukan, supaya orang tua tidak merasa anaknya baik-baik saja dan pendidikan yang kami berikan ke anak tersebut sinkron, karna kebanyakan anak itu saat di rumah baik, tenang tapi saat disekolah baru bisa melampiaskan emosinya jadinya susah didisiplinkan.</p>
10	<p>Bagaimana jenengan menjadi teladan bagi siswa-siswi? Jawaban: kalau saya pribadi, menunjukkan sikap tegas saya di depan anak-anak, tapi bukan tegas yang membuat anak-anak takut. Jadi saya ingin menjadi tegas yang tetap disegani tapi dan saat ada saya anak-anak itu senang. Jadi saya kalau dikelas suka bercanda, tapi jika ada waktu saya perlu meninggikan suara, saya akan tetap meninggikan suara. Jadi saya sudah membentuk image saya didepan anak-anak seperti itu, menjadi guru yang tegas dan disegani mereka, dan saya juga menjaga hubungan baik saya dengan guru-guru yang lainnya, supaya mereka lihat dan meneladani saya “oh ternayat bu widya dengan guru lainnya baik ternyata”</p>
11	<p>Apa prinsip pribadi yang selama ini jenengan pegang untuk menjadi guru yang baik? Jawaban: menyenangkan! Karna ada anak yang membuat saya terenyuh, saat dulu masuk mungkin tidak suka mapel bahasa inggris, mungkin kita saat mengajar merasa biasa saja, tapi ternyata mengena ke anak anak sampai akhirnya saat anak tersebut sudah lulus whatsapp ke saya, “terimakasih ya bu, karna dulu bu widya ngajarnya menyenangkan, akhirnya saya mau belajar dan ternayat tidak sesusah itu”. Jadi saya pikir, saya harus menjadi guru yang menyenangkan supaya mereka senang terhadap saya dan paham dan meresap semua yang saya sampaikan</p>
12	<p>Bagaimana jenengan berkomunikasi dengan wali murid? Jawaban: alhamdulillah, sejauh ini saya berkomunikasi dengan ortu selalu baik, kami ada grup whatsapp bersama, kemudian</p>

	<p>ortu jika mau chatpri saya ya monggo, kalau mau telfon juga bisa tapi biasanya janji dulu ya mbak, atau mau datang langsung ke sekolah juga gapapa. Sampai hari inipun meski anak-anak sudah lulus, saya masih menjaga komunikasi dengan para wali murid meskipun sudah wali murid itu sudah tidak disini. Salah satu cara menjaga baik komunikasi dengan wali murid itu, dengan memberikan informasi dengan cepat, jadi wali murid itu merasa diutamakan.</p>
13	<p>Bagaimana jika ada wali murid menyampaikan keluhan dengan cara yang negatif (marah-marah)?</p> <p>Jawaban: oh nggeh, pernah ada. Kasusnya saat itu terkait dengan kegiatan munaqosah, jadi wali murid ini sudah merasa anaknya layak ikut munaqosah, tapi dengan teman kita guru qur'an ini tidak diikuti, karna menurut guru Qur'annya masih belum layak. Karna masalahnya tidak langsung dengan saya, saya hanya menjawab "baik bunda, kami akan komunikasikan dulu dengan guru Qur'annya", dan setelah itu biasanya saya minta wali muridnya datang kesini, karna saya merasa ketika komunikasi itu langsung berhadapan itu akan lebih mengena dari pada by Whatsapp. Jadi ketika sudah bertemu, kemudian dijelaskan secara baik-baik, akhirnya wali muridnya faham</p>
14	<p>Seberapa jauh jenengan bertanggungjawab atas karakter dan sikap siswa?</p> <p>Jawaban: kalau saya pribadi, sejauh mereka ada di sekolah. Karna kalau sudah diluar sekolah, yang bertanggung jawab orang tuanya. Pernah ada kasus, siswa saya diluar tidak memakai jilbab, saya dapat laporan dari temannya. Saya tidak menegur anak ini secara langsung atau bahkan frontal di depan temannya, karna kalau seperti itu pasti anak ini kehilangan kepercayaan terhadap saya. Akhirnya saya putuskan, untuk menasehati anak-anak secara keseluruhan, kemudian saya juga menyampaikan kepada orang tua secara umum jika ada pertemuan "mohon untuk dijaga anak-anak, syariatnya dijalankan"</p>
15	<p>Apakah jenengan merasa nyaman berada di lingkungan kerja ini?</p> <p>Jawaban: alhamdulillah saya nyaman bekerja dengan teman-teman saya, asalkan mereka bisa mengikuti ritme kerja saya begitu ya mbak. Saya tidak suka kalau anak teman kerja saya yang enak-enakan sedangkan saya bekerja keras, kalau ada kasus seperti itu saya pasti tegur. Karna kalau capek kita semua capek ya mbak, jadi tolong kerja samanya saya sampaikan seperti itu. Saya gak mau akhirnya saya yang berkorban sendiri, kan ada beberapa orang yang gapapa deh kerja sendiri yang penting selesai dari pada harus bersinggungan dengan sesama</p>

	rekan kerja begitu ya, kalau saya tidak mbak, saya akan tegas terhadap hal seperti itu. Karna pekerjaan ini bukan hanya selesai tidak selesai ya mbak, tapi kamu bisa ngga mengerjakannya? Prosesnya?. Mungkin karna posisi saya di struktural juga sebagai kurikulum ya mbak, jadi misalkan persiapan ujian itu saya buat due date h-7 sebelum ujian, tapi ada saja yang h-3 baru mengumpulkan. Jadi saya sampaikan ke teman-teman untuk mempermudah pekerjaan teman yang lain, karna kalau seperti itu kan kasihan panitia ujiannya ya mbak. Jadi yang saya rasakan saat jadi kurikulum itu memang harus tega, dan sat set lah ya mbak, karna kalau ga begitu gaakan selesai ini pekerjaannya.
16	Bagaimana sekolah membebaskan para guru untuk berinovasi? Jawaban: sejauh ini, inovasi ga sampe yang bagaimana-bagaimana ya mbak. Mungkin inovasinya kebanyakan di model pembelajaran ya mbak, mungkin saya iseng buka website game untuk pembelajaran, dan teman-teman mulai tertarik untuk mengikuti seperti itu saja mbak.

f. Nama Informan : Riska Bela Adinda Rosita

Jabatan : Guru Mapel

Hari, Tanggal : Senin, 11 Agustus 2025

1	Untuk semester ini jenengan mengajar mapel apa nggeh bu? Jawaban: Bahasa inggris
2	Mengajar mapel bahasa inggris apakah sudah sesuai dengan latar belakang pendidikan jenengan ? Jawaban: iya mbak sudah linier dengan latar belakang saya.
3	Selain guru mapel, jenengan menjabat sebagai apa? Jawaban: hanya wali kelas saja mbak
4	Untuk koordinasi sebagai guru mapel jenengan koordinasi dengan siapa? Jawaban: kalau semisal konflik di kelas biasanya saya konsultasi dengan guru BK, kalau terkait mapel bahasa inggris ini seperti apa arahnya dan sebagainya, biasanya saya konsultasi dengan guru bahasa inggris yang senior.
5	Sejauh ini, apakah jenengan pernah ada masalah ya bu sebagai guru mapel? Jawaban: kalau dari materi alhamdulillah saya belum pernah. Tapi untuk siswa sendiri kan heterogen ya mbak, jadi butuh kesabaran yang penuh. Karna anak-anak itu diklasifikasikan perkelas sesuai nilainya ya mbak, jadi misal anak 7A dan 7 B

	saat mau naik ke kelas 8 diklasifikasikan lagi sesuai nilai, biasanya anak-anak yang nilainya bagus di kelas A.
6	Apakah jenengan pernah ada konflik sesama guru atau atasan? Jawaban: alhamdulillah belum pernah
7	Apakah ada standar kinerja khusus untuk guru mapel bu? Jawaban : ada mbak, tapi untuk guru mapel yang paling penting kan tersampainya materi dan anak-anak paham terkait materi tersebut ya mbak. Kalau kami guru bahasa inggris menentukan dalam setahun biasanya ada 5 chapter materi, jadi misalkan di semester 1 materi dari chapter 1-3, dan semester 2 chapter 4 dan 5. Misalkan chapter 3 itu tidak selesai atau anak-anak belum paham terkait materinya, nanti di semester 2 akan diulang atau direview kembali.
8	Apakah evaluasi untuk guru mapel bu? Jawaban: ada, melalui supervisi kelas. Jadi saya mikroteaching nanti saat saya mengajar ada yang menilai dari pihak sekolah. Kemudian nanti disampaikan nilai kami bagaimana, dan apa saja yang perlu diperbaiki.
9	Kalau boleh tahu, sejauh ini bagaimana nilai jenengan saat supervisi? Jawaban: alhamdulillah, di atas harapan.
10	Jika nilai jenengan saat supervisi kurang, bagaimana tindakan sekolah? Jawaban: kalau saya pribadi, dipanggil untuk pelaporan kinerja saya itu saat saya jam kosong, jadi oleh kepala sekolah dipaparkan kinerja saya sejauh ini, dan di beri masukan apa saja yang bisa saya perbaiki dan lakukan kedepannya.
11	Apakah ada hukuman atau penghargaan untuk guru-guru yang nilainya kurang atau bahkan bagus? Jawaban: setahu saya tidak ada ya bu, tapi saya kurang tahu sih bu karna masih termasuk guru baru dan saat diberi raport kinerja guru itu saya hanya diberi masukan.
12	Apakah sejauh ini apakah sudah pernah mengikuti pelatihan? Jawaban: sekolah itu sering mengadakan pelatihan dan biasanya pematernya dari pihak internal yayasan. Tapi untuk pelatihan yang fokus pada guru bahasa inggris saya masih belum pernah ikut selama mengajar disini.
13	Menurut jenengan perangkat pembelajaran seperti modul, LKPD dan lain sebagainya, apakah sudah sesuai aturan? Jawaban: sudah mbak. Tapi kami itu di targetkan untuk mengumpulkan modul dsb itu per pekan. Di awal tahun itu hanya prota, promes dan sbg. Jadi kami sebagai guru bisa lebih fokus mengajar dan bisa lebih detail dalam merancang modul tersebut.

14	<p>Apakah jenengan sudah menemukan trik mengajar supaya anak-anak lebih cepat paham?</p> <p>Jawaban: kalau saya supaya anak-anak cepat paham, saya tidak selalu menjelaskan di papan, tidak selalu pakai ppt, biasanya saya kombinasikan pakai game, jadi anak-anak bisa paham keterkaitan game tersebut dengan materi</p>
15	<p>Apakah jenengan merasa kesulitan dalam mengajar?</p> <p>Jawaban: alhamdulillah lancar mbak.</p>
16	<p>Bagaimana jenengan menjaga sikap profesional?</p> <p>Jawaban: kalau dikelas, saya usahakan semua tahapan pembelajaran mulai dari salam sampai salam lagi itu dilaksanakan semua. Untuk sikap kedisiplinan dikelas, saya ada aturan-aturan yang saya buat bersama anak-anak, jadi anak-anak terlibat dan paham terkait aturan tersebut. Saya ada aturan dikelas, jika saya sudah datang dan duduk di kelas kemudian ada anak yang terlambat, itu ada hukuman tersendiri.</p>
17	<p>Sebagai guru baru, jenengan merasa lingkungan kerja disini bagaimana? Sesama guru, atasan bahkan staf seperti satpam?</p> <p>Jawaban: alhamdulillah tidak ada kultur shock sih mbak, dan saya nyaman disini.</p>

g. Nama Informan : Siti Qomariah, S.E

Jabatan : Kasi SDM

Hari, Tanggal : Rabu, 13 Agustus 2025

1	<p>Apakah kualifikasi guru di SMP Al-Furqan ini sudah sesuai dengan aturan?</p> <p>Jawaban: sebagian besar sudah linier dengan mapel yang diampu mbak, mungkin yang tidak sesuai ini hanya guru Qur'an, karna guru Qur'an itu ada yang sarjana ekonomi dan lain sebagainya. Tapi tetap persyaratan menjadi guru Qur'an adalah S1 dan memiliki sertifikasi metode ummi, untuk yang belum memiliki sertifikasi tapi dirasa mampu menjadi guru Qur'an akan diikutkan pelatihan untuk mendapat sertifikat pengajar ummi.</p>
2	<p>Jadi untuk guru Qur'an ini tidak ada yang masuk dapodik nggeh bu?</p> <p>Jawaban: ada yang masuk mbak, terutama guru-guru yang sudah lama, mungkin karna dulu beda kebijakan ya mbak, jadi seperti saya ini lulusan ekonomi, tapi mengajar al Qur'an dan masuk di dapodik menjadi guru IPS, mungkin sebelumnya sekolah berharap selain mengajar al-Qur'an saya bisa mengajar mapel IPS yang sesuai dengan latar belakang pendidikan saya.</p>

	Tapi untuk guru Qur'an yang baru beberapa tahun ini misal lulusan IPS juga nggeh sudah tidak bisa masuk dapodik karna kuota untuk guru IPS ini sudah penuh. Karna kan kebijakan berubah terus ya mbak.
3	<p>Apakah ada pelatihan untuk meningkatkan potensi guru?</p> <p>Jawaban: tentu ada, kami setiap sabtu ada pembinaan biasanya dilanjutkan pelatihan. Terutama al-Qur'an ya mbak, karna disini itu 3T kami sebut yaitu Tartil, Tahfidz dan Turjuman, jadi meski masuk kesini menjadi guru Qur'an dan bisa mengajar ngaji al-Qur'an belum tentu bisa turjuman, maka dari itu akhirnya sering diadakan pelatihan turjuman. Kemudian ada kegiatan pembinaan juga mbak, biasanya kami itu ada tahsin dan mikroteaching itu untuk memperbaiki cara kita mengajar</p>
4	<p>Bagaimana sekolah menilai kemampuan guru dalam mengelola pembelajaran?</p> <p>Jawaban: ada supervisi mbak, guru mapel ada supervisi sendiri, dan guru Qur'an ada sendiri. Kalau indikator kurang lebih sama, contohnya indikator supervisi guru mapel itu ada pengelolaan kelas, nah itu guru Qur'an juga ada tapi lebih ditekankan 7 tahapan pembelajaran sesuai dengan metode ummi. Kalau untuk guru Qur'an juga ada koordinator ya mbak, dan koor ini tidak ada job kesehariannya tapi beliau keliling ke kelompok-kelompok al-Quran untuk melihat bagaimana proses pembelajaran berlangsung, terutama guru baru. Dan guru Qur'an juga ada MOU dengan ummi fondation, jadi nantinya akan supervisi dari pihak Quality Control dari yayasan, kemudian masih ada sidak dadakan dari pihak ummi fondation dari pusat.</p>
5	<p>Disemua organisasi itu pasti ada aturannya nggeh, bagaimana jika ada guru yang tidak taat aturan?</p> <p>Jawaban: di awal tahun kita sudah ada SOP yang disosialisasikan, mulai dari pakaian, kehadiran dan lain sebagainya dan itu sudah disertai dengan konsekuensinya jika melanggar. Misal masalah pakaian kami wajib berseragam sesuai dengan jadwal yang ditentukan, misalkan ada guru yang tidak ada pemberitahuan tidak memakai seragam itu biasanya kami ada hukuman untuk membayar infaq 2000 rupiah, berbeda dengan guru baru yang belum punya seragam, masih kami toleransi dan bisa menyesuaikan warnanya saja. dan itu setiap SDM punya map refleksinya, jadi ketika ada yang melanggar seperti terlambat, tidak memakai seragam, saya akan memberikan map refleksi itu ke SDM tersebut, silahkan untuk diisi sendiri refleksinya apa dan ditandatangani. Jadi ketika nanti ada penilaian kinerja SDM, itu sudah ada buku bukti yang SDM tersebut isi sendiri. Untuk kehadiran kami juga ada batas untuk guru yang tidak piket itu maksimal datang</p>

	pukul 6.40, dan ada hukuman jika terlambat. Kemudian jika ada guru yang sudah datang tapi lupa absen itu biasanya lapor ke saya langsung dan nanti akan saya catat untuk kehadirannya, karna ini juga berpengaruh ke honor mereka masing-masing.
6	<p>Apakah ada pelatihan khusus cara berkomunikasi dengan wali murid, siswa bahkan sesama rekan kerja?</p> <p>Jawaban ada, biasanya kami tiap akhir semester biasa ada pembinaan SDM, dan bergantian dari struktural dulu, kemudian wali kelas, kemudian nanti ada seluruh SDM. Kadang kami mengundang narasumber dari luar, dan itu intensif 2 hari untuk profesionalitas kami sebagai guru dan pelayanan, tapi kadang juga dari pihak internal yayasan terkait keislaman</p>
7	<p>Apakah ada SK tugas untuk guru yang mempunyai tugas selain mengajar?</p> <p>Jawaban: ada, yang membuat SK itu yayasan dan diperbarui setiap tahun. Dan tidak ada SK khusus dari unit SMP sendiri jadi diSMP kami hanya di sosialisasikan tugas kita itu apa saja</p>
8	<p>Siapa yang menyusun jobdesk?</p> <p>Jawaban: tergantung bagiannya ya mbak, disini ada 2 bagian akademik dan non-akademik. Kalau akademik itu meliputi kurikulum jadi tugas wali kelas, guru mapel itu yang membentuk ya waka akademik. Dan seperti saya kan bagian SDM itu dibawah waka non-akademik, jadi yang menyusun tugasnya itu waka non-akademik.</p>
9	<p>Misalkan ada guru yang kinerjanya guru bagus apakah ada penghargaan tertentu?</p> <p>Jawaban: ada mbak, sebenarnya tergantung kebijakan kepala sekolah ya mbak, kalau kepek sebelumnya ada yang punya kebijakan misalkan guru yang ontime mengumpulkan RPP biasanya ada reward nomor 1,2,3 begitu mbak. Kemudian jika terkait dengan raport kinerja guru, itu berpengaruh terhadap kenaikan gaji, kami di raport kinerja itu yang harus tercapai itu rata-ratanya 8, jadi dibawah itu dinilai tidak tuntas, jika tidak tuntas kenaikan gajinya bisa ditunda, karna kenaikan gaji disinitiap 2 tahun sekali ya mbak, jadi kalau di tunda berarti ditunda 1 semester, karna kan penilaiannya tiap semester ya mbak jadi kaau penilaian di semester selanjutnya sudah bagus, bisa dipertimbangkan kenaikan gajinya.</p>
10	<p>Bagaimana suasana kerja di SMP Al-Furqan jember?</p> <p>Jawaban: disini itu setiap hari hetic mbak, saya lihat semua gurunya full power. Karna pertama memang tuntutan kerja ya mbak, kedua guru disini itu masing-masing memiliki keistimewaan tersendiri dan kebetulan mereka ditempatkan sesuai dengan bidangnya masing-masing akhirnya bisa eksplor sesuai dengan bidangnya, ketiga guru disini itu bisa</p>

	menularkan semangat. Karna kami itu pembinaannya sangat intens, kami pagi datang itu langsung kelompok mengaji SDM, bahkan ini satpam juga harus ikut mengaji mbak dan yang menangani atau bertanggung jawab itu guru Qur'an, jadi nanti ada yang bisa membina teman-teman untuk memperbaiki ngajinya
11	<p>Apakah pernah terjadi konflik antar guru atau bahkan dengan para atasan?</p> <p>Jawaban: sebenarnya kalau konflik dimana saja pasti ada ya mbak, tapi kalau konflik parah itu tidak pernah ya mbak, mungkin masalah komunikasi itu pasti ada. Tapi alhamdulillah sejauh ini terselesaikan, karna kami setiap sabtu kan ada forum jadi kami sharing saat itu, jadi tidak sampai mengendap terlalu dalam. Tapi kalau ada masalah besar yang tidak bisa selesai di forum ya saya sebagai SDM hanya bisa menjembatani saja, sisanya kami sarankan untuk berkomunikasi secara pribadi.</p>

h. Nama Informan : Kunzita Lazuardi, S. Sos.

Jabatan : Guru BK

Hari, Tanggal : Rabu, 13 Agustus 2025

1	<p>Bagaimana pandangan Bapak/Ibu tentang kesesuaian kualifikasi guru dengan mata pelajaran yang diampu?</p> <p>Jawaban: Secara umum, guru-guru di sini memiliki kualifikasi yang sesuai dengan mata pelajaran yang mereka ajar. Sebagian besar dari mereka adalah lulusan pendidikan formal di bidangnya. Jika ada guru yang mengajar di luar bidangnya, mereka biasanya diberi pelatihan tambahan atau pendampingan untuk memastikan penguasaan materi tetap optimal.</p>
2	<p>Dari sudut pandang BK, bagaimana kemampuan guru dalam mengelola kelas secara efektif?</p> <p>Jawaban: Dari sudut pandang BK, kami melihat kemampuan guru di smp al furqan dalam mengelola kelas cukup baik. Mereka memiliki strategi yang beragam untuk menjaga ketertiban dan fokus siswa. Guru-guru di sini tidak hanya fokus pada materi, tapi juga memperhatikan dinamika sosial di kelas</p>
3	<p>Adakah guru yang kesulitan mengelola perilaku siswa, dan bagaimana sekolah membantu?</p> <p>Jawaban: Tentu, beberapa guru terkadang menghadapi tantangan dalam mengelola perilaku siswa, terutama di kelas-kelas tertentu. Sekolah tidak membiarkan guru berjuang sendirian. Kami menyediakan program pelatihan, sesi berbagi pengalaman antar guru, dan jika perlu, melibatkan guru BK dan</p>

	pimpinan untuk mencari solusi bersama, termasuk komunikasi dengan orang tua.
4	<p>Bagaimana Bapak/Ibu melihat integritas, keteladanan, dan stabilitas emosi guru di sekolah ini?</p> <p>Jawaban: Kami menjunjung tinggi integritas dan keteladanan. Guru-guru di smp al furqan saya lihat terus berusaha menunjukkan profesionalisme yang tinggi, menjadi teladan baik bagi siswa dalam hal etika dan perilaku. Mereka juga terlatih untuk menjaga stabilitas emosi, terutama saat menghadapi situasi sulit di kelas.</p>
5	<p>Bagaimana guru menunjukkan penguasaan materi dan keterampilan mengajar?</p> <p>Jawaban: Guru smp al furqan terus berupaya menunjukkan penguasaan materi melalui metode pengajaran yang bervariasi dan kemampuan mereka untuk menjawab pertanyaan siswa secara komprehensif. smp al furqan juga sering mengadakan pelatihan dan seminar untuk memperbarui pengetahuan dan berbagi praktik baik.</p>
6	<p>Apakah guru terbuka terhadap pembaruan metode atau teknologi pembelajaran?</p> <p>Jawaban: Ya, smp al furqan sangat terbuka terhadap pembaruan. sekolah kami selalu mendorong penggunaan teknologi seperti proyektor, papan tulis interaktif, dan platform pembelajaran daring. Kami juga mengadakan pelatihan berkala tentang metode pengajaran inovatif.</p>
7	<p>Bagaimana hubungan guru dengan siswa, orang tua, dan rekan sejawat?</p> <p>Jawaban: Hubungan antara guru dan siswa terjalin dengan baik, didasari oleh rasa saling percaya dan hormat. Komunikasi dengan orang tua juga terjalin lancar melalui grup WhatsApp dan pertemuan rutin. Di antara rekan sejawat, kami memiliki hubungan yang suportif dan profesional</p>
8	<p>Apakah ada upaya sekolah untuk meningkatkan kerja sama antar guru dan staf?</p> <p>Jawaban: Tentu. Kami memiliki beberapa program untuk meningkatkan kerja sama, seperti rapat dewan guru bulanan, kegiatan di luar sekolah, dan sesi berbagi praktik terbaik. Hal ini menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif.</p>
9	<p>Apakah alur koordinasi dan komunikasi antar guru dan pimpinan berjalan lancar?</p> <p>Jawaban: Alur koordinasi di smp al furqan saya rasa cukup jelas. Guru dapat berkomunikasi langsung dengan pimpinan melalui berbagai media, dan ada mekanisme formal seperti rapat mingguan atau bulanan untuk memastikan semua informasi tersampaikan dengan baik.</p>

10	<p>Apakah semua guru memiliki rasa tanggung jawab yang sama terhadap tugasnya?</p> <p>Jawaban: Setiap guru di smp al furqan harus memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi terhadap tugasnya. Tentu, ada variasi, tetapi secara umum, semua guru berkomitmen untuk memberikan yang terbaik. Kami juga memiliki mekanisme evaluasi untuk memastikan setiap tanggung jawab dilaksanakan dengan baik.</p>
11	<p>Apakah penghargaan atau teguran dari pimpinan berpengaruh pada motivasi guru?</p> <p>Jawaban: Penghargaan dan teguran tentu memengaruhi motivasi. Penghargaan memberikan pengakuan atas kerja keras, sementara teguran menjadi pengingat untuk memperbaiki diri. Keduanya penting untuk menjaga standar kinerja</p>
12	<p>Apakah sistem penghargaan dan hukuman berjalan adil menurut pengamatan Bapak/Ibu?</p> <p>Jawaban: smp al furqan berusaha keras untuk memastikan sistem ini berjalan adil. Keputusan penghargaan dan teguran didasarkan pada kriteria yang jelas dan transparan. pimpinan juga memberikan kesempatan bagi guru untuk menyampaikan pendapat mereka</p>
13	<p>Bagaimana suasana hubungan kerja antar guru? Apakah saling mendukung?</p> <p>Jawaban: Suasana hubungan kerja sangat kekeluargaan dan suportif. Kami sering berbagi ide dan sumber daya, serta saling membantu saat salah satu dari kami mengalami kesulitan</p>
14	<p>Apakah guru merasa nyaman untuk berbagi masalah atau kendala?</p> <p>Jawaban: Ya, kami menciptakan lingkungan yang terbuka. Guru merasa nyaman untuk berbagi masalah, baik profesional maupun pribadi, dengan rekan sejawat atau pimpinan. Kami percaya bahwa saling berbagi dapat membantu menemukan solusi terbaik.</p>
15	<p>Apakah guru merasa mendapatkan dukungan dari pimpinan saat menghadapi kesulitan?</p> <p>Jawaban: Pimpinan sekolah sangat suportif. Saat guru menghadapi kesulitan, pimpinan tidak segan-segan untuk memberikan dukungan, baik berupa bimbingan, sumber daya, atau hanya sekadar mendengarkan</p>
16	<p>Bagaimana guru memahami target dan standar kerja yang ditetapkan sekolah?</p> <p>Jawaban: Standar dan target kerja dikomunikasikan secara jelas sejak awal tahun ajaran dan diperkuat melalui rapat berkala. Saya rasa setiap guru tentunya memiliki pemahaman yang baik tentang apa yang diharapkan untuk peserta didik</p>

17	<p>Apakah guru termotivasi untuk memenuhi atau melampaui standar tersebut?</p> <p>Jawaban: SDM di smp al furqan selalu memiliki motivasi intrinsik yang kuat. kami tidak hanya berusaha memenuhi standar, tetapi juga berupaya untuk melampauinya demi kebaikan siswa dan perkembangan sekolah</p>
18	<p>Apakah pernah ada konflik antar guru atau antara guru dan pimpinan yang memengaruhi kinerja?</p> <p>Jawaban: Konflik adalah hal yang wajar dalam setiap organisasi. Namun, smp al furqan memiliki komitmen untuk segera menyelesaikan konflik agar tidak memengaruhi kinerja atau suasana kerja</p>
19	<p>Bagaimana proses penyelesaian konflik dilakukan di sekolah ini?</p> <p>Jawaban: Proses penyelesaian konflik biasanya dimulai dengan mediasi internal, di mana pihak-pihak yang berkonflik dipertemukan untuk mencari titik tengah. Pimpinan atau pihak yang netral berperan sebagai mediator untuk memastikan proses berjalan adil dan solutif</p>
20	<p>Apakah guru pernah menghadapi situasi sulit yang memerlukan pengambilan keputusan cepat? Bagaimana sekolah membantu guru menghadapi risiko tersebut?</p> <p>Jawaban: Ya, ada beberapa situasi yang memerlukan pengambilan keputusan cepat, seperti insiden di kelas atau di luar jam pelajaran. Sekolah telah menetapkan prosedur yang jelas untuk situasi darurat. Selain itu, pimpinan selalu siap untuk memberikan panduan dan dukungan saat guru menghadapi situasi sulit</p>

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

TRANSKIP INTERVIEW LANJUTAN

Nama Informan : Indriastutie Setia H. M. Si.

Jabatan : Kepala Sekolah

Hari Tanggal : Selasa, 18 November 2025

1	<p>Sebeumnya saya sudah lihat struktur organisasi di SMP Al-Furqan ini nggeh bu, saya lihat ada beberapa guru yang berperan double. Bagaimana sekolah memastikan guru-guru yang multi peran ini tidak kelelahan dalam menjalankan tugas sehari-hari?</p> <p>Jawaban: biasanya kita lihat dari kemampuannya masing-masing ya mbak, tidak semua guru mempunyai peran yang double. Kami memberikan peran itu sesuai dengan bidangnya, misalnya: guru yang menjabat sebagai kurikulum, juga menjabat sebagai wali kelas begitu nggeh, karna menurut kami tugasnya mirip, kalau kurikulum itu membawahi satuan pendidikannya itu seperti apa, manajemennya seperti apa, pembelajarannya seperti apa, dan didalam kurikulum ada keberlangsungan didalam kelas juga ya mbak, nah karna itu kita lihat sesuai kemampuannya. Selain itu, kami juga memperhatikan keterbatasan jumlah SDM kami, tidak memungkinkan kalau masing-masing SDM hanya pegang satu tugas.</p>
2	<p>Sejauh ini apa ada guru yang mengadu merasa kelelahan karna multi peran ini bu?</p> <p>Jawaban: Sebelum kami menetapkan sebuah amanah, kami melalui tahapan-tahapan. Pertama fit and propert test masing-masing ya, semua di tes itu apakah yang bersangkutan ini mampu atau tidak melakukan hal tersebut. Dari hasil tes itu, akhirnya kita bisa menyimpulkan bahwa yang bersangkutan ini mampu menjalankan dua peran atau lebih.</p>
3	<p>Sebelum peresmian posisi struktural ini apa ada diskusi dengan guru yang bersangkutan?</p> <p>Jawaban: Iya pasti. Jadi ketika kita memberikan amanah, pasti kita juga saling berkolaborasi ya artinya kita tidak lepas tangan beliau yang harus bertanggung jawab full begitu. Jadi kita selalu memotivasi dan membimbing kalau misalkan ada sesuatu yang kurang tepat. Jadi kita selalu bekerjasama untuk mencapai harapan atau tujuan yang diinginkan.</p>
4	<p>Sebelumnya kita bicara masalah PKG nggeh bu dan kita sempat membahas indikator yang dimasukkan kedalam penilaian nggeh bu. Apa ada indikator khusus untuk guru-guru yang menjabat?</p> <p>Jawaban: ada, semuanya ada. Misalkan guru ini menjabat sebagai wali kelas disitu ada rubrik penilaiannya yang berbeda dengan guru yang tidak menjabat apapun atau hanya mengajar saja. Ada tambahan penilaian sendiri, disitu juga job description masing-masing nggeh perjabatan. Jadi tugas-tugas tersebut sudah terlaksana atau belum. Jadi struktural itu ada penilaiannya sendiri, dan ketika mengajar ada penilaiannya sendiri. Jadi masing-masing guru ini beda penilaian menyesuaikan tugas yang diemban.</p>
5	<p>Saya lihat struktur organisasi di SMP Al-Furqan, ada 2 wakil kepala akademik dan non-akademik, dan masing-masing waka ini</p>

	<p>bertanggung jawab 3 bidang. Dari pembagian ini apa ada cerita dibaliknya bu?</p> <p>Jawaban: itu sebenarnya yayasan yang menentukan. Sebelum ada peraturan dari yayasan itu dibawah kepala sekolah itu ada wakil kurikulum dan wakil kesiswaan. Tapi dengan berjalannya waktu, yayasan menyampaikan bahwa dibawah kepala sekolah ada dua wakil kepala sekolah yaitu akademik dan non akademik. Untuk akademik ada kasi kurikulum, kesiswaan dan diniah, sedangkan waka non-akademik itu membawahi kasi humas, sarana dan prasarana, dan SDM. Jadi memang sudah dibedakan, dan orang-orang yang bisa menduduki jabatan ini melalui fit and proper tes, kira-kira beliau ini cocoknya dimana seperti itu. Jadi setiap tahapan itu ada tesnya</p>
6	<p>Untuk fit and proper tes ini apakah ada kriteria tertulis untuk posisi-posisi yang ada di struktural bu?</p> <p>Jawaban: biasanya dari fit and proper tes itu sudah menunjukkan indikatornya, dia lebih cenderung kemana itu semua ada ketentuannya. Dan ketika ada penempatan di struktural itu biasanya dari masing-masing unit itu mengajukan ke yayasan dan didiskusikan, kemudian dicocokkan dengan hasil tes tersebut, apakah guru yang bersangkutan ini memang sesuai dengan kebutuhan posisi dan jobdesnya yang akan diamanahkan. Untuk kriteria, biasanya langsung dari yayasan mbak, jadi yayasan mendatangkan tenaga dari luar dan membayar untuk menguji fit and proper individu yang mau diajukan untuk menjabat di struktural, jadi kami hanya di beri hasil print out dari hasil fit and proper tes itu dan dijelaskan kalau si guru A misal cocoknya di posisi apa begitu dan biasanya ada wawancaranya juga sih mbak</p>
7	<p>Jadi proses tes untuk posisi struktural itu dilakukan di awal tahun sebelum dimulai?</p> <p>Jawaban: Jadi begini, jadi masing-masing unit itu menyampaikan apa kebutuhannya kepada yayasan, misalkan oh ternyata SMP Al-Furqan ini butuh Wakil kepala sekolah akademik, mungkin wakil kepala sekolah sebelumnya sudah pensiun atau pindah ke unit lain. Akhirnya kita kan harus merekrut guru yang ada di struktural ini untuk menjabat menjadi Waka. Jadi tahapannya dari guru biasa menjadi wali kelas, dari wali kelas menjadi koordinator, dari koordinator bisa menjadi kasi, dari kasi ini kita seleksi disitu makanya ada fit and proper tes, setelah hasilnya selesai baru kita bisa menempatkan beliau dimana seperti itu.</p>
8	<p>Kita kemarin sudah membahas contoh konflik yang ada di SMP Al-Furqan ini, apa ada dokumen fisik yang mengarsipkan terkait konflik-konflik yang pernah terjadi?</p> <p>Jawaban: sepertinya tidak ada mbak, jadi kita hanya pendekatan secara personal saja. jadi misal ada SDM kami yang ada sesuatu hal (masalah/ konflik) itu biasanya saya panggil kita duduk bareng, kami tanya apa yang sebenarnya terjadi seperti itu, terus kita berusaha untuk memberikan solusi sebatas pengetahuan kita.</p>

9	<p>Saya juga dapat keterangan dari bu Ria sebagai kasi SDM nggeh bu, kalau ada guru yang berkonflik itu akan berpengaruh kepada rapor kinerja guru?</p> <p>Jawaban: iya, pasti. Jadi kita lihat dia bermasalahnya terkait apa, misalkan tentang kedisiplinan. Pasti penilaian kedisiplinan berbeda dengan teman-temannya yang lain. Dari situ, ada penilaian kinerjanya turun itu kita panggil, kita tanya alasannya kenapa, sudah ada alternatif penyelesaian atau belum, biasanya saya tanya seperti itu. Karna yang tahu kondisi riilnya itu kan SDM masing-masing, jadi kita cuma menggali informasi saja.</p>
10	<p>Misal ada konflik kan berarti ada dua kesimpulan nggeh bu, sudah selesai atau masih belum selesai. Nah apa tindak lanjut dari konflik yang belum selesai?</p> <p>Jawaban: Biasanya kalau ada konflik, kita lihat periodenya ada yang pendek dan ada yang panjang. Misalkan konflik itu terus berlanjut, tetap kita panggil yang bersangkutan, jadi pemanggilan pertama dia masih bermasalah kita beri peringatan, panggilan kedua masih bermasalah kita beri peringatan lagi. Jadi tindak lanjutnya itu adalah surat peringatan, yaitu SP1, SP2 dan SP3. Dan batasnya hanya sampai SP3. Tapi biasanya SDM itu tidak sampai seperti itu, biasanya sampai SP1 itu sudah tidak melakukan kesalahan yang sama lagi.</p>
11	<p>Untuk guru yang berkonflik ini, apa ada pembinaan dari sekolah bu?</p> <p>Jawaban: Menurut saya bukan pembinaan ya, jadi kita sebatas memotivasi untuk guru ini bisa menjadi yang lebih baik. Dan pendampingan hanya sebatas mengingatkan terutama guru yang bersangkutan ini ada indikasi mau mengarah ke hal-hal itu, jadi kita memberikan warning dari awal</p>
12	<p>Terkait masalah dengan pihak eksternal seperti wali murid, apa ada panduan tertentu bagaimana menghadapi wali murid terutama saat adanya konflik?</p> <p>Jawaban: kalau panduan tidak ada, tapi kita memberikan semacam coaching ya mbak, jadi misalkan ada wali kelas ada masalah dengan siswanya atau wali muridnya biasanya menyampaikan kepada pihak sekolah ya entah itu kepada saya atau bagian SDM atau guru yang lainnya. Dan biasanya mereka meminta saran bagaimana mereka menyelesaikan masalah tersebut, apa yang harus guru itu lakukan. Jadi kalau bahasanya panduan sih tidak ya mbak, tapi kita coaching atau lebih ringannya sharing biasa saja mbak.</p>
13	<p>Untuk rapor kinerja guru, mungkin bisa dijelaskan apa saja indikator yang dinilai dan sub-indikatornya juga bu?</p> <p>Jawaban: oke 1) ada indikator keaktifan, keaktifan itu ketika ada kegiatan yang diselenggarakan oleh unit maupun yayasan. 2) kedisiplinan itu tentang kedisiplinan guru saat kehadirannya masuk ke sekolah kita kan ada jam kerjanya masuk jam berapa dan pulang jam berapa, kedisiplinan guru saat masuk ke kelas apakah guru tepat waktu masuk kelas atau tidak, kedisiplinan terkait pengumpulan tugas, jadi masing-masing guru kan punya tugas masing-masing, apakah guru ini ditarget untuk melaksanakan tugas tertentu ini tepat waktu atau tidak, kehadirannya disekolah misalkan</p>

	<p>dalam satu semester hari efektif kerjanya itu 200 sekian hari dari sekian hari ini berapakah guru ini tidak masuk alasannya kenapa . 3) sosial, penilaiannya mencakup bagaimana guru ini berhubungan dengan teman sejawat, wali murid dan sebagainya, kita nilai sikapnya seperti apa, apakah dia ramah atau tidak, apakah bisa dia mampu menyelesaikan masalahnya sendiri. 4) Supervisi akademik, penilaiannya mencakup ketika mengajar didalam kelas bagaimana, metodenya seperti apa 5) Supervisi administrasi pembelajaran, untuk perangkat pembelajaran ini penilaiannya ada ngga RPP nya, kalender akademiknya, 6) Supervisi kelas, untuk wali kelas ada tugas tambahan sebagai wali kelas guru ini punya tidak buku catatan wali kelasnya, ada tidak tata tertibnya, ada tidak kesepakatan kelasnya, ada tidak peraturan kelasnya. 7) diniah dan ibadah, guru ini melaksanakan ibadahnya bagaimana, puasa sunnahnya dilaksanakan atau tidak, sholatnya berjamaah atau tidak, termasuk hafalan qurannya bagaimana, dan wawasan keislamannya misal terkait sirah nabawiyah, tauhid, aqidah, fiqih dan sebagainya. 8) Peningkatan kualitas SDM, misalnya guru ini dalam satu semester sudah membaca berapa buku, atau mungkin guru ini sudah membuat karya atau belum dan karya disini juga termasuk modul pembelajaran juga, guru ini sering mengikuti seminar atau tidak, guru ini sering menjadi narasumber atau tidak, untuk narasumber disini juga termasuk pemimpin briefieng harian juga. 9) Kepribadian, untuk kepribadian ini banyak sekali aspeknya, contoh bagaimana guru ini bekerjasama dengan tim, sikap 5S (senyum, sapa, salam, sopan, santun) itu muncul atau tidak, apakah guru ini responsif atau tidak. 10) Aqidah dan Akhlak, yang mencakup sejauh mana aqidah yang ada didalam diri guru dan akhlak sehari-hari</p>
14	<p>Apakah ada tim penilaian atau seluruhnya jenengan yang menilai terkait PKG ini bu?</p> <p>Jawaban: Jadi, untuk indikator keaktifan, kehadiran, dan pengembangan diri guru itu biasanya dipegang bagian SDM atau Waka Non-Akademik. Untuk indikator diniah, ibadah, aqidah dan akhlak itu biasanya kita minta bantuan ke Kasi Diniah dan Al-Qur'an. Indikator sosial dan kepribadian kita minta bantuan ke guru pamong yang kebetulan guru pamongnya ada 2, guru pamong 1 terkait kepribadian dan sosial dan guru pamong ke 2 terkait supervisi. Untuk supervisi sendiri kan ada beberapa penilaian nggeh ada supervisi akademik, perangkat pembelajaran dan kelas, untuk supervisi perangkat pembelajaran kita bisa minta bantuan kepada kasi kurikulum atau waka akademik. Dan penilaiann ini tidak serentak nggeh mbak, jadi penilaiannya seiring berjalannya waktu, tapi untuk supervisi akademik sudah ada jadwalnya, kalau supervisi perangkat pembelajaran itu kita tinggal lihat di google form apakah lengkap atau tidak, untuk supervisi kelas bisa kita lihat dikelas masing-masing dan untuk diniah dan wawasan keislaman itu kita biasanya memang laksanakan serentak mungkin bisa dengan cara online.</p>

15	<p>Diwawancara sebelumnya jenengan sempat mengatakan guru yang tidak mencapai nilai rata-rata akan dievaluasi selama 3 bulan, bagaimana jenengan melihat munculnya peningkatan guru ini?</p> <p>Jawaban: jadi setelah tiga bulan ini ada guru yang tidak tuntas, jadi dari guru ini indikator mana yang tidak tuntas itu yang kita nilai dalam 3 bulan. Jadi misalkan dari 10 indikator ini ada 4 yang tidak tuntas, berarti kita pantau perkembangannya dari 4 indikator ini selama 3 bulan. Jika ada peningkatan, berarti guru ini bisa naik statusnya. Jika tidak ada perubahan, berarti mohon maaf berarti belum bisa bergabung dengan kami.</p>
16	<p>Untuk reward and punishment, apakah ada kriteria tertulis untuk guru yang mendapatkan reward dan mendapatkan punishment?</p> <p>Jawaban: ada mbak, nanti saya kirim by Whatsapp ya mbak. Sementara contohnya saya jelaskan dulu ya mbak. Contoh yang sederhana, sebelumnya ada beberapa SDM kedisiplinannya 100%, atau keaktifan juga bagus kita berikan reward berupa barang kalau ga salah ingat tahun kemaren itu berupa sembako mbak. Atau misalkan guru yang berhasil membawa siswa kita lolos olimpiade sampai ke tingkat provinsi, kita berikan reward juga biasanya berupa uang. Kalau bentuk rewardnya itu menyesuaikan saja ya mbak, gaada ketentuan uang ataupun barang, jadi menyesuaikan kondisi saja. untuk punishment itu sama seperti diawal yaitu berupa surat peringatan yaitu SP1, SP2, dan SP3</p>
17	<p>Untuk form refleksi diri guru itu bagaimana jenengan memantau kejujuran guru?</p> <p>Jawaban: dari awal memang kita sampaikan ya mbak, apapun yang guru tulis itu yang mencerminkan guru itu sendiri. Terkait kejujuran itu saya sampaikan juga di awal kalau Allah itu maha melihat dan maha mengetahui seperti itu saja, jadi kita berusaha saling percaya satu sama lain. Ada beberapa guru yang memang tidak menulisi form refleksi diri, menurut kami menumbuhkan kesadaran itu susah jadi form refleksi diri ini salah satu sarana menumbuhkan kesadaran diri. Jadi kita kembalikan lagi ke guru masing-masing, tapi kami berusaha memberikan contoh yang baik. Intinya form refleksi diri ini sebenarnya pelajaran untuk diri sendiri untuk tidak mengulangi kesalahan yang sama saja sih mbak.</p>
18	<p>Mungkin ada informasi yang saya lewatkan tapi perlu saya ketahui bu?</p> <p>Jawaban: oh iya mbak, sebenarnya ini saya dapat masukan juga dan ini juga pengingat buat saya pribadi. Untuk jangan menjadikan penilaian kinerja guru itu menjadi sesuatu yang menakutkan, karna saya sadari memang mindset beberapa guru PKG ini adalah hal menakutkan, tapi harapannya PKG ini bisa menjadi penilaian diri sendiri. Jadi refleksi diri itu bukan sesuatu yang harus dihindari tapi itu sarana yang bisa kita gunakan untuk memperbaiki diri untuk kedepannya. Itu saja sih mbak</p>

Lampiran 7 Standar Operasional Prosedur (SOP) SDM SMP Al-Furqan Jember

STANDART OPERASIONAL PROSEDUR (SOP) SDM SMP AL FURQAN JEMBER TAHUN AJARAN 2005/2026

1. KEDISIPLINAN

A. WAKTU BEKERJA

- Semua SDM wajib melakukan **Check Lock** kehadiran dan kepulangan melalui aplikasi yang sudah ditentukan pihak sekolah (dahulukan **Check lock** sebelum beraktivitas yang lain)
- Kehadiran SDM Maksimal pukul 06.40 WIB
- Keterlambatan
Jika hadir 06.41-06.45: berlaku infaq 2000
Jika hadir 06.46 – pukul 07.00 ke atas: berlaku infaq 2000 dan menemani siswa sholat ashar (tidak terhitung piket sore di Masjid)
- Semua SDM wajib mengikuti sholat Dhuha di Masjid bersama siswa, kecuali Satpam tetap melaksanakan sholat Dhuha di masjid dengan waktu menyesuaikan.
- Semua SDM tidak diperbolehkan melakukan aktivitas lain selama kegiatan pembiasaan pagi SDM berlangsung (pukul 06.45- 07.15) kecuali bertugas mengajar di pembelajaran jam ke nol.
- Semua SDM diwajibkan mengikuti kegiatan mengaji bersama sesuai dengan kelompok mengaji masing-masing yang sudah ditentukan oleh bagian Diniyah.
- Semua SDM tidak diperkenankan meninggalkan sekolah pada saat jam efektif bekerja (kembali ke sekolah lagi). Kecuali mendapat tugas keluar dari sekolah, mengikuti kegiatan MGMP atau kepentingan lain yang diizinkan oleh Kepala Sekolah
- Semua SDM tidak diperkenankan meninggalkan sekolah (tidak kembali ke sekolah) pada jam efektif bekerja tanpa izin dari Kepala Sekolah

B. PERIJINAN

- Semua SDM yang ijin tidak hadir ke sekolah, wajib melakukan perijinan kepada Kepala Sekolah dan konfirmasi ke bagian SDM. Yang berwenang memberikan ijin ketidakhadiran adalah Kepala Sekolah bukan bagian SDM.
- Semua SDM yang terlambat ke sekolah, melakukan ijin kepada Kepala Sekolah dan konfirmasi ke bagian SDM dengan menyampaikan alasan keterlambatan
- Semua SDM yang ijin keluar sekolah wajib mengisi Buku Ijin Keluar di Meja SDM
- SDM yang ingin mengajukan cuti, wajib membuat surat ijin cuti yang ditujukan kepada Kepala Sekolah, konfirmasi ke bagian SDM dan TU.

C. SERAGAM

- Semua SDM wajib menggunakan seragam sesuai ketentuan sekolah, kecuali bagi yang belum mempunyai seragam boleh menyesuaikan
- Bagi SDM yang menggunakan baju/jilbab selain ketentuan seragam, harap konfirmasi ke bagian SDM dan mengisi Form Refleksi Harian Kegiatan SDM
- Semua SDM, setiap hari senin-jumat wajib menggunakan sepatu hitam dan berkaos kaki. Sedangkan hari Sabtu diperkenankan memakai sepatu bebas
- SDM putri tidak diperkenankan mengenakan semua jenis celana dan jilbab yang tidak menutup dada selama berada di lingkungan sekolah ataupun ketika mengikuti kegiatan sekolah yang diadakan di luar sekolah.
- SDM putra tidak diperkenankan menggunakan celana yang berbahan Jeans.

Lampiran 8 Laporan Bimbingan Konseling Siswa



SMP AL-FURQAN JEMBER
 NSS : 204052401113 NPSN : 20523746
 Jl. Trunojoyo No. 51 Telp. 0331 488644
 Email : smpalfurqan@yahoo.co.id & smpalfurqan1981@gmail.com

Laporan Bimbingan Konseling Siswa

Nama : Jasmine Haniifa Najwa Jayus

NIS : 2787

Kelas : 8B

Riwayat Masalah dan Penanganan:

Tanggal	Keluhan	Masalah	Solusi	Tindak Lanjut
21-11-2024 13:27:12	Depresi atau perasaan sedih berkepanjangan		Menerapkan teknik manajemen stres dan bimbingan emosional	Konseling emosional lanjutan - Melakukan sesi konseling untuk membantu siswa mengelola emosi dan stres.

Pesan dan Harapan	Kami berharap Ananda bisa menemukan kekuatan untuk melangkah maju, mencari dukungan yang Ananda butuhkan, dan kembali menemukan kegembiraan dalam hidup.
-------------------	--

KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
 Mengetahui,
 Kepala SMP Al-Furqan Jember

Jember, 11 Juni 2025
 Guru Bimbingan Konseling

Indriastutie Setia Hariwardanie, M.Si.

Kunzita Lazuardi, S. Sos.



SMP AL-FURQAN JEMBER

NSS : 204052401113 NPSN : 20523746

Jl. Trunojoyo No. 51 Telp. 0331 488644

Email : smpalfurqan@yahoo.co.id & smpalfurqan1981@gmail.com

Laporan Bimbingan Konseling Siswa

Nama : Azril Maulana Kholillul Rohman

NIS : 2896

Kelas : 9D

Riwayat Masalah dan Penanganan:

Tanggal	Keluhan	Masalah	Solusi	Tindak Lanjut
17-12-2024 13:57:38		Tidak mengikuti dan meninggalkan pelajaran di sekolah	Meningkatkan komunikasi dan saling menghormati antara siswa dan guru	Edukasi tentang nilai dan etika akademik - Menyusun program untuk mengajarkan pentingnya kejujuran akademik dan peranannya dalam kehidupan sekolah.
03-01-2025 12:55:45		Menghindari tanggung jawab akademis atau kegiatan sekolah	Memberikan konsekuensi dan pemantauan untuk absensi	Pemantauan kedisiplinan - Memantau kehadiran dan keterlambatan siswa secara berkala

Pesan dan Harapan	Alhamdulillah setelah mendapatkan bimbingan mengenai kedisiplinan, terdapat perubahan yang dilakukan oleh ananda "AZRIL". Semoga kedepannya dapat menjadi lebih baik dan selalu meningkatkan kedisiplinan disetiap harinya.
-------------------	---

Mengetahui,
Kepala SMP Al-Furqan Jember

Jember, 11 Juni 2025
Guru Bimbingan Konseling

Indriastutie Setia Hariwardanie, M.Si.

Andico Adi Permadani, S.Pd.

Lampiran 9 SOP Reward dan Punishmen Tendik SMP Al-Furqan Jember



YAYASAN AL FURQAN SMP AL FURQAN JEMBER

NSS: 204052401113

NPSN: 20523746

Website: <https://smpalfurqanjember.sch.id/> Email: smpalfurqan1981@gmail.com

♦ Alamat: Jalan Trunojoyo 51 Kabupaten Jember, Jawa Timur 68131 ☎ Telp. (0331) 488644

STANDAR OPERASIONAL PROSEDUR (SOP) REWARD DAN PUNISHMENT TENAGA PENDIDIK DAN TENAGA NON KEPENDIDIKAN TAHUN AJARAN 2025/2026

I. Tujuan

- Memberikan pedoman yang jelas dan objektif dalam pemberian penghargaan atas prestasi kerja, kedisiplinan, dan ketaatan terhadap nilai-nilai Islam serta Qur'ani.
- Menegakkan disiplin, integritas, dan profesionalisme kerja, serta menguatkan budaya kerja yang positif dan suportif.

✧ **Bagian A: REWARD (PENGHARGAAN)**1. **Kriteria Penerima Penghargaan**

Dimensi	Kriteria Kinerja & Profesionalisme (Berprestasi)	Kriteria Nilai & Karakter (Islami & Qur'ani)
A. Kedisiplinan & Etos Kerja	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Kehadiran 100% (tanpa sakit/izin) dalam periode penilaian. ➤ Menyelesaikan seluruh tugas dan administrasi tepat waktu, <i>zero</i> keterlambatan. 	Disiplin Ibadah: Konsisten menjalankan shalat fardhu berjamaah dan amalan sunnah rawatib/dhuha di sekolah.
B. Keaktifan & Kontribusi	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Inisiatif dan Keaktifan dalam seluruh kegiatan sekolah (termasuk 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Menjadi mentor/fasilitator aktif dalam program

Dimensi	Kriteria Kinerja & Profesionalisme (Berprestasi)	Kriteria Nilai & Karakter (Islami & Qur'ani)
	<p>kepanitiaan, <i>event</i> Qur'ani, dan kegiatan sosial).</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Memberikan kontribusi ide/tenaga yang signifikan di luar tugas pokoknya. 	<p>Tahfidz/Tahsin bagi rekan kerja atau siswa.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Aktif dalam majelis ilmu/kajian internal sekolah.
C. Pengembangan Diri (Upaya Peningkatan Kualitas)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mencapai target peningkatan kompetensi yang ditetapkan (misalnya: lulus sertifikasi, peningkatan nilai UKG/kompetensi teknis). ➤ Mengimplementasikan hasil diklat/workshop ke dalam praktik kerja sehari-hari. ➤ Berbagi praktik baik kepada teman sejawat dari hasil diklat/workshop 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Peningkatan Kualitas Qur'an: Terbukti meningkatnya hafalan/mutu bacaan (Tahsin/Tahfidz) dalam evaluasi internal. ➤ Menguasai dan mengamalkan satu Hadits/Sirah Nabawi baru setiap bulan. ➤ Meningkatkan kualitas yaumiyah, sirah nabawiyah serta pengetahuan diniyah
D. Sosial-Emosional & <i>Support System</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Membangun Lingkungan Positif: Berkontribusi aktif dalam menciptakan suasana kerja yang harmonis dan suportif. ➤ Mendapatkan penilaian sangat baik dari rekan 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Teladan Ukhuwah: Aktif dalam menjalin silaturahmi, menolong, dan memberikan dukungan emosional (<i>support system</i>) bagi rekan kerja.

Dimensi	Kriteria Kinerja & Profesionalisme (Berprestasi)	Kriteria Nilai & Karakter (Islami & Qur'ani)
	sejawat terkait kerjasama tim.	➤ Menunjukkan Sifat <i>Tawadhu'</i> (rendah hati) dan <i>Husnuzan</i> (berprasangka baik) di lingkungan kerja.
E. Prestasi Utama	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mencapai Key Performance Indicator (KPI) tertinggi di unit kerja. ➤ Meraih penghargaan eksternal. 	Role Model Akhlakul Karimah bagi seluruh warga sekolah.

2. Bentuk-Bentuk Penghargaan

Kategori	Bentuk Penghargaan	Keterangan Tambahan
Pengembangan Diri	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Reward Pelatihan Unggulan (diutamakan bagi yang aktif mengembangkan diri). ➤ Tunjangan Pengembangan Karier (untuk pembelian buku/alat pendukung profesional). 	Penghargaan diberikan untuk memacu peningkatan mutu SDM.
Kinerja & Kontribusi	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Bonus Kinerja Tahunan/Semesteran. ➤ Promosi Jabatan/Peningkatan <i>Grade</i>. 	Diberikan berdasarkan capaian KPI tertinggi.

Kategori	Bentuk Penghargaan	Keterangan Tambahan
Nilai Islami	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Reward Umrah/Haji (bagi teladan terbaik dalam ketaatan dan akhlak). ➤ Sertifikat 'Uswatun Hasanah' (Teladan Terbaik). 	Diberikan khusus bagi yang menunjukkan keunggulan dalam aspek spiritual dan karakter.
Sosial & Disiplin	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sertifikat dan bingkisan (bagi yang 100% disiplin dan aktif membangun support system). ➤ Pujian & Apresiasi di hadapan umum (rapat/apel). 	Untuk menghargai etos kerja dan <i>teamwork</i> .

🏠 Bagian B: PUNISHMENT (SANKSI)

1. Tingkat Pelanggaran

Tingkat	Kategori Pelanggaran	Pelanggaran
Ringan	Pelanggaran ringan dan pertama kali.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Kedisiplinan: Terlambat hadir di sekolah (3-5 kali/bulan). ➤ Keaktifan: Tidak hadir atau pasif dalam rapat/kegiatan wajib sekolah tanpa izin. ➤ Sosial-Emosional: Melontarkan teguran yang tidak sopan (<i>ghibah</i> ringan/komplain tanpa jalur resmi).
Sedang	Pelanggaran berulang atau serius yang memengaruhi kinerja tim/citra sekolah.	<p>Kedisiplinan:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Absen tanpa keterangan (lebih dari 2 hari). ➤ Terlambat hadir ke sekolah lebih

Tingkat	Kategori Pelanggaran	Pelanggaran
	 <p>UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ J E M B E R</p>	<p>dari 3 kali dalam satu pekan</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Terlambat mengumpulkan perangkat pembelajaran 3 kali berturut-turut dalam 1 pekan ➤ Tidak melakukan absensi kehadiran 3 kali berturut-turut dalam 1 pekan ➤ Tidak menggunakan seragam yang telah ditentukan 3 kali berturut-turut dalam 1 bulan <p>Keaktifan : Tidak mengikuti kegiatan rutin yang diselenggarakan oleh sekolah maupun Yayasan 3 kali berturut-turut</p> <p>Pengembangan Diri: Menolak mengikuti diklat/program pengembangan wajib dari sekolah tanpa alasan syar'i.</p> <p>Support System: Menghambat kerja tim atau tidak responsif terhadap permintaan bantuan yang wajib.</p> <p>Nilai Islami: Berulang kali meninggalkan shalat berjamaah tanpa uzur syar'i.</p>

Tingkat	Kategori Pelanggaran	Pelanggaran
Berat	 <p>Pelanggaran berat yang merusak citra sekolah, melanggar syariat, atau membahayakan lembaga.</p>	<p>Kedisiplinan:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Merokok di area lingkungan sekolah ➤ Meninggalkan tugas sekolah pada saat jam kerja tanpa uzur syar'i lebih dari 4 jam ➤ Memalsukan map absensi kehadiran <p>Sosial-Emosional:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Melakukan <i>bullying</i>, intimidasi, atau kekerasan verbal/fisik di lingkungan kerja. ➤ Melakukan tindakan asusila/perjudian/miras, mencemarkan nama baik sekolah, atau terbukti ➤ Melanggar syariat di lingkungan sekolah. ➤ Menyalahgunakan jabatan/amanah untuk kepentingan pribadi maupun golongan ➤ Membocorkan naskah ujian ke pihak tertentu ➤ Melakukan plagiat untuk meningkatkan penilaian raport kinerja ➤ Melakukan pungutan liar untuk kepentingan pribadi/golongan ➤ Melanggar kode etik SDM Yayasan

Tingkat	Kategori Pelanggaran	Pelanggaran
		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Korupsi waktu/dana ➤ Melakukan Tindakan kekerasan fisik/ verbal terhadap siswa maupun rekan kerja

2. Jenis-Jenis Sanksi

Tingkat Pelanggaran	Jenis Sanksi	Keterangan Tambahan (Pembinaan Islami)
Ringan	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Teguran Lisan & Peringatan Tertulis (SP 1). ➤ Pembinaan Akhlak: Wajib membuat surat pernyataan taubat/janji perbaikan, dan/atau diberikan tugas membaca buku/artikel tentang <i>Akhlakul Karimah</i>. ➤ Menambah target hafalan yang sudah ditentukan oleh Yayasan 	Pembinaan dilakukan langsung oleh Atasan Langsung.
Sedang	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Surat Peringatan II (SP 2). ➤ Penundaan Kenaikan Gaji/Jabatan (6 bulan - 1 tahun). ➤ Pencabutan Tunjangan (misalnya tunjangan kehadiran/kinerja). ➤ Mutasi ke unit lain (SD atau SMA) 	Wajib mengikuti sesi <i>coaching</i> dan konseling (dengan psikolog/konselor yang memahami nilai Islam) yang ditunjuk sekolah.

Tingkat Pelanggaran	Jenis Sanksi	Keterangan Tambahan (Pembinaan Islami)
Berat	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Surat Peringatan III (SP 3) & Skorsing (tanpa gaji). ➤ Demotion (Penurunan Jabatan/Pangkat). ➤ Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) dengan tidak hormat (atas pelanggaran yang sangat fatal). 	Proses PHK harus melalui proses yang adil dan transparan, serta memberikan kesempatan pembelaan diri.

3. Prosedur Pemberian Punishment

Prosedur tetap merujuk pada prinsip keadilan dan transparansi:

1. **Laporan:** Laporan tertulis disampaikan ke SDM/Kepala Sekolah, disertai bukti yang memadai.
2. **Klarifikasi (Tabayyun):** Pihak yang dilaporkan wajib dipanggil untuk memberikan klarifikasi (*Tabayyun*) dan pembelaan diri.
3. **Investigasi:** TPK/Tim Investigasi mengumpulkan data, memverifikasi laporan, dan menentukan tingkat pelanggaran.
4. **Keputusan Sanksi:** Sidang Disiplin menetapkan sanksi.
5. **Dokumentasi:** Sanksi dicatat dalam Berita Acara dan File Kepegawaian.
6. **Pelaksanaan dan Monitoring:** Sanksi dilaksanakan dan SDM memonitor perubahan perilaku/kinerja yang bersangkutan
7. **Pembinaan:** Setelah sanksi diberikan, wajib dilakukan pembinaan (Tarbiyah) dan monitoring perbaikan kinerja secara berkala..
8. **Rehabilitasi:** Setelah masa sanksi dan perbaikan perilaku yang bersangkutan dinilai berhasil oleh Atasan Langsung/TPK, yang bersangkutan dapat mengajukan permohonan rehabilitasi untuk memulihkan haknya.

Lampiran 10 Perangkat Pembelajaran

HARI EFEKTIF SEKOLAH, HARI EFEKTIF FAKULTATIF DAN HARI LIBUR SEKOLAH DI PROVINSI JAWA TIMUR
TAHUN AJARAN 2025/2026
UNTUK: KLB, SDLB, SMP/PLB, SMA/SMALB/SMK (5 HARI BELAJAR)

[illegible]

Hari efektif Semester Gasal	: 113 hari / 23 pekan
Hari efektif Semester Genap	: 104 hari / 21 pekan
TS	3 hari

* Libur Semester untuk peserta didik

- Hari Raya Idul Fitri 1447 H
- Wafat Ica Almasih
- Hari Buruh Internasional
- Konseikan Ica Almasih
- Hari Raya Idul Adha
- Hari Raya Wataak 2570
- Hari Lahir Pancasila
- Tahun baru Hijriyah 1448

KPP	: Kegiatan Permulaan Puasa
LHR	: Libur Sekitar Hari Raya
KTS	: Kegiatan Tengah Semester
KE	: Kegiatan Ekstra kurikuler

Publikasi Internasional
 Nadi Mubtamad SAW
 Nafal
 Maszani
 Nadi Mubtamad SAW
 Imlek: 25767
 Iyep! Tahun Saka 1948

UHB : Libur Hari Besar
 LU : Libur Umum
 LS1 : Libur Semester 1*
 LS2 : Libur Semester 2*
 CB : Cuti Bersama

Libur Hari Besar

: HUT Paspipantik Indonesia
: Maulana Hebi Mubashirah SAW
: Haniyaya Kari
: Ishaan Isara Marcel
: hcs/Hilmi Nudi Nugraha Almad SAW
: Tahsin Bayu Imlek 25767
: Hadi Rayo Inek Takuri Saka 1948

17 Agustus 2025
5 September 2025
25 Desember 2025
1 Januari 2026
16 Januari 2026
17 Februari 2025
19 Maret 2026

PROGRAM TAHUNAN

Mata Pelajaran : Bahasa Inggris

Kelas : IX

Tahun Ajaran : 2025/2026

No	Tujuan Pembelajaran (TP)	Materi Pembelajaran	Alokasi Waktu
SEMESTER 1			
1.	Mengidentifikasi fungsi sosial, struktur, dan unsur kebahasaan dari teks report.	Report Text	10 JP
2.	Mendeskripsikan ciri fisik dan karakter hewan dalam teks report.		12 JP
3.	Mengidentifikasi fungsi sosial, struktur, dan unsur kebahasaan dari teks recount.	Recount Text	12 JP
4.	Menulis pengalaman pribadi di masa lampau dalam teks recount.		12 JP
5.	Mengidentifikasi fungsi sosial, struktur, dan unsur kebahasaan dari teks naratif.	Narrative Text	10 JP
6.	Menceritakan kembali teks naratif berjenis cerita fantasi.		12 JP
Jumlah : 68 JP			
SEMESTER 2			
1.	Mengidentifikasi fungsi sosial, struktur dan unsur kebahasaan dari teks deskriptif.	Descriptive text	
2.	Mendeskripsikan barang dengan ciri dan sifat yang khas.		
3.	Mengidentifikasi fungsi sosial, struktur dan unsur kebahasaan dari teks prosedur.	Procedure Text	
4.	Membuat karya dari bahan daur ulang sesuai dengan prosedur dalam teks prosedur.		
5.	Pendalaman materi kelas 7		
6.	Pendalaman materi kelas 8		
Jumlah: JP			

KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER

Mengetahui,
Kepala SMP Al Fiqan Jember

Jember, 16 Juni 2025
Guru Mata Pelajaran

Indriastutie Setia Hariwardanie, M.Si

Nurwidya Ainun Nazilah, S.Pd.

PROGRAM SEMESTER

Mata Pelajaran : Bahasa Inggris

Kelas : IX

Tahun Ajaran : 2025/2026

Semester : Ganjil

NO	TUJUAN PEMBELAJARAN (TP)	ALOKASI WAKTU
1	Mengidentifikasi fungsi sosial, struktur, dan unsur kebahasaan dari teks report.	10 JP
2	Mendeskripsikan ciri fisik dan karakter hewan dalam teks report.	12 JP
3	Mengidentifikasi fungsi sosial, struktur, dan unsur kebahasaan dari teks recount.	12 JP
4	Menulis pengalaman pribadi di masa lampau dalam teks recount.	12 JP
5	Mengidentifikasi fungsi sosial, struktur, dan unsur kebahasaan dari teks naratif.	10 JP
6	Menceritakan kembali teks naratif berjenis cerita fantasi.	12 JP
7		
8		
9		
10		
Jumlah		68 × 40 menit

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
 KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
 JEMBER

Mengetahui,
 Kepala SMP Al Furqan Jember
 Indriastutie Setia Hariwardanie, M.Si

Jember, 16 Juni 2025
 Guru Mata Pelajaran
 Nurwidya Ainun Nazilah, S.Pd.



**YAYASAN AL FURQAN
SMP AL FURQAN JEMBER**

NSS: 204052401113 NPSN: 20523746

Website: <https://smpalfurqanjember.sch.id/> Email: smpalfurqan1981@gmail.com

Alamat: Jalan Trunojowo 51 Kabupaten Jember, Jawa Timur 68131 ☎ Telp. (0331) 488644

ALUR DAN TUJUAN PEMBELAJARAN (ATP)

A. Identitas

Nama Guru Penyusun : Nurwidy Ainun Nazilah, S.Pd.
 Nama Sekolah : SMP Al-Furqan Jember
 Mata Pelajaran : Bahasa Inggris
 Fase : D
 Alokasi Waktu : 4 X 40 menit

B. Rasional

Bahasa Inggris adalah bahasa yang dominan digunakan dalam pendidikan, bisnis, perdagangan, ilmu pengetahuan, hukum, pariwisata, hubungan internasional, kesehatan, dan teknologi secara global. Mempelajari bahasa Inggris memberikan kesempatan kepada peserta didik untuk berkomunikasi dengan orang dari berbagai budaya. Kemampuan bahasa Inggris membuka peluang untuk memperoleh pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang diperlukan dalam budaya dunia yang beragam. Pembelajaran bahasa Inggris pada jenjang pendidikan dasar dan menengah memberikan kesempatan bagi peserta didik untuk memperluas wawasan tentang diri sendiri, hubungan sosial, budaya, dan peluang kerja global. Dengan memahami budaya dan interaksi antarbudaya, peserta didik dapat mengembangkan pemahaman yang mendalam tentang budaya Indonesia, memperkuat identitas diri, dan menghargai perbedaan. Pembelajaran bahasa Inggris fokus pada pengembangan enam keterampilan berbahasa: menyimak, berbicara, membaca, menulis, berfikir, dan mempresentasikan, dengan menggunakan berbagai jenis teks.

C. Tujuan Mata Pelajaran

Peserta didik yang telah mencapai tujuan pembelajaran bahasa Inggris dalam konteks tersebut akan memiliki berbagai kompetensi dan keterampilan sebagai berikut:

- Mengembangkan kompetensi komunikatif dalam bahasa Inggris melalui teks multimodal (lisan, tulisan, visual, dan audiovisual):
 - Mampu berkomunikasi secara efektif dalam bahasa Inggris melalui berbagai bentuk teks, seperti pidato, presentasi, tulisan formal dan informal, dan multimedia.
 - Mampu menggunakan berbagai media dan alat bantu untuk menyampaikan pesan secara jelas dan menarik, termasuk penggunaan gambar, grafik, video, dan audio.
 - Mampu memahami dan menginterpretasikan teks multimodal dalam bahasa Inggris, baik yang disampaikan secara lisan maupun dalam bentuk tulisan, visual, atau audiovisual.
- Mengembangkan kompetensi interkultural untuk memahami dan menghargai perspektif, praktik, dan produk budaya Indonesia dan budaya asing:
 - Mampu memahami perbedaan budaya antara Indonesia dan budaya asing, dan menghargai keanekaragaman budaya tersebut.
 - Mampu berkomunikasi dengan orang dari budaya yang berbeda dengan sikap terbuka dan toleransi.
 - Mampu mengidentifikasi persamaan dan perbedaan budaya dalam konteks bahasa Inggris, seperti penggunaan bahasa formal dan informal, etika komunikasi, dan norma-norma sosial.
- Mengembangkan kepercayaan diri untuk berekspresi sebagai individu yang mandiri dan bertanggung jawab:
 - Mampu mengungkapkan pendapat, ide, dan perasaan secara jelas dan lugas dalam bahasa Inggris.
 - Mampu mengambil inisiatif dalam berkomunikasi dan berinteraksi dengan orang lain dalam bahasa Inggris.
 - Mampu menerima umpan balik dengan sikap terbuka dan menggunakannya untuk meningkatkan kemampuan komunikasi.
- Mengembangkan keterampilan berfikir kritis dan kreatif:
 - Mampu menganalisis dan mengevaluasi teks dalam bahasa Inggris secara kritis, termasuk teks lisan, tulisan, visual, dan audiovisual.
 - Mampu menghasilkan teks yang kreatif dan orisinal dalam bahasa Inggris, seperti cerita, puisi, atau skenario.
 - Mampu memecahkan masalah dan menghasilkan solusi yang inovatif melalui penggunaan bahasa Inggris.

D. Capaian Mata Pelajaran Bahasa Inggris Fase D

Pada akhir Fase D, peserta didik menggunakan teks lisan, tulisan dan visual dalam bahasa Inggris untuk berinteraksi dan berkomunikasi dalam konteks yang lebih beragam dan dalam situasi formal dan informal. Peserta didik dapat menggunakan berbagai jenis teks seperti narasi, deskripsi, prosedur, teks khusus (pesan singkat, iklan) dan teks otentik menjadi rujukan utama dalam mempelajari bahasa Inggris di fase ini. Peserta didik menggunakan bahasa Inggris untuk berdiskusi dan menyampaikan keinginan/perasaan. Pemahaman mereka terhadap teks tulisan semakin berkembang dan keterampilan inferensi mulai tampak ketika memahami informasi tersirat. Mereka memproduksi teks tulisan dan visual dalam bahasa Inggris yang terstruktur dengan kosakata yang lebih beragam. Mereka memahami tujuan dan pemirsa ketika memproduksi teks tulisan dan visual dalam bahasa Inggris.

Elemen Capaian Pembelajaran Bahasa Inggris Fase D

Elemen	Deskripsi
Menyimak - Berbicara	Pada akhir Fase D, peserta didik menggunakan bahasa Inggris untuk berinteraksi dan saling bertukar ide, pengalaman, minat, pendapat dan pandangan dengan guru, teman sebaya dan orang lain dalam berbagai macam konteks familiar yang formal dan informal. Dengan pengulangan dan penggantian kosakata, peserta didik memahami ide utama dan detail yang relevan dari diskusi atau presentasi mengenai berbagai macam topik yang telah familiar dan dalam konteks kehidupan di sekolah dan di rumah. Mereka terlibat dalam diskusi, misalnya memberikan pendapat, membuat perbandingan dan menyampaikan preferensi. Mereka menjelaskan dan memperjelas jawaban mereka menggunakan struktur kalimat dan kata kerja sederhana.
Membaca - Memirsa	Pada akhir fase D, peserta didik membaca dan merespon teks familiar dan tidak familiar yang mengandung struktur yang telah dipelajari dan kosakata yang familiar secara mandiri. Mereka mencari dan mengevaluasi ide utama dan informasi spesifik dalam berbagai jenis teks. Teks ini dapat berbentuk cetak atau digital, termasuk diantaranya teks visual, multimodal atau interaktif. Mereka mengidentifikasi tujuan teks dan mulai melakukan inferensi untuk memahami informasi tersirat dalam sebuah teks.
Menulis - Mempresentasikan	Pada akhir Fase D, peserta didik mengomunikasikan ide dan pengalaman mereka melalui paragraf sederhana dan terstruktur, menunjukkan perkembangan dalam penggunaan kosakata spesifik dan struktur kalimat sederhana. Menggunakan contoh, mereka membuat perencanaan, menulis, dan menyajikan teks informasi, imajinasi dan persuasi dengan menggunakan kalimat sederhana dan majemuk untuk menyusun argumen dan menjelaskan atau

mempertahankan suatu pendapat.

E. Tujuan Pelajaran

Chapter	Tujuan Pembelajaran (Chapter)	Metode & Aktivitas Pembelajaran	Alokasi Waktu	Sumber Belajar
Chapter 1	Di akhir bab 1, peserta didik dapat: 1. Mendiskusikan satwa liar asli Indonesia. 2. Mengidentifikasi fakta-fakta menarik tentang satwa liar asli Indonesia. 3. Memahami penggunaan kata ganti, frasa kata benda, dan kalimat pasif dalam kalimat. 4. Mendeskripsikan ciri fisik dan karakteristik dari hewan.	- Problem Based Learning, - Diskusi - Tanya Jawab - Presentasi	22 JP	- Buku Panduan Guru Bahasa Inggris Kelas IX (ENGLISH FOR NUSANTARA) Revisi Tahun 2022. - Buku Panduan Siswa Bahasa Inggris Kelas IX (ENGLISH FOR NUSANTARA) Revisi Tahun 2022 - Sumber Internet - Sumber relevan - Audio - Video
Chapter	Tujuan Pembelajaran (Chapter)	Metode & Aktivitas Pembelajaran	Alokasi Waktu	Sumber Belajar
Chapter 2	Di akhir bab 2, peserta didik dapat: 1. Membahas tentang pengalaman pribadi. 2. Mengidentifikasi cagar alam yang ada di Indonesia dan ketertarikan wisatawan.	- Problem Based Learning, - Project Based Learning - Diskusi - Tanya Jawab - Presentasi	24 JP	- Buku Panduan Guru Bahasa Inggris Kelas IX (ENGLISH FOR NUSANTARA) Revisi Tahun 2022. - Buku Panduan Siswa Bahasa Inggris Kelas IX (ENGLISH

	3. Mengidentifikasi kata kerja bentuk lampau. 4. Mengidentifikasi struktur teks dari teks recount. 5. Menulis dan mempresentasikan cerita pengalaman masa lampau di depan kelas.			FOR NUSANTARA) Revisi Tahun 2022 - Sumber Internet - Sumber relevan - Audio - Video
Chapter	Tujuan Pembelajaran (Chapter)	Metode & Aktivitas Pembelajaran	Alokasi Waktu	Sumber Belajar
Chapter 3	Di akhir bab 3, peserta didik dapat: 1. Mengidentifikasi ide pokok dan menceritakan kembali cerita fantasi. 2. Mengidentifikasi rangkaian cerita dan menghubungkan ide di cerita fantasi. 3. Mengidentifikasi tokoh, masalah, dan solusi pada cerita fantasi. 4. Memahami dan mengidentifikasi kalimat langsung dan tidak langsung di cerita fantasi. 5. Mengidentifikasi dan menulis	- Problem Based Learning. - Project Based Learning - Diskusi - Tanya Jawab - Presentasi	22 JP	- Buku Panduan Guru Bahasa Inggris Kelas IX (ENGLISH FOR NUSANTARA) Revisi Tahun 2022. - Buku Panduan Siswa Bahasa Inggris Kelas IX (ENGLISH FOR NUSANTARA) Revisi Tahun 2022 - Sumber Internet - Sumber relevan - Audio - Video

	ulang cerita fantasi. 6. Menciptakan akhir cerita pengganti pada cerita fantasi.			
--	---	--	--	--

Mengetahui,
Kepala SMP Al-Furqan Jember

Jember, 16 Juni 2025
Guru Mapel

Indriastutie Setia Hariwardhanie, M.Si.

Nurwidyia Ainun Nazilah, S.Pd.

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

MODUL AJAR

I. INFORMASI UMUM	
A. Identitas Modul	
Nama Sekolah	SMPS Al-Furqan Jember
Mata Pelajaran	Bahasa Inggris
Tahun Ajaran	2025/2026
Semester	Ganjil
Nama Guru	Nurwidya Ainun Nazilah, S.Pd.
Fase / Kelas	Fase D / IX
Materi Pembelajaran	Report Text
Alokasi Waktu	4 JP (2 X Pertemuan)
B. Kompetensi Awal	
	Siswa memiliki pengetahuan dasar tentang teks deskriptif dan struktur teks bahasa Inggris secara umum.
C. Profil Pelajar Pancasila	
	<ul style="list-style-type: none"> - Beriman: Bertakwa kepada Tuhan YME dan berakhlak mulia. - Bergotong royong: Kolaborasi, peduli dan berbagi. - Kreatif: Memperoleh dan memproses informasi dan gagasan.
D. Sarana dan Prasarana	
	Buku guru dan siswa "SIAP Merdeka Belajar BAHASA INGGRIS", LKPD (Lembar Kerja Peserta Didik), laptop, PPT, LCD Projector.
E. Target Peserta Didik	
	Peserta didik regular.
F. Pendekatan, Model, dan Metode Pembelajaran yang digunakan	
	<ul style="list-style-type: none"> - Pendekatan : <i>Scientific Approach</i> - Model Pembelajaran : <i>Problem Based Learning</i> - Metode : Tanya jawab dan diskusi kelompok
II. KOMPONEN INTI	
A. Tujuan Pembelajaran	
	<ul style="list-style-type: none"> - Siswa dapat mengidentifikasi struktur dan unsur kebahasaan teks report. - Siswa dapat memahami teks report tentang hewan liar Indonesia. - Siswa dapat menyajikan informasi dalam bentuk teks report lisan maupun tertulis dengan topik hewan liar Indonesia.
B. Pertanyaan Pemantik	
	<p>Pertemuan 1</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Have you ever known Indonesia's wildlife in real life? 2. What is the difference between rare, endangered, and dangerous animal? 3. According to your opinion, what are the important information about Indonesia's wildlife?

	<p>4. Do you know that Komodo Dragon only live in Indonesia?</p> <p>Pertemuan 2</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. If you are asked to introduce Indonesia's animal, which one do you want to introduce and why? 2. How do you explain Indonesia's wildlife in simple and informative way in English? 3. What are the impacts if we don't care to Indonesia's endanger animal?
C.	Kegiatan Pembelajaran
	<p>Pertemuan 1</p> <p>Kegiatan Awal / Pendahuluan (10 menit)</p> <p>Orientasi:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Guru bersama peserta didik saling memberi dan menjawab salam. 2. Guru meminta peserta didik untuk memimpin do'a. 3. Guru menanyakan kabar peserta didik dan mengecek kehadiran peserta didik. <p>Apersepsi:</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Guru bertanya tentang materi sebelumnya dan mereview materi. 5. Guru menyampaikan tujuan pembelajaran yang ingin dicapai. <p>Motivasi:</p> <ol style="list-style-type: none"> 6. Guru memberikan gambaran tentang manfaat mempelajari dan berharap peserta didik dapat memanfaatkannya dalam kehidupan sehari-hari. 7. Guru mengaitkan materi dengan pengalaman peserta didik. <p>Kegiatan Inti (60 menit)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Guru menjelaskan struktur dan ciri kebahasaan Report Text. 2. Siswa menyimak dan membaca contoh teks Komodo Dragon 3. Siswa bersama dengan kelompok bersama-sama mengidentifikasi Struktur Teks dan Unsur Kebahasaan dari Report Text. 4. Siswa dalam kelompok menjawab beberapa pertanyaan terkait dengan Komodo Dragon text. <p>Penutup (10 menit)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Guru bersama-sama dengan peserta didik membuat rangkuman/simpulan tentang yang telah dipelajari. 2. Guru memberikan umpan balik terhadap proses dan hasil pembelajaran. 3. Guru memberitahukan materi yang akan dipelajari di pertemuan yang akan datang. 4. Guru meminta peserta didik untuk berdo'a dan mengucapkan salam untuk menutup pertemuan. <p>Pertemuan 2:</p> <p>Kegiatan Awal / Pendahuluan (10 menit)</p> <p>Orientasi:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Guru bersama peserta didik saling memberi dan menjawab salam.

2. Guru meminta peserta didik untuk memimpin do'a.

3. Guru menanyakan kabar peserta didik dan mengecek kehadiran peserta didik.

Apersepsi:

4. Guru bertanya tentang materi sebelumnya dan mereview materi.

5. Guru menyampaikan tujuan pembelajaran yang ingin dicapai.

Motivasi:

6. Guru memberikan gambaran tentang manfaat mempelajari dan berharap peserta didik dapat memanfaatkannya dalam kehidupan sehari-hari.

7. Guru mengaitkan materi dengan pengalaman peserta didik.

Kegiatan Inti (60 menit)

1. Guru menjelaskan tentang penggunaan Pronoun yang banyak ditemukan dalam teks report.

2. Siswa mengidentifikasi macam-macam pronoun yang ada dalam teks report tentang Komodo Dragon.

3. Siswa bersama dalam kelompok menjawab beberapa pertanyaan terkait dengan pronoun yang ada dalam report text.

Penutup (10 menit)

1. Guru bersama-sama dengan peserta didik membuat rangkuman/simpulan tentang yang telah dipelajari.

2. Guru memberikan umpan balik terhadap proses dan hasil pembelajaran.

3. Guru memberitahukan materi yang akan dipelajari di pertemuan yang akan datang.

4. Guru meminta peserta didik untuk berdo'a dan mengucapkan salam untuk menutup pertemuan.

D. Asesmen / Penilaian

1. Penilaian Sikap

No	Nama Peserta Didik	Penilaian	
		Kerjasama	Percaya Diri
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			

2. Penilaian Pengetahuan

- Peserta didik menjawab beberapa pertanyaan terkait iklan produk, jasa dan lowongan pekerjaan.
- Peserta didik menganalisis fungsi, struture teks dan unsur kebahasaan dari iklan

	yang diberikan oleh guru.
E.	Pengayaan dan Remedial
	<p>1. Kegiatan Remedial:</p> <p>Kegiatan remedial diberikan bagi peserta didik yang hasil belajarnya belum mencapai target. Sehingga pendidik perlu melakukan pengulangan materi dengan pendekatan yang lebih individual dan memberikan tugas individual tambahan untuk memperbaiki hasil belajar peserta didik yang bersangkutan.</p> <p>2. Kegiatan Pengayaan:</p> <p>Peserta didik yang daya tangkap dan daya kerjanya lebih dari peserta didik lain, pendidik memberikan kegiatan pengayaan yang lebih menantang dan memperkuat daya serapnya terhadap materi yang telah dipelajari.</p>
F.	Daftar Pustaka
	<ul style="list-style-type: none"> • Dwi Maria, Yeni. (2024) Siap Merdeka Belajar Bahasa Inggris. • Buku Pemerintah Bahasa Inggris

Kepala SMPS Al-Furqan

Jember, 14 Juli 2025.

Guru Mapel Bahasa Inggris

Indriastutie Setia H, M.Si.

Nurwidya Ainun Nazilah, S.Pd.

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



YAYASAN AL FURQAN
SMP AL FURQAN JEMBER
 NSS: 204052401113 NPSN: 20523746

Website: <https://smpalfurqanjember.sch.id/> Email: smpalfurqan1981@gmail.com
 Alamat: Jalan Trunojoyo 51 Kabupaten Jember, Jawa Timur 68131 Telp. (0331) 488644

KRITERIA ATAU INDIKATOR KETERCAPAIAN TUJUAN PEMBELAJARAN

Nama Sekolah : SMP Al-Furqan Jember Semester : 1 (Ganjil)
 Kelas : IX Tahun Ajaran : 2025/2026
 Fase : D Nama Guru : Nurwidya Ainun Nazilah, S.Pd.

A. Capaian Pembelajaran Fase D

Pada akhir Fase D, peserta didik menggunakan teks lisan, tulisan dan visual dalam bahasa Inggris untuk berinteraksi dan berkomunikasi dalam konteks yang lebih beragam dan dalam situasi formal dan informal. Peserta didik dapat menggunakan berbagai jenis teks seperti narasi, deskripsi, prosedur, teks khusus (pesan singkat, iklan) dan teks otentik menjadi rujukan utama dalam mempelajari bahasa Inggris di fase ini. Peserta didik menggunakan bahasa Inggris untuk berdiskusi dan menyampaikan keinginan/perasaan. Pemahaman mereka terhadap teks tulisan semakin berkembang dan keterampilan literasi mulai tampak ketika memahami informasi tersirat. Mereka memproduksi teks tulisan dan visual dalam bahasa Inggris yang terstruktur dengan kosakata yang lebih beragam. Mereka memahami tujuan dan pemirsa ketika memahami teks tulisan dan visual dalam bahasa Inggris.

RUBRIK UNTUK KRITERIA KETUNTASAN TUJUAN PEMBELAJARAN

Tujuan Pembelajaran (Chapter)	Materi/Kegiatan	Perlu Bimbingan	Cukup	Baik	Sangat Baik
By the end of chapter 1, students will be able to: 1. Discuss the unique native	- Report Text - Pronouns - Noun phrases	Belum menunjukkan penguasaan	Menunjukkan sebagian kecil penguasaan	Menunjukkan sebagian besar penguasaan	Menunjukkan penguasaan pada semua (atau

Indonesian wildlife. 2. Identify interesting facts about the unique animals in Indonesia. 3. Understand the use of pronouns, noun phrases, and passive voice in sentences. 4. Describe the physical features and characteristics of an animal.	- Passive voice	kompetensi dan lingkup materi yang ada pada tujuan pembelajaran	kompetensi dan lingkup materi yang ada pada tujuan pembelajaran	kompetensi dan lingkup materi yang ada pada tujuan pembelajaran	melebihi) kompetensi dan lingkup materi yang ada pada tujuan pembelajaran
Tujuan Pembelajaran (Chapter)	Materi/Kegiatan	Perlu Bimbingan	Cukup	Baik	Sangat Baik
By the end of Chapter 2, students will be able to: 1. Talk about personal experiences. 2. Identify Indonesian nature reserves and tourist attractions. 3. Identify past verb forms. 4. Identify the generic structures of recount text. 5. Write and present personal experience in the past.	- Recount text - Simple past tense	Belum menunjukkan penguasaan kompetensi dan lingkup materi yang ada pada tujuan pembelajaran	Menunjukkan sebagian kecil penguasaan kompetensi dan lingkup materi yang ada pada tujuan pembelajaran	Menunjukkan sebagian besar penguasaan kompetensi dan lingkup materi yang ada pada tujuan pembelajaran	Menunjukkan penguasaan pada semua (atau melebihi) kompetensi dan lingkup materi yang ada pada tujuan pembelajaran
Tujuan Pembelajaran (Chapter)	Materi/Kegiatan	Perlu Bimbingan	Cukup	Baik	Sangat Baik
By the end of Chapter 3, students will be able to: 1. Identify the main idea and retell the fantasy story. 2. Identify the story sequence and connect ideas in fantasy story. 3. Identify the characters, problems, and solutions in	Narrative text Direct and indirect speech	Belum menunjukkan penguasaan kompetensi dan lingkup materi yang ada pada tujuan	Menunjukkan sebagian kecil penguasaan kompetensi dan lingkup materi yang ada pada tujuan	Menunjukkan sebagian besar penguasaan kompetensi dan lingkup materi yang ada pada tujuan	Menunjukkan penguasaan pada semua (atau melebihi) kompetensi dan lingkup materi yang ada pada tujuan

fantasy stories.		pembelajaran.	pembelajaran.	pembelajaran.	tujuan pembelajaran.
4. Understand and identify direct and indirect speech in fantasy stories.					
5. Identify and rewrite a fantasy story.					
6. Create an alternate ending to a fantasy story.					

Keterangan:

Kriteria ketercapaian ini juga menjadi salah satu pertimbangan dalam memilih/membuat instrumen asesmen, karena belum tentu suatu asesmen sesuai dengan tujuan dan kriteria ketercapaian tujuan pembelajaran. Kriteria ini merupakan penjelasan (deskripsi) tentang kemampuan apa yang perlu ditunjukkan/didemonstrasikan peserta didik sebagai bukti bahwa ia telah mencapai tujuan pembelajaran. Kriteria yang digunakan untuk menentukan apakah peserta didik telah mencapai tujuan pembelajaran dapat dikembangkan pendidik dengan menggunakan beberapa pendekatan. Dalam rubrik ini terdapat empat tahap pencapaian, dari perlu bimbingan, cukup, baik dan sangat baik. Dalam setiap tahapan ada deskripsi yang menjelaskan performa peserta didik.

Mengetahui,
Kepala SMP Al-Furqan Jember

Jember, 16 Juni 2025
Guru Mapel

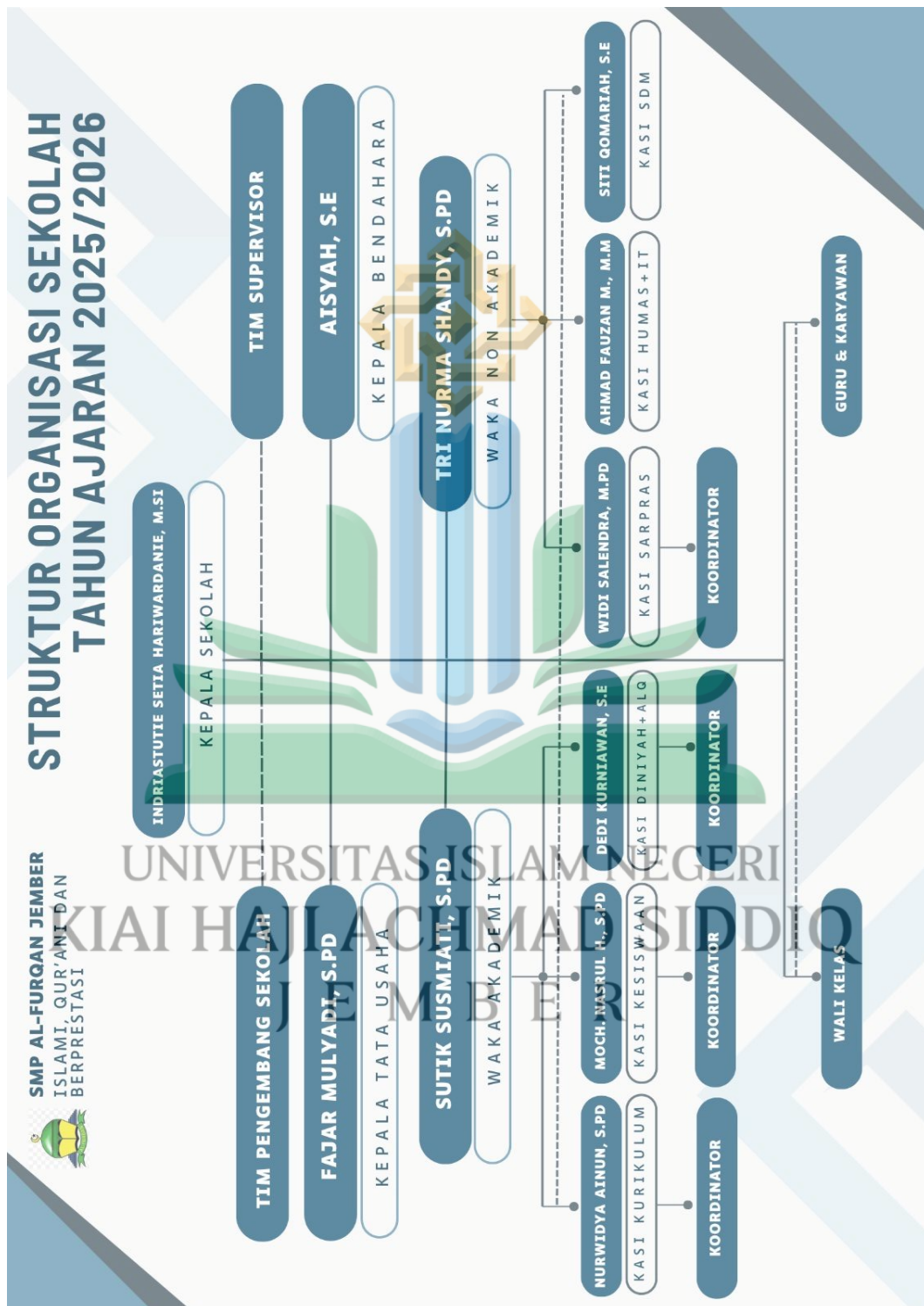
Indriastutie Setia Hariwardhanic, M.Si.

Nurwidyia Ainun Nazilah, S.Pd. 🇮🇩



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

Lampiran 11 Struktur Organisasi SMP Al-Furqan Jember



Lampiran 12 Surat Keterangan Abstrak



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER
UPT PENGEMBANGAN BAHASA

Jl. Mataram 1 Mangli, Kaliwates, Jawa Timur Indonesia Kode Pos 68136
Telp: (0331) 487550, Fax: (0331) 427005, 68136, email: upbuinkhas@uinkhas.ac.id,
website: http://www.upb.uinkhas.ac.id

**SURAT KETERANGAN**

Nomor: B-015/Un.20/U.3/106/11/2025

Dengan ini menyatakan bahwa abstrak Tesis berikut:

Nama Penulis	: Aliva Fitria
Prodi	: S2 MPI
Judul (Bahasa Indonesia)	: Iklim Organisasi dalam Pengembangan Profesionalisme Guru di SMP Al-Furqan Jember
Judul (Bahasa arab)	: الجو التنظيمي في تطوير الكفاءة المهنية للمعلم في مدرسة الفرقان المتوسطة العامة جember
Judul (Bahasa Inggris)	: <i>Organizational Climate in Developing Teacher Professionalism at SMP Al-Furqan Jember</i>

Telah diperiksa dan disahkan oleh TIM UPT Pengembangan Bahasa UIN Kiai Haji Achmad Siddiq Jember.

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk digunakan sebagaimana mestinya.

Jember, 10 November 2025

Kepala UPT Pengembangan Bahasa,

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

Sofkhatin Khumaidah



Lampiran 13 Surat Keterangan Plagiasi



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER
PASCASARJANA

Mataram No. 01 Mangli, Kaliwates, Jember, Jawa Timur, Indonesia KodePos 68136 Telp. (0331) 487550

Fax (0331) 427005 e-mail : uinkhas@gmail.com Website : http://www.uinkhas.ac.id



**SURAT KETERANGAN
BEBAS TANGGUNGAN PLAGIASI**
Nomor: 3314/Un.22/DPS.WD/PP.00.9/11/2025

Yang bertanda tangan di bawah ini Direktur Pascasarjana Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember dengan ini menerangkan bahwa telah dilakukan cek similaritas* terhadap Tesis.

Nama	:	Aliva Fitria
NIM	:	223206010031
Prodi	:	Manajemen Pendidikan Islam (S2)
Jenjang	:	Magister (S2)

dengan hasil sebagai berikut:

BAB	ORIGINAL	MINIMAL ORIGINAL
Bab I (Pendahuluan)	17 %	30 %
Bab II (Kajian Pustaka)	13 %	30 %
Bab III (Metode Penelitian)	22 %	30 %
Bab IV (Paparan Data)	3 %	15 %
Bab V (Pembahasan)	12 %	20 %
Bab VI (Penutup)	8 %	10 %

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dipergunakan sebagai salah satu syarat menempuh ujian Tesis.

Jember, 24 November 2025
an. Direktur,
Wakil Direktur
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER
Dr. H. Saihan, S.Ag., M.Pd.I
NIP. 197202172005011001



*Menggunakan Aplikasi Turnitin



Lampiran 14 Dokumentasi Penelitian



Suasana pembelajaran di kelas 7A SMP Al-Furqan Jember



Suasana pembelajaran di kelas 9B SMP Al-Furqan Jember



Dokumentasi kegiatan pelatihan penyusunan program kerja SDM bersama Dr. Hafidz, supervisor Yayasan Al-Furqan Jember



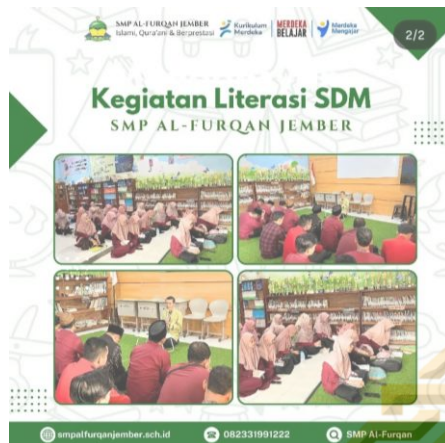
Dokumentasi kegiatan evaluasi dan pembagian rapor SDM



Dokumentasi pelatihan guru Qur'an dengan Ummy Fondation



Suasana SMP Al-Furqan



Dokumentasi kegiatan literasi SDM SMP Al-Furqan Jember



Dokumentasi kegiatan literasi keagamaan SDM SMP Al-Furqan Jember



Dokumentasi kegiatan Rapat Kerja di awal tahun pembelajaran 2025/2026



Dokumentasi penyampaian SOP oleh kepala sekolah dan kasi SDM pada awal tahun pembelajaran 2025/2026



Dokumentasi Pelaksanaan Wawancara dengan Kepala Sekolah SMP Al-Furqan Jember: Indriastutie Setia H., M. Si.



Dokumentasi Pelaksanaan Penelitian Wawancara dengan Wali kelas 9A Widya AINU Nazilah, S. Pd.

RIWAYAT HIDUP



Aliva Fitria, lahir di Cairo tanggal 8 Januari 2000. Anak pertama dari enam bersaudara dari pasangan (Alm) Abdul Karim Djazuli dan Iffah Mardiyah. Alamat Dsn. Jubung lor, Ds. Jubung, Kec. Sukorambi, Kab. Jember, Prov. Jawa Timur. Email: alivafitria00@gmail.com HP: 085730691528.

Pendidikan dasar ditempuh di SDN Jubung lor 3 lulus pada tahun 2012, Madrasah Tsanawiyah di MTs Al-Misri lulus pada tahun 2015, Madrasah Aliyah di MA. Al-Misri lulus pada tahun 2018 dan Strata-1 ditempuh di UIN Khas Jember program studi Pendidikan Biologi dan lulus pada tahun 2023. Lalu pada tahun 2023 melanjutkan jenjang studi magister di program studi Manajemen Pendidikan di Pascasarjana UIN KH. Achmad Siddiq Jember

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