

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Teori Strategi

Kata “strategi” baru digunakan secara umum pada awal abad kesembilan belas. Asal-usulnya sebelum sejarah Napoleon dan mencerminkan masa pencerahan yang menumbuhkan kepercayaan dalam ilmu empiris dan penerapan akal. Aktivitas manusia yang paling sulit diatur adalah perang, dapat dipelajari dan dilakukan dalam semangat yang sama. Bidang ini pada mulanya dikenal sebagai taktik, sebuah kata yang selama beberapa waktu mengacu pada organisasi dan manuver yang teratur dari sebuah pasukan. Istilah “Taktik” didefinisikan sebagai "ilmu gerakan militer."¹

Perkembangan zaman telah mengadopsi “strategi” dalam berbagai bidang kehidupan termasuk dunia pendidikan. Strategi berisi model, cara, taktik, atau metode seseorang untuk melakukan sesuatu yang praktis. Strategi sebagai jenis pemecahan masalah praktis tertentu, telah ada sejak awal zaman, bahkan jika kata itu tidak selalu digunakan, seseorang melihat ke belakang dan mengamati banyak pribadi yang terlibat dalam suatu kegiatan atau tindakan yang nantinya disebut strategi.²

Strategi dapat dirumuskan sebagai suatu tindakan penyesuaian untuk mengadakan reaksi terhadap situasi lingkungan tertentu yang

¹ Lawrence Fredman, *Strategy: A History* (New York: Oxford University Press, 2013), 70-71

² *Ibid.*,

dianggap penting. Tindakan penyesuaian tersebut dilakukan secara sadar berdasarkan pertimbangan yang wajar.³ Strategi dapat diartikan sebagai suatu rencana menyeluruh menggabungkan segala sumber daya dan kemampuan yang berorientasi tujuan jangka panjang untuk memenangi persaingan.⁴ Strategi bisa berbentuk rencana yang memuat cara menyeluruh dan terpadu yang dapat dijadikan pedoman untuk bekerja, berusaha, dan melakukan tindakan guna memenangkan persaingan. Strategi juga merupakan instrumen manajemen yang ampuh dan tidak dapat dihindari, tidak hanya untuk *survival* dan memenangkan persaingan, tetapi juga untuk tumbuh dan berkembang.⁵

Strategi dapat diartikan sebagai suatu rencana yang menyeluruh dan terpadu. Hal tersebut berkaitan dengan keunggulan strategi suatu organisasi yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama dari perencanaan dapat dicapai melalui strategi pelaksanaan rencana yang tepat. Strategi meliputi semua aspek penting dan terpadu. Strategi diartikan sebagai suatu rencana yang serasi antara satu dengan yang lainnya.⁶ Strategi penting karena sumber daya yang tersedia untuk mencapai tujuan biasanya terbatas dan umumnya merupakan suatu kegiatan menetapkan

³Faisal Afitti, *Strategi Pemasaran* (Bandung Angkasa, 1984), 9.

⁴Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2017), 137.

⁵M. F. Gaffar, "Membangun Kembali Pendidikan Nasional dengan Fokus: Pembaharuan Manajemen Perguruan Tinggi Pada Era Globalisasi", *Makalah Konvensi Nasional Pendidikan Indonesia V* (Surabaya, 2004), 14.

⁶Martin Amnillah, "Implementasi Perencanaan Strategi Pendidikan Dasar tahun 201-2013. Dinas Pendidikan Temanggung (Studi Kasus di SLTP Islam Ngadirejo)", *Disertasi*; PPs UNY, 2004), 54.

tujuan dan prioritas, menentukan tindakan untuk mencapai tujuan, dan memobilisasi sumber daya untuk melaksanakan tindakan.⁷

Strategi yang efektif memiliki koordinasi tim kerja, memiliki topik atau tema, kemampuan identifikasi kelebihan/kekuatan sebagai faktor pendukung yang sesuai dengan prinsip-prinsip penerapan ide secara rasional, efisien dalam pembiayaan, dan memiliki cara untuk mencapai tujuan. Strategi disini dibedakan dengan taktik yang memiliki ruang lingkup yang lebih sempit dan waktu yang lebih singkat. Walaupun pada umumnya, orang sering kali mencampuradukkan kedua kata tersebut. Contoh berikut menggambarkan perbedaannya, "Strategi untuk memenangkan keseluruhan kejuaraan dengan taktik untuk memenangkan satu pertandingan". Intinya, strategi dibangun sebagai aktivitas yang berorientasi pada tujuan.⁸

Seorang manajer dapat memilih dan menentukan strategi dalam pencapaian tujuan organisasi, baik hasil pemikiran seorang praktisi/ahli atau mengembangkan dengan caranya sendiri.

⁷ Fredman, ...Strategy: A History., 32

⁸ *Ibid.*, 496

Tabel 2.1 Strategi Generik³

Strategi	Strategi Utama	Definisi
Strategi Integrasi Vertikal (<i>Vertical Integration Strategy</i>)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Strategi Integrasi ke Depan (<i>Forward Integration Strategy</i>) 2. Strategi Integrasi ke Belakang (<i>Backward Integration Strategy</i>) 3. Strategi Integrasi Horizontal 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan kontrol atas distributor 2. Meningkatkan kontrol atas pemasok perusahaan 3. Meningkatkan kontrol atas pesaing
Strategi Intensif (<i>Intensive Strategy</i>)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Strategi Pengembangan Pasar (<i>Market Development Strategy</i>) 2. Strategi Pengembangan Produk (<i>Product Development Strategy</i>) 3. Strategi Penetrasi Pasar (<i>Market Penetration Strategy</i>) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memperkenalkan produk/jasa saat ini ke area geografis yang baru 2. Meningkatkan penjualan melalui perbaikan produk/jasa 3. Meningkatkan pangsa pasar untuk produk/jasa melalui pemasaran yang lebih besar
Strategi Diversifikasi (<i>Diversification Strategy</i>)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Strategi Diversifikasi Konsentrik (<i>Concentric Diversification Strategy</i>) 2. Strategi Diversifikasi Konglomerat (<i>Conglomerate Diversification Strategy</i>) 3. Strategi Diversifikasi Horizontal (<i>Horizontal diversification strategy</i>) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menambahkan produk/jasa baru yang masih berkaitan dengan produk/jasa lama 2. Menambahkan produk/jasa baru yang tidak berkaitan dengan produk/jasa lama 3. Menambahkan produk/jasa baru yang tidak berkaitan kepada

Strategi Bertahan (Defensive Strategy)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Strategi Usaha Patungan (<i>Joint venture Strategy</i>) 2. Strategi Penciutan Biaya (<i>Retrachment Strategy</i>) 3. Strategi Penciutan Usaha (<i>Divestiture strategy</i>) 4. Strategi Likuidasi (<i>Liquidation Strategy</i>) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bekerja sama dengan perusahaan lain untuk meningkatkan penjualan 2. Mengelompokkan ulang melalui pengurangan biaya dan aset terhadap penurunan penjualan dan laba 3. Menjual satu divisi atau bagian perusahaan 4. Menjual seluruh aset perusahaan, sepotong-sepotong untuk nilai riil
--	---	--

Penentuan strategi oleh seorang pemimpin tidak mudah karena harus dilakukan dengan berbagai pertimbangan dan data. Terdapat artikel tentang model penyusunan strategi oleh Henri Mintz Berg dari Universitas Mc. Gill yang meneliti proses penyusunan strategi dalam ekonomi kebijakan publik dan manajemen. Kesimpulan akhir dari tulisan tersebut terdapat tiga model strategi.⁹

1. Model Kewirausahaan (*Entrepreneur Mode*)

Dalam model ini, pemimpin (CEO) sangat aktif mencari peluang peluang baru sehingga pemimpin yang mempunyai kekuatan dalam bisnis, berani mengambil risiko tinggi dalam saat-saat krisis daripada hanya mengandalkan pada *alternatif* yang aman. Model ini biasanya di

⁹ Agustinus Sri Wahyudi, *Manajemen Strategik*, (Jakarta: Binarupa Aksara, 1996), 100.

gunakan oleh perusahaan yang masih muda atau kecil dengan tujuan utama dalam pertumbuhan.

2. Model Penyesuaian (*Adaptive Mode*)

Model ini dicirikan oleh perbuatan strategi sebagai reaksi timbulnya suatu masalah sehingga perbuatan strategi harus fleksibel dan mudah beradaptasi pada lingkungan yang dinamis dan kelompok.

3. Model Perencanaan (*Planning Mode*)

Model ini menitikberatkan pada analisis sistematis yang dilakukan berdasarkan analisis biaya dan keuntungan perencanaan strategi jangka panjang dibuat pada saat lingkungan berada dalam keadaan yang stabil. Tujuan perusahaan menganut model ini adalah efisiensi pertumbuhan. Acuan strategi yang berbeda-beda dalam mengelola sebuah usaha memungkinkan diadopsi dan diadaptasi dalam mengelola dan mengembangkan dunia pendidikan terutama di madrasah.

B. Strategi Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Profesionalisme Pendidik

Kepala madrasah adalah figur sentral dalam praktik manajemen pendidikan di madrasah. Ia berperan tidak hanya sebagai pimpinan/atasan tetapi juga sebagai pemimpin bahkan orang tua (yang dituakan) yang harus mampu mengayomi sekaligus menggerakkan organisasi madrasah secara efektif. Untuk mampu menggerakkan organisasi dengan baik dan efektif

diperlukan sosok kepala madrasah yang memiliki profesionalisme dan kompetensi yang baik.

Profesionalisme kepala madrasah dapat dilihat dari kompetensi yang harus dimiliki antara lain kompetensi sosial, kompetensi kepribadian, kompetensi manajerial, kompetensi kewirausahaan, dan kompetensi supervisi.¹⁰ Kelima kompetensi tersebut mengharuskan seorang kepala madrasah menjalankan manajemen madrasah termasuk manajemen sumber daya manusia (SDM) pendidik dan tenaga kependidikan terutama dalam program utama, yaitu peningkatan profesionalisme pendidik.

Kepala madrasah profesional mampu merancang suatu strategi pengembangan pendidik sebagai pilar utama pendidikan. Seorang kepala madrasah dengan kompetensi manajerialnya dalam proses penentuan tujuan utama dengan merumuskan hasil-hasil yang diharapkan dicapai secara menyeluruh selama satu kurun waktu tertentu.¹¹ Kepala madrasah menerjemahkan kompetensinya tersebut ke dalam istilah yang spesifik hasil-hasil penyelenggaraan program dan evaluasinya untuk mencapai visi dan misi lembaga.

Kompetensi seorang kepala madrasah yang merupakan indikasi profesional memiliki regulasi dan tanggung jawab jabatan yang akan diberikan kepada masyarakat pengguna agar perspektif tentang jabatan tersebut secara keilmuan dan etika dapat dikoreksi. Hal itu sebagai bentuk pengakuan terhadap profesionalisme itu sendiri. Hal itu dilakukan bukan

¹⁰ Permendiknas no 13 tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah

¹¹ Sagala ..., *Manajemen Strategik dalam...*, 129.

atas dasar keinginan, perasaan, ataupun semacamnya karena pengetahuan harus menjadi landasan utama. Pengukuran kinerja (*performance*) kepala madrasah dapat menggunakan standar yang telah ditetapkan atau standar pelayanan minimal dengan budaya pendidikan di lembaga yang menjadi acuan.¹²

Kepala madrasah dengan kompetensinya harus mampu merumuskan strategi peningkatan profesionalisme pendidik yang merupakan faktor terpenting dalam sistem pendidikan dan pembelajaran. Sistem pendidikan akan bagus jika dua kondisi antara pendidik dan sistem bertemu. *Pertama*, konsistensi dalam pengembangan pengetahuan dan keterampilan pendidik *Kedua*, melengkapi pelatihan pendidik dengan meningkatkan kompetensi dan sikap yang bagus terhadap profesinya. Kemampuan pendidik yang spesifik dapat mempraktikkan ciri-ciri mengajar yang profesional untuk menciptakan suasana belajar yang kondusif dan baik.¹³

Strategi peningkatan profesionalisme pendidik dalam studi manajemen sumber daya manusia dikenal dengan istilah pengembangan sumber daya manusia yakni suatu kegiatan atau program yang mana seorang kepala madrasah melaksanakannya sebagai bentuk usaha dari rencana manajemen dan dilakukan secara terus menerus (*continuous*). Tujuannya adalah untuk meningkatkan kompetensi pendidik melalui kegiatan atau program pendidikan, pelatihan, dan pengembangan.¹⁴

¹² Nur Aedi, *Manajemen Pendidik & Tenaga Kependidikan* (Jogjakarta: Goysen Publishing, 2016), 58-59.

¹³ Anupama Bhargava dan Minaketan Pathy, "Perception of Student Teachers about Teaching Competencies", *American International Journal of Contemporary Research*, Vol. 1 No.1; July 2011, 77.

¹⁴ Muh. Hambali, M. Luthfi, "Manajemen Kompetensi Guru dalam Meningkatkan Daya Saing", *Journal of*

Kepala madrasah sebagai pemimpin pendidikan pada madrasah berperan penting dalam mengembangkan/meningkatkan mutu pendidikan di madrasah yang menjadi tanggung jawabnya. Tumbuh kembangnya motivasi dan semangat kerja pendidik dan tenaga kependidikan bergantung pada kinerja kepala madrasah, interaksi dan komunikasi antarpribadi kepala madrasah, serta kemampuan dalam mengelola dan memimpin madrasah. Motivasi kinerja muncul karena dorongan untuk mencapai tujuan. Jika motivasi tersebut dihubungkan dengan dorongan setiap individu dalam melakukan kegiatan, maka tujuan yang ingin dicapai tidak dapat dilepaskan dari konsep yang dikehendaki seorang kepala madrasah sebagai pimpinan.

Kepemimpinan (*leadership*) seorang kepala madrasah menentukan pendidik di lembaga pendidikan yang dipimpin untuk selalu meningkatkan profesionalismenya. Ia harus mampu memberi dorongan kepada pendidik untuk berkembang sehingga pendidik dapat memusatkan tenaga, pikiran, dan perhatiannya untuk mencapai hasil dari apa yang dilakukan dan diinginkan. Dalam konteks kepemimpinan madrasah sebagai sebuah institusi, ada tiga hal pokok terkait motivasi, yaitu ada usaha, tujuan lembaga, dan kebutuhan.¹⁵ Gibson dan kawan-kawan memberikan pandangan terkait motivasi sebagai suatu konsep yang bisa dipakai oleh

Management in Education (JMIE), 2 (1), 2017, 10 - 19

¹⁵ Ayok Ariyanto, Sulistyorini, "Konsep Motivasi Dasar dan Aplikasi Dalam Lembaga Pendidikan". *AL-ASASIYYA: Journal Basic Of Education*, Vol.4, No.2, Januari-Juni 2020, 1-12

pimpinan ketika menginginkan pendidik sebagai individu untuk memulai dan bersikap sesuai dengan harapan oleh seorang pimpinan¹⁶

Motivasi sangat penting ditumbuhkan oleh seorang kepala madrasah. Untuk mampu memotivasi, kepala madrasah harus memiliki keterampilan kepemimpinan dalam memimpin madrasah. Davis mengidentifikasi tiga keterampilan kepemimpinan, yaitu, (1) keterampilan teknis (*technical skill*), diperlukan pemimpin agar bisa melakukan pengawasan dan memberi penilaian tugas sesuai dengan kompetensi yang digelutinya, (2) keterampilan manusia (*human skill*), yaitu kompetensi menciptakan relasi dan kooperasi (kerjasama) dengan orang lain, dan (3) keterampilan konseptual (*conceptual skill*), yaitu kapabilitas pemimpin untuk mendapatkan jalan keluar yang tepat yang muncul dari pemikirannya yang pintar atas suatu persoalan.¹⁷ Sperling dalam Mangkunegara menandakan bahwa kecenderungan untuk beraktivitas merupakan motif yang diawali dari dorongan dalam diri dan diakhiri dengan adaptasi diri¹⁸

Kepemimpinan seorang kepala madrasah menentukan keberhasilan pencapaian tujuan organisasi. Covey mengidentitikasi peran kepemimpinan seorang kepala madrasah menjadi tiga bagian, yaitu (1) pencari alur (*path finding*), (2) penyelaras (*aligning*), dan (3) pemberdaya (*empowering*). Peran pertama adalah menentukan kepastian visi dan misi, kemudian memastikan tatanan (struktur) dan proses operasional tata kerja

¹⁶ James L Gibson dkk. *Organiversies*. (Texas: Bussines Publication Inc, 1995), 34

¹⁷Engkoswara dan Aan Komariyah, *Administrasi Pendidikan*, (Bandung Alfabeta, 2010), 178

¹⁸ Ariyanto dan Sulistyorini, ...“Konsep Motivasi Dasar...”. *AL-ASASIYYA*.; 1-12

lembaga organisasi untuk mendukung pencapaian visi dan misi, terakhir kemampuan menumbuhkan dan menggerakkan motivasi orang-orang dalam menunjukkan bakat, minat, dan kreativitasnya untuk mampu melakukan apapun dan konsisten menjada kesepakatan terhadap prinsip-prinsip yang disusun.¹⁹

Peningkatan profesionalisme pendidik di madrasah pondok pesantren adalah bagian dari manajemen SDM pendidik dan tenaga kependidikan. Manajemen yang mengelola pendidik dalam segala hal terutama pengembangan keprofesian berkelanjutan (PKB). Model manajemen ini memiliki pengertian segala yang berkaitan dengan proses manajemen terhadap pendidik untuk memiliki kompetensi dan kualifikasi yang sesuai dengan tuntutan kerja secara profesional. Herawan dan Hartini menegaskan bahwa manajemen SDM tenaga pendidik dan kependidikan ini merupakan kegiatan yang tenaga pendidik dan kependidikan harus melakukan dan masuk ke dalam organisasi pendidikan sampai akhirnya berhenti. Aktivitas ini mencakup proses perencanaan SDM, penerimaan tenaga (*recruitment*), pelaksanaan seleksi, *placement* (penempatan), pemberian penghargaan dan kompensasi, serta pengembangan melalui pendidikan dan latihan.²⁰

¹⁹ Veithzal Rifai, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, (Bandung: PT Remaja Rosda Karya, 2005), 156

²⁰Jaja Jahari dan Aminullah Syarbini, *Manajemen Madrasah (Teori, Strategi, dan Implementasi)*, (Bandung: Alfabeta, 2013), 33

Dalam praktik manajemen lembaga pendidikan yang dipimpinnya, seorang kepala madrasah memiliki otoritas dalam melakukan perencanaan, penganggaran, implementasi, dan evaluasi. Praktik manajemen berbasis madrasah telah dilakukan oleh kepala madrasah dalam mengelola madrasah sehari-hari. Manajemen berbasis sekolah/madrasah memberi otonomi kepada madrasah untuk melakukan perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi kegiatan sesuai dengan konteks madrasah masing-masing. Dalam hal ini, kepala madrasah dengan kompetensi manajerial dan kewirausahaan memiliki wewenang yang besar untuk melakukan peningkatan mutu pendidikan termasuk dalam salah satunya adalah meningkatkan profesionalisme pendidikannya.

Manajemen berbasis sekolah/madrasah menjadi model manajemen memberikan otonomi yang cukup besar kepada sekolah/madrasah dalam mendorong pengambilan keputusan lembaga. Pengambilan keputusan kepala madrasah melibatkan partisipasi langsung dari seluruh warga sekolah/madrasah, seperti pendidik, peserta didik, pegawai, orang tua peserta didik, dan masyarakat sekitar dalam rangka meningkatkan mutu sekolah/madrasah berdasarkan kebijakan pendidikan nasional.²¹

Manajemen berbasis sekolah/madrasah memberi peluang kepala madrasah untuk mandiri (otonom) dalam melakukan pengembangan madrasah. Kemandirian tersebut berupa pelaksanaan pengambilan

²¹Asbin Pasaribu, "Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah Dalam Pencapaian Tujuan Pendidikan Nasional Di Madrasah", *Jurnal EduTech* Vol. 3 No. 1 Maret 2017

keputusan atau kebijakan, menentukan dan memilih strategi, cara, teknik atau metode dalam mencari jalan keluar atas satu persoalan dengan tidak bergantung pada birokrasi yang terpusat sehingga dapat kepala sekolah/madrasah dapat beradaptasi dengan kondisi lingkungan dan memanfaatkan kesempatan yang ada.

Selain kemandirian, proses manajemen dapat berlangsung demokratis, yaitu keseluruhan elemen sekolah/madrasah dilibatkan berpartisipasi dalam penetapan, penyusunan, pelaksanaan dan evaluasi program untuk mencapai tujuan sekolah/madrasah demi terciptanya mutu pendidikan. Hal ini memberi peluang dan kesempatan kepada semua *stakeholders* pendidikan dalam pengambilan keputusan dan kebijakan yang pada akhirnya mendapat dukungan dari seluruh komponen sekolah/madrasah.²²

Peningkatkan mutu pendidikan di madrasah menjadi kewenangan dan kewajiban kepala madrasah sebagai pemimpin sekaligus manajer. Peningkatkan mutu sumber daya pendidik dan peserta didik harus dilandasi dasar pemikiran bahwa *pertama*, fungsi pendidikan dioptimalkan dalam mencerdaskan kehidupan bangsa, penyiapan tenaga kerja terdidik yang terampil dan terlatih, penyiapan penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi dan peningkatan iman dan takwa. *Kedua*, kurikulum dengan muatan pelajaran yang dapat meningkatkan mutu ilmu pengetahuan dan teknologi, iman dan takwa disusun dengan cermat. *Ketiga*, penyediaan

²² Pasaribu....*ibid*.

kesempatan yang cukup untuk pendidikan dan pelatihan, *problem solving*, uji coba, eksplorasi, dan pengamatan (*observation*).²³

Salah satu aspek yang berfungsi dan berperan penting dalam menyiapkan sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas tentu melalui pendidikan. Dengan kata lain, pendidikan memiliki peran strategis untuk menciptakan SDM yang berkualitas. Namun demikian, pendidikan di Indonesia belum sepenuhnya dapat memenuhi harapan masyarakat. Salah satu permasalahannya adalah rendahnya kualitas proses dan hasil pendidikan pada setiap jenjang dan satuan pendidikan yang ada.

Berbagai upaya telah dilakukan pemerintah untuk meningkatkan mutu pendidikan nasional. Salah satunya adalah dengan penerapan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) yang dalam praktiknya lebih dikenal sebagai Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS). Manajemen ini adalah suatu model yang memberi kesempatan seluas-luasnya kepada kepala madrasah untuk mengambil keputusan partisipatif yang melibatkan secara langsung semua warga sekolah/madrasah dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan berdasarkan kebijakan nasional di bidang pendidikan.²⁴

²³ Binti Maunah, "Pendidikan Islam dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (Telaah Pandangan Islam tentang Pendidikan dan Pengembangan Kualitas Sumber Daya Manusia)", *SOSIO-RELIGIA*, Vol. 9, Edisi Khusus Mei 2010

²⁴Nurkolis, *Panduan Praktis Mengelola Lembaga Pendidikan*. (Yogyakarta: Wangun Printika, 2003), 9.

Berbicara mutu pendidikan, tidak bisa dilepaskan dari peran pendidik yang profesional. Pendidik yang profesional tentu sangat bergantung manajemen pengelolaan pendidik sebagai sumber daya pendidikan apakah dikelola dan dikembangkan untuk mencapai atau mewujudkan mutu pendidikan. Strategi yang dikembangkan seorang kepala madrasah bisa bervariasi sesuai dengan kompetensi seorang kepala madrasah. Setidaknya, seorang kepala memerankan dirinya sebagai pemimpin pembelajaran yang menetapkan peran penting pendidik dalam kelompok pengambil keputusan. Kepala madrasah harus fokus pada perbaikan berkelanjutan dengan pelatihan untuk pendidik dan pendidikan secara luas dalam memfungsikan dan memproses keahlian, seperti bidang kurikulum dan pengajaran.²⁵

Kepala madrasah juga diharapkan memiliki kemampuan membuat sistem yang baik untuk berbagi informasi tentang luasnya hubungan sekolah dengan masyarakat pengguna. Di samping itu, kepala madrasah juga mampu mengembangkan cara-cara untuk lebih efektif dalam memberi hadiah sebagai orientasi pendekatan staf ke arah tercapainya tujuan lembaga.²⁶ Kepala madrasah profesional dituntut mampu menjalankan sebuah sistem manajemen dalam pengelolaan SDM, terutama terkait pendidik dan peningkatan profesionalismenya. Siklus merencanakan (*planning*), melaksanakan (*implementing*), dan melakukan

²⁵Priscilia Wohlstetter dan Susan Albers Mohrman, *Assessment of School-Based Management: Studies of Education Reform*, (U.S.A: Departement of Education Office of Education Research dan Improvement, 1996.), 15.

²⁶*Ibid.*,

evaluasi (*evaluating*) dalam peningkatan profesionalisme pendidik adalah tugas utama kepala madrasah.

1. Perencanaan Peningkatan Profesionalisme Pendidik

Perencanaan menjadi bagian penting dalam pengelolaan madrasah. Keberhasilan suatu program atau kebijakan sangat dipengaruhi apakah hal itu direncanakan dengan baik atau sebaliknya. Proses perencanaan yang terukur diyakini akan mendapatkan hasil baik. Perencanaan merupakan suatu proses untuk menentukan tindakan masa depan yang tepat melalui serangkaian pilihan-pilihan. Di dalam perencanaan, proses merupakan sesuatu yang bersinambungan (*planning is a continuous process*).²⁷

Perencanaan merupakan proses menyeleksi dan menghubungkan realitas serta menyusun dan menggunakan asumsi-asumsi tentang masa yang akan datang dalam bentuk visualisasi dan rumusan kegiatan atau program yang terencana dan semua meyakini perlu untuk mewujudkan tujuan yang diinginkan²⁸

Secara mendasar, proses perencanaan mencakup tiga tahapan, yaitu perumusan nilai, identifikasi cara-cara untuk mencapai tujuan, dan pelaksanaan. Namun demikian, perencanaan adalah proses yang sulit dan selalu berubah dan membutuhkan perhatian terus-menerus.

Namun hanya dengan perencanaan, pendidikan dapat mencapai

²⁷ Faludi, Andreas, *A Reader in Planning Theory*, (Pergamon Press, Oxford, 1983), 11-18.

²⁸ Zaini Muchrom, *Dasar-dasar Manajemen Dakwah* (Yogyakarta: Al-Amin Pres dan IKFA, Cet. III, 1997), 63.

tujuannya. Meskipun fungsi perencanaannya yang terbaik tidak memberikan jawaban, ia menawarkan pilihan dan memacu pemikiran tentang peningkatan pendidikan pada metode dan teknik jika proses perencanaan tercapai dengan baik²⁹

Proses perencanaan berlangsung terus menerus secara berkelanjutan dan tiada awal dan akhir yang definitif. Proses perencanaan akan berlangsung terus menuju ke upaya penyelesaian masalah selanjutnya sesuai dengan perkembangan permasalahan yang baru. Menurut Branch, proses perencanaan akan selalu adaptif dengan perkembangan di dalam masyarakat maupun berbagai sumber daya yang menunjangnya. Rangkaian kegiatan berpikir yang terus menerus dan rasional untuk mencari jalan keluar pemecahan masalah secara sistematis, efektif dan efisien merupakan sebuah perencanaan.³⁰

Keberhasilan suatu perencanaan bergantung strategi yang dipilih oleh seorang manajer dalam hal ini kepala madrasah. Strategi itu digunakan untuk mengembangkan kapasitas bersama dengan orang lain dan memperoleh kompetensi dalam memimpin dan menghargai posisi berbagai kelompok dan komunitas termasuk profesi pendidik. Oleh karena itu, perencanaan disajikan sebagai kepentingan mendasar dan merupakan kepercayaan yang sepenuhnya harus direalisasikan.

²⁹ Edward L. Katzenbach, *PPBS & Education*, (New England: Development Council, The New England School, 1968), 2.

³⁰ Djoko Sujarto, *Materi Kuliah PL Planning Process and Practice*. (Bandung: PWK ITB, 1990), 9.

a. Perencanaan Kolaboratif

Perencanaan kolaboratif sebagai pendelegasian tanggung jawab untuk mempersiapkan dan melaksanakan rencana kepada kelompok pemangku kepentingan (*stakeholders*) yang mewakili semua kepentingan dengan negosiasi berbasis konsensus digunakan untuk mencapai kesepakatan. Biasanya, perencanaan kolaboratif akan menggunakan fasilitator, teknik negosiasi berbasis kepentingan, aturan konsensus untuk kesepakatan, dan pencarian fakta bersama untuk mengembangkan rencana yang kemudian direkomendasikan untuk disahkan kepada otoritas persetujuan akhir.³¹

Konsep perencanaan kolaboratif yang dituangkan dalam tipologi *post-modern* banyak membicarakan tentang cara melakukan kolaborasi antara pengetahuan sains (*knowledge of science*) dengan alasan praktis (*practical reasoning*) dalam suatu perencanaan yang lebih berpihak pada kepentingan orang banyak, konsep ini tidak hanya berpihak pada kelompok yang mampu melakukan 'lobby' dengan pihak pengambil keputusan saja.

Pelibatan masyarakat dalam proses perencanaan kolaboratif merupakan kritik terhadap pemegang kekuasaan. Melalui keadilan alokasi, hasil perencanaan berorientasi perbaikan lingkungan,

³¹Thomas Gunton, *et.al*, "Evaluating Collaborative Planning: A Case Study of a Land and Resource Management Planning Process", *Environments Journal*, Volume 34(3) 2006/2007.

keberpihakan, dan perhatian terhadap perilaku masyarakat dalam suatu lingkungan.³² Dalam hal ini, perencana semakin mengandalkan model perencanaan kolaboratif yang melibatkan pemangku kepentingan untuk mengembangkan rencana melalui negosiasi berbasis consensus.³³

Studi manajerial lembaga pendidikan Islam seperti madrasah menunjukkan bahwa proses manajemen mengikuti regulasi atau model yang dikembangkan oleh kementerian menyangkut perencanaan dan implementasi dan evaluasinya. Namun dalam proses manajemen, kepala madrasah memiliki peluang dan otoritas dalam memilih strategi yang bisa berupa metode/model/cara/trik/teknik dalam praktiknya.

Healey menyebutkan bahwa pendekatan kolaboratif untuk perencanaan itu penting karena melibatkan berbagai mitra, minat, dan profesi yang datang bersama untuk memperdebatkan kemungkinan masa depan untuk suatu organisasi. Dalam proses semacam itu, wacana strategis dari berbagai kepentingan secara ideal dibuka untuk memasukkan semua pihak yang berkepentingan dan menghasilkan wacana perencanaan baru. Hal tersebut memungkinkan para peserta untuk memperoleh pengetahuan tentang posisi dan nilai-nilai dari peserta lain dan menciptakan

³² Saraswati, "Kearifan Budaya Lokal dalam Perspektif Teori Perencanaan", *Jurnal PWK Unisba* 4/1/2016

³³ Gunton *et.al...* "Evaluating Collaborative Planning..." 21.

kapasitas untuk tindakan kolaboratif untuk mengubah kondisi saat ini.³⁴

Perencanaan kolaboratif dalam prosesnya melibatkan semua *stakeholders* baik internal maupun eksternal. Kepala madrasah dapat memilih strategi kolaboratif dalam penyusunan perencanaan terkait keseluruhan proses manajemen madrasah. Strategi kolaboratif ini memungkinkan peran dan tanggung jawab semua pihak terutama pendidik dalam mengelola dan melakukan proses pembelajaran dan meningkatkan dirinya secara mandiri maupun institusional menjadi pendidik profesional.

Strategi kolaboratif penting karena setidaknya melibatkan tiga langkah utama, yaitu: *pertama*, rencana didasarkan pada pernyataan visi dan misi madrasah yang secara eksplisit berfokus pada peserta didik dan pembelajaran peserta didik. Pernyataan visi dan misi tersebut dikembangkan bersama seluruh *stakeholders* tetapi dipandu oleh tim kepemimpinan di bawah komando kepala madrasah. *Kedua*, mengidentifikasi tujuan madrasah untuk merealisasi visi dan misi madrasah dan mengembangkan tujuan yang diperlukan untuk mencapai tujuan madrasah. *Ketiga*, rencana tersebut mensyaratkan bahwa tim kepemimpinan memimpin seluruh penanggung jawab dalam mengidentifikasi komponen-

³⁴ A. Ferreira, O. Sykes dan P. Batey: "Planning Theory or Planning Theories? The Hydra Model and its Implications for Planning Education", *Journal for Education in the Built Environment*, Vol. 4, Issue 2, December 2009, 32.

komponen sistem yang harus ditangani untuk mencapai tujuan dan sasaran.³⁵

Komponen-komponen sistem tersebut meliputi kurikulum dan program pengajaran, strategi pengajaran, struktur dan organisasi, kepemimpinan, manajemen, dan penganggaran, pengembangan pendidik dan staf, pola komunikasi dan struktur, sumber daya, sarana dan prasarana, dan rencana evaluasi. Sebagai bagian dari langkah terakhir ini, kepala madrasah membentuk tim yang bertanggung jawab untuk menangani kebutuhan spesifik atas komponen yang secara umum untuk rencana peningkatan madrasah.³⁶

b. Perencanaan Partisipatif

Setiap manajer harus menghilangkan hambatan dalam perencanaan dan mencoba membangun iklim dan bawahan harus merencanakan. Hal ini mensyaratkan pada setiap tingkat manajemen, menetapkan tujuan, menetapkan dan menerbitkan tempat perencanaan, melibatkan semua manajer dalam proses perencanaan, meninjau rencana bawahan dan kinerjanya oleh

³⁵ Jay Paredes Scribner Karen, et.al, "Creating Professional Communities in Schools Through Organizational Learning: An Evaluation of a School Improvement Process", *Journal Educational Administration Quarterly*, Vol. 35, No. 1 (February 1999) 130-160

³⁶ Jay Paredes Scribner Karen, et.al, "Creating Professional Communities in Schools Through Organizational Learning: An Evaluation of a School Improvement Process", *Journal Educational Administration Quarterly*, Vol. 35, No. 1 (February 1999) 130-160

bawahan dan memastikan bahwa orang memiliki bantuan dan informasi staf yang tepat. Sasaran harus ditetapkan pada tingkat manajemen puncak.³⁷

Banyak poin penting dalam membangun lingkungan untuk perencanaan yang efektif, diantaranya adalah bahwa perencanaan tidak boleh dibiarkan begitu saja, harus dimulai dari atas (*top management*), harus diatur, harus jelas dan pasti, tujuan, tempat, strategi, dan kebijakan harus dikomunikasikan dengan jelas, manajer harus berpartisipasi dalam perencanaan, dan harus mencakup kesadaran dan penerimaan terhadap perubahan³⁸ Dalam mengelola madrasah kepala madrasah memiliki kewenangan yang luas dalam rangka mewujudkan visi dan misi madrasah. Mulai perencanaan dan penetapan tujuan, pelaksanaan, dan evaluasi dilakukan secara otonom oleh kepala madrasah bersama *stakeholders*-nya. Partisipasi warga madrasah dan *stakeholders* merupakan indikator positif keberhasilan pencapaian tujuan dan dalam rangka merealisasi visi misi madrasah.

Perencanaan partisipatif tingkat sekolah/madrasah adalah pilihan. Model perencanaan ini kepala madrasah melibatkan semua potensi sumber daya dan *stakeholders* yang berasal dari wali murid, murid, guru, organisasi kemasyarakatan, staf,

³⁷ Harold Koontz, Cyril O'Donnell, Heinz Wehrich, *Management*, (MacGraw Hill: International Book company, 1984), 219

³⁸ Koontz, ...*ibid.*

pemerintah setempat.³⁹ Perencanaan partisipatif memiliki berbagai model untuk dipilih sebagai sebuah strategi. Model yang dikembangkan oleh para ahli, antara lain model *Planning Programming Budgeting System* (PPBS), perencanaan komprehensif, *target setting*, *cost* dan keefektifan biaya, dan lain sebagainya. Dari berbagai macam model perencanaan tersebut, madrasah yang secara teknis regulatif menerapkan strategi dalam manajemen berbasis sekolah/madrasah (MBS/M). Isinya adalah berisi otonomi dan memiliki kewenangan dalam melakukan perencanaan dengan model yang sesuai dengan konteks dan karakteristik madrasah tersebut.

PPBS merupakan teknik penganggaran yang didasarkan pada teori sistem yang berorientasi pada *output* dan tujuan dengan penekanan utamanya adalah alokasi sumber daya berdasarkan analisis ekonomi. Sistem anggaran PPBS tidak mendasarkan pada struktur organisasi tradisional yang terdiri dari divisi-divisi, tetapi berdasarkan program, yaitu pengelompokan aktivitas untuk mencapai tujuan tertentu.

PPBS merupakan salah satu program penganggaran/pembiayaan program yang ditujukan untuk membantu manajemen lembaga pendidikan dalam membuat keputusan alokasi sumber daya secara lebih baik. Hal tersebut

³⁹ McCrae C. Grassie, "Participatory Planning in Education", *IIEP Occasional Papers* No. 36, 1974. International Institute for Educational Planning 7 - 9 rue Eugène-Delacroix, 75016 Paris, Oktober 1974, 27.

disebabkan oleh sumber daya yang dimiliki pemerintah terbatas jumlahnya, sementara tuntutan masyarakat sangat banyak, bahkan tidak terbatas jumlahnya. Dalam keadaan seperti itu, pemerintah dihadapkan pada pilihan alternatif keputusan yang memberikan manfaat paling besar dalam pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan. PPBS memberikan kerangka untuk membuat pilihan tersebut. Secara mendasar, proses perencanaan mencakup tiga tahapan, yaitu perumusan nilai, identifikasi cara-cara untuk mencapai tujuan, dan pelaksanaan.⁴⁰

Perencanaan partisipatif menempatkan dimensi pertama yang dijadikan acuan adalah mempertimbangkan tugas dan fungsi dengan melihat ke masa depan dan dilakukan di masa sekarang serta menggunakan masa lalu sebagai panduan. Ketika kesulitan muncul, manajer (kepala madrasah) menanganinya dengan cara yang menurut pengalamannya paling mungkin untuk memastikan bahwa masalah yang muncul tidak akan terulang kembali.⁴¹

2. Implementasi Peningkatan Profesionalisme Pendidik

Perencanaan yang telah disusun merupakan acuan untuk diimplementasikan. Setelah menjadi sebuah keputusan, perencanaan bisa berupa kebijakan atau program yang harus dilaksanakan oleh

⁴⁰ Edward L. Katzenbach, *PPBS & Education*, (Development Council, The New England School, 1968), 2

⁴¹ Grassie,... *Participatory Planning in Education*, 27.

stakeholders lembaga. Implementasi merupakan tahap krusial efektivitas sebuah perencanaan. Implementasi atas rencana yang disusun harus efektif untuk menghasilkan *output* yang mekasimal sesuai target. Implementasi di sini dapat dimaknai sebagai sebuah kegiatan yang dapat diamati setelah perencanaan disahkan menjadi program. Hal itu yang bersumber dari suatu kebijakan yang diputuskan pemangku kepentingan yang meliputi usaha mengelola masukan, (*input*) untuk menghasilkan keluaran (*output*) atau *outcomes* bagi masyarakat.⁴²

Implementasi dalam pandangan Lane sebagai konsep yang dapat dibagi dalam dua bagian yaitu persamaan fungsi dari maksud, keluaran (*output*) dan hasil (*outcome*)⁴³. Sementara itu Cleaves menggarisbawahi implementasi itu mencakup proses pelaksanaan kegiatan atau program yang dilaksanakan untuk mencapai tujuan dari kebijakan dengan pendekatan administratif. Implementasi bisa berhasil dan bisa gagal. Namun, hal itu dapat dievaluasi untuk mengambil langkah lebih lanjut dan meneruskan kegiatan atau program yang telah direncanakan sebelumnya.⁴⁴ Kebijakan atau program tersebut yang berupa peraturan atau berupa perintah-perintah atau keputusan-keputusan pimpinan yang penting. Mazmanian dan

⁴²Haedar Akib, "Implementasi Kebijakan: Apa, Mengapa, Bagaimana", *Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, Volume 1 Nomor 1 tahun 2010

⁴³ Solichin Abdul Wahab, *Pengantar Analisis Kebijakan Publik*, (Malang: Universitas Muhammadiyah Press, 2008), 187

⁴⁴ *Ibid.*,

Sebastiar menyebutkan bahwa implementasi adalah keputusan kebijakan dasar yang dilaksanakan dengan cara yang variasi. Hal itu adalah tindakan-tindakan yang dilakukan, baik oleh individu, pejabat, atau kelompok-kelompok pemerintah atau swasta untuk mewujudkan tujuan yang telah digariskan dalam keputusan kebijakan/perencanaan.⁴⁵

Konsep perencanaan dan implementasi program dalam dunia pendidikan sama seperti yang terjadi dalam organisasi pada umumnya. Kepala madrasah bersama *stakeholders* selalu melakukan perencanaan diawal tahun pelajaran dan diimplementasikan secara praktis selama satu tahun dengan syarat madrasah telah menetapkan tujuan dalam rencana kerja (RKM/RKT), membuat kebijakan, memberi dorongan pendidik untuk mengembangkan diri dan mengalokasikan sumber daya. Implementasi suatu program yang direncanakan termasuk pula di dalamnya adalah mengembangkan budaya yang mendukung strategi, menciptakan struktur organisasi yang efektif dan mengarahkan pada usaha pemasaran pendidikan, penyiapan anggaran, pengembangan dan pemberdayaan sistem informasi, serta menghubungkan kinerja (*performance*) pendidik dan tendik dengan kinerja madrasah.⁴⁶

Peningkatan profesionalisme pendidik sudah menjadi tanggung jawab seorang kepala madrasah yang bermuara untuk

⁴⁵ *Ibid.*,

⁴⁶ Abudin Nata, *Manajemen Pendidikan*, (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2003), 385.

meningkatkan mutu pendidikan di madrasahnyanya. Pendidik profesional akan mampu memberi layanan pendidikan yang baik dan diyakini mampu menghasilkan lulusan yang bermutu pula. Titik tekan dari kemampuan seorang pendidik menjadi profesional adalah bergantung pula dari kemampuan seorang kepala madrasah.

Strategi implementasi program peningkatan profesionalisme pendidik tidak lepas dari praktik manajerial seorang kepala madrasah dalam manajemen berbasis sekolah/madrasah (MBM/S). Artinya, strategi yang diterapkan mulai perencanaan program dan implementasinya berada dalam payung manajemen berbasis sekolah/madrasah (MBS/M). Praktik manajemen ini identik sebagai desentralisasi otoritas pengambilan keputusan di tingkat madrasah. Manajemen ini adalah salah satu strategi paling populer yang muncul dari gerakan reformasi sekolah tahun 1980-an. Selama 1 dekade terakhir, banyak sekolah/madrasah menerapkan MBS/M dalam mengelola anggaran sekolah/madrasah, kurikulum, dan keputusan terkait personel (pendidik dan tenaga kependidikan), dan secara antusias mempromosikannya.

Madrasah memiliki kemandirian dalam mengelola dan mengembangkan lembaga. Kemandirian yang dimaksud adalah dalam melaksanakan pengambilan keputusan atau kebijakan, memilih strategi dan metode dalam memecahkan persoalan atau masalah dan tidak bergantung pada birokrasi yang sentralistik sehingga dapat

disesuaikan dengan kondisi lingkungan dan memanfaatkan kesempatan yang ada. Disamping itu, unsur demokratis dalam pengambilan keputusan sangat terlihat. Intinya, kepala madrasah melibatkan seluruh elemen sekolah/madrasah dalam menyusun perencanaan, menetapkan, melaksanakan, dan melakukan evaluasi atas pelaksanaan untuk mengambil tidak lanjut. Proses pelibatan semua elemen sekolah/madrasah bertujuan untuk mendapat dukungan atas kebijakan yang dibuat dalam rangka mencapai tujuan demi terciptanya mutu pendidikan.⁴⁷

Dalam penelitian tentang strategi kepala madrasah dalam meningkatkan profesionalisme pendidik, kepala madrasah secara umum melaksanakan dengan menerapkan strategi yang berisi metode/model/teknik/trik tertentu yang diyakini dapat mewujudkan tujuan atau rencana yang disusun. Dalam peningkatan profesionalisme pendidik strategi yang memungkinkan digunakan oleh kepala madrasah adalah sebagai berikut.

a. Kemitraan (*Partnership*)

Kemitraan (*partnership*) bisa dikatakan sebagai hubungan antara individu dan kelompok yang ditandai dengan kerja sama dan tanggung jawab demi tercapainya tujuan yang telah ditentukan.

Dalam hal ini, hubungan kerja sama atau kemitraan tersebut harus

⁴⁷ Pasaribu, ... "Implementasi Manajemen Berbasis...." *Jurnal EduTech*, Vol. 3 No. 1 Maret 2017

didasari atas tujuan bersama dengan pemahaman masalah dan peran organisasi masing-masing dalam pemecahan masalah tersebut.⁴⁸

Kemitraan juga bisa didefinisikan sebagai kegiatan kerja sama dengan derajat yang sama dari upaya suatu pihak untuk memenuhi keinginan pihak lain. Selain itu, kemitraan juga berisi keteguhan, yaitu tingkat upaya seseorang memenuhi keinginannya sendiri. Selain itu, kolaborasi, yaitu penciptaan situasi saat banyak pihak dalam konflik untuk bersedia mengorbankan sesuatu sehingga terjadi kondisi yang kondusif dan terdapat pembagian beban dan manfaat. Hal yang terakhir adalah akomodasi berupa kesediaan salah satu pihak dalam konflik untuk mengutamakan kepentingan rivalnya di atas kepentingannya sendiri.⁴⁹

Strategi kemitraan kepala madrasah dalam meningkatkan profesionalisme pendidik bisa berupa kerja sama dengan pihak eksternal dalam bentuk kegiatan pemberdayaan, pelatihan, atau bimbingan teknis pendidik. Kegiatan tersebut merupakan kemitraan dan kolaborasi antara madrasah dan pihak eksternal. Beck dan Murphy menggarisbawahi bahwa kepala sekolah/madrasah diasumsikan lebih seperti eksekutif bisnis, menggunakan

⁴⁸ Nana Rukmana D.W., *Strategic Partnering For Educational Management*, (IKAPI: Alfabeta, 2006), 59.

⁴⁹S. Ali Jadid Al Idrus, "Model Strategi Kemitraan Pada Lembaga Pendidikan Islam", *Palapa: Jurnal Studi Keislaman dan Ilmu Pendidikan*, Volume 5, Nomor 2, November 2017; p-ISSN 2338-2325; e-ISSN 2540-9697; 20-37

manajemen yang baik dan penelitian ilmu sosial untuk menjalankan sekolah secara efektif dan efisien.⁵⁰

Tujuan dari kemitraan itu diharapkan muncul komunitas profesional pendidik dalam menjalankan tugas profesionalnya dan mampu menghasilkan pembelajaran yang bermutu dan menjadikan peserta didik target pengembangan mutu. Lembaga yang pendidiknya memiliki komunitas profesional yang kuat, mencakup pembelajaran pendidik secara berkelanjutan memiliki pencapaian prestasi siswa yang lebih tinggi daripada sekolah dengan komunitas profesional yang lebih lemah. Pendidik diberi kesempatan untuk berpartisipasi dalam pengembangan profesional yang pada gilirannya memberi pendidik pengetahuan, keterampilan, dan kepercayaan diri untuk kemudian menjadi pemimpin pendidikan di sekolah/madrasah.⁵¹

Hasil di atas sejalan dengan studi empiris Carpenter dan Sherrets. Mereka menyelidiki bagaimana kepala sekolah, pendidik, staf, dan sekolah/madrasah sebagai komunitas belajar membina kepemimpinan pendidik menemukan tiga hal penting, yaitu kesempatan untuk pengembangan profesional, pengajaran bersama, dan manfaat dari kolektivitas guru. Seorang kepala sekolah/madrasah dalam mengeksekusi program peningkatan

⁵⁰ Ibtisan Halawah, "The Relationship Between Effective Communication Of High School Principal and School Climate", *Journal of Education* Vol. 126 No. 2, hal 335

⁵¹ Brittany D. Carpenter and Christine E. Sherretz, "Professional Development School Partnerships: An Instrument for Teacher Leadership", *Journal School—University Partnerships* Vol. 5, No. 1/2015

profesionalisme pendidik harus melibatkan banyak pihak terutama tim yang ditunjuk menjadi penanggung jawab kegiatan. Kepala madrasah wajib memfasilitasi cara terbaik dalam hal ini.

Pengembangan kompetensi pendidik membutuhkan strategi yang komprehensif dengan dukungan kolegal. Sementara itu, jaringan profesional dan pendidikan di luar sekolah/madrasah berfungsi sebagai sistem penting untuk mendapatkan dukungan kolegal, komunitas profesional dan menawarkan dukungan yang lebih inklusif dari seluruh *stakeholders*. Sekolah/madrasah mempromosikan kolaborasi di antara anggota staf, membuang hambatan yang mengisolasi guru dalam pekerjaan mereka, dan mendukung peningkatan praktik.⁵² Selain itu, kepala madrasah, pendidik, staf, dan sekolah/madrasah sebagai komunitas belajar dalam membina kepemimpinan pendidik menemukan tiga hal penting, yaitu kesempatan untuk pengembangan profesional, pengajaran bersama, dan manfaat dari kolektivitas guru.⁵³

b. Kegiatan Kolektif Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB)

⁵²Jay Paredes Scribner Karen, *et.al.*, "Creating Professional Communities in Schools Through Organizational Learning: An Evaluation of a School Improvement Process", *Journal Educational Administration Quarterly*, Vol. 35, No. 1 (February 1999)

⁵³ Carpenter dan Sherretz, "Professional Development School," Vol. 5, No. 1/2015

Strategi implementasi program peningkatan profesional guru sangat bervariasi. Namun, madrasah (terutama yang menjadi objek penelitian disertasi ini) lebih banyak menggunakan strategi Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB) dengan model kegiatan kolektif pendidik. Kegiatan ini bisa berupa perencanaan pembelajaran kolaboratif, kegiatan pengembangan diri guru sejenis melalui MGMP, bimbingan teknis, dan lain sebagainya. Peningkatan profesionalisme pendidik yang juga sering disebut pengembangan keprofesian berkelanjutan (PKB) merupakan keniscayaan bagi pendidik. Acuan dasar peningkatan profesionalisme pendidik sesuai dengan kebutuhan pendidik berdasarkan hasil penilaian kinerja dan evaluasi diri guru.

Peraturan Menteri Negara PAN dan RB Nomor 16 Tahun 2009 menyebutkan bahwa unsur kegiatan pengembangan keprofesian berkelanjutan pendidikan meliputi: pengembangan diri berupa kegiatan diklat fungsional dan/atau kegiatan kolektif pendidik untuk meningkatkan kompetensi/profesinya. Misalnya adalah lokakarya atau kegiatan bersama dalam kegiatan MGMP atau keikutsertaan pada kegiatan ilmiah dan kegiatan kolektif lain yang sesuai dengan tugas dan kewajiban pendidik.

Publikasi ilmiah terdiri atas presentasi pada forum ilmiah, publikasi ilmiah berupa hasil penelitian atau gagasan ilmu bidang pendidikan formal, dan publikasi buku teks pelajaran, buku

pengayaan, dan/atau pedoman guru, dan yang terakhir karya inovatif. Karya inovatif tersebut misalnya penemuan teknologi tepat guna, penemuan/penciptaan atau pengembangan karya seni dan lain sebagainya sebagai regulasi yang harus dilakukan oleh pendidik. Di sinilah, kepedulian dan peran kepala madrasah menjadi amat penting dan mengembangkan diri pendidik untuk mengembangkan mutu pendidikan di madrasahnyanya.

Pengembangan keprofesian berkelanjutan didefinisikan sebagai kegiatan untuk mengembangkan keterampilan, pengetahuan, keahlian, dan karakteristik lainnya sebagai pendidik.⁵⁴ Pengembangan ini merupakan strategi penting untuk memperdalam pengetahuan konten pendidik dan meningkatkan mutu praktik pembelajaran dan bisa memfasilitasi guru dalam membangun pengetahuan dan keterampilan baru. Kazemi dan Hubbard (2008) serta Opfer dan Peder (2011) menekankan perlunya pemahaman yang lebih kompleks dengan alasan bahwa PD memiliki potensi untuk memengaruhi banyak aspek kehidupan profesional dan pribadi guru, berdampak pada pengetahuan, kompetensi, dan nilai guru.⁵⁵

⁵⁴Ani Widayati, "Teachers' Professionalism and Continuing Professional Development: The perceptions of Accounting Teachers in Vocational High Schools in Yogyakarta Indonesia". *Disertasi*. (Western Australia: Murdoch University, 2017), 21

⁵⁵Alfredo Bautista & Rosario Ortega-Ruiz, "Teacher Professional Development: International Perspectives and Approaches", *Journal Psychology, Society, & Education*, 2015. Vol. 7(3), 240-251

Pengembangan keprofesian yang efektif dapat mendukung pengembangan profesionalisme pendidik. Garet, Porter, Desimone, Birman, dan Yoon menandakan bahwa pengembangan profesional pendidik yang efektif berfokus pada ciri utama dan terstruktur. Para penulis ini menjelaskan bahwa fitur inti dari pengembangan profesional pendidik termasuk substansi dari pengalaman pengembangan profesional seperti berfokus pada pengetahuan konten/penguasaan materi, melaksanakan pembelajaran aktif. Ciri terstruktur termasuk jenis kegiatan pengembangan profesional guru, durasi kegiatan, dan sejauh mana kegiatan menekankan partisipasi kolektif kelompok guru.⁵⁶

Pengembangan keprofesian berkelanjutan merupakan media penting bagi pendidik untuk berkembang. Cohen & Hill menegaskan bahwa pengembangan profesional dianggap sebagai media bagi pendidik untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan mereka dalam melakukan pembelajaran. Jika diorganisasikan dengan baik mulai perencanaan, proses, dan evaluasi, pendidik mendapatkan manfaat ketika mereka berada dalam praktik mengajar yang sebenarnya. Hal ini dapat memaksimalkan pembelajaran guru ketika merancang fokus konten yang kuat, pendekatan pembelajaran aktif, terhubung dengan

⁵⁶Widayati, ... *Teachers' Professionalism and Continuing...*, 21.

kebijakan dan kurikulum, waktu yang cukup untuk berefleksi, serta partisipasi kolaboratif.⁵⁷

Pengembangan keprofesian berkelanjutan yang efektif dipakai sebagai pembelajaran profesional terstruktur yang menghasilkan perubahan dalam praktik pendidik dan peningkatan hasil belajar peserta didik. Pengembangan keprofesian yang berkualitas tinggi menciptakan ruang bagi pendidik untuk berbagi ide dan berkolaborasi dalam pembelajaran mereka, sering kali dalam konteks yang melekat pada pekerjaan. Dengan bekerja secara kolaboratif, para pendidik dapat menciptakan komunitas yang secara positif mengubah budaya dan pengajaran dari seluruh tingkat kelas, sekolah, dan/atau wilayah mereka.

Pengembangan keprofesian berkelanjutan yang dirancang dan diimplementasikan dengan baik harus dianggap sebagai komponen penting dari sistem pembelajaran. Hal itu mendukung peserta didik untuk mengembangkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap, serta kompetensi dibutuhkan oleh pendidik untuk berkembang pada tuntutan abad 21.

Model pengembangan keprofesian berkelanjutan dapat dilakukan dalam bentuk kegiatan kolektif pendidik yang diadakan oleh pemangku kepentingan. Pengembangan keprofesian pendidik

⁵⁷Hasan Tanang dan Baharin Abu, "Teacher Professionalism and Professional Development Practices in South Sulawesi, Indonesia", *Journal of Curriculum and Teaching*, Vol. 3, No. 2; 2014

bisa efektif dan berbeda di antara lembaga pendidikan. Tidak ada model pengembangan pendidik yang terbaik dan dapat diimplementasikan ke semua sekolah/madrasah. Sekolah yang berbeda dan bahkan pendidik yang berbeda mungkin memiliki kebutuhan yang berbeda pula. Pendidik perlu menganalisis kebutuhan mereka dalam bentuk evaluasi diri sehingga mereka dapat menentukan jenis pengembangan profesional pendidik yang tepat untuk diterapkan. Oleh karena itu, pengembangan keprofesian pendidik harus dipilih yang tepat dan efektif untuk membantu pendidik dalam mengubah kegiatan pembelajarannya, kepercayaan, pemahaman, dan sikapnya.⁵⁸

Pendidik sebagai praktisi pendidikan harus mampu melakukan tindakan reflektif yang merefleksikan praktik mereka sendiri untuk meningkatkan kualitas praktik mereka. Sebagai contoh, pendidik didorong untuk melakukan penelitian, terutama penelitian tindakan sehingga mereka dapat meningkatkan mutu praktik pembelajaran mereka berdasarkan pengalaman. Fungsi pengembangan profesional pendidik adalah untuk membantu para pendidik dalam memperbarui dan membangun pengetahuan pedagogis mereka, baik teori maupun praktik.⁵⁹

⁵⁸ L Mitchell, dan P Cubey, *Characteristics of Professional Development Linked To Enhanced Pedagogy And Children's Learning In Early Childhood Settings: Best Evidence Synthesis*. (Wellington: Ministry of Education, 2003), 32

⁵⁹ L. Darling-Hammond, dan M.W., McLaughlin, "Investing in Teaching as a Learning Profession: Policy Problems and Prospects". In Darling-Hammond, L., dan Sykes, G (Eds). *Teaching as the Learning Profession: Handbook of policy and practice*, (San Francisco: Jossey-Bass, 1999), 376.

Kegiatan kolektif pengembangan keprofesian berkelanjutan (PKB) berupa beberapa kegiatan antara lain pelatihan, *workshop*, bimbingan teknis (BIMTEK), MGMP/MGBK, diskusi terfokus, dan lain sebagainya. Semua itu merupakan tindak lanjut dari beberapa kegiatan atau program rutin yang merupakan instrumen peningkatan profesionalisme pendidik. Program rutin tersebut adalah penilaian kinerja guru (PKG) dan supervisi akademik yang keduanya memiliki rekomendasi tindak lanjut berupa pengembangan diri.

Penilaian kinerja guru (PKG) yang merupakan program rutin tahunan yang dilaksanakan secara formatif dan sumatif memberikan gambaran atas hasil dan rekomendasi yang harus dilaksanakan oleh kepala madrasah. PKG dikembangkan sesuai dengan konteks pendidikan di Indonesia dan diatur dalam Permenpan RB Nomor 16 Tahun 2009 tentang Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya sebagai Guru menyusul PP 74 Tahun 2008 tentang Guru.

Proses pelaksanaan PKG selalu melibatkan guru/pendidik, bukan saja sebagai objek penilaian, tetapi juga sebagai pelaku penilaian karena ditunjuk oleh kepala madrasah dengan kriteria menurut regulasi. Pelibatan pendidik dalam pelaksanaan penilaian memang menjadi kewenangan kepala madrasah dan pelibatan tersebut menjadikan konteks penilaian tahunan tersebut menjadi program yang tidak menakutkan. Menurut OECD, ada empat

elemen kunci dalam pengembangan sistem penilaian kinerja yang efektif, yaitu pelibatan guru dalam proses PKG, pemangku kepentingan memahami proses memiliki persepsi, yang sama terkait penilaian, kesempatan guru untuk mengungkapkan persepsi serta perhatian mereka selama proses berlangsung, dan kepercayaan guru pada penilaian/evaluasi terbentuk.⁶⁰

Implikasi dari PKG adalah untuk pengembangan dan peningkatan profesionalisme pendidik dalam hal sikap, pengetahuan, dan keterampilan dengan mengidentifikasi kesenjangan dalam pengajaran/pembelajaran. Caranya adalah melalui penilaian kinerja kemudian dari kesenjangan yang muncul ditindaklanjuti dengan kegiatan PKB.⁶¹

Cohen & Hill menegaskan bahwa pengembangan profesional dianggap sebagai media bagi guru untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan mereka dalam mengajar. Jika diorganisasikan dengan baik dari perencanaan, proses, dan evaluasi, guru akan mendapatkan manfaat ketika mereka berada dalam praktik mengajar yang sebenarnya. Hal ini dapat memaksimalkan pembelajaran guru ketika merancang fokus konten yang kuat, pendekatan pembelajaran aktif, terhubung dengan kebijakan dan

⁶⁰M. Isore, "Teacher Evaluation: Current Practices in OECD Countries and a Literature Review". *OECD education working papers*, No. 23: Paris: Organisation for Economic Cooperation and Development. <http://dx.doi.org/10.1787/223283631428>

⁶¹ Kushtarbek Kimshanov dan Totukan Dykanbaeva, "Teacher Professional Development and Appraisal", *TARBIYA: Journal of Education in Muslim Society*, 2 (2), 2015 (149-152)

kurikulum, waktu yang cukup untuk berefleksi, dan partisipasi kolaboratif.⁶²

PKG mampu menjadi instrumen peningkatan profesionalisme pendidik karena adanya umpan balik (*feedback*) atas hasil penilaian. *Survey dari Teaching and Learning International Survey (TALIS)* OECD yang melibatkan 90.000 guru sekolah menengah dan kepala sekolah di 24 negara menemukan bahwa semakin besar penekanan penilaian pada aspek pengajaran tertentu dalam umpan balik yang ditawarkan melalui proses penilaian kinerja, semakin besar dampak yang dipercaya oleh para guru. Hal ini memberikan wawasan yang berguna ke dalam aspek formatif penilaian dan sejauh mana guru percaya bahwa proses tersebut membantu dalam mengembangkan praktik mereka.⁶³

Pelaksanaan penilaian kinerja guru (PKG) harus bersifat standar. Untuk itu, indikator kerja diperlukan sebagai kriteria kerja yang secara umum bisa dikembangkan oleh kepala madrasah selain indikator yang tertera dalam instrumen penilaian kinerja. Raymon memberi gambaran bahwa kriteria memiliki kompetensi, cepat tanggap dan tegas, memiliki keterampilan manajerial, komunikatif, kemampuan beradaptasi, kecakapan kerja, jujur dan disiplin, kreatif dan inisiatif, mengontrol dan monitoring, serta *problem solving*

⁶²Tanang dan Abu, *Teacher Professionalism and* Vol. 3, No. 2; 2014

⁶³K. Elliott, "Teacher Performance Appraisal: More about Performance or Development?" *Australian Journal of Teacher Education*, 40(9), 2015.

mengacu indikator kerja yang dijadikan patokan dalam penilaian kinerja guru (PKG)⁶⁴

Supervisi akademik adalah bagian dari peningkatan profesionalisme pendidik. Program rutin tahunan yang menjadi salah satu kompetensi kepala madrasah harus dilaksanakan sesuai dengan kebutuhan dan strategi yang antara kepala madrasah memungkinkan ada perbedaan meskipun tidak dalam kerangka besar tujuan supervisi. Sudjana menegaskan bahwa supervisi akademik merupakan kegiatan pembinaan dan penilaian guru dalam rangka meningkatkan kualitas proses pembelajaran agar diperoleh hasil belajar siswa yang lebih optimal. Dengan demikian, sasaran supervisi akademik adalah guru dalam proses pembelajaran, baik di dalam kelas, di luar kelas, maupun di laboratorium⁶⁵

Supervisi akademik menekankan pada kegiatan pendidik dalam proses pembelajaran yang menyangkut pengetahuan dan keterampilan dalam melaksanakan proses pembelajaran. Dimensi pengetahuan dan keterampilan teknis memberikan kontribusi yang signifikan dan positif terhadap sikap guru. Di sisi lain, kemampuan kepala madrasah atau supervisor atas pengetahuan, keterampilan interpersonal, dan keterampilan teknis sangat penting untuk keberhasilan supervisi. Glickman *et al.* menyebutkan bahwa ketiga

⁶⁴ Sulistyorini "Hubungan antara Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah dan Iklim Organisasi dengan Kinerja Guru". *Jurnal Ilmu Pendidikan*, 28 vol 1 tahun 2003, 65

⁶⁵ Idris HM Noor, Herlinawati. Etty Sofyaningrum, "The Academic Supervision of the School Principal: A Case in Indonesia", *Journal of Educational and Social Research Vol 10 No 4, July 2020*, 89.

aspek tersebut efektif dalam melaksanakan supervisi pembelajaran di sekolah/madrasah. Tentunya, supervisi yang sistematis dan terencana dapat membantu tujuan pengawasan mencapai tujuan di sekolah/madrasah.⁶⁶

Keterampilan konseptual, interpersonal, dan teknis kepala madrasah dapat menjadi penentu keberhasilan pelaksanaan supervisi akademik secara efektif. Oleh karena itu, setiap kepala sekolah harus memiliki dan menguasai konsep supervisi akademik yang meliputi pemahaman, tujuan dan fungsi, prinsip, dan teknik supervisi.⁶⁷ Dimensi pengetahuan dan keterampilan teknis kepala madrasah memberikan kontribusi yang signifikan dan positif terhadap sikap pendidik.⁶⁸

Rekomendasi untuk tindak lanjut hasil supervisi akademik mengacu pada Permendikbud Nomor 22 Tahun 2016 tentang Standar Proses adalah berupa pelatihan, pemberian contoh, diskusi, dan konsultasi. Kegiatan tindak lanjut tersebut dilaksanakan oleh kepala madrasah dapat dijadikan suatu program pengembangan keprofesian berkelanjutan (PKB) dalam bentuk kegiatan kolektif pendidik.

⁶⁶ Hareesol Khun-inkeeree *et.al*, "Effects of Teaching and Learning Supervision on Teachers Attitudes to Supervision at Secondary School in Kubang Pasu District, Kedah". *International Journal of Instruction*, January 2019, Vol.12, No.1, 1345.

⁶⁷ Muchamaad Kristiawan dan Tohari, "The Implementation Of Principals' Academic Supervision In Improving Teachers' Professionalism In The State Primary Schools". *International Journal of Scientific & Technology Research*, Volume 8, Issue 08, August 2019, 1110.

⁶⁸ Hareesol Khun-inkeeree *et.al*, *Effects of Teaching and Learning Supervision on Teachers Attitudes to Supervision at Secondary School in Kubang Pasu District, Kedah*. *International Journal of Instruction*, January 2019, Vol.12, No.1 hal 1345

3. Evaluasi Peningkatan Profesionalisme Pendidik

Evaluasi merupakan kegiatan yang dilakukan pemimpin untuk mengetahui hasil atau ketercapaian suatu program atau kegiatan. Diperlukan seorang evaluator yang baik dan bisa memilih metode, taktik, atau strategi yang tepat. Evaluator yang baik membutuhkan teori untuk alasan yang sama dalam memilih dan menggunakan metode.⁶⁹ Evaluasi bisa berisi pembuatan standar untuk menilai kualitas dan memutuskan apakah standar tersebut bersifat relatif atau absolut, pengumpulan informasi yang relevan, dan penerapan standar tadi untuk menentukan nilai, kualitas, manfaat, efektivitas, atau signifikansi. Arah evaluasi ialah memberikan rekomendasi untuk mengoptimalkan evaluasi sesuai dengan tujuan-tujuan evaluasi atau untuk membantu pihak-pihak terkait (*stakeholder*) memutuskan apakah evaluasi akan diperbaiki, dilanjutkan, atau dikembangkan.

Setiap program yang dilaksanakan harus dievaluasi untuk mengetahui tingkat keberhasilannya. Evaluasi ini menjadi penting dan tidak bisa diabaikan oleh manajer, pimpinan organisasi, termasuk kepala madrasah karena merupakan bagian tidak terpisahkan dari sebuah perencanaan dan implementasi program. Dalam melakukan sebuah evaluasi atas suatu program atau kegiatan, pimpinan (kepala

⁶⁹Frans L. Leeuw Stewart I. Donaldson "Theory in evaluation: Reducing Confusion and Encouraging Debate", *Sagepub.co.uk/journalsPermissions.nav*. DOI: 10.1177/1356389015607712 *evi.sagepub.com*. 2015, 469.

madrasah) memiliki strategi (metode/model/teknik/trik) tersendiri. Tentu strategi itu sesuai dengan konteks dan keadaan madrasah yang dipimpin.

Program madrasah yang dievaluasi berisi kegiatan-kegiatan teknis yang berkaitan dengan seluruh aspek manajemen terutama manajemen sumber daya pendidik. Evaluasi program peningkatan profesionalisme pendidik merupakan bagian tidak terpisahkan dari evaluasi implementasi program. Setidaknya ada empat manfaat yang dapat diambil dari kegiatan evaluasi program, yaitu: penghentian program, revisi program, melanjutkan program, dan sosialisasi program.⁷⁰

Setiap program atau kegiatan yang dirancang dan dilaksanakan pasti memerlukan sebuah evaluasi. Hal tersebut dilakukan untuk mengetahui tingkat keberhasilan dan tindak lanjut yang akan dilakukan dan menjadi bagian penting dari sebuah manajemen. Evaluasi digunakan untuk mendapat kesimpulan yang diperoleh dari keadaan suatu objek yang berasal dari kegiatan yang terencana dengan menggunakan instrumen dan membandingkan hasilnya dengan suatu kriteria atau tolok ukur yang ditetapkan.⁷¹ Selain itu, evaluasi program dapat didefinisikan sebagai salah satu bentuk penelitian, yaitu penelitian evaluatif. Oleh karena itu, diskursus tentang evaluasi

⁷⁰ Warju "Educational Program Evaluation using CIPP Model", *Jurnal UPI Innovation of Vocational Technology Education*, XII:1 (2016) 36-42

⁷¹Suharsimi Arikunto, *Dasar-dasar Evaluasi Pendidikan*, (Yogyakarta, Bumi Aksara, 2000), 3.

program, pelaksana, atau evaluator berpikir dan menentukan tahapan atau langkah-langkah seperti melaksanakan penelitian.⁷²

Strategi evaluasi sama pentingnya dengan strategi perencanaan dan strategi implementasi. Strategi evaluasi adalah cara atau model yang dipilih oleh kepala madrasah karena diyakini mampu memberikan informasi efisien dan efektifnya sebuah rencana dan implementasi secara komprehensif dalam mencapai tujuan atau hasil yang ditetapkan. Kepala madrasah juga dapat menilai kesesuaian strategi yang telah dipraktikkan dengan melakukan evaluasi.

Evaluasi adalah tahap akhir dari siklus perencanaan dan pelaksanaan program/kegiatan. Dalam melaksanakan suatu program yang telah direncanakan, seorang kepala madrasah bisa menjadikan evaluasi sebagai penelitian untuk mengumpulkan, menganalisis, dan menyajikan informasi yang bermanfaat mengenai objek evaluasi, membuat penilaian dan selanjutnya membandingkannya dengan indikator evaluasi dan kepala madrasah memanfaatkan hasil dari evaluasi tersebut untuk pengambilan keputusan dan tindak lanjut atas objek evaluasi⁷³

Evaluasi memiliki pengertian yang variatif. Di satu sisi, evaluasi merupakan penelitian yang sistematis atau yang teratur

⁷² Suharsimi Ariknto dan Cepi Safruddin Abdul Jabbar. *Evaluasi Program Pendidikan: Pedoman Teoretis Praktis bagi Mahapeserta didik dan Praktisi Pendidikan*. (Jakarta: Bumi Aksara, 2009), 7.

⁷³ Wirawan. 2011. *Evaluasi: Teori, Model, Standar, Aplikasi dan Profesi*. (Jakarta: Rajagrafindo Persada, 2011), 11.

tentang kegunaan beberapa objek yang dievaluasi.⁷⁴ Evaluasi menurut Stufflebeam sebagai proses untuk menggambarkan, memperoleh, dan menyajikan informasi yang berguna untuk menilai suatu keputusan.⁷⁵ Evaluasi juga bukan sekadar menilai aktivitas secara spontan insidental, melainkan merupakan kegiatan untuk menilai suatu secara terencana, sistematis, dan terarah berdasarkan atas tujuan yang jelas.⁷⁶

Evaluasi harus selalu dilakukan. Ia menjadi suatu aktivitas untuk mendapatkan pertimbangan berdasarkan seperangkat indikator kerja yang disepakati dan dapat dipertanggungjawabkan.⁷⁷ Evaluasi juga merupakan proses yang secara kritis memeriksa suatu program. Hal ini melibatkan pengumpulan dan analisis informasi tentang kegiatan, karakteristik, dan hasil program. Tujuannya adalah untuk membuat penilaian tentang suatu program, untuk meningkatkan efektivitasnya, dan/atau untuk menginformasikan keputusan pemrograman.⁷⁸

Evaluasi bukan hanya akumulasi dan peringkasan data yang jelas relevan untuk pengambilan keputusan dan menganalisis data yang diperlukan untuk pengambilan keputusan terdiri dari hanya satu dari dua komponen kunci dalam evaluasi, yang kedua elemen diperlukan untuk mendapatkan kesimpulan tentang *merit* atau *net*

⁷⁴ Farida Yusuf Tayip Napis, *evaluasi program*, (Jakarta, PT Rineka Cipta, 2000), 4.

⁷⁵ Daryanto, *Evaluasi Pendidikan*, (Jakarta: PT Rineka Cipta, 1999), 1-2.

⁷⁶ M. Chabib Thaha, *Teknik Evaluasi Pendidikan*, (Jakarta, PT. Raja Grafindo Persada, 1996), 1.

⁷⁷ Oemar Hamalik, *Evaluasi Kurikulum*, (Bandung : PT Remaja Rosda Karya, 1990), 2.

⁷⁸ <http://mcera.snre.umich.edu/evaluation-what-it-and-why-do-it> accessed on August 6, 2019 at 09.08 am

manfaat: tempat atau standar evaluatif. Evaluasi memiliki dua lengan: satu terlibat dalam pengumpulan data, yang lain mengumpulkan, mengklarifikasi dan memverifikasi nilai dan standar yang relevan.⁷⁹

Kegiatan evaluasi dapat pula dalam bentuk membandingkan hal yang telah dicapai dari suatu yang direncanakan dengan hal yang seharusnya dicapai berdasarkan kriteria atau indikator yang ditetapkan. Dalam pelaksanaan kegiatan, kriteria atau indikator yang dimaksud merupakan ukuran keberhasilan pelaksanaannya, sedangkan proses adalah hal yang dinilai dan kemudian membuat keputusan dari hasil yang didapat. Singkatnya dengan melakukan evaluasi, seorang pimpinan dapat memanfaatkan untuk melihat tingkat keberhasilan program dan memutuskan apakah melanjutkan, menunda, meningkatkan, mengembangkan, menerima, atau menolak suatu program.⁸⁰

Pentingnya evaluasi menuntut pimpinan organisasi atau lembaga memilih strategi untuk mengevaluasi program yang dilaksanakan dan kapasitasnya dalam mengoordinasikan tugas yang dilakukan oleh tim atau kelompok, bagian, seksi dan lainnya yang diberi tanggung jawab melalui kontrol kinerja. Strategi ini menjadi penting karena berbagai faktor seperti mengembangkan *input* untuk

⁷⁹Federica Calidoni-Lundberg, "Evaluation: Definitions, Methods, and Models", *Working Paper R2006:002* (Sweden: ITPS, 2006), 19.

⁸⁰Darodjat dan Wahyudhiana M, "Model Evaluasi Program Pendidikan", *ISLAMADINA*, Volume XIV , No. 1 , Maret 2015, 1-28.

perencanaan baru, dorongan untuk umpan balik dan tindak lanjut, penilaian dan penghargaan, pengembangan proses dan strategi manajemen itu sendiri.

Evaluasi program dilakukan secara berkelanjutan dengan waktu yang ditetapkan adalah bagian dari evaluasi layanan dan proses karena dalam praktiknya dilakukan mulai tingkatan yang paling teknis sampai pada tingkatan *top management*. Stufflebeam menyebutkan tentang evaluasi CIPP (*context, input, proses, dan product*) dapat digunakan untuk evaluasi layanan dan proses.⁸¹

Strategi evaluasi yang dikembangkan oleh pimpinan organisasi memiliki fungsi salah satunya adalah diketahuinya efektivitas program dan untuk menetapkan langkah tindak lanjut. Lundberg membagi setidaknya dua fungsi evaluasi sebagai berikut.⁸²

a. Fungsi Formatif

Evaluasi formatif dilaksanakan dalam rangka melakukan *review*, perbaikan, dan pengembangan kegiatan yang sedang berjalan (program, orang, produk, dan sebagainya). Evaluator melakukan evaluasi selama program berjalan untuk memberikan gambaran tentang informasi yang berguna kepada pemimpin untuk penyusunan tindak lanjut perbaikan suatu program. Evaluasi formatif bermuara pada pembuatan keputusan terkait

⁸¹ Daniel L. Stufflebeam, *The CIPP Model For Evaluation*, dapat juga dilihat dari Daniel L. Stufflebeam, dkk (eds), *Evaluation in Education and Human Service*, (Boston: Kluwer Academic Publisher, 2002), 283.

⁸² Napis, ...*Evaluasi Program*..., 16-19.

perkembangan program termasuk di dalamnya melakukan perubahan atau revisi.

b. Fungsi Sumatif

Evaluasi ini lebih menitikberatkan pada pelaksanaan program secara keseluruhan yang dilaksanakan pada akhir program. Evaluasi ini juga dipakai untuk pertanggungjawaban untuk memberi informasi kepada pengguna (*users*) yang potensial tentang manfaat atau kegunaan program. Evaluasi diteruskan atau dihentikan.

Proses melakukan evaluasi bisa saja berbeda sesuai dengan persepsi teori yang dianut oleh pimpinan atau evaluator. Terdapat bermacam-macam cara dalam melakukan evaluasi. Namun, evaluasi harus menentukan ketentuan dan tindakan sejalan dengan fungsi evaluasi, antara lain memfokuskan evaluasi, membuat desain evaluasi, melakukan analisis, membuat pelaporan hasil, melakukan pengelolaan evaluasi, dan mengevaluasi evaluasi itu sendiri.

Inti dari strategi evaluasi yang dilakukan oleh kepala madrasah selaku pimpinan bisa menjadi bahan rencana tindak lanjut atas perencanaan yang telah diimplementasikan. Terpenting dari evaluasi adalah mengambil tindakan korektif untuk perbaikan dalam bentuk pembuatan evaluasi dan rencana tindak lanjut. Hal itu bisa menjadi tahapan mengharuskan kembali ke proses awal

manajemen melakukan koreksi atau *review* untuk melakukan perencanaan ulang sesuai dengan kondisi sumber daya.

Pelaksanaan evaluasi merupakan keharusan bagi seorang kepala madrasah dalam menjalankan program. Sebagai seorang pimpinan kepala madrasah adalah juga seorang manajer lembaga pendidikan berciri khas Islam. Jadi, nilai-nilai keislaman harus tercermin dalam setiap tindakan dan kegiatan. Dalam hal ini, dalam menerapkan strategi peningkatan profesionalisme pendidik kepala madrasah tidak boleh mengabaikan fakta bahwa madrasah adalah lembaga pendidikan Islam sehingga nilai-nilai Islam seharusnya selalu tercermin dalam praktik manajemennya. nilai-nilai Islam tersebut merupakan refleksi wahyu, sedangkan fakta adalah refleksi dari budaya yang ada, yang secara detil berisi dan mencakup sandaran teologis adanya kebenaran pesan-pesan wahyu karena berasal dari Sang Pencipta. Hal itu juga menjadi sandaran rasional sebagai keyakinan kebenaran dilandasi pertimbangan akal pikiran, sandaran empiris sebagai keyakinan adanya kebenaran berdasarkan data-data riil dan akurat, dan sandaran teoretis sebagai keyakinan adanya kebenaran berdasarkan akal pikiran dan data yang telah dipraktikkan berkali-kali dalam pengelolaan pendidikan⁸³.

⁸³ Mujamil. *Manajemen Pendidikan Islam (Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam)*. (Jakarta : Erlangga. 2007). 17.

Banyak model evaluasi program yang bisa diterapkan dan dipilih menjadi sebuah strategi oleh kepala madrasah dalam melakukan evaluasi program peningkatan profesionalisme pendidik. Namun demikian, strategi apapun yang diterapkan akan kembali pada konteks madrasah dan kemampuan manajerial kepala madrasah. Dalam studi pendahuluan, didapat data bahwa proses evaluasi yang dilakukan kepala madrasah adalah evaluasi proses perencanaan, pelaksanaan, dan hasil yang didapat. Kegiatan evaluasi melibatkan semua pelaksana/penanggung jawab kegiatan dalam forum FGD (*Focus Group Discussion*), rapat panitia, rapat pengurus, dan penanggung jawab yang intinya dilakukan dalam kegiatan kolektif.

Model evaluasi program bervariasi memberi pilihan pada seorang pimpinan untuk dijadikan referensi dalam melakukan evaluasi program. Kaufman dan Thomas membedakan beberapa model evaluasi antara lain, yaitu *Goal Oriented Evaluation Model*, dikembangkan oleh Tyler yang menekankan pada evaluasi hasil. Kemudian, *Goal Free Evaluation Model*, dikembangkan oleh Scriven yang menekankan proses pelaksanaan program dengan jalan mengidentifikasi kejadian-kejadian yang terjadi selama pelaksanaannya, baik hal-hal yang positif maupun hal-hal yang negatif. *CSE-UCLA Evaluation Model*, menitikberatkan pada “kapan” evaluasi dijalankan. Selain itu, juga ada *logic model* yang

diinisiasi oleh Wholey bahwa alat untuk melakukan perencanaan atas program yang akan dilaksanakan. Di samping itu, juga dapat digunakan untuk melakukan evaluasi atas program atau kegiatan yang telah selesai maupun yang sedang berjalan serta program yang masih dalam tahap perencanaan⁸⁴

Model selanjutnya yaitu model *costing* dan keefektifan biaya. Model ini sering digunakan untuk menganalisis proyek-proyek dalam kriteria efisien, efektivitas, dan ekonomis. Dengan model ini, dapat diketahui proyek yang paling fleksibel dan memberikan suatu perbandingan yang paling baik di antara proyek-proyek yang menjadi alternatif penanggulangan masalah yang dihadapi. Kepala sekolah/madrasah menggunakan model ini dilandasi pertimbangan bahwa pendidikan itu selalu berkaitan dengan persoalan pembiayaan. Dengan banyaknya biaya (*cost*) selama proses pendidikan, *stakeholders* pendidikan mengharapkan dapat memberikan manfaat nyata dalam kurun waktu tertentu.⁸⁵

Model lain adalah CIPP (*context, input, proses, product*) yang digagas oleh Stufflebeam digunakan untuk evaluasi layanan dan proses.⁸⁶ 1) *Context* dilihat dari program/kegiatan yang telah terlaksana dan fungsi pelayanan yang terpenuhi. 2) *Input* dilihat dari komponen pelaksanaan program berupa evaluasi

⁸⁴ Arikunto dan Jabbar.... *Evaluasi Program ...*, 7.

⁸⁵ Agus Priyanto, "Pengembangan Perencanaan Pendidikan Islam", *INSANIA*, Vol. 16, No . 2, September-Desember 2011

⁸⁶ Stufflebeam, ... *The CIPP Model* . 283.

keterlaksanaan dan pendukung program/kegiatan meliputi sarana dan prasarana, evaluasi dana anggaran yang digunakan. 3) *Process* meliputi evaluasi hasil yang diberikan. 4) *Product* dilihat dari dampak hasil pengembangan diri pendidik kepada pengguna jasa.

Model evaluasi bisa berbeda-beda, tetapi memiliki maksud dan tujuan sama yaitu seorang manajer (kepala madrasah) pada dasarnya melakukan aktivitas pengumpulan data atau informasi yang berkaitan dengan objek yang dievaluasi. Kemudian, data atau informasi yang berhasil dikumpulkan itu digunakan untuk mengambil keputusan yang tepat untuk menentukan tindak lanjut terkait program yang dievaluasi. Model CIPP membantu dalam mengevaluasi kualitas dan akuntabilitas pendidikan di tingkat sekolah. Banyak penelitian telah dilakukan dengan menggunakan model CIPP untuk evaluasi program pendidikan, kualitas pendidikan, kursus, dan evaluasi buku teks.⁸⁷

Berbagai cara atau metode dapat dipilih oleh kepala madrasah dalam melakukan evaluasi program peningkatan profesionalisme pendidik yang merupakan bagian dari strategi evaluasi yang menjadi rangkaian kegiatan manajerial. Tujuan evaluasi program adalah untuk mengetahui keberhasilan dengan berbagai faktor pendukung dan permasalahan dengan berbagai

⁸⁷ Shamsa Aziz, Munazza Mahmood, Zahra Rehman, "Implementation of CIPP Model for Quality Evaluation at School Level: A Case Study", *Journal of Education and Educational Development*, Vol. 5 No. 1 (June 2018)

faktor penghambat yang muncul. Kemudian dari hasil evaluasi tersebut, dirumuskan tindak lanjut pada masa yang akan datang. Memeriksa secara cermat apa yang telah dilakukan adalah evaluasi. Setidaknya hal tersebut bisa menunjukkan sikap positif seorang pemimpin dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya dengan melakukan evaluasi kerja orang yang dipimpinya, sebagaimana hadis Nabi Saw.: *“Periksalah dirimu sebelum memeriksa orang lain, lihatlah terlebih dahulu atas kerjamu sebelum melihat atas kerja orang lain”* (HR. Turmizi)⁸⁸

C. Profesionalisme Pendidik

1. Konsep Pendidik

Dalam konsep pendidikan Islam, terdapat beberapa istilah yang berkaitan langsung dengan sebutan pendidik dan erat dengan kompetensi yang mesti dimilikinya. Terminologi *Rabb* yang seakar dengan istilah *al-murabbî*, lahir konsep pendidik sebagai pemelihara, pendidik, penuntun, penjaga, dan pelindung. Kompetensi yang harus dimiliki seorang pendidik salah satunya adalah kemampuan mentransfer pengetahuan dengan syarat memiliki wawasan. Mengarahkan peserta didik ada pencapaian pemahaman dan pengarahan diri pada upaya

⁸⁸Andika Sakti, “Penerapan Sikap Pemimpin Menurut Perspektif Al-Qur’an dalam Konsep Pengawasan dan Evaluasi”, *TADBIR : Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* Volume 8, Nomor 1: Februari 2020

pendewasaan. Hal tersebut berhasil ketika seorang pendidik menguasai materi (kompetensi profesional) dan strategi penyampaiannya dalam pembelajaran (kompetensi pedagogi). Hal yang tidak kalah pentingnya adalah pribadi dan cara membangun hubungan positif dengan peserta didik. Dalam Alquran surah Al-Baqarah ayat 247 Allah berfirman sebagai berikut.

وَقَالَ لَهُمْ نَبِيُّهُمْ إِنَّ اللَّهَ قَدْ بَعَثَ لَكُمْ طَالُوتَ مَلِكًا قَالُوا أَنَّى يَكُونُ لَهُ الْمُلْكُ عَلَيْنَا وَنَحْنُ أَحَقُّ
بِالْمُلْكِ مِنْهُ وَلَمْ يُؤْتَ سَعَةً مِّنَ الْمَالِ قَالَ إِنَّ اللَّهَ اصْطَفَاهُ عَلَيْكُمْ وَزَادَهُ بَسْطَةً فِي الْعِلْمِ
وَالْجِسْمِ وَاللَّهُ يُؤْتِي مَلَكَهُ مَن يَشَاءُ وَاللَّهُ وَاسِعٌ عَلِيمٌ ٢٤٧

Artinya: Nabi mereka mengatakan kepada mereka: "Sesungguhnya Allah telah mengangkat Thalut menjadi rajamu". Mereka menjawab: "Bagaimana Thalut memerintah kami, padahal kami lebih berhak mengendalikan pemerintahan daripadanya, sedang diapun tidak diberi kekayaan yang cukup banyak?" Nabi (mereka) berkata: "Sesungguhnya Allah telah memilih rajamu dan menganugerahinya ilmu yang luas dan tubuh yang perkasa". Allah memberikan pemerintahan kepada siapa yang dikehendaki-Nya. Dan Allah Maha Luas pemberian-Nya lagi Maha Mengetahui(QS.2: 247)⁸⁹

⁸⁹al Mahalli, Imam Jalaludin dan As Suyuthi, Imam Jalaludin, *Tafsir Jalalain berikut Asbabun Nuzul Ayat*, Terj. Bahrun Abu Bakar. (Bandung: Sinar Baru Algesindo, 2010),

Pada ayat tersebut, Allah memberi isyarat/tanda bahwa kompetensi yang mutlak harus dimiliki oleh pendidik dengan kalimat *بَسْطَةَ فِي الْعِلْمِ* yang dikaitkan dengan penganugerahan Allah kepada Nabi Daud keluasaan dalam pengetahuan. Islam memandang pendidik dalam pendidikan setidaknya, Allah Swt. sebagai pendidik alam semesta, para utusan Allah, orang tua, dan pendidik itu sendiri. Allah Sang Pencipta semesta menjadi acuan utama dalam menjalankan pendidikan. Dengan segala sifat-sifat-Nya yang luar biasa dalam *al-Asma al-Husna* (nama-nama yang baik), memberi cerminan utama sifat-sifat agung pendidik semesta alam yang manusia (pendidik dan orang tua) dapat mengadopsi dan mencontoh sebagai pendidik penerus setelah Allah dan Rasul-Nya⁹⁰

Pendidik adalah komponen terpenting dalam pendidikan. Berhasil tidaknya pendidikan bergantung pendidik. Islam memandang pendidik ialah orang yang memiliki tanggung jawab dalam perkembangan anak didik. Islam memberikan batasan yang tegas bahwa orang tua menjadi orang yang paling bertanggung jawab dalam pendidikan anaknya. Orang tua adalah pendidik utama bagi anak-anaknya. Namun, di era modern yang maju seperti sekarang,

⁹⁰Mukroji, "Hakekat Pendidik dalam Pandangan Islam", *Jurnal Kependidikan* Vol II No 2 Nopember 2014, 16.

dibutuhkan lembaga pendidikan untuk mendidik peserta didik karena memiliki keunggulan lebih efektif, efisien, dan tersistem⁹¹.

Memberi bimbingan dan bantuan kepada anak didik menjadi tugas dan tanggung jawab utama pendidik saat berada di lembaga pendidikan. Tugas tersebut adalah upaya mengembangkan jasmani dan rohaninya menuju kematangan (dewasa) dan pada saatnya mampu menjadikan dirinya khalifah di permukaan bumi sekaligus sebagai individu dan makhluk sosial yang mampu.⁹²

Pendidik memiliki peran penting dalam diri peserta didik. Seorang yang memberi pendidikan dalam Islam dituntut mempunyai sifat dan perilaku yang baik dalam menjalankan tugasnya. Sifat-sifat yang baik itu antara lain sebagai berikut.⁹³

- a. Memiliki sifat zuhud, tidak mengutamakan materi dan mengajar karena mencari keridan Allah semata.
- b. Berpenampilan rapi dan bersih, terhindar dari dosa besar, tidak punya sifat ria, iri dengki, suka bermusuhan dan sifat tidak terpuji lainnya.
- c. Memiliki sifat ikhlas dan dapat dipercaya, serta jujur dalam melaksanakan tugas kewajibannya adalah bagian dari jalan terbaik menuju keberhasilan dirinya dan anak didiknya.

⁹¹Ahmad Tafsir, *Ilmu Pendidikan Dalam Perspektif Islam* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1994),74-75.

⁹² Nur Uhbiyati, *Ilmu Pendidikan Islam I* (Bandung: Pustaka Setia, 1998), 65.

⁹³M. Athiyah Al-Abrasy, *Dasar-Dasar Pokok Pendidikan Islam*, (Jakarta: Bulan Bintang, 1970), 131-134.

- d. Seorang pendidik harus bersifat pemaaf terhadap murid, ia sanggup menahan diri, menahan kemarahan, lapang hati, sabar.
- e. Seorang pendidik harus mencintai murid-muridnya seperti cintanya kepada anak-anaknya sendiri dan memikirkan keadaan mereka seperti memikirkan anak-anaknya sendiri.
- f. Memiliki sifat atau tabiat, budaya, kebiasaan dan pemikiran yang positif kepada anak didiknya sehingga ia tidak salah dalam mendidik anak didiknya.
- g. Seorang pendidik harus menguasai mata pelajaran yang akan diberikannya, serta memperdalam pengetahuannya, tentang itu sehingga mata pelajaran itu tidak akan bersifat dangkal

Seorang pendidik yang memiliki sifat-sifat tersebut di atas dapat menjadi suri teladan yang baik bagi anak didiknya. Selain melakukan pembelajaran untuk pengembangan potensi peserta didik, dalam sikap, pengetahuan, dan keterampilan, sebagai pendidik juga bertanggung jawab mendidik dan membimbing kepribadian anak didiknya dan harus bisa menjadi contoh yang baik (*uswah hasanah*). Selain itu, pendidik adalah pemegang mandat untuk membangun suatu komunitas atau masyarakat seperti yang dinyatakan oleh Allah Swt. dalam QS. Ali Imran: 110, sebagai berikut.

كُنْتُمْ خَيْرَ أُمَّةٍ أُخْرِجَتْ لِلنَّاسِ تَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَتَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَتُؤْمِنُونَ
بِاللَّهِ ۗ وَلَوْ آمَنَ أَهْلُ الْكِتَابِ لَكَانَ خَيْرًا لَهُمْ ۗ مِنْهُمْ الْمُؤْمِنُونَ وَأَكْثَرُهُمُ الْفَاسِقُونَ

۱۱۰

Artinya: *Kamu adalah umat yang terbaik yang dilahirkan untuk manusia, menyuruh kepada yang ma`ruf, dan mencegah dari yang munkar, dan beriman kepada Allah. Sekiranya Ahli Kitab beriman, tentulah itu lebih baik bagi mereka; di antara mereka ada yang beriman, dan kebanyakan mereka adalah orang-orang yang fasik. (QS, 3: 110)*⁹⁴

Pendidik berfungsi sebagai pengajar dan pendidik, orang tua, dan masyarakat (tokoh masyarakat) sehingga juga turut bertanggung jawab terhadap keberhasilan pendidikan. Jadi, baik orang tua, pendidik, dan masyarakat merupakan orang-orang yang memikul tanggung jawab sebagai pendidik dan disebut sebagai pendidik.⁹⁵

Seorang pendidik dalam implementasi pendidikan sehari-hari, harus mampu menunjukkan jati dirinya sebagai manusia terpilih. Rasulullah saw. sangat jelas memberi teladan dan tuntunan tentang sifat-sifat pendidik. Fuad al Shalhub menjabarkan beberapa sifat Rasulullah saw. sebagai pendidik (guru) dalam pendidikan Islam yang secara ringkas disebutkan bahwa pendidik harus memiliki sifat ikhlas, jujur, *walk the talk* (melakukan apa yang dikatakan), adil dan egaliter, akhlak mulia, tawadu, berani, jiwa humor yang sehat, sabar dan menahan marah, menjaga lisan, sinergi dan musyawarah.⁹⁶

⁹⁴ al Mahalli dan As Suyuthi,Tafsir Jalalain. 261

⁹⁵Sulaiman Saat, "Faktor Determinan dalam Pendidikan (Studi Tentang Makna dan Kedudukannya dalam Pendidikan)", *Jurnal Al Ta'dib*, Vol. 8 No. 2, Juli-Desember 2004, hal 7

⁹⁶ Imron Fauzi, *Manajemen Pendidikan ala Rasulullah*, (Jogjakarta: Arruz media, 2012), 138-146.

2. Kompetensi Pendidik

Pendidik profesional adalah pendidik yang memiliki kompetensi pedagogi, sosial, kepribadian, dan profesional. Profesionalisme sendiri adalah cerminan seseorang yang memiliki sikap atau perilaku, pengetahuan, dan keterampilan yang melampaui hal yang orang biasa miliki. Sebagai sebuah profesi, profesionalisme pendidik sangat penting dan menjadi tuntutan semua pihak. Sosok pendidik profesional yang menjadi syarat mutu pendidikan harus didahului dengan konsep profesionalisme sendiri.⁹⁷ Ringkasnya, perilaku yang mendirikan suatu profesi atau orang yang profesional disebut sebagai profesionalisme.

Pendidik adalah komponen penting dalam pendidikan. Ia merupakan garda terdepan dalam pelaksanaan pendidikan yang melakukan salah satu aspek atau seluruh kegiatan (proses) pendidikan maupun pembelajaran. Pendidik yang biasa disebut dengan pendidik atau pengajar mempunyai peranan yang sangat penting, Dalam Pasal 39 Ayat 2 Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional, dinyatakan bahwa pendidik disebut tenaga profesional yang memiliki tugas utama melakukan perencanaan, menjalankan kegiatan belajar mengajar, melakukan penilaian hasil pembelajaran, melaksanakan

⁹⁷ Aedi..., *Manajemen Pendidik dan Tenaga*,... 139.

kegiatan bimbingan dan pelatihan, serta melakukan studi atau penelitian terkait tugas utamanya.⁹⁸

Terdapat banyak definisi terkait guru profesional. Pada tingkat paling dasar, definisi "guru profesional" mengacu pada status seseorang yang dibayar untuk mengajar. Hal ini juga dapat, pada tingkat yang lebih tinggi, merujuk pada guru yang mewakili yang terbaik dalam profesi dan menetapkan standar tertinggi untuk praktik terbaik.⁹⁹ Sementara Englund menyebutkan pada titik ini, konsep profesionalisme menjadi terkenal yang dianggap sebagai salah satu elemen kunci efektivitas dalam kehidupan kerja. Fokus profesionalisme pada permasalahan terkait standar kualifikasi dan pemerolehan kapasitas oleh pendidik untuk pelaksanaan pekerjaan yang berhasil membutuhkan kompetensi apa saja¹⁰⁰

Profesionalisme melekat pada kualitas seseorang. Secara ringkas, Hoyle menggambarkan profesionalisme sebagai kualitas praktik seseorang, terkait perilaku tertentu dengan profesionalisme guru, dari penampilan dan ketepatan waktu untuk menggunakan bahasa yang tepat dan membangun hubungan yang kuat dengan kolega. Sementara itu Morrow percaya bahwa

⁹⁸ Undang-undang No 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional

⁹⁹ Mercedes S. Tichenor dan John M. Tichenor, "Understanding Teacher's Perspectives on Professionalism", *The Professional Educator*, Volume XXVII, Number 1 and 2, Fall 2004 and Spring 2005, hal 90

¹⁰⁰ Nihan Demirkasımolu, *Defining "Teacher Professionalism from Different Perspectives"*, *Elsevier: Procedia Social and Behavioral Sciences* 9 (2010) 2047–2051

profesionalisme adalah sejauh mana seseorang berkomitmen untuk profesi dan mencatat bahwa individu berbeda dalam identifikasi mereka dengan profesi mereka dan dalam dukungan mereka terhadap nilai-nilai profesi, yaitu para pendidik memiliki berbagai tingkat profesionalisme.

Unsur yang paling kritis dari profesionalisme guru dapat diklasifikasikan menjadi tiga kategori, yaitu sikap, perilaku, dan komunikasi. Tiga bidang luas ini mencakup berbagai perilaku dan karakteristik yang harus ditunjukkan dalam kehidupan profesional guru, mulai dari waktu yang tepat dan berpakaian rapi, teori belajar yang dipahami, hingga berkomunikasi secara jelas dengan kolega, orang tua, dan peserta didik¹⁰¹

Pendidik memiliki kedudukan yang mulia tidak hanya dalam dunia pendidikan, tetapi juga di mata masyarakat karena tugasnya yang mulia dalam mencerdaskan kehidupan bangsa. Pendidik memiliki posisi sebagai tenaga profesional bertujuan untuk melaksanakan sistem pendidikan nasional dan merealisasikan tujuan pendidikan nasional, yaitu berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi insan yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, memiliki akhlak mulia, sehat jasmani dan rohani, memiliki ilmu, kompeten, kreatif, mandiri, serta menjadi warga negara yang demokratis dan bertanggung jawab.¹⁰²

¹⁰¹ Tichenor dan Tichenor, ...*Understanding Teacher's Perspectives*, 90.

¹⁰² Undang-undang No 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen

Selain kualifikasi akademik minimal yang harus dimiliki, pendidik juga dituntut memiliki kompetensi yang mendukung tugas pokoknya sebagai pendidik, baik terkait dengan metodologi pembelajaran, penguasaan materi, hubungan sosial, dan kepribadian yang harus bisa menjadi teladan bagi peserta didik dan lingkungannya. Secara umum kompetensi dapat didefinisikan sebagai sekumpulan pengetahuan, keterampilan, sikap dan nilai sebagai kinerja yang berpengaruh terhadap peran, perbuatan, prestasi, serta pekerjaan seseorang¹⁰³.

Pendidik memiliki peranan nyata yang menuntut kompetensi bagus. Dalam kegiatan pembelajaran, pendidik memiliki peran dan kompetensi sebagaimana yang dikemukakan oleh Adam dan Decey dalam "*Basic Prinsiples of Student Teaching*, Pendidik berperan dalam memberi pelajaran, memimpin kelas, membimbing peserta didik, mengatur lingkungan belajar, bertindak aktif, membuat perencanaan, melakukan pengawasan, menjadi motivator dan konselor"¹⁰⁴ Menurut kajian Pullias dan Young, Manan serta Yelon and Weinstein mengidentifikasi sedikitnya ada sembilan belas peran pendidik dalam meningkatkan SDM. "Pendidik sebagai pendidik, pengajar, pembimbing, pelatih, penasihat, inovator, model dan teladan, pribadi, peneliti, pendorong kreativitas, pembangkit pandangan, pekerja rutin, pemindah kemah, pembawa cerita, aktor,

¹⁰³Ella Yulaelawti, *Kurikulum Dan pembelajaran, filosofi dan Aplikasi*, (Bandung: Pakar Raya, 2004),13

¹⁰⁴Moh Uzer Usman, *Menjadi Guru Profesional*, (Bandung: PT Remaja Rosda Karya, 1996), 9.

emansipator, evaluator, pengawet dan sebagai kulminator.¹⁰⁵

Banyak tantangan terutama tuntutan zaman yang dihadapi pendidik. Namun, tantangan nyata yang dihadapi pendidik adalah cara mengompromikan perannya sebagai pendidik pembelajar sekaligus pendidik anak-anak dalam pengembangan profesinya, di samping tekanan pekerjaan tugas. Harapan untuk mengajar muatan kurikulum yang berbeda dan bersaing dan secara konsisten mengubah kemauan dan permintaan pembuat kebijakan, orang tua peserta didik, kepala sekolah, dan peserta didik.¹⁰⁶ Fakta tersebut membuat pendidik harus mampu memanej dirinya untuk tetap mampu menjadi figur yang mampu memenuhi harapan semua pemangku kepentingan sekaligus mampu mengembangkan dirinya dalam pengembangan keprofesian berkelanjutan.

Profesionalisme memiliki karakteristik yang khas. Banyak kajian terkait hal ini. Pada dasarnya, karakteristik profesionalisme pendidik yang dapat diturunkan dari analisis literatur meliputi otonomi profesional, melalui monopoli profesional dan kontrol atas pekerjaan mereka sendiri. Selain itu, juga keterlibatan dalam pintu masuk ke profesi, kontrol atas nilai-nilai sentral dan perilaku yang baik dalam profesi melalui penggunaan kode etik, terkait dengan sanksi karena melanggar kode, keanggotaan masyarakat profesional

¹⁰⁵E. Mulyasa, *Menjadi Guru Profesional, Menciptakan Pembelajaran Kreatif dan Menyenangkan*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2007), 23.

¹⁰⁶Kristen Petri dan Clive McGee, "Teacher Professional Development: Who is the Learner?", *Australian Journal of Teacher Education*, Vol 37, 2, February 2012

yang dapat mengambil tanggung jawab untuk elemen-elemen profesionalisme.¹⁰⁷

Pendidik profesional memiliki fokus pada profesinya. Hal itu terutama pada integritas dan dedikasi profesional, akuntabilitas publik untuk hasil kinerja profesional, basis pengetahuan akademik dan praktik yang kuat yang mendasari kegiatan profesional, keterlibatan dalam pengembangan basis pengetahuan itu melalui keterlibatan dalam penelitian akademik, penelitian tindakan dan belajar mandiri, pengembangan profesional seumur hidup dari anggota profesi, kolaborasi dengan rekan kerja dan pemangku kepentingan, keterlibatan dalam inovasi profesi, komitmen guru untuk mendukung public, dan negara dalam pemahaman mereka tentang masalah pendidikan.¹⁰⁸

Komponen utama dan indikator profesionalisme pendidik dalam menjalankan tugas profesionalnya dapat dilihat pada tabel 2.2 berikut:

Tabel 2.2 Komponen dan Indikator Profesionalisme Pendidik¹⁰⁹

Komponen	Indikator
Pengetahuan	1) Pengetahuan yang mendalam tentang subjek 2) Pengetahuan mendalam tentang proses belajar mengajar (termasuk <i>up to date</i> dengan hasil penelitian pendidikan yang relevan) 3) Pengetahuan menyeluruh tentang masyarakat

¹⁰⁷Marco Snoek, *Theories on and Concepts of Professionalism of Teachers and Their Consequences for the Curriculum in Teacher Education*, (Netherlands: a Publication of the Teacher Education Policy in Europe Network TEPE, 2012).

¹⁰⁸ Snoek, *Ibid.*,

¹⁰⁹ *Ibid.*,

	4) Pengetahuan tentang kebijakan dan organisasi dalam pendidikan
Keterampilan	<ol style="list-style-type: none"> 1) Mampu berkomunikasi dan mendiskusikan masalah pendidikan dengan audiens yang lebih luas 2) Mampu memperhitungkan kualitas pekerjaan ke dunia luar 3) Mampu melakukan penelitian dalam praktik sekolah 4) Mampu berkontribusi pada pembelajaran kolaboratif komunitas profesional 5) Mampu menerjemahkan hasil penelitian pendidikan ke inovasi di ruang kelas/sekolah
Sikap	<ol style="list-style-type: none"> 1) Didedikasikan untuk pembelajaran peserta didik 2) Berkomitmen pada profesi dan kelompok profesional kolektif. 3) Bersedia berkontribusi pada pengetahuan kolektif profesi 4) Berkomitmen pada kode etik profesi dan integritas pekerjaannya 5) Bersedia bertanggungjawabkan kualitas pekerjaan ke dunia luar 6) Berfokus pada pengembangan profesional berkelanjutan 7) Fokus pada peningkatan dan inovasi pengajaran

Ciri lain profesionalisme adalah kompetensi yang menunjukkan kemampuan dan keterampilan seorang pendidik. Seorang pendidik yang dinyatakan kompeten atau ahli adalah pendidik yang memiliki keterampilan kerja atau keahlian yang sesuai dengan tuntutan kerja lapangan. Deakin Crick dalam artikel Zlatko Bukvić berjudul "Kompetensi Guru untuk Pendidikan Inklusif," menyatakan

kompetensi sebagai "Kombinasi kompleks dari pengetahuan, keterampilan, pemahaman, nilai, sikap, dan keinginan yang berbeda yang mengarah pada tindakan manusia yang efektif dan terkandung dalam dunia, dalam domain tertentu."¹¹⁰

Menurut Vijay Kumar dalam artikelnya berjudul "Pengaruh Kompetensi Profesional Guru terhadap Prestasi Mahapeserta Ddidik," Kompetensi adalah "standar kompetensi berkaitan dengan penerapan pengetahuan dan keterampilan profesional di tempat kerja dan didukung oleh nilai-nilai profesional guru. Kompetensi biasanya dikaitkan dengan kinerja yang sangat profesional dan ada hubungan langsung di bidang pendidikan antara kompetensi profesional guru dan kinerja murid."¹¹¹

Pendidik dituntut memiliki kompetensi dalam menjalankan tugas dan kewajibannya. Kompetensi tersebut penting dalam menjalankan tugas keprofesionalan yang meliputi empat, yaitu kompetensi pedagogis, kepribadian, sosial, dan profesional yang diperoleh melalui pendidikan profesi dan bersifat holistik. Semua itu merupakan keharusan yang harus dilaksanakan oleh pendidik berdasarkan seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang dimiliki, dihayati, dan dikuasai.¹¹²

¹¹⁰ Pahrudin dkk. "The Effect Of Pedagogic Competency, Personality, Professional And Social Competency Teacher To Study Achievement Of Economic Lesson In State Senior High School Of East Lombok District Academic Year 2015/2016", *Proceeding The 2nd International Conference On Teacher Training and Education Sebelas Maret University*, Volume 2 Number 1 2016 ISSN : 25002 – 4124

¹¹¹ *Ibid.*,

¹¹² Peraturan Pemerintah ... tahun 2008

Kompetensi pendidik sebagai individu terdiri dari beberapa dimensi. Moeheriono dalam artikel yang berjudul *Dimensi Kompetensi*¹¹³ menyebutkan bahwa dimensi kompetensi individu antara lain: keterampilan menjalankan tugas (*task skill*) yaitu keterampilan menjalankan tugas sesuai dengan standar tempat kerja; keterampilan mengolah tugas (*task manajement skills*), yaitu keterampilan untuk mengelola berbagai tugas yang berbeda yang muncul dalam pekerjaannya; keterampilan mengambil tindakan (*contingency manajement skill*) keterampilan mengambil keputusan terhadap tindakan yang tepat apabila ada masalah dalam pekerjaan; keterampilan bekerja sama (*job role environment skills*) keterampilan untuk bekerja sama menciptakan suasana yang nyaman di lingkungan kerja, dan keterampilan beradaptasi (*transfer skills*), yaitu keterampilan untuk menyesuaikan dengan lingkungan dan suasana kerja baru.

Kualifikasi dan kompetensi menandai profesionalisme seorang pendidik. Pendidik merupakan profesi di bidang pekerjaan, khusus yang dilakukan berdasarkan prinsip dan memiliki bakat, minat, panggilan jiwa, dan idealisme. Di samping itu, pendidik diharuskan memiliki tanggung jawab dan komitmen dalam merealisasikan tujuan pendidikan yang bermutu, memiliki keimanan, ketakwaan, dan akhlak mulia, serta memiliki syarat kualifikasi akademik dan latar

¹¹³ Aedi..., *Manajemen Pendidik dan Tenaga ...*, 16.

belakang pendidikan sesuai dengan bidang tugas. Pendidik juga harus memiliki kompetensi yang dibutuhkan dalam menjalankan bidang tugasnya, bertanggung jawab atas pelaksanaan tugas keprofesionalan, serta mendapat penghasilan yang prestasi kerja sebagai acuan.¹¹⁴

Pendidik profesional juga memiliki kesempatan untuk mengembangkan keprofesionalan secara berkelanjutan dengan pemahaman akan pentingnya konsep belajar sepanjang hayat, memilikijaminan perlindungan hukum dalam melaksanakan tugas keprofesionalan; dan memiliki organisasi profesi yang mempunyai kewenangan mengatur hal-hal yang berkaitan dengan tugas keprofesionalan pendidik.¹¹⁵

a. Kompetensi Pedagogi

Kompetensi pedagogik merupakan kemampuan pendidik dalam melakukan pengelolaan pembelajaran peserta didik yang minimal meliputi kemampuan dalam memahami wawasan atau landasan kependidikan, memahami karakteristik peserta didik, mengembangkan kurikulum atau silabus, melakukan desain pembelajaran. Selain itu, kemampuan pendidik dalam melakukan pembelajaran yang mendidik dan menantang, menggunakan teknologi pembelajaran, melakukan evaluasi dan penilaian hasil belajar, serta melakukan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan bakat dan minat yang dipunya.

¹¹⁴ Peraturan Pemerintah,... tahun 2008

¹¹⁵ Peraturan Pemerintah,... *ibid.*,

Pedagogi berkaitan erat dengan cara ilmu pengetahuan, sikap, dan keterampilan ditransfer kepada peserta didik. Penguasaan terhadap strategi, pendekatan, dan model, serta metode pembelajaran yang sesuai dengan karakteristik peserta didik adalah sebuah keniscayaan yang tidak bisa diabaikan begitu saja oleh pendidik. Dalam menjalankan tugasnya, Pendidik profesional memiliki kompetensi yang dipersyaratkan, karena dia kemampuan dalam bidang atau subjek tertentu, atau mampu melakukan sesuatu dengan baik, atau cukup waras untuk diadili di pengadilan.

b. Kompetensi Kepribadian

Kompetensi kepribadian mencakup kualitas pribadi seorang pendidik yaitu kesehatan fisik, kecerdasan umum, moral yang baik, kemampuan linguistik, kemampuan untuk berinovasi, kemampuan untuk mengelola dan mengambil keputusan dan kemampuan untuk berkomunikasi dengan cara yang diperlukan dengan pengambil keputusan dan orang tua peserta didik. Kompetensi kepribadian sering diberi nama yang berbeda. Hal ini termasuk karakteristik yang harus tersedia di pendidik yang baik.

Kompetensi kepribadian melibatkan nilai-nilai, sikap, disposisi dan efektivitas pribadi orang tersebut. Ciri-ciri khusus yang mendetail dari kompetensi kepribadian yang vital bagi keberhasilan mereka termasuk mengetahui peserta didik, sekolah, keluarga,

hubungan sosial, pengetahuan dan mengembangkan hubungan yang lebih baik dengan anggota komunitas pembelajar dan peserta didik¹¹⁶.

Bhargava dan Pathy berkenaan dengan kompetensi kepribadian dalam artikelnya Morallo berjudul “Kompetensi Pribadi dan Profesional dari Pendidikan Guru Senior Peserta didik” menyatakan bahwa kompetensi pribadi guru termasuk pengetahuan tentang materi pelajaran, keterampilan komunikasi yang efektif, ketepatan waktu, menjadi seorang pendisiplinan, dan memahami sifat psikologi anak. Kompetensi kepribadian termasuk pengetahuan tentang materi pelajaran, keterampilan komunikasi yang efektif, tepat waktu, disiplin dan memahami karakter psikologi anak-anak¹¹⁷. Beberapa penjelasan tentang kompetensi pribadi yang harus dimiliki oleh seorang pendidik adalah memiliki kepribadian mantap, stabil dan dewasa, disiplin, bijak, dan karismatik, menjadi panutan bagi peserta didik, dan rendah hati.¹¹⁸ Intinya, seorang pendidik sangat penting memiliki budi pekerti yang baik (*akhlakul karimah*) karena perilaku seorang pendidik, baik sifat dan akhlak senantiasa ditiru oleh anak didiknya. Pendidik adalah teladan bagi anak didiknya.

¹¹⁶ Dalal A. Alqiawi dan Sawsan M. Ezzeldin, “A Suggested Model for Developing and Assessing Competence of Prospective Teachers in Faculties of Education”, *World Journal of Education*, Vol. 5, No. 6; 2015

¹¹⁷ Pahrudin, ... “The Effect Of Pedagogic Competency ...” Volume 2 Number 1 2016

¹¹⁸E. Mulyasa, *Standar Kompetensi Guru dan Sertifikasi*. (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2009), 121.

Etika baik yang harus dimiliki pendidik dalam konteks pendidikan Islam sesuai dengan tuntutan dan ajaran agama Islam, Hal itu terbukti dengan pendidik utama Nabi Muhammad saw. dan utusan Allah lainnya adalah mencintai posisinya sebagai pendidik, yaitu berlaku sama kepada semua muridnya, bersikap sabar dan tenang, berwibawa, selalu ceria/gembira, bersifat manusiawi, bekerja sama dengan sejawatnya sesama pendidik dan dengan masyarakat umum. Pendidik yang memiliki kompetensi tinggi menciptakan pendidik yang profesional mengacu pada sikap mental dalam bentuk komitmen dari pendidik itu sendiri dan komunitas profesinya untuk selalu mewujudkan dan meningkatkan kualitas profesionalnya.¹¹⁹

Kompetensi kepribadian menurut PP 74 Tahun 2008 tentang Guru sekurangnya mencakup kepribadian beriman dan bertakwa, berakhlak mulia, arif dan bijaksana, demokratis, mantap, berwibawa, stabil, dewasa, jujur, sportif, menjadi teladan bagi peserta didik dan masyarakat, secara objektif mengevaluasi kinerja sendiri, dan mengembangkan diri secara mandiri dan berkelanjutan.

c. Kompetensi Sosial

Kompetensi sosial merupakan kemampuan pendidik sebagai bagian dari masyarakat ditandai dengan kemampuan berkomunikasi lisan, tulis, dan/atau isyarat secara santun, menggunakan teknologi

¹¹⁹ Edi Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Prenada Media Group, 2016), 25.

komunikasi dan informasi secara fungsional, bergaul secara efektif dengan sejawatnya sesama pendidik, staf atau karyawan, kepala sekolah/ madrasah, orang tua atau wali peserta didik, serta berinteraksi dan bersosialisasi secara baik dengan masyarakat umum dengan norma, dan nilai-nilai yang berlaku, serta prinsip persaudaraan sejati dan semangat kebersamaan yang berlaku. S. Reitz dalam artikel Genute Gedviliene et.al berjudul "Pengembangan Konsep Kompetensi Sosial dalam Pendidikan Tinggi" menyatakan bahwa kompetensi sosial adalah jumlah pengetahuan dan keterampilan seseorang yang menentukan kualitas perilaku yang kompeten secara sosial. Kompetensi sosial juga bisa dimaknai kemampuan pendidik dalam bergaul dan berkomunikasi efektif, hubungan antara sekolah dan masyarakat, dan peran guru di masyarakat, serta sebagai agen dari perubahan sosial¹²⁰

d. Kompetensi Profesional

Kompetensi profesional mencakup strategi perencanaan, metode pengajaran, dan mekanisme pelaksanaannya. Hal ini adalah penerapan teori belajar mengajar dalam situasi belajar yang berbeda dan meningkatkan motivasi peserta didik untuk belajar, mendorong mereka untuk bekerja, dan menggunakan berbagai sumber belajar berdasarkan kebutuhan sosial dan psikologis peserta didik.¹²¹

Kompetensi profesional merupakan kemampuan pendidik

¹²⁰ E. Mulyasa, ...*Standar Kompetensi*, 173

¹²¹ Alqiawi dan Ezzeldin, ... "A Suggested Model for Developing ...", 67.

dalam menguasai pengetahuan bidang ilmu pengetahuan, teknologi, dan/atau seni dan budaya yang diampunya yang sekurang-kurangnya meliputi penguasaan materi pelajaran secara luas dan mendalam sesuai dengan kurikulum yang berlaku mengacu pada standar isi, visi, dan misi sekolah/madrasah, karakteristik dan muatan mata pelajaran yang diampu. Di samping itu, penguasaan terhadap konsep dan praktik pembelajaran berupa metode bidang keilmuannya, teknologi yang berhubungan dengan bidang, atau seni yang relevan, yang menaungi secara konseptual atau terkait dengan visi, misi, dan program sekolah/madrasah, karakteristik dan muatan mata pelajaran yang diampu dan atau yang akan diampu.

Mengadaptasi pendapat Alan Dyer, prinsip yang mendefinisikan profesional di bidang profesi tertentu seperti seorang pendidik adalah profesional ketika terlibat dalam pelayanan sosial yang penting dan unik, telah mengembangkan tingkat pengetahuan yang tinggi, harus mengembangkan kemampuan untuk menerapkan tubuh khusus pengetahuan yang unik untuk profesi, merupakan bagian dari kelompok yang otonom, dan mengklaim hak untuk mengatur sendiri.¹²²

Profesional juga bisa dimaknai mengakui dan menegaskan kode etik, menunjukkan disiplin diri yang kuat dan menerima tanggung jawab pribadi untuk tindakan dan keputusan. Selain itu

¹²² Brian K Tate, "Professionalism: What is it and are We Teaching for it?", *Dissertation*, Knoxville: Graduate School of University of Tennessee, 2010), 7.

memiliki perhatian utama pada profesionalisme dan komitmen untuk kepentingan bersama daripada hanya untuk diri sendiri, serta lebih peduli dengan layanan yang diberikan daripada dengan imbalan.¹²³

D. Penelitian Terdahulu

Pondok pesantren ibarat sumur yang tak pernah kering untuk diambil airnya. Ia menjadi sumber ilmu sekaligus inspirasi bagi pengembangan keilmuan. Banyak sekali kajian atau penelitian dengan mengambil setting dan menggali nilai-nilai, kearifan, bahkan ilmu dengan latar pesantren. Perjalanan dan sejarah panjang pondok pesantren di Nusantara telah banyak dikaji oleh ilmuwan bahkan ilmuwan barat. Clifford Greetz, misalnya dalam penelitiannya tentang *the Religion of Jawa* sempat menyinggung kalangan santri atau pesantren sebagai bagian dari komunitas yang ada di Jawa. Juga tulisan Brummund yang berjudul *Het Volksonderwijs onder the Javanese* (Sistem Pendidikan di Jawa) yang menyinggung pendidikan masyarakat Jawa abad ke-19 M, termasuk pesantren. Namun uraiannya tentang pondok pesantren belum memuaskan dalam memberikan informasi mengenai sejarah pesantren pada masa lampau dan hanya menyebutkan beberapa pesantren saja.¹²⁴

¹²³ Brian K Tate, ..*Ibid.*,

¹²⁴ Mardiyah. *Kepemimpinan Kiai dalam Memelihara Budaya Organisasi* (Malang: Aditya Media Publishing, 2012), 52.

Penelitian yang mengambil fokus pada pendidik, pengembangan profesi/profesionalisme pendidik namun jarang bahkan belum ada yang mengkajinya dengan *setting* pondok pesantren. Sepengetahuan peneliti, ada beberapa penelitian yang relevan dengan judul peneliti, di antaranya sebagai berikut:

Pondok pesantren ibarat sumur yang tak pernah kering untuk diambil airnya. Ia menjadi sumber ilmu sekaligus inspirasi bagi pengembangan keilmuan. Banyak sekali kajian atau penelitian dengan mengambil *setting* dan menggali nilai-nilai, kearifan, bahkan ilmu dengan latar pesantren. Perjalanan dan sejarah panjang pondok pesantren di Nusantara telah banyak dikaji oleh ilmuwan bahkan ilmuwan barat. Clifford Greetz, misalnya dalam penelitiannya tentang *the Religion of Jawa* sempat menyinggung kalangan santri atau pesantren sebagai bagian dari komunitas yang ada di Jawa. Juga tulisan Brummund yang berjudul *Het Volksonderwijs onder the Javanese* (Sistem Pendidikan di Jawa) yang menyinggung pendidikan masyarakat Jawa abad ke-19 M, termasuk pesantren. Namun uraiannya tentang pondok pesantren belum memuaskan dalam memberikan informasi mengenai sejarah pesantren pada masa lampau dan hanya menyebutkan beberapa pesantren saja.¹²⁵

Penelitian yang mengambil fokus pada pendidik, pengembangan profesi/profesionalisme pendidik namun jarang bahkan belum ada yang

¹²⁵ Mardiyah. *Kepemimpinan Kiai dalam Memelihara Budaya Organisasi* (Malang: Aditya Media Publishing, 2012), 52.

mengkajinya dengan *setting* pondok pesantren. Sepengetahuan peneliti, ada beberapa penelitian yang relevan dengan judul peneliti, di antaranya sebagai berikut:

1. Disertasi **Sarmadan Hasibuan** dengan judul *Model Pengembangan Kompetensi Profesional Guru Berkelanjutan Dengan Menggunakan Teknologi Informasi dan Komunikasi (Studi Pada Sekolah Menengah Atas (SMA) Negeri Kota Padangsidempuan)*. Mengkaji model pengembangan profesi guru dengan TIK. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Penyebab rendahnya kompetensi profesional guru SMA Padang sidempuan antara lain ketiadaan tenaga ahli pendidikan; kekurangan sarana dan peralatan pendidikan dan kurang trampilnya para guru manfaat teknologi informasi dan komunikasi dan pemanfaatannya, Dinas Pendidikan Kota Padangsidempuan telah melakukan segala upaya antara lain dengan mengadakan forum pertemuan guru dalam wadah MGMP dan Kepala Sekolah dalam wadah MKKS, peningkatan motivasi para guru untuk peningkatan kompetensi profesional melalui penggunaan TIK; Ditetapkan standar kompetensi profesional guru sebagai acuan indikator pengembangan kompetensi profesional guru; dan Penggunaan pengembangan kompetensi profesional guru

berkelanjutan secara signifikan dapat meningkatkan kompetensi profesional para guru SMA Padangsidimpuan.¹²⁶

2. Disertasi **Nurul Latifatul Inayat** dengan judul *Peran Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru di Sekolah Menengah Pertama (SMP) Muhammadiyah 3 Kaliwungu dan SMP Muhammadiyah 6 Kendal*. Penelitian ini menganalisis peningkatan profesionalisme berdasarkan peran kepala sekolah. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Pelaksanaan peran kepala Madrasah di dua Madrasah tersebut selama ini secara umum tidak memiliki perbedaan yang signifikan. Kepala sekolah telah melaksanakan perannya dengan baik sebagai *manajer, administrator, supervisor, leader, inovator, motivator, entrepreneur/innovator* selain sebagai pendidik. Namun peran yang belum maksimal dikembangkan adalah sebagai *entrepreneur/innovator* dengan alasan SMP Muhammadiyah 3 Kaliwungu memiliki masalah keterbatasan pembiayaan untuk kelengkapan sarana prasarana Madrasah, kurangnya fasilitas bimbingan belajar peserta didik sehingga apabila mengikuti perlombaan bidang akademik selalu kalah oleh Madrasah negeri, tetapi menonjol pada bidang non akademik. Sedangkan di SMP Muhammadiyah 6 Kendal terkendala juga oleh dana yang terbatas, kurang kreativitas dalam menciptakan suasana mengajar yang menyenangkan. Kedua:

¹²⁶ Sarmadan Hasibuan, "Model Pengembangan Kompetensi Profesional Guru Berkelanjutan Dengan Menggunakan Teknologi Informasi Dan Komunikasi (Studi Pada Sekolah Menengah Atas (SMA) Negeri Kota Padangsidimpuan)", *Disertasi*, (Padang: PPS Universitas Negeri Padang, 2013).

profesionalisme guru di dua Madrasah tersebut selama ini secara kuantitas telah memiliki jumlah guru yang cukup, setiap guru mengajar telah disesuaikan dengan kualifikasi pendidikannya. Secara umum disiplin dan lincah sudah dapat dilihat dari segi kinerja. Ketiga, dua kepala sekolah dengan membuat perencanaan kerja telah berupaya meningkatkan profesionalisme guru tersebut.¹²⁷

3. Disertasi **Eneng Muslihah** dengan judul *Kontribusi Supervisi Kepala Sekolah Model Pengembangan Terhadap Profesionalisme Guru Sekolah Menengah Atas Negeri Provinsi Banten*. Penelitian ini mengkaji pelaksanaan model pengembangan profesionalisme guru melalui supervisi oleh kepala madrasah. Penelitian menunjukkan hasil bahwa 1) kepala sekolah model pengembangan dan profesionalisme guru menghasilkan tingkat efektifitas supervisi memuaskan dan tinggi, dan 2) model pengembangan memberi kontribusi dalam peningkatan profesionalisme guru melalui supervisi kepala sekolah. Tinggi rendahnya profesionalisme guru ditentukan oleh faktor utama yaitu pelaksanaan supervisi kepala sekolah model pengembangan.¹²⁸
4. Disertasi **Mohammad Afifulloh** dengan judul *Program Peningkatan Profesionalisme Guru sesuai Standar Nasional Pendidikan pada*

¹²⁷ Nurul Latifatul Inayat, "Peran Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru Di Sekolah Menengah Pertama (SMP) Muhammadiyah 3 Kaliwungu dan SMP Muhammadiyah 6 Kendal", *Disertasi*, (Surakarta: PPs Universitas Muhammadiyah, 2014).

¹²⁸ Eneng Muslihah, "Pengaruh Kontribusi Supervisi Kepala Sekolah Model Pengembangan Terhadap Profesionalisme Guru Sekolah Menengah Atas Negeri Provinsi Banten", *Disertasi*, (Banten: PPs IAIN Sultan Maulana Hasanuddin, 2014).

Madrasah Education Development Project (MEDP) di Kabupaten Lamongan. Penelitian ini menganalisis dan menemukan program peningkatan profesionalisme guru mengacu pada 8 SNP. Hasil penelitian menunjukkan bahwa 1) peningkatan profesionalisme guru di Indonesia secara umum menjadi faktor yang sama dengan konteks profesionalisme guru di kabupaten Lamongan, yang berorientasi pada pengembangan kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional 2) mayoritas guru berkualifikasi Sarjana (S-1) *input* SDM guru di kabupaten Lamongan cukup memadai adalah indikator dalam perencanaan pelaksanaan program peningkatan profesionalisme guru, serta antusiasme guru cukup tinggi dalam menyambut proyek MEDP, 3) Pelaksanaan proses program peningkatan profesionalisme guru bersifat *in house training* dalam bentuk pendidikan dan pelatihan maupun *external house training*, kesulitan dalam penyesuaian waktu diklat karena guru tetap harus menjalankan kewajiban mengajar adalah hambatan yang dihadapi pelaksana, 4) dokumen pengembangan kurikulum/silabus, penyusunan Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP), pengembangan media dan bahan ajar, dan pengembangan keterampilan Penelitian Tindakan Kelas (PTK) adalah produk yang dihasilkan dari program peningkatan profesionalisme guru dan 5) aspek perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasi sesuai standar nasional pendidikan adalah kelebihan program peningkatan profesionalisme guru dalam proyek MEDP Sedangkan aspek birokrasi

pencairan dana, anggota panitia yang bekerja terbatas, alokasi waktu yang sempit dengan program kegiatan yang padat, latar belakang peserta yang beragam, dan ketidakfokusan dan kurang intensifnya materi Penelitian Tindakan Kelas (PTK) adalah kelemahan program.¹²⁹

5. Disertasi **Agus Sujarwo** dengan judul *Peran Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru di Madrasah Aliyah Kabupaten Lampung Timur*. Penelitian ini mengkaji dan menganalisis peran kepala madrasah dalam peningkatan profesionalisme guru. Hasil penelitian adalah sebagai berikut 1) *Secara Umum* kepala madrasah telah menjalankan perannya dalam menjalankan tugasnya pendidik, Manajer, Administrator, Supervisor, pemimpin, Inovator dan Motivator. Secara khusus, kepala madrasah telah menjalankan perannya sesuai pasal 12 ayat 1 PP 28 tahun 1990, dimana Kepala Madrasah diberi petunjuk untuk bertanggungjawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi Madrasah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya dan pemeliharaan dan pendayagunaan sarana dan prasarana 2). Peran Kepala Madrasah telah membuat team kerja untuk meningkatkan profesionalisme guru dapat berjalan sesuai target yang telah direncanakan. 3). Terdapat perbedaan dalam menjalankan perannya sebagai Kepala Madrasah dalam bentuk perbedaan cara dan metode dalam pelaksanaan program peningkatan

¹²⁹ Mohammad Afifulloh, "Program Peningkatan Profesionalisme Guru sesuai Standar Nasional Pendidikan pada Madrasah Education Development Project (MEDP) di Kabupaten Lamongan", *Disertasi*, (Surabaya: PPs UIN Sunan Ampel, 2016).

professionalisme guru. Namun demikian, azas kekeluargaan, kebersamaan dan kepemimpinan Islami yang coba dijalankan oleh kepala madrasah adalah bagian dari persamaan. 4) semangat pribadi seorang guru untuk menjadi guru profesional sangat tinggi tercermin dari respon terhadap program karena meyakini bahwa bekerja adalah ibadah. 5). proses profesional dalam melakukan pembelajaran dipengaruhi oleh lingkungan kerja dan sarana prasarana yang ada 6). Azas kebersamaan dan kekeluargaan yang dilakukan kepala madrasah dan semangat pengabdian untuk beribadah Allah yang terbentuk dan diajarkan oleh agamanya sebagai ruh pelaksanaan tugas dan kewajiban menjadi faktor yang mempengaruhi pembentukan guru yang profesional selain fungsi dan peran Kepala Madrasah sebagai pendidik, manajer, dan lainnya yang terangkai dalam EMASLIM¹³⁰

6. Disertasi **Madrikan** dengan judul *Profesionalisme Guru Sekolah Dasar di Pedesaan, Studi Kasus di Kecamatan Menganti Kabupaten Gresik*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Penghambat profesionalisme guru sekolah dasar di pedesaan terkait dengan gaji belum mampu memenuhi kebutuhan, kerja sambilan di luar tugas profesi, rendahnya tingkat perubahan dan sulitnya penyesuaian guru terhadap tuntutan paradigma pendidikan. Rencana kerja dan rencana anggaran sekolah kurang mendukung pengembangan potensi,

¹³⁰Agus Sujarwo, "Peran Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru di Madrasah Aliyah Kabupaten Lampung Timur", *Disertasi*, (Lampung: PPs UIN Raden Intan, 2017)

keaktivitas, inovasi guru, dan rendahnya dukungan terhadap pengembangan sumber daya guru di sekolah. Pelaksanaan supervisi kelas dan klinis oleh sekolah dan pengawasan sekolah kurang terencana dengan baik, keterbatasan sarana dan prasarana sekolah, kurangnya media dan alat peraga pembelajaran serta rendahnya komitmen guru terhadap perubahan. Disfungsi terkait dengan kualifikasi akademik juga mempengaruhi proses belajar mengajar. Buku peserta didik menjadi satu-satunya sumber belajar, refleksi jarang dilakukan, demikian juga dengan penggunaan strategi pembelajaran. Guru kurang memahami sistem penilaian berbasis kelas. Serangkaian kegiatan usaha peningkatan profesionalisme dilakukan dengan tindak lanjut pendidikan, diklat-diklat, seminar, workshop, semiloka dan forum ilmiah lainnya. Madrikan menyampaikan perlunya skenario usaha peningkatan profesionalisme guru sekolah dasar di pedesaan meliputi skenario *on the job training* dan *off the job training*. Dengan skenario tersebut, diharapkan guru memiliki pemahaman konsep dasar TGT, inquiry yang baik, pemilihan guru sebagai model yang melaksanakan *real teaching*. Penggunaan model organisasi belajar sebagai model peningkatan profesionalisme guru sekolah dasar digunakan sebagai media peningkatan kompetensi, pengembangan pola pikir kritis dengan melihat dampak jangka panjang, serta disiplin diri, kesadaran dan kemampuan membangun asumsi, serta gambaran tentang

masa depan, menciptakan kerjasama untuk mencapai tujuan guru dilakukan secara berkelanjutan dan terus menerus.¹³¹

7. Disertasi **Azima Dimiyati** dengan judul *Pengaruh Professional Learning Community Terhadap Pengembangan Profesi Guru Pada Madrasah Aliyah Negeri Di Provinsi Lampung*. Penelitian ini menganalisis adanya pengaruh komunitas belajar profesional atau PLC terhadap pengembangan profesi guru. Terdapat 81,8 % bahwa aspek kebersamaan dalam kepemimpinan, nilai-nilai dan visi, kreatifitas, kondisi yang mendukung, *sharing* pengalaman berpengaruh terhadap pengembangan profesi guru, sedangkan variabel lain mempengaruhi sisanya. Hal ini menunjukkan bahwa pengembangan profesi guru sangat dipengaruhi PLC secara keseluruhan. Temuan penelitian ini menyatakan bahwa PLC memberikan dampak positif bagi kebersamaan dalam kepemimpinan, nilai-nilai dan visi, kreatifitas, kondisi yang mendukung serta *sharing* pengalaman terhadap pengembangan profesi guru.¹³²

8. Jurnal Internasional **Nur Hasanah dan Kusmintarjo** dengan judul *The Principal's Strategy in Improving Teacher's Professionalism on Underdeveloped Area*. Fokus penelitian ini adalah strategi peningkatan profesionalisme guru di daerah tertinggal dengan objek penelitian di

¹³¹ Madrikan, "Profesionalisme Guru Sekolah Dasar di Pedesaan, Studi Kasus di Kecamatan Menganti Kabupaten Gresik", *Disertasi*, (Malang: PPs Universitas Brawijaya, 2017)

¹³² Azima Dimiyati, "Pengaruh *Professional Learning Community* Terhadap Pengembangan Profesi Guru Pada Madrasah Aliyah Negeri Di Provinsi Lampung", *Disertasi*, (Lampung: PPs UIN Raden Intan, 2018)

SMP Al Hilaal Haya Kabupaten Maluku Tengah. Jenis penelitian ini adalah deskriptif kualitatif. Data diperoleh dari observasi, wawancara, dan dokumentasi, selanjutnya dianalisis dengan menggunakan tahapan reduksi data, penilaian data, dan penarikan kesimpulan (verifikasi). Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada beberapa strategi kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru di daerah tertinggal adalah 1) mengirimkan guru untuk pelatihan dan seminar; 2) Kepala sekolah memotivasi guru yang berfungsi sebagai semangat bagi guru untuk melakukan peningkatan inovasi pendidikan; dan 3) melakukan supervisi akademik minimal setiap semester.¹³³

9. Jurnal Internasional **Uswatun Khasanah, Muhammad Kristiawan, Tohari**, dengan judul *The Implementation of Principals' Academic Supervision in Improving Teachers' Professionalism in the State Primary Schools*. Peneliti menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif bertujuan mengkaji pelaksanaan supervisi akademik dalam mengembangkan profesionalisme pendidik di SD Negeri Kabupaten Indralaya Utara. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pertama, penerapan supervisi akademik oleh kepala sekolah secara umum dilaksanakan dengan baik, faktor pendukung supervisi akademik adalah (1) program yang terencana, (2) adanya komitmen terhadap tugas dan kewajiban, (3) adanya motivasi dan kesiapan guru untuk disupervisi,

¹³³ Nur Hasanah dan Kusmintangjo, "The Principal's Strategy in Improving Teacher's Professionalism on Underdeveloped Area", *Journal of Advances in Economics, Business and Management Research*, Volume 45, 2017

(4) guru memberi respon positif atas supervisi, dan (5) terdapat hubungan yang baik dan harmonis antara guru dan kepala sekolah, dan guru dengan guru yang lain. Faktor penghambat yang muncul adalah (1) perasaan takut dan khawatir dari guru yang akan disupervisi, (2) kelengkapan administrasi guru yang tidak lengkap, (3) padatnya aktivitas kepala sekolah diluar tugas utama sehingga supervisi kurang maksimal, dan (4) kompetensi yang rendah dan pengetahuan yang kurang atas penggunaan teknologi oleh kepala sekolah yang mendukung peningkatan profesionalisme guru melalui supervisi.¹³⁴

10. Jurnal International **Aja Syarifah Risawaton dan Murniati AR, Khairuddin** dengan judul *The Principal Strategies in Improving Teachers' Professional Competence at Public Elementary School in South Aceh*. Peneliti menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif bertujuan memahami dan mendeskripsikan program dan strategi kepala serta faktor pendukung dan hambatan peningkatan kompetensi profesional pendidik SD di Aceh Selatan. Hasil penelitian menunjukkan (1) penyusunan program kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru seperti: program tahunan, program semester, langkah-langkah penyusunan rencana pembelajaran seperti silabus, RPP, dan lain-lain, (2) Strategi dalam meningkatkan profesional guru meliputi: Pembagian tugas, penyelenggaraan pelatihan dan mengikuti

¹³⁴Uswatun Khasanah, Muhammad Kristiawan dan Tohari, "The Implementation Of Principals' Academic Supervision In Improving Teachers' Professionalism In The State Primary Schools". *International Journal of Scientific & Technology Research*, Volume 8, Issue 08, August 2019.

pokja guru. (3) faktor pendukung strategi peningkatan profesionalisme adalah hamper semua guru menguasai IT, sebagian besar guru adalah berkualifikasi sarjana (S-1), dan sebagian besar guru memiliki sertifikat mengajar, sedangkan faktor penghambat lebih pada domisili guru yang jauh dari tempat kerja.¹³⁵

11. Jurnal Internasional **Meili Kurniati, Yasir Arafat, Mulyadi**, dengan judul *Developing Teacher's Professionalism To Improve the Quality of Education in Remote Areas*¹³⁶. Menggunakan pendekatan kualitatif dengan teknik pengumpulan data observasi, dokumentasi, wawancara, dan review dokumen, penelitian ini menghasilkan temuan: 1) memfasilitasi izin bagi guru SD untuk melanjutkan studi; 2) menekankan kepala sekolah dan guru yang lebih memiliki kemampuan untuk berbagi kemampuan dengan teman sebaya; 3) mereview setiap guru setelah menyelesaikan berbagai kegiatan pelatihan; 4) meningkatkan sarana dan prasarana sekolah; 6) memberikan bantuan kepada guru yang sedang melaksanakan pendidikan; dan 7) peningkatan kompetensi pengawas sekolah.
12. Jurnal Internasional **Desi Agustini, Bukman Lian, Artanti Puspita Sari** dengan judul *School's Strategy For Teacher's Professionalism Through*

¹³⁵ Aja Syarifah Risawaton dan Murniati AR, Khairuddin, "The Principal Strategies in Improving Teachers' Professional Competence at Public Elementary School in South Aceh", *Jurnal Pendidikan Progresif*, Vol. 10, No. 1, pp. 55-62, April 2020

¹³⁶Meili Kurniati, Yasir Arafat, Mulyadi, "Developing Teacher's Professionalism to Improve the Quality of Education in Remote Areas" *International Journal of Education Review*, volume 2 Issue 2 2020

*Digital Literacy In The Industrial Revolution 4.0*¹³⁷. Mengambil setting penelitian di SD Negeri 6 Pulau Rimau, Banyuasin dan menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dan teknik pengumpulan data observasi, dokumentasi, dan wawancara, hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi Kepala Sekolah dan peran guru untuk meningkatkan profesionalisme guru melalui literasi digital berjalan efektif. Beberapa strategi yang digunakan kepala sekolah antara lain melengkapi fasilitas dan target yang dapat mendukung literasi digital, memperkuat literasi melalui *e-Learning*, strategi sekolah dengan mengirimkan guru dan tenaga kependidikan untuk mendapatkan seminar, pelatihan, atau pendampingan teknis dan membantu Pokja Guru atau Kelompok Kepala Sekolah. Kerja. Strategi guru dalam meningkatkan profesionalisme dengan mengimplementasikan empat kompetensi guru yaitu kompetensi pedagogik, personal, sosial, dan profesional melalui literasi digital

13. Jurnal Internasional **Suliarsi, Sugiyo, Yuli Utanto** dengan judul *Headmaster's Strategy on Teacher Professional Competency to Improve the Quality of Education in SMK Negeri 2 Semarang*¹³⁸. Menggunakan pendekatan kualitatif dengan interview, dokumentasi, dan observasi sebagai teknik pengumpulan data, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa

¹³⁷ Desi Agustini, Bukman Lian, Artanti Puspita, "School's Strategy for Teacher's professionalism Through Digital Literacy In The Industrial Revolution 4.0", *International Journal of Education Review*, volume 2 Issue 2 2020

¹³⁸ Suliarsi, Sugiyo, Yuli Utanto, "Headmaster's Strategy on Teacher rofessional Competency to Improve the Quality of Education in SMK Negeri 2 Semarang" *Journal of Educational Management* 10 (2) 2021 267-272

peningkatan mutu pendidikan di SMKN 2 Semarang dibagi menjadi dua kegiatan strategis; Pertama, strategi formal, yaitu guru ditugaskan oleh lembaga untuk mengikuti pendidikan/pelatihan, baik oleh sekolah itu sendiri maupun oleh lembaga pendidikan/pelatihan. Kedua adalah strategi nonformal, yaitu guru atas keinginan dan usahanya untuk melatih dan mengembangkan dirinya terkait dengan pekerjaan atau jabatannya seperti disiplin, diskusi, dan motivasi. Ada beberapa kendala yang dihadapi dalam mengembangkan kompetensi profesional guru untuk meningkatkan mutu pendidikan di SMKN 2 Semarang, antara lain: kurangnya atau keterbatasan penguasaan TI di sekolah dan keterbatasan waktu, kurangnya kreativitas guru dalam proses pembelajaran di sekolah. ruang kelas, dan kurangnya koleksi buku atau fasilitas sekolah, dan kurangnya karya ilmiah yang dibuat oleh guru

14. Jurnal Internasional **Eduin Gator, Muhamad Kristiawan, Mulyadi**, dengan judul *The Principal's Strategy in Improving Teacher's Performance*¹³⁹ Menggunakan pendekatan kualitatif dengan interview, dokumentasi, dan observasi sebagai teknik pengumpulan data dengan setting penelitian SD Negeri 2 Lembak. Hasil penelitian menunjukkan bahwa 1) strategi Kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru melalui supervisi guru, pelatihan, workshop dan PPG, sertifikasi guru, dan peningkatan disiplin kerja guru; 2) faktor penghambat dalam pelaksanaan

¹³⁹ Eduin Gator, Muhamad Kristiawan, Mulyadi, "The Principal's Strategy in Improving Teacher's Performance", *International Journal of Progressive Sciences and Technologies (IJPSAT)*, Vol. 22 No. 1 August 2020, pp. 307-313

peningkatan kinerja guru adalah tidak semua guru memiliki motivasi yang sama; dan 3) strategi kepala sekolah mengatasi kendala yang dihadapi dalam meningkatkan kinerja guru dengan memotivasi guru untuk meningkatkan kinerjanya dengan menciptakan hubungan dan situasi yang harmonis serta bekerjasama dengan guru, upaya lain memberikan *reward* dan *punishment* bagi guru yang tidak melaksanakan tugas pokoknya dengan disiplin yang baik. Penelitian ini memberikan kontribusi kepada kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru. Peningkatan kinerja guru bertujuan untuk memberdayakan tenaga kependidikan secara efektif dan efisien

15. Jurnal Internasional **Evy Riany, Edi Harapan, Tahrn**, dengan judul *School Principal's Strategy in Developing Teacher's Professional Competencies to Improve Educational Quality*¹⁴⁰ Menggunakan pendekatan kualitatif dengan interview, dokumentasi, dan observasi sebagai teknik pengumpulan data *bersetting* penelitian SD Negeri 1 Prabumulih. Hasil penelitian adalah 1) dalam rangka meningkatkan dan mengembangkan kompetensi profesional guru di SD Negeri 1 Kota Prabumulih, kepala sekolah tampak menerapkan strategi berupa “Pengawasan”; (2) kompetensi guru di SD Negeri 1 Kota Prabumulih cukup baik. karena guru telah dilatih untuk mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi siswa,

¹⁴⁰ Evy Riany, Edi Harapan, Tahrn, “School Principal's Strategy in Developing Teacher's Professional Competencies to Improve Educational Quality” *Journal of Social Work and Science Education Volume 1 (3) 2020*

dan (3) kendala yang dihadapi kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi profesional guru SD Negeri 1 Kota Prabumulih, yaitu: guru memiliki kompetensi yang solid pekerjaan mengajar di kelas sehingga guru tidak memperhatikan pengawasan yang dilakukan oleh kepala sekolah, terkadang waktu pelaksanaan yang kurang dan tidak terjadwal disebabkan oleh kesibukan kepala sekolah dalam menghadiri acara resmi dan rapat di luar sekolah, dan beberapa guru masih ada yang terlambat atau tidak memenuhi ketentuan pada waktu yang tepat dalam pembuatan RPP.

Dari paparan penelitian terdahulu diatas dapat peneliti analisis pada tabel 2.3 berikut:

Tabel 2.3: Penelitian Terdahulu

No	Nama, Judul, dan Tahun Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Orisinalitas Penelitian
1	2	3	4	5
1	Sarmadan Hasibuan, <i>Model Pengembangan Kompetensi Profesional Guru Berkelanjutan Dengan Menggunakan Teknologi Informasi Dan Komunikasi (Studi Pada Sekolah Menengah Atas (SMA) Negeri Kota Padangsidempuan, (Padang: PPS Universitas Negeri Padang, 2013).</i>	Penelitian Hasibuan dan Peneliti fokus pada peningkatan profesionalisme guru	Penelitian menggunakan metode R&D sedangkan peneliti menggunakan kualitatif fenomenologis Penelitian Hasibuan fokus pengembangan kompetensi profesional, sedangkan penelitian ini fokus pada strategi untuk semua kompetensi. Setting juga berbeda secara karakteristik dan kultur	Strategi Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Profesionalisme Pendidik di Madrasah Pondok Pesantren (Studi Multi Kasus di MAN 2 Pondok Pesantren Darul Ulum Rejoso, MAN 3 Pondok Pesantren Bahrul Ulum
2	Nurul Latifatul Inayat, <i>Peran Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru Di Sekolah Menengah</i>	Penelitian Nurul Latifatul Inayat dan peneliti fokus pada Kepala Madrasah dalam peningkatan	Perbedaan terdapat pada “peran” dan “Strategi” juga setting penelitian peneliti yang khas yaitu madrasah yang berada di pondok pesantren. Jika penelitian ini studi	Tambakberas, dan MASS Pondok Pesantren Tebuireng di Kabupaten Jombang)

	<p><i>Pertama (SMP Muhammadiyah 3 Kaliwungu dan SMP Muhammadiyah 6 Kendal (Surakarta: PPs Universitas Muhammadiyah, 2014).</i></p>	<p>profesionalisme guru. Kedua sama menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif fenomenologis</p>	<p>multi situs, peneliti menggunakan studi multi kasus Tidak terdapat teori utama tentang “Peran” namun penelitian ini menggunakan teori Lawrence fredman untuk kata kunci strategi. Setting juga berbeda secara karakteristik dan kultur</p>	
3	<p>Eneng Muslihah, <i>Kontribusi Supervisi Kepala Sekolah Model Pengembangan Terhadap Profesionalisme Guru Sekolah Menengah Atas Negeri Provinsi Banten, (Banten: PPs IAIN Sultan Maulana Hasanuddin, 2014)</i></p>	<p>Penelitian Eneng Muslihah dan penelitian ini fokus pada profesionalisme guru.</p>	<p>Penelitian Eneng Muslihah menggunakan pendekatan kuantitatif, sementara penelitian yang dilakukan menggunakan pendekatan kualitatif</p> <p>Fokus penelitian Muslihah pada supervisi kepala sekolah sebagai model. Sedangkan dalam penelitian ini supervisi merupakan bagian dari strategi kepala madrasah. Teori strategi Lawrence fredman (2013) dan teori profesionalisme oleh</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tichenor dan Tichenor (2016) 2. Marco Snoek (2013) 3. Darling-Hammond, L. (2017) <p>Sementara Muslihah menggunakan teori supervisi Glickmam untuk fokus utama</p>	

4	<p>Mohammad Afifulloh, <i>Program Peningkatan Profesionalisme Guru sesuai Standar Nasional Pendidikan pada Madrasah Education Development Project (MEDP) di Kabupaten Lamongan</i> (Surabaya: PPs UIN Sunan Ampel, 2016).</p>	<p>Penelitian Afifulloh dan peneliti fokus pada peningkatan profesionalisme guru</p>	<p>Penelitian Afifulloh berbentuk Evaluasi dan memfokuskan pada peningkatan profesionalisme guru sesuai standar nasional pendidik. Sementara penelitian yang dilakukan peneliti adalah berbentuk kualitatif terkait manajemen dalam bentuk strategi kepala madrasah untuk meningkatkan profesionalisme pendidik</p>	
5	<p>Agus Sujarwo, <i>Peran Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru di Madrasah Aliyah Kabupaten Lampung Timur</i>. (Lampung: PPs UIN Raden Intan, 2017)</p>	<p>Penelitian Agus Sujarwo dan peneliti fokus pada Kepala sekolah dalam peningkatan profesionalisme guru. Kedua sama menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif fenomenologis</p>	<p>Perbedaan terdapat pada “peran” dan “Strategi” juga setting penelitian peneliti yang khas yaitu madrasah yang berada di pondok pesantren. Jika penelitian ini studi multi situs, peneliti menggunakan studi multi kasus Tidak terdapat teori utama tentang “Peran” namun penelitian ini menggunakan teori Lawrence fredman (2013) dan teori profesionalisme oleh 4. Tichenor dan Tichenor (2016) 5. Marco Snoek (2013) 6. Darling-Hammond, L. (2017) untuk kata kunci strategi.</p>	

			Setting juga berbeda secara karakteristik dan kultur	
6	Madrikan, <i>Profesionalisme Guru Sekolah Dasar di Pedesaan, Studi Kasus di Kecamatan Menganti Kabupaten Gresik</i> , (Malang: PPs Universitas Brawijaya, 2017)	Penelitian Madrikan dan peneliti fokus pada profesionalisme guru. Kedua sama menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif fenomenologis dalam bentuk studi kasus	Perbedaan terdapat pada Jenjang dan setting penelitian. Penelitian Madrikan hanya satu variabel sedangkan peneliti menggunakan 2 variabel. Penelitian Madrikan hanya fokus pada profesionalisme sementara penelitian ini pada strategi peningkatan profesionalisme. Setting juga berbeda secara karakteristik dan kultur	
7	Azima Dimiyati, <i>Pengaruh Professional Learning Community Terhadap Pengembangan Profesi Guru Pada Madrasah Aliyah Negeri Di Provinsi Lampung</i> , (Lampung: PPs UIN Raden Intan, 2018)	Penelitian Azima Dimiyati dan peneliti fokus pada profesionalisme guru.	Penelitian Azima Dimiyati menggunakan pendekatan kuantitatif, sementara penelitian yang dilakukan peneliti menggunakan pendekatan kualitatif multi kasus	
8	Nur Hasanah dan Kusmintarjo, <i>The Principal's Strategy in Improving Teacher's Professionalism on</i>	Penelitian Nur Hasanah, Kusmintarjo sama dengan peneliti dengan fokus pada Kepala sekolah dalam peningkatan	Perbedaan terdapat pada objek penelitian. Penelitian Nur Hasanah dan Kusmintarjo di sebuah sekolah menengah pertama di daerah terpencil, sedangkan penelitian peneliti pada sekolah menengah	

	<i>Underdeveloped Area</i> (Jurnal, 2017)	profesionalisme guru. Kedua sama menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif	atas/madrasah Aliyah di pondok pesantren daerah tidak terpencil Perbedaan Teori utama yang gunakan terkait Profesionalisme adalah 1. Parves. M., & Shakir, M, 2013 Tanpa teori strategi Sedangkan peneliti menggunakan 1. Tichenor dan Tichenor (2016) 2. Marco Snoek (2013) Dan teori strategy oleh: 3. Lawrence Fredman (2013)	
9	Uswatun Khasanah, Muhammad Kristiawan, Tobari <i>The Implementation of Principals' Academic Supervision in Improving Teachers' Professionalism In The State Primary Schools</i> (Jurnal, 2019)	Penelitian Uswatun Khasanah, Muhammad Kristiawan, Tobari fokus pada profesionalisme guru dengan menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif	Penelitian Uswatun Khasanah, Muhammad Kristiawan, Tobari memfokuskan pada implementasi supervisi akademik untuk meningkatkan profesionalisme guru sekolah dasar Negeri dengan teori utama tentang supervisi Sedangkan dalam penelitian ini dibahas strategi mulai perencanaan, implementasi, dan evaluasi peningkatan profesionalisme pendidik. Supervisi akademik hanya salah satu strategi yang	

			diimplementasikan kepala madrasah dalam meningkatkan profesionalisme pendidik di madrasah pondok pesantren.	
10	Aja Syarifah Risawaton dan Murniati AR, Khairuddin, <i>The Principal Strategies in Improving Teachers' Professional Competence at Public Elementary School in South Aceh</i> (Jurnal, 2020)	Penelitian Aja Syarifah Risawaton dan Murniati AR, Khairuddin sama dengan peneliti dengan fokus pada Kepala sekolah dalam peningkatan profesionalisme guru. Kedua sama menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif	Perbedaan terdapat fokus penelitian Aja Syarifah Risawaton dan Murniati AR adalah kompetensi profesional, sedangkan penelitian peneliti pada profesionalisme pendidik (4 kompetensi). Kedua, pada setting/objek penelitian. Perbedaan Teori utama yang gunakan terkait Profesionalisme adalah Darling-Hammond, L. (2017) Tanpa teori strategi Sedangkan peneliti menggunakan 1. Tichenor dan Tichenor (2016) 2. Marco Snoek (2013) 3. Darling-Hammond, L. (2017) Dan teori strategy oleh: Lawrence Freedman (2013)	

11	Meili Kurniati, Yasir Arafat, Mulyadi, <i>Developing Teacher's Professionalism To Improve the Quality of Education in Remote Areas</i> (Jurnal, 2020)	Penelitian Meili Kurniati, Yasir Arafat, dan Mulyadi memiliki kesamaan dengan penelitian fokus pada peningkatan profesionalisme pendidik, dengan pendekatan kualitatif dengan teknik pengumpulan data, dan analisis yang sama	Perbedaan terdapat pada pada setting penelitian, dan subjek yang melakukan peningkatan profesionalisme pendidik, dimana penelitian ini Kepala madrasah sedangkan Meilia dkk <i>stakeholders</i> secara umum. Tidak terdapat teori utama sebagaimana penelitian ini teori utama yang gunakan terkait Profesionalisme adalah 1. Darling-Hammond, L. (2017) 2. Tichenor dan Tichenor (2016) 3. Marco Snoek (2013) 4. Darling-Hammond, L. (2017) Dan teori strategy oleh: Lawrence Freedman (2013)	
12	Desi Agustini, Bukman Lian, Artanti Puspita Sari, <i>School's Strategy for Teacher's Professionalism Through Digital Literacy In The Industrial Revolution 4.0</i> (Jurnal, 2020)	Penelitian Desi Agustini dkk memiliki kesamaan dengan penelitian fokus pada peningkatan profesionalisme pendidik, dengan pendekatan kualitatif dengan teknik	Perbedaan terdapat pada pada setting penelitian, dan subjek yang melakukan peningkatan profesionalisme pendidik, dimana penelitian ini Kepala madrasah sedangkan Desi Agustina dkk <i>lembaganya</i> secara umum. Tidak terdapat teori utama sebagaimana penelitian ini teori utama yang	

		pengumpulan data, dan analisis yang sama	gunakan terkait Profesionalisme adalah 1. Darling-Hammond, L. (2017) 2. Tichenor dan Tichenor (2016) 3. Marco Snoek (2013) 4. Darling-Hammond, L. (2017) Dan teori strategy oleh: Lawrence Freedman (2013)	
13	Suliarsi, Sugiyo, Yuli Utanto, <i>Headmaster's Strategy on Teacher Professional Competency to Improve the Quality of Education in SMK Negeri 2 Semarang</i> (Jurnal, 2021)	Penelitian Suliarsi dkk sama dengan dengan penelitian ini fokus pada strategi kepala madrasah untuk meningkatkan kompetensi profesional dengan pendekatan kualitatif	Perbedaan terdapat pada pada setting penelitian, dan keluasan tema dimana penelitian peneliti menyangkut semua kompetensi dalam peningkatan profesionalisme pendidik, dimana penelitian ini Tidak terdapat teori utama sebagaimana penelitian ini teori utama yang gunakan terkait Profesionalisme adalah 1. Darling-Hammond, L. (2017) 2. Tichenor dan Tichenor (2016) 3. Marco Snoek (2013) 4. Darling-Hammond, L. (2017) Dan teori strategy oleh: Lawrence Freedman (2013)	

14	Eduin Gator, Muhamad Kristiawan, Mulyadi, <i>The Principal's Strategy in Improving Teacher's Performance</i> (Jurnal, 2020)	Penelitian Suliarsi dkk sama dengan dengan penelitian ini fokus pada strategi kepala sekolah dengan pendekatan kualitatif	Perbedaan terdapat pada pada setting penelitian, dan fokus utama dimana penelitian peneliti menyangkut profesionalisme dengan seluruh kompetensi dalam peningkatan profesionalisme pendidik sementara penelitian Eduin Gator dkk fokus pada kinerja pendidik. Tidak terdapat teori utama sebagaimana penelitian ini teori utama yang digunakan terkait Profesionalisme adalah <ol style="list-style-type: none"> 1. Darling-Hammond, L. (2017) 2. Tichenor dan Tichenor (2016) 3. Marco Snoek (2013) 4. Darling-Hammond, L. (2017) Dan teori strategy oleh: Lawrence Freedman (2013)	
15	Evy Riany, Edi Harapan, Tahrun, <i>School Principal's Strategy in Developing Teacher's Professional Competencies to Improve</i>	Penelitian Evi Riany dkk sama dengan dengan penelitian ini fokus pada strategi kepala sekolah untuk meningkatkan kompetensi profesional	Perbedaan terdapat pada pada setting penelitian, dan keluasan tema dimana penelitian peneliti menyangkut semua kompetensi dalam peningkatan profesionalisme pendidik, dimana penelitian Evy Riany dkk tidak	

	<i>Educational Quality</i> (Jurnal, 2020)	dengan pendekatan kualitatif	terdapat teori utama sebagaimana penelitian ini teori utama yang gunakan terkait Profesionalisme adalah 1. Darling-Hammond, L. (2017) 2. Tichenor dan Tichenor (2016) 3. Marco Snoek (2013) 4. Darling-Hammond, L. (2017) Dan teori strategy oleh: Lawrence Freedman (2013)	
--	--	------------------------------	---	--

Beberapa kajian hasil penelitian terdahulu di atas peneliti gunakan sebagai acuan dalam memahami posisi penelitian. Tabel di atas peneliti gunakan sebagai bahan perbandingan. Adapun posisi peneliti pada poin 2 dan 5 terdapat persamaan dalam membahas peningkatan profesionalisme pendidik. Namun fokus dari penelitian terdahulu tersebut membahas peran kepala sekolah/madrasah dalam tugas dan fungsinya secara manajerial yaitu fungsi pendidik (*educator*), manager, pengawas (*supervisor*), pemimpin (*leader*), pembaharu (*innovator*), dan pemberi motivasi (*motivator*). Perbedaannya terdapat pada kata kunci “peran” dan “strategi” yang memiliki fokus yang berbeda.

Fokus yang memiliki kesamaan dengan penelitian ini adalah poin 11, 12, 13, 14, dan 15 dimana semua mengkaji strategi kepala sekolah/madrasah dalam meningkatkan profesionalisme pendidik, namun semua penelitian tersebut mengambil fokus lebih kecil dalam sisi konsep profesionalisme secara utuh. Jika peneliti memfokuskan strategi kepala madrasah dalam manajemen, yaitu strategi perencanaan, implementasi, dan evaluasi untuk meningkatkan profesionalisme secara utuh ditandai dengan 4 (empat) kompetensi, yaitu pedagogi, sosial, kepribadian, dan profesional sehingga bisa peneliti sebut bersifat menyeluruh. Sebaliknya ke empat penelitian terdahulu tersebut fokus pada strategi kepala madrasah dalam kaitannya dengan tugas dan fungsi kepala madrasah dan variabel kedua secara parsial

meningkatkan kompetensi profesional dan kinerja pendidik bukan profesionalisme secara menyeluruh.

Pada poin 8 dan 10 yang membahas strategi kepala dalam meningkatkan profesionalisme pendidik, namun terdapat perbedaan pada variabel dan objek penelitian. Sedangkan nomor 6 terkait kasus profesionalisme di sebuah daerah. Poin 3 dan 9 fokus pada supervisi akademik dalam meningkatkan profesionalisme pendidik, sedangkan penelitian ini supervisi akademik “hanya” salah satu dari strategi/model peningkatan profesionalisme pendidik. Sedangkan poin 1 menekankan pada model pengembangan profesional guru, poin 4 menekankan pada penelitian evaluasi. Sedangkan poin 7 uji pengaruh dengan pendekatan kuantitatif.

Penelitian tentang peningkatan profesionalisme pendidik di madrasah pondok pesantren sejauh ini belum peneliti temukan dan penelitian terdahulu yang juga memfokuskan pada peningkatan profesionalisme pendidik tidak ada yang mengambil *setting* lembaga pendidikan yang ada pondok pesantren sebagai objek utama penelitian. Selain itu penelitian terdahulu juga tidak mengambil fokus strategi manajemen kepala dalam perencanaan, implementasi, dan evaluasi, oleh sebab itu, penelitian strategi kepala madrasah dalam meningkatkan profesionalisme pendidik di madrasah pondok pesantren menjadi fokus dan permasalahan yang peneliti teliti dalam mendeskripsikan strategi atau model yang ambil kepala madrasah dalam perencanaan, implementasi, dan evaluasi peningkatan profesionalisme pendidik dengan menggunakan studi multi kasus. Studi multi kasus

dilaksanakan di MAN 2 Jombang Pondok Pesantren Darul Ulum Rejoso, MAN 3 Jombang Pondok Pesantren Bahrul Ulum Tambakberas, dan MASS Pondok Pesantren Tebuireng di Kabupaten Jombang.

E. Paradigma Penelitian

Paradigma konstruktivisme menyebutkan bahwa realitas sosial yang diamati oleh seseorang tidak dapat digeneralisasikan pada semua orang yang biasa dilakukan oleh kaum positivis. Dalam konstruktivis, setiap individu memiliki pengalaman yang unik. Dengan demikian, penelitian dengan strategi seperti ini menyarankan bahwa setiap cara yang diambil individu dalam memandang dunia adalah valid, dan perlu adanya rasa menghargai atas pandangan tersebut¹⁴¹. Dalam penelitian ini diarahkan untuk menghasilkan berbagai pemahaman yang bersifat rekonstruksi, dengan temuan-temuan yang layak dipercaya (*truthworthiness*) dan asli (*authenticity*). Dalam paradigma ini pemahaman terhadap penelitian merupakan produksi dari interaksi antara peneliti dengan obyek penelitian, dimana peneliti lebih menekankan realitas yang diteliti menjadi sebuah bangunan konsep yang bermakna dan mudah dipahami. Proses penelitian kualitatif ini bersifat induktif dimana di dalamnya peneliti menciptakan dan membangun makna dan data-data yang dikumpulkan terkait strategi kepala madrasah dalam meningkatkan profesionalisme pendidik di madrasah pondok pesantren, yaitu MAN 2 Jombang di Pondok Pesantren Darul Ulum

¹⁴¹Michael Quinn Patton. *Qualitative Research and Evaluation Methods*. 3rd Edition. (Thousand Oaks. Sage Publications. Inc. California, 2002), 96-97

Rejoso Jombang, MAN 3 Jombang di Pondok Pesantren Bahrul Ulum Tambakberas Jombang, dan MASS Pondok Pesantren Tebuireng Jombang. Mengacu pada paradigma penelitian kualitatif, kerangka pikir penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:

Bagan 2.1: Kerangka Pikir Penelitian

