

BAB IV

PAPARAN DATA DAN TEMUAN PENELITIAN

Pada bab IV ini peneliti memaparkan data-data yang diperoleh dan temuan yang dihasilkan secara sistematis berdasarkan fokus dan pertanyaan penelitian yang meliputi *pertama*, paparan data dan temuan kasus I, kasus II, dan kasus III. *Kedua*, Analisis Lintas kasus I, II, dan III, dan *ketiga* menyusun temuan konseptual berupa proposisi-proposisi untuk mengembangkan teori substansi hasil temuan.

A. Paparan Data Kasus I, Kasus II, dan Kasus III

1. Paparan Data Kasus I MAN 2 Jombang

MAN 2 Jombang adalah satuan kerja atau lembaga negara yang terletak di Pondok Pesantren Darul Ulum (PPDU) Jombang sehingga keberadaannya sebagai MAN tertua kedua di Kabupaten Jombang. Secara singkat MAN 2 Jombang sejarah awal berdirinya MAN 2 Jombang adalah pada tahun 1965 ketika Muallimin dan Muallimat 6 tahun berubah nama menjadi Madrasah Tsanawiyah *Wustho* dan Madrasah Tsanawiyah Atas. Menyadari pentingnya bekal pendidikan umum selain mengaji Al Quran dan pendalaman isi Al Quran bagi santri, maka mereka sangat perlu dibekali pendidikan formal yang dapat mengantarkan santri untuk mengembangkan ilmu pengetahuan kepada masyarakat luas yang telah didasari dengan kemantaban ilmu dibidang agama. Peralihan status madrasah swasta menjadi madrasah Aliyah negeri merupakan realisasi dari ide DR. KH. Mustain Romli dalam sidang

khusus pada tanggal 28 Desember 1967 dan diresmikan menjadi MAN pada 11 April 1968.¹

MAN 2 Jombang memiliki visi “*Berilmu, beramal, berprestasi, bertaqwa dan berakhlak mulia*” dan untuk mencapai visi itu, misi yang dilaksanakan adalah:

- a. menyelenggarakan pembelajaran dan pembimbingan peserta didik secara efektif untuk mengembangkan peserta didik secara optimal,
- b. mendorong, memotivasi dan memfasilitasi siswa untuk menguasai bahasa arab dan inggris menuju era globalisasi.,
- c. menumbuhkan semangat keunggulan secara terus menerus kepada seluruh civitas akademika madrasah,
- d. menumbuh kembangkan penghayatan terhadap pelajaran agama, utamanya dalam bidang akhlak, dan
- e. meningkatkan disiplin peserta didik dalam amal ibadah dan taqwa kepada allah swt”.²

MAN 2 Jombang memiliki 70 orang pendidik. 37 orang berstatus ASN/PNS dan 33 berstatus pendidik swasta yang direkrut oleh MAN 2 Jombang atas persetujuan/ rekomendasi Majelis Pimpinan Pondok Pesantren Darul Ulum (MPPPDU) Rejoso Jombang. Secara lengkap data pendidik dapat dilihat pada tabel 4.1 berikut:

¹ Dokumen profil MAN 2 Jombang tahun 2020

² Dokumen profil MAN 2 Jombang tahun 2020

Tabel 4.1: Rekapitulasi Jumlah Pendidik MAN 2 Jombang³

No	INDIKATOR	KRITERIA	JUMLAH
1	Kualifikasi Pendidikan Guru	<= SMA Sederajat	-
		D1	-
		D2	-
		D3	-
		S1	50
		S2	20
		S3	-
		Jumlah	70
2	Sertifikasi	Sudah	37
		Belum	33
		Jumlah	70
3	Gender	Pria	24
		Wanita	46
		Jumlah	70
4	Status Kepegawaian	PNS	37
		GTT	33
		GTY	-
		Honorer	0
		Jumlah	70

Dengan jumlah pendidik sebanyak itu, Kepala Madrasah harus melakukan peningkatan profesionalisme setiap tahun untuk memberi layanan pembelajaran terbaik bagi peserta didik yang mayoritas adalah santri yang mondok di Pondok Pesantren Darul Ulum Rejoso Jombang. Diperlukan strategi yang efektif dalam peningkatan profesionalisme pendidik baik dalam hal perencanaan, implementasi, dan evaluasinya.

³ Dokumen Kepegawaian MAN 2 PPDU Jombang tahun 2020

a. Strategi Perencanaan Peningkatan Profesionalisme Pendidik

Sebagai Satuan Kerja (SATKER) yang berada dalam pondok pesantren, perencanaan (*planning*) program atau kegiatan merupakan bagian yang penting dari manajemen karena yang dikelola adalah PNS/ASN dan anggaran bisa bersumber dari negara dan masyarakat (wali muird). Sebagai bagian dari komponen manajemen, perencanaan memiliki peran penting dalam menentukan mutu madrasah pada masa yang akan datang. Dalam memaparkan hasil penelitian di MAN 2 Jombang yang bersumber dari wawancara, observasi, dan dokumentasi, peneliti membagi strategi kepala madrasah dalam melakukan perencanaan peningkatan profesionalisme pendidik dalam tiga tahap, yaitu tahap perumusan program, tahap sinkronisasi program, dan tahap validasi program.

1) Tahap Perumusan Program

Sebagai Satuan Kerja yang berada di lingkungan Pondok Pesantren, segala bentuk pengembangan madrasah terutama pengembangan SDM pendidik menjadi bagian penting dengan melihat realitas posisi pendidik dalam lingkungan pesantren. Seluruh pendidik tidak mengenal status kepegawaian, apakah PNS atau non PNS, tetap mendapat perhatian khusus dari kepala madrasah dan Majelis Pimpinan Pondok Pesantren Darul Ulum (MP PPDU). Perhatian tersebut tidak hanya menyangkut kemampuan atau

kompetensi praktisnya dalam memberi layanan pendidikan dan pembelajaran, namun juga perilaku sehari-hari.

Diawali dengan melakukan review atas visi dan misi MAN 2 Jombang, Tim Penjamin Mutu (TPM) yang dibentuk oleh kepala madrasah melakukan review atas visi dan misi apakah perlu ada perubahan, penambahan, atau tetap seperti yang ada dilakukan setiap perencanaan akan dilaksanakan. Program terkait peningkatan profesionalisme pendidik menjadi prioritas kepala madrasah dan itu tertuang dalam dokumen rencana kerja madrasah (RKM) maupun rencana kerja tahunan/rencana kerja anggaran madrasah (RKT/RKAM). Sebagaimana disampaikan oleh Musthofa (Kepala MAN 2 Jombang) sebagai berikut:

Peningkatan profesionalisme pendidik di MAN 2 Jombang menjadi perhatian khusus karena faktor pendidik itu urgen dan menjadi faktor penentu keberhasilan pendidikan di MAN 2 ini. Setiap tahun program terkait pendidik diadakan madrasah dengan masuk perencanaan rutin dalam Rencana kerja tahunan baik yang didanai oleh DIPA maupun non DIPA atau dari komite. Termasuk koordinasi dengan program majelis untuk pendidik mata pelajaran tertentu misal kepondokan, mulok, atau yang menjadi keunggulan kepondokan. Biasanya diawali dengan mereview visi misi dan struktur organisasi oleh tim⁴

Program peningkatan profesionalisme pendidik MAN 2 Jombang tertuang dalam dokumen perencanaan, yaitu RKM yang dijabarkan dalam RKT setelah melalui review oleh tim penjamin mutu. Perencanaan terkait program peningkatan profesionalisme

⁴ Wawancara Musthofa Kepala MAN 2 Jombang, 6 Mei 2020

pendidik menjadi bagian tak terpisahkan dengan perencanaan secara umum. Namun, khusus terkait pendidik tim yang bertugas menyerahkan rencana kepada yang membidangi, yaitu waka bidang kurikulum dan penanggung jawab kegiatan internal yang dibentuk oleh kepala madrasah yang menjadi bagian dari pengembangan mutu dan penjamin mutu internal. Secara hierarki, tim penjamin mutu dalam perencanaan memiliki kedudukan penting karena membidangi tugas mereview dan menyusun rencana kerja termasuk yang terkait pendidik, proses pembelajaran, dan hasil pembelajaran. Perencanaan oleh tim tersebut diawali dengan review visi dan misi kemudian melakukan review atas kegiatan yang telah dilakukan. Termasuk review hasil evaluasi dan rencana tindak lanjut. Kepala madrasah sebagai penanggung jawab seluruh kegiatan terkait pendidik selalu menekankan perlunya koordinasi dan evaluasi kegiatan terkait peningkatan profesionalisme pendidik untuk perbaikan dan inovasi kegiatan pada masa yang akan datang. Mustofa (Kepala MAN 2 Jombang) menjelaskan:

Review kegiatan tahun yang lalu selalu kita lakukan untuk melihat adakah yang perlu ditambah atau di inovasi atau diubah karena sudah ada bahan tindak lanjut dari pelaksana kegiatan tahun sebelumnya. Kemudian hasil review itu yang menjadi dasar perencanaan atau penyusunan program berdasarkan RKM yang ada untuk menjadi draft program pada tahun berjalan atau tahun pelajaran baru. Tim penjamin mutu mengkaji bersama tim pengembang madrasah untuk menyusun draft kegiatan terutama terkait peningkatan kompetensi pendidik.⁵

⁵ Wawancara Musthofa Kepala MAN 2 Jombang, 6 Mei 2020

Rumusan draft yang spesifik terkait peningkatan profesionalisme pendidik yang sering disebut peningkatan kompetensi pendidik menjadi rencana kerja tahunan (RKT) dan program kerja kepala madrasah. Peningkatan kompetensi pendidik ini memiliki dua pintu perencanaan, yaitu yang bersifat standar kementerian atau bersumber dari DIPA dan BOS dan yang bersifat internal bersama pondok dari dana yang bersumber selain DIPA dan BOS bisa dari peran serta wali murid/masyarakat. Karena terkait anggaran maka dalam perencanaan, kepala madrasah selain proses awal berupa review kegiatan tahun yang lalu oleh tim pengembang madrasah kemudian pada tahap berikutnya melibatkan semua *stakeholders* madrasah dan komponen struktur madrasah. Salah satu yang menjadi *stakeholders* penting adalah Majelis Pimpinan Pondok Pesantren Darul Ulum (MP PPDU). Sistem yang berlaku dan menjadi aturan internal pondok untuk semua unit pendidikan dalam naungan PPDU adalah keterlibatan Majelis Pimpinan dalam proses perencanaan sampai pelaporan kegiatan. Sebagaimana disampaikan oleh Mustofa:

Perencanaan atau penyusunan program madrasah yang langsung nyambung keuangan, pertama di internal ya otomatis melibatkan waka, pimpinan dan yang terkait atau tim pengembang dan tim penjamin mutu, termasuk bendahara dan bidang-bidang lain atau intinya tim madrasah karena program anggaran juga harus komunikasi dengan majelis pimpinan pondok yang subnya pondok adalah pengawas yang bisa menjadi *stakeholders* kita terutama menyangkut anggaran yang dari komite dan IWP.⁶

⁶ Wawancara Musthofa Kepala MAN 2 Jombang, 6 Mei 2020

Anggaran untuk pengembangan atau komponen pendidik bisa berasal dari komite madrasah. Peran komite dalam perencanaan juga penting karena anggaran yang didukung komite cukup besar, sehingga dalam proses perencanaan komite terlibat aktif bersama stakeholders lain terutama Majelis Pimpinan PPDU. Dalam manajemen keuangan, MAN 2 Jombang memiliki sumber dana tetap untuk kegiatan operasional dan personel, antara DIPA, BOS, dan Komite. Untuk dana yang bersumber dari komite, pada awal tahun pelajaran kepala madrasah melakukan perhitungan kebutuhan MAN 2 Jombang selama satu tahun dan kekurangannya diperuhi oleh komite dan pihak pondok. Sebagaimana disampaikan oleh Shobih Hanan:

Kami komite terlibat dalam keuangan terutama penggalan dana, namun juga harus koordinasi dengan pondok karena uang yang dibayarkan oleh wali murid tidak ke MAN langsung tapi melalui admin pondok untuk didistribusikan ke MAN sesuai kebutuhan. Begitu juga usulan dana, perencanaan kegiatan harus atas persetujuan komite juga terutama yang berkaitan dengan kegiatan pendidik atau honor pendidik swasta atau kelebihan jam mengajar. Juga pelaporan keuangan untuk kegiatan komite bertanda tangan.⁷

Penjelasan ketua komite MAN 2 Jombang menunjukkan keterlibatan komite dalam mendukung program MAN 2 Jombang termasuk dalam masalah pengelolaan dan pengembangan profesionalisme pendidik. Peran komite sangat menentukan dalam perencanaan terutama berkaitan dengan sumber pembiayaan yang berasal dari wali murid.

⁷ Wawancara Shobih Hanan, Ketua Komite MAN 2 Jombang, 12 September 2020

Setiap awal tahun pelajaran ada pertemuan antara madrasah, bersama komite, dan wali murid. Sebagaimana dijelaskan oleh Shobih Hanan:

Kita ikut *mensupport* pembiayaan tapi di MAN 2 ini komite tidak perlu mengumpulkan orang tua untuk minta tambahan pembiayaan karena sudah paket dari pondok dan dana komite diberikan saat MAN 2 melakukan kegiatan dan kita tetap yang menyetujui penggunaan itu. Biasanya lewat pengawas pondok koordinasinya. Lalu komite diberi laporan rencana dan acaranya⁸

Sistem yang dikembangkan di semua unit PPDU termasuk MAN 2 Jombang, komite tidak melakukan rapat pembiayaan madrasah bersama wali murid karena sudah ditangani pondok atau yayasan. Pembayaran kebutuhan operasional madrasah dilakukan bersama pelaksanaan daftar ulang pada awal tahun pelajaran kemudian komponen biaya yang terkait erat dengan komite madrasah diserahkan madrasah melalui komite untuk dijadikan sumber masukan dan digunakan dalam memenuhi kebutuhan dalam bentuk rencana kerja madrasah.

Dukungan komite dalam perencanaan program MAN 2 Jombang cukup besar. Kehadiran komite tidak terbatas pada rapat yang diundang oleh kepala madrasah namun kunjungan komite ke madrasah bisa sewaktu-waktu tergantung kebutuhan. Shobih Hanan menjelaskan:

Kalau bertemu ya sewaktu-waktu bisa, kadang saya langsung datang ke MAN 2 meski tak ada acara resmi. Kalau acara resmi saya diundang terutama rapat koordinasi bersama pimpinan sebelum agenda dibawa ke rapat majelis. Misalnya awal tahun pelajaran. Yang rutin saat awal tahun komite bertemu dengan

⁸ Wawancara Shobih Hanan, Ketua Komite MAN 2 Jombang, 12 September 2020

wali murid atau wali santri MAN 2 juga bertemu dengan guru-guru. Dalam acara resmi beberapa kali saat madrasah mengundang tapi saat datang ke MAN 2 yang sering berdialog dengan guru, ya tanya-tanya apakah ada masalah. Kalau acara resmi yang mengingatkan pentingnya guru menjalankan tugas dengan baik dan professional dan terus belajar⁹

Kepala MAN 2 Jombang dalam tata kerja yang dikembangkan di PPDU harus memberitahu semua kegiatan, mulai perencanaan, pelaksanaan, sampai pelaporan dan evaluasi kepada komite madrasah.

Shobih Hanan menegaskan:

Iya selalu diberitahu tapi saya dan komite tidak selalu hadir karena ada job-jobnya. Yang pasti ya anggota majelis yang diundang. Misal acara kemarin penilaian kinerja, komite diundang untuk melihat pelaksanaannya bersama pengawas. Pengawas pondok juga kemenag¹⁰

Perencanaan yang dilakukan oleh kepala MAN 2 Jombang diawali dengan mereview tim pengembang madrasah sesuai dengan kondisi pada tahun berjalan, apakah ada perubahan tim, penambahan atau tetap. Jika tetap maka tim pengembang madrasah yang ada bekerja sesuai dengan tugasnya yaitu melakukan review program atau kegiatan yang sudah berjalan pada tahun pelajaran sebelumnya apakah sudah sesuai dengan Rencana Kerja Tahunan. Jika ada penambahan atau perubahan kegiatan untuk menjadi program pada tahun berikutnya maka tim melakukan rapat dan merumuskan langkah-langkah untuk menyusun program atau kegiatan.

⁹ Wawancara Shobih Hanan, Ketua Komite MAN 2 Jombang, 12 September 2020

¹⁰ Wawancara Shobih Hanan, Ketua Komite MAN 2 Jombang, 12 September 2020

Tim Penjamin Mutu yang berisi 4 (empat) wakil Kepala, KTU, unsur bendahara, dan unsur lain adalah tim yang bekerja pada awal tahun untuk melakukan perencanaan kegiatan. Model perencanaan yang dikembangkan oleh MAN 2 Jombang adalah dengan melibatkan *stakeholders*, yaitu antara tim madrasah dengan komite, pengawas pondok, dan majelis pimpinan pondok pesantren. Prosedur perencanaan yang biasa dilaksanakan adalah penyusunan program dan anggaran dilaksanakan tim madrasah secara bersama kemudian dilakukan presentasi dihadapan Majelis Pimpinan PPDU. Sebagaimana disampaikan oleh Musthofa:

Kita melakukan kegiatan perencanaan itu bersama-sama, pertama tim madrasah dan penanggung jawab sektor atau bidang kegiatan melakukan inventarisasi kegiatan saat penyusunan rencana kerja madrasah kemudian kami matangkan di tingkat pimpinan atau tim kemudian bersama majelis, komite, dan pengawas pondok biasanya presentasi anggaran terutama yang bersumber dari komite atau wali murid¹¹.



Gambar 4.1: Rapat Review dan Perencanaan Tahun 2020¹²

¹¹ Wawancara Musthofa Kepala MAN 2 Jombang, 6 Mei 2020

¹² Observasi dan dokumentasi rapat Review dan Perencanaan tahun 2020, 1 Juli 2020

2) Tahap Sinkronisasi Program

Tahap sinkronisasi program adalah tahap yang krusial dalam perencanaan di MAN 2 Jombang karena selain tahap *finishing* draft rencana kerja yang berisi kegiatan juga berkoordinasi dan melaporkan ke Majelis Pimpinan PPDU. Forum koordinasi disiapkan oleh majelis untuk semua unit. Forum tersebut memberi kesempatan pada tim madrasah untuk memaparkan programnya supaya tidak berbenturan dengan program yang dirancang pondok untuk semua unit, terutama program yang berkaitan dengan pendidik. Forum tersebut merupakan forum bersama dalam perencanaan kegiatan yang ada di PPDU Jombang. Kepala madrasah bersama timnya bertemu dalam suatu forum bersama tim majelis untuk membahas perencanaan yang sudah disusun oleh tim madrasah. Musthofa menjelaskan:

Dalam forum majelis itu kita presentasi kegiatan dan anggaran seperti hari selasa yang lalu, istilahnya program apa yang akan dilaksanakan, majelis minta untuk mengetahui kegiatan atau program dan kami menyampaikan dengan perencanaan internal dan majelis sudah mulai minta keterangan DIPA berapa BOS berapa dan komite dengan standar detail. Ini yang terjadi disini terutama dana komite madrasah. Kalau non BOS dan non DIPA saya sampaikan detail poin-poin perencanaan dan penganggarnya. Perencanaan bersama ini memang baik untuk kontrol namun cenderung panjang dan melelahkan.¹³

Dalam proses perencanaan yang melibatkan tim madrasah kemudian di presentasikan di hadapan tim majelis untuk proses sinkronisasi program antara program MAN 2 Jombang dan pondok

¹³ Wawancara Musthofa Kepala MAN 2 Jombang, 16 Mei 2020

secara umum terdapat beberapa hal yang menjadi catatan penting, terutama terkait program peningkatan profesionalisme pendidik di MAN 2 Jombang dan di lingkungan PPDU. Perencanaan program peningkatan profesionalisme pendidik mengacu pada rencana kerja yang sudah disusun baik dalam jangka 4 tahunan maupun turunannya setiap tahun. Dalam RKM banyak pos program lintas standar yang berkaitan dengan pendidik, berupa pengembangan diri, kegiatan yang membutuhkan dan melibatkan peran pendidik, maupun penilaian kinerjanya.

Dalam proses bersama, tahapan sinkronisasi program dilakukan meskipun dalam bahasa pondok Darul Ulum, kepala MAN 2 Jombang melaporkan programnya namun itu adalah proses sinkronisasi. Memang ada beberapa poin yang tidak bisa dipresentasikan terutama terkait anggaran negara. Kepala Madrasah tetap menyampaikan secara garis besar dan poin-poin utama yang menjadi inti dari rencana kerja dan secara tertulis dokumen rencana tersebut diserahkan kepada Majelis Pimpinan PPDU. Sebagaimana disampaikan oleh Mustofa:

Memang ada permintaan untuk melakukan presentasi menyeluruh terkait program dan anggaran tapi anggaran RKM kita buat standar kemenerian kita sederhanakan untuk kebutuhan internal bersama majelis. Namun DIPA dan BOS hanya jumlah dan sumber dana yang terkait langsung dengan negara. Termasuk program untuk peningkatan profesionalisme pendidik, bersumber dari DIPA yang tidak bisa saya rinci tapi intinya ya saya laporkan pada awal tahun program itu¹⁴.

¹⁴ Wawancara Musthofa Kepala MAN 2 Jombang, 16 Mei 2020

Sinkronisasi program/kegiatan tersebut menjadi bagian penting dari tahapan perencanaan bersama setiap awal tahun pelajaran. Forum bersama memberi kesempatan pada kepala madrasah untuk menyampaikan seluruh programnya terutama terkait pendidik dan peningkatan profesionalismenya. Guru ASN dalam Sasaran Kerja Pegawaiinya selalu mencantumkan rencana pengembangan keprofesian berkelanjutan (PKB-nya) yang berarti peningkatan profesionalismenya baik secara mandiri maupun difasilitasi lembaga.

3) Tahap Validasi Program

Proses penyusunan rencana kerja yang merupakan dokumen perencanaan umum didalamnya terdapat program peningkatan profesionalisme pendidik. Setelah dilakukan finalisasi madrasah melakukan proses validasi. Dari draft usulan sampai validasi itu kepala madrasah selaku manajer melakukan berbagai kajian bersama tim madrasah untuk membuat program atau kegiatan terutama program peningkatan profesionalisme pendidik. Proses validasi dilakukan setelah dokumen diverifikasi dan divalidasi oleh pengawas pembina. Kemudian Validasi kedinasan adalah pejabat kanwil kemenag Jawa Timur dan secara internal ke Majelis dalam bentuk persetujuan bukan pengesahan. Mustofa menjelaskan:

Setelah program sinkron dan bisa dijadikan acuan kemudian proses berikutnya adalah validasi. Terkait dokumen perencanaan kita buat dua macam, yang pertama standar kementerian dan kebutuhan internal pondok. Yang standar kementerian bersifat baku sesuai juknis kementerian, dokumen perencanaan itu kemudian divalidasi ke kanwil kementerian agama Jawa Timur

dan yang internal istilahnya persetujuan. Persetujuan lebih banyak pada tataran koordinatif antara unit dan majelis pimpinan pondok sebagai pengayom seluruhnya sekaligus untuk sinkronisasi program atau kegiatan.¹⁵

Hasil dari perencanaan yang dikembangkan kepala MAN 2 Jombang memiliki 2 (dua) kepentingan, yang pertama untuk memenuhi regulasi pemerintah atau yang menjadi kebijakan Kementerian Agama dan yang kedua sebagai ketaatan pada pondok yang mengayomi semua unit pendidikan termasuk MAN 2 Jombang. Disamping itu, untuk kekurangan anggaran ditutup oleh anggaran pondok dari peran serta masyarakat atau wali murid melalui komite madrasah. Peningkatan profesionalisme pendidik merupakan bagian tak terpisahkan dari proses perencanaan kepala MAN 2 Jombang.



Gambar 4.2: Validasi Rencana Kerja (Kepala MAN 2 Jombang bersama Pengawas Pembina Kemenag)¹⁶

¹⁵ Wawancara Musthofa Kepala MAN 2 Jombang, 16 Mei 2020

¹⁶ Observasi dan dokumentasi pertemuan Kepala MAN 2 Jombang dengan Pengawas Pembina untuk validasi rencana kerja, 14 Januari 2021

b. Strategi Implementasi Peningkatan Profesionalisme Pendidik

Peningkatan profesionalisme pendidik di MAN 2 Jombang sebagai satuan kerja pemerintah sekaligus merupakan bagian dari pondok pesantren Darul Ulum Jombang menjadi program rutin tahunan. Faktor pendidik menempati posisi strategis dalam perencanaan program karena menjadi garda terdepan pendidikan di MAN 2 Jombang yang tidak saja menjadi wakil MAN 2 Jombang juga cerminan pendidik di Jombang. Secara regulatif peningkatan profesionalisme pendidik bisa melalui pengembangan diri secara mandiri namun secara institusi kepala madrasah juga memfasilitasinya, yaitu terdapat program atau kegiatan secara resmi yang direncanakan oleh kepala madrasah dalam rencana kerja madrasah (RKM). Salah satu poin penting dari perencanaan yang diimplementasikan adalah berupa kegiatan kolektif pendidik. Mustofa menjelaskan:

Kalau rencana menyangkut guru, saya fokuskan pada peningkatan profesionalismenya, jika terkait anggaran keuangan negara dan rencana bakunya ada strategi kerjasama atau kemitraan dengan Balai Diklat namun internal bisa berupa kegiatan MGMP khusus dan pondok ini. Fokus tema MoU dengan Balai Diklat adalah peningkatan kompetensi pedagogi dan profesional. Yang sudah kita lakukan dari program tadi salah satunya membuat MoU dengan pihak lain selain dengan Balai Diklat sesuai rencana target tahun itu dan *match* nya keuangan negara. Kalau disini yang diinternal ada MGMP khusus mata pelajaran dan khususnya mapel kepondokan...mulok misal Bahasa Arab, baca kitab, dan lain sebagainya¹⁷.

¹⁷ Wawancara Musthofa Kepala MAN 2 Jombang, 9 Juni 2020

Kemitraan dengan Balai Diklat Keagamaan (BDK) sudah dilakukan sejak 3 tahun terakhir selama Musthofa menjadi kepala MAN 2 Jombang. Kegiatan kolektif pendidik berupa diklat fungsional atau diklat substantif peningkatan kompetensi (pedagogi dan profesional) menjadi pilihan utama kepala madrasah berdasarkan hasil Evaluasi Diri (ED) pendidik. ED merupakan bagian dari prosedur pelaksanaan kegiatan peningkatan profesionalisme pendidik. Sebagaimana disebutkan oleh Ifadatun Nuroidah:

Evaluasi diri itu perlu dibuat oleh guru. Tujuannya untuk mengukur diri atas progres yang di capai dan yang belum dicapai. Selain itu, bisa melihat kekurangan atau kelemahan baik bidang tugas utama saya, pedagogi dalam proses pembelajaran ke anak-anak dan yang lainnya yang berkaitan dengan kompetensi kita. Lalu dikumpulkan untuk dianalisis kebutuhannya, mau bagaimana caranya itu dipikirkan dan dilakukan kemudian, secara mandiri atau lewat madrasah¹⁸

ED juga bisa dibuat oleh pendidik untuk mengevaluasi dirinya sendiri dan untuk mengetahui bidang apa yang harus diperbaiki atau ditingkatkan. Selain itu ED juga untuk “evaluasi terhadap kinerja. Evaluasi diri dapat digunakan sebagai bahan perbaikan atau peningkatan kompetensi”¹⁹. Kata kunci dari hasil ED adalah perbaikan dan peningkatan kompetensi. Senada dengan Kunsarwani, Fitrotul Azizah menjelaskan:

Evaluasi diri itu penting, dalam waktu setahun kita melaksanakan pembelajaran dan kita ingin tahu apakah siswa bisa menyerap materi pembelajaran dan bagian mana yang masih kurang dari saya, juga komponen tugas profesi yang kurang dimana untuk diadakan

¹⁸ Wawancara Ifadatun Nuroidah, guru Fiqih MAN 2 Jombang, 3 April 2021

¹⁹ Wawancara M. Kunsarwani Waka Kurikulum, 3 Nopember 2021

perbaikan lewat pengembangan diri. Intinya evaluasi diri itu harus dilaksanakan supaya kerja dan hasil yang telah dilakukan bisa bermakna²⁰

ED menjadi bagian tak terpisahkan dalam perencanaan menentukan program peningkatan profesionalisme pendidik di MAN 2 Jombang. Salah satu strategi kepala madrasah dalam peningkatan profesionalisme pendidik adalah dengan kemitraan (*partnertship*). Keuntungan yang diperoleh pendidik dan madrasah selain tentu saja peningkatan kompetensi atau profesionalisme pendidik juga bisa digunakan untuk memenuhi kebutuhan angka kredit jabatan fungsional bagi pendidik berstatus PNS/ASN.

Selain ED, pada awal tahun anggaran semua guru berstatus PNS/ASN wajib membuat rencana kinerja berupa sasaran kinerja pegawai (SKP) yang didalamnya juga memuat pengembangan keprofesioan berkelanjutan dan pengembangan diri yang masuk unsur utama tugas pendidik. Kunsarwani dan Fikrotul Azizah menambahkan:

Pengembangan Diri perlu direncanakan karena guru perlu mengembangkan kompetensi dan potensi Diri seiring dinamika perkembangan peserta didik dan perkembangan waktu.”²¹ Dan “PKB berupa pendidik MGMP, Diklat, workshop. Merencanakan itu, karena itu yang mungkin untuk bisa dilakukan dalam rangka pengembangan diri.”²²

Pendidik MAN 2 Jombang dalam merencanakan peningkatan profesionalisme melalui komponen PKB dan pengembangan diri baik

²⁰ Wawancara Fitrotul Azizah, guru Bahasa Arab MAN 2 Jombang, 3 April 2021

²¹ Wawancara Kunsarwani, Waka Kurikulum MAN 2 Jombang, 3 Nopember 2020

²² Wawancara Fitrotul Azizah, Guru Bahasa Arab MAN 2 Jombang, 3 April 2021

secara mandiri dan berharap difasilitasi madrasah memasang Diklat dan kegiatan kolektif rutin lain seperti MGMP/MGBK. Ifadatun Nuroidah menjelaskan:

Selain MGMP biasanya saya pasang Diklat, Karena untuk meningkatkan angka kredit dan menambah wawasan serta *update* perkembangan KBM. Bapak kepala madrasah memfasilitasi diklat dengan balai diklat setiap tahun. Saya gembira ada program kemitraan itu. Materinya beda setiap tahun sesuai kebutuhan. Tapi intinya program ini sangat membantu guru terurama ASN..yah itu bisa memenuhi angka kredit selain nambah ilmu.²³

Pendidik memiliki kegiatan kolektif PKB selain diklat yang difasilitasi madrasah adalah MGMP yang cukup banyak.

Sebagaimana juga dijelaskan oleh Kunsarwani dan Ifadatun Nuroidah:

Selain Diklat dengan BDK setahun sekali, volume kegiatan rutin adalah MGMP mata pelajaran tingkat KKM, tingkat kabupaten dan tingkat madrasah. MGMP biasanya sepuluh kali setahun atau setiap bulan sekali dengan agenda utama peningkatan kompetensi.²⁴

Selain diklat dengan BDK ya MGMP itu pak. MGMP setiap tahun diprogram penuh biasanya 10 kali pertemuan. MGMP kabupaten ada MGMP lokal KKM ada. Kalau diklat sekali setahun. Itu belum termasuk pembinaan jika ada pertemuan dengan pengawas. Dengan pondok atau majelis. Tapi yang terprogram yang MGMP dan diklat BDK itu. Secara mandiri saya ikut bimtek atau webinar mandiri dan dari teman yang ikut²⁵

Bagi pendidik pelaksanaan Diklat memiliki keuntungan ganda selain meningkatkan kompetensinya juga tabungan angka kredit jabatan fungsionalnya. Untuk pelaksanaan Diklat kemitraan biaya

²³ Wawancara Ifadatun Nuroidah, guru Mata pelajaran Fiqh MAN 2 Jombang, 3 April 2021

²⁴ Wawancara Kunsarwani, anggota TPM dan Fitrotul Azizah, Guru Bahasa Indonesia MAN 2 Jombang, 3 April 2021

²⁵ Wawancara Ifadatun Nuroidah, guru Mata pelajaran Fiqh MAN 2 Jombang, 3 April 2021

yang harus dikeluarkan oleh kepala madrasah cukup besar. Selain kemitraan dengan BDK Surabaya, MAN 2 Jombang juga melakukan *upgrade* kompetensi pendidik dengan mengundang dan bermitra dengan lembaga perguruan tinggi sebagai kelengkapan dari program peningkatan profesionalisme pendidik MAN 2 Jombang. Sebagaimana dijelaskan oleh Musthofa:

Program pelatihan kerjasama dengan Balai Diklat Keagamaan sudah kita lakukan 3 tahun. Ini merupakan kegiatan kolektif untuk pengembangan diri guru atau istilahnya pengembangan keprofesian berkelanjutan atau PKB yang didalamnya adalah pengembangan diri untuk meningkatkan profesionalisme pendidik di MAN 2 ini. Namun, terkait dengan itu kita sesuaikan dengan kebutuhan yang pasti termasuk istilahnya pengembangan pendidik menjadi program kita tidak hanya kerjasama dengan BDK tapi juga mengundang dari luar itu secara privat, misalnya saya kepingin kualitas atau mutu MAN meningkat melalui guru-guru yang terlatih, pernah kita dengan kerjasama UIN Maliki, kita minta masukan saran lalu kita kaji bersama untuk kebijakan pengembangannya.²⁶



Gambar 4.3: Pelaksanaan Diklat Kemitraan dengan BDK²⁷

²⁶ Wawancara Musthofa Kepala MAN 2 Jombang, 9 Juni 2020

²⁷ Observasi kegiatan DIKLAT Kemitraan bersama BDK Surabaya 4 Nopember 2020

Kegiatan kolektif pendidik dalam bentuk diklat, workshop, dan sejenisnya merupakan bagian dari kegiatan pengembangan diri pendidik yang menjadi unsur Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan. Salah satu unsur PKB adalah pengembangan diri yang didalamnya salah satunya adalah mengikuti diklat fungsional atau kegiatan pengembangan diri yang lain secara mandiri.²⁸ Kepala MAN 2 Jombang mengadakan program pengembangan diri pendidik dalam bentuk kegiatan kolektif dengan strategi kemitraan atau kerjasama. Selain itu pendidik sebagai individu memiliki kewajiban untuk melakukan pengembangan diri secara mandiri sesuai kebutuhannya. Forum pengembangan diri pendidik untuk meningkatkan profesionalismenya bisa dalam bentuk mengikuti kegiatan kolektif lain seperti MGMP atau kegiatan ilmiah yang lain. Untuk keperluan ini peran kepala madrasah juga penting dalam mendukung dan memberi kesempatan pendidik untuk melakukan pengembangan dirinya secara mandiri. Mustofa menjelaskan:

Terkait dengan individu guru, saya sebagai kepala madrasah tidak pernah memfasilitasi tapi selalu memberi informasi lewat WA memberi tahu ada kegiatan ini itu terkait pengembangan diri guru melalui jaringan yang ada terutama grup madrasah atau lewat waka humasy, jika ada guru yang berinisiatif mengikuti kegiatan pengembangan profesi saya sangat gembira saya dorong dan saya dukung. Kita tidak memfasilitasi artinya tidak membeayai karena privat kecuali permintaan resmi kemenag untuk mengirim guru mengikuti kegiatan pengembangan profesi guru di Surabaya atau yang lain.²⁹

²⁸ Dokumen Regulasi MAN 2 Jombang (PMA nomor 38 tahun 2018 tentang PKB Guru)

²⁹ Wawancara Musthofa Kepala MAN 2 Jombang, 9 Juni 2020

Pendidik memiliki tanggung jawab atas peningkatan profesionalismenya dan secara mandiri atau inisiatif sendiri melakukan pengembangan diri baik karena tuntutan regulatif maupun kepentingan karirnya terutama pendidik PNS/ASN. Disisi lain kepala madrasah bertanggung jawab dalam peningkatan profesionalisme pendidik dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan.

Inisiatif pendidik dalam peningkatan profesionalismenya sudah tergambar dalam penyusunan ED dan SKP yang mana keduanya merupakan tuntutan regulatif sehingga peran kepala madrasah sangat besar dalam memfasilitasi pendidik untuk merealisasikan. Namun, pendidik juga memiliki cara tersendiri dan atas inisiatifnya sendiri untuk meningkatkan profesionalismenya. Sebagaimana dijelaskan oleh Ifadatun Nuroidah, Kunsarwani, dan Fitriatul Azizah:

Kepala Madrasah bertanggung jawab, karena walaupun pendidik yg minat tanpa izin dan surat tugas dari kepala madrasah kegiatan tersebut tak bernilai. Tapi melalui tutorial yang banyak bisa secara mandiri terutama masa pandemi ini pak. Banyak tawaran *online*, gratis, dan terbuka. Tidak perlu minta surat izin yang ini³⁰

Kepala Madrasah bertanggung jawab secara lembaga tapi pendidik juga bertanggung jawab atas dirinya sendiri. Selama setahun terakhir saya juga banyak ikut kegiatan pengembangan diri atau profesionalisme secara mandiri. Lewat IGI, lewat zoom webinar dan sejenisnya. Pendidik sadar kemampuan dirinya harus diurus sendiri tidak menunggu. Meski kepala madrasah memfasilitasi tapi penting guru sadar untuk dirinya sendiri³¹

³⁰ Wawancara Ifadatun Nuroidah, guru Mata pelajaran Fiqh MAN 2 Jombang, 3 April 2021

³¹ Wawancara Kunsarwani, anggota TPM MAN 2 Jombang, 3 April 2021

Kepala Madrasah dan pendidik bertanggung jawab atas peningkatan kompetensi atau profesionalismenya. Secara kelembagaan kepala madrasah bertanggung jawab karena misinya untuk keberhasilan pendidikan di MAN 2 dan peningkatan mutu MAN 2. Tapi saya sebagai guru juga bertanggung jawab atas diri saya sendiri dalam meningkatkan kompetensi saya³²

Strategi kepala MAN 2 Jombang dalam memberi dukungan dan dorongan kepada pendidik untuk mengembangkan diri adalah dengan memberi peluang dan kesempatan seluas-luasnya bagi pendidik untuk meningkatkan kompetensinya. Selain itu forum-forum internal bagi guru juga dikembangkan, misal forum diskusi, diseminasi, MGMP internal, dan forum lain yang bisa digunakan untuk koordinasi dan peningkatan kompetensi. Forum internal tersebut melengkapi diklat fungsional kerjasama dengan BDK.



Gambar 4.4: Pelatihan Enterpreneurship bagi Pendidik MAN 2 Jombang³³

Secara khusus, kepala madrasah juga melibatkan unsur kedinasan dalam peningkatan profesionalisme pendidik. Unsur kedinasan ini berupa pelibatan pengawas madrasah atau pengawas pondok

³² Wawancara Fitrotul Azizah, Guru Bahasa Arab MAN 2 Jombang, 3 April 2021

³³ Dokumentasi Pelatihan Enterpreneurship bagi Pendidik MAN 2 Jombang, 3 Februari 2020

peningkatan profesionalisme pendidik dengan cara membantu melakukan supervisi dan pendampingan. melakukan pembinaan guru, pendampingan guru, dan pelatihan profesional merupakan tugas pokok pengawas yang disinergikan dengan agenda madrasah terkait dengan guru. Agenda pengawas madrasah yang terkait dengan peningkatan profesionalisme pendidik cukup banyak sesuai dengan tugas dan fungsinya, antara lain melakukan pembinaan guru dan kepala dan melakukan pembimbingan dan pelatihan profesional bagi guru dan kepala. Sinergitas pengawas madrasah dengan Kepala madrasah menjadi efektif untuk program peningkatan profesionalisme pendidik. Mustofa menjelaskan:

Melalui kerjasama dengan BDK dan perguruan tinggi yang pernah kita undang biasanya unsur kemenag juga saya datangkan terutama pengawas untuk menyampaikan materi yang sesuai dengan tema pelatihan. Selain itu Pembinaan dari pengawas sering dilakukan, kadang saya yang mengundang karena agenda tertentu tapi kadang juga agenda pengawas yang *match* dengan kebutuhan Materi yang disampaikan sesuai dengan kebutuhan namun pengawas juga punya agenda pendampingan, pembimbingan, dan pendampingan profesional guru secara rutin. Bahkan kita kolaborasi dengan program dan kebutuhan peningkatan profesionalisme guru.³⁴

Salah satu unsur penting dalam peningkatan profesionalisme pendidik adalah peran pengawas madrasah. Kepala Madrasah mensinkronkan programnya dengan program pengawas dalam bentuk kegiatan bersama. Salah satu tugas pengawas adalah melakukan pembinaan guru dan kepala dan melakukan pembimbingan dan pelatihan

³⁴ Wawancara Musthofa Kepala MAN 2 Jombang, 9 Juni 2020

profesional bagi guru dan kepala madrasah memiliki kedudukan dan peran yang penting. Kegiatan kolaboratif bersifat kedinasan menjadi penting dilakukan dalam peningkatan profesionalisme pendidik. Kegiatan pengawas yang langsung bersentuhan dengan pendidik menjadi salah satu solusi peningkatan profesionalisme pendidik di MAN 2 Jombang. Pengawas langsung bisa melakukan kegiatan peningkatan profesionalisme pendidik dengan cara pembinaan, pembimbingan, atau pelatihan sehingga pendidik sebagai objek dapat langsung melakukan kegiatan dan mempraktikkannya dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Selain kemitraan dengan BDK dan lembaga eksternal, peran pengawas sangat penting dalam merealisasi program peningkatan profesionalisme pendidik dan saling melengkapi.

Hasil evaluasi diri pendidik menjadi strategi penting dalam mengelola dan meningkatkan profesionalisme pendidik di MAN 2 Jombang melalui Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB) melalui kegiatan kolektif maupun mandiri. Selain bagian dari regulasi kementerian, secara khusus MAN 2 Jombang melakukan kegiatan PKB berkolaborasi dengan *stakeholders*, baik pengawas madrasah, pengawas internal yang diangkat dan menjadi bagian dari sistem Pondok Pesantren Darul Ulum (PPDU), maupun internal madrasah yang menangani bidang sumber daya pendidik. Salah satu upaya kepala madrasah dalam mendukung dan melaksanakan PKB adalah

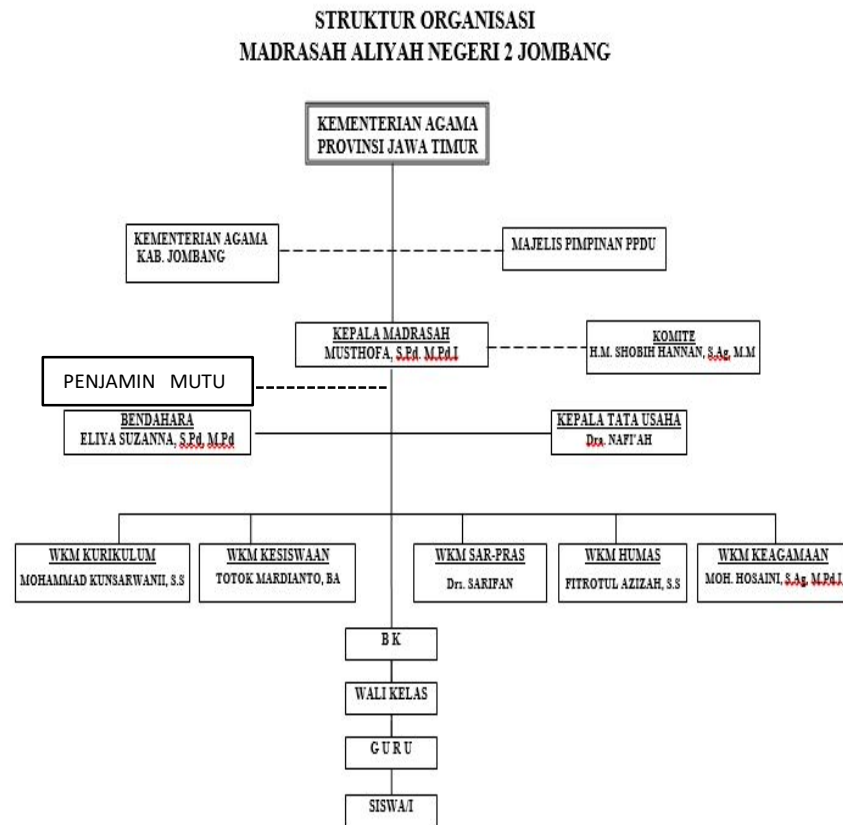
mereview struktur organisasi dengan menambah tim penjamin mutu.

Mustofa menjelaskan:

Tuntutan yang tinggi baik dari kementerian maupun majelis terkait guru dan peningkatan profesionalismenya, mulai tahun kenarim saya tambahkan pak Salam sebagai penjamin mutu sekaligus untuk mendukung sektor kurikulum. Tugasnya yang utama ya penjaminan mutu terutama guru. Terkait supervisi, PKG, dan tuntutan profesionalisme baik mandiri maupun kolektif, baik yang kita fasilitasi maupun yang mandiri.³⁵

Struktur organisasi MAN 2 Jombang dengan penambahan penjamin mutu menjadikan sektor kurikulum yang sebelumnya mengelola pendidik dan pembelajaran menjadi lebih ringan karena ada unit atau bidang yang secara khusus menangani penjaminan mutu pendidik salah satu tugasnya adalah peningkatan profesionalisme pendidik. Penjamin mutu diadakan selain dalam rangka memenuhi regulasi juga menjadi bidang yang memiliki tugas strategis dalam penjaminan mutu internal dalam pengembangan pendidik, penguatan kapasitas pendidik, maupun penjamin mutu dalam memenuhi standar nasional pendidikan.

³⁵ Wawancara Musthofa Kepala MAN 2 Jombang, 9 Juni 2020

Bagan 4.1: Struktur MAN 2 Jombang³⁶

Secara regulatif semua kegiatan kolektif yang dilakukan oleh kepala madrasah dengan pelaksana teknis bidang kurikulum bersama penjamin mutu merupakan bagian dari Pengembangan Keprofesian berkelanjutan (PKB) berisi pengembangan diri, publikasi ilmiah, dan karya inovatif.³⁷

Peningkatan profesionalisme pendidik yang dilakukan dengan berbagai cara melalui PKB. Selain kegiatan kolektif, pendampingan sejawat juga menjadi bagian penting strategi peningkatan

³⁶ Dokumen profil MAN 2 PPDU Jombang tahun 2020

³⁷ Dokumen regulasi MAN 2 Jombang tentang PMA nomor 38 tahun 2018 tentang PKB

profesionalisme pendidik di MAN 2 Jombang. Pendidik yang melakukan pengembangan diri atas inisiatifnya sendiri harus memberitahu kepala madrasah karena setelah selesai kegiatan kepala madrasah memfasilitasi yang bersangkutan untuk melakukan diseminasi kepada sejawatnya atau melakukan tutorial sebaya.

Kunsarwani menjelaskan:

Kami selalu siap memberikan kesempatan pada pendidik untuk mengikuti kegiatan pengembangan diri diluar. Seperti sekarang pada masa pandemi banyak *webinar*, *bimtek online*, dan *tutorial* terkait pembelajaran berbasis IT untuk pengembangan pembelajaran jarak jauh atau PJJ. Bahkan guru MAN 2 ini ada yang menjadi pengurus Ikatan Guru Indonesia atau IGI yang selalu mengadakan pemberdayaan guru secara *free* seperti baru-baru ini selama 4 hari memberi peluang kepada semua guru yang berminat untuk *bimtek online* pembuatan video pembelajaran sekaligus bagaimana teknis *editingnya*. Dari situ kita siapkan forum untuk melakukan pendampingan guru atau kadang diseminasi untuk teman-teman guru supaya memiliki setidaknya ketrampilan yang sama dari hasil guru yang mengikuti kegiatan pengembangan diri eksternal.³⁸

Pada masa pandemi covid-19 banyak sekali kegiatan yang bisa diakses dan diikuti pendidik melalui jejaring internal maupun eksternal. Kegiatan pengembangan diri ditawarkan oleh banyak lembaga pendidikan semisal Perguruan Tinggi atau lembaga yang peduli terhadap keadaan yang menuntut untuk pembelajaran jarak jauh. *Webinar*, *bimtek*, *tutorial* bisa dipilih pendidik sesuai yang dikehendaki. Setelah acara diharapkan pendidik yang mengikuti kegiatan melakukan diseminasi atau berbagi ilmu kepada sejawatnya.

³⁸ Wawancara Kunsarwani Waka bidang Akademik MAN 2 Jombang, 4 Mei 2020

Ini sudah menjadi kebijakan kepala madrasah apalagi bagi pendidik yang secara resmi dikirim atas nama MAN 2 Jombang. Mustofa menegaskan:

Kalau ada guru yang dikirim acara pengembangan diri keluar atau mengikuti dengan inisiatifnya sendiri, maka guru tersebut diberi waktu untuk melakukan diseminasi dan pendampingan jika ada unsur praktiknya. Misalnya, dalam masa pandemi *covid* ini guru-guru harus melakukan dan mempraktikkan pembelajaran *daring* dan beberapa kali kita sosialisasi dengan semua guru sampai mengerti dan bisa. Selain itu dalam praktik pembelajaran *daring* semua guru kita latih dan didampingi guru yang menguasai semua kemungkinan penggunaan media, misal *e-learning* madrasah, pendampingan dari sesama sejawat yang sudah kita siapkan jauh hari. Sekarang sudah tidak ada alasan tidak bisa karena semua kita fasilitasi dan didampingi secara intensif oleh guru atau bidang kurikulum.³⁹

Pendampingan sejawat efektif karena ada unsur kedinasan juga menjadi perhatian kepala madrasah dalam peningkatan profesionalisme pendidik di lembaganya. Berikut adalah daftar kegiatan kolektif pendidik MAN 2 Jombang yang merupakan bagian dari PKB. Selain itu dalam pengembangan budaya literasi, MAN 2 Jombang membentuk tim yang bertugas mengawal literasi madrasah baik berupa penerbitan karya peserta didik maupun pendidik. Bagi pendidik menerbitkan karya adalah bagian dari kompetensi profesional pendidik yang mana MAN 2 Jombang memiliki pendidik yang mengkampanyekan gerakan Satu Guru Satu Novel (SAGUSANOV) juga Satu Guru Satu Buku (SAGUSABU) baik melalui *link* organisasi Ikatan Guru Indonesia (IGI) maupun secara mandiri. Selain

³⁹ Wawancara Musthofa Kepala MAN 2 Jombang, 9 Juni 2020

pengembangan diri pendidik dalam publikasi ilmiah sudah dimulai sejak tahun 2019 dengan mengikuti kegiatan pengembangan diri berupa peningkatan kompetensi profesional. Kunsarwani menegaskan:

Sebagai waka kurikulum dan mewakili bapak kepala, saya yang juga kebetulan anggota IGI selalu *menshare* info dan mendorong teman-teman untuk ikut, misalnya ada bimtek 30 jam daring tentang pembuatan media pembelajaran daring, pembuat blog dan lain-lain. Saya sendiri Alhamdulillah sudah beberapa kali ikut dan bersertifikat bahkan dua kali menjadi narasumber. Memang belum semua teman-teman sadar untuk mengembangkan diri atas iniatif sendiri. MAN bulan ini juga mengadakan diklat fungsional kemitraan dengan Balai Diklat Keagamaan Surabaya.⁴⁰

Penguatan kompetensi pendidik banyak dilakukan melalui inisiatif sendiri. Namun informasi terkait program atau kegiatan tersebut banyak diberikan oleh madrasah baik melalui kepala madrasah maupun waka kurikulumnya. Pengembangan program literasi madrasah melalui GELEM (Gerakan Literasi Madrasah) yang dicanangkan oleh Kementerian Agama Propinsi Jawa Timur tahun 2019 menjadi landasan pengembangan literasi di MAN 2 Jombang. Salah satu program penting GELEM adalah penerbitan karya baik ilmiah maupun non ilmiah. Dalam kurun waktu setahun beberapa karya telah diterbitkan oleh guru meskipun masih jauh dari yang diharapkan. Juga karya peserta didik atas bimbingan pendidik dan tim GELEM. Berikut adalah hasil karya yang sudah diterbitkan oleh pendidik MAN 2 Jombang.

⁴⁰ Wawancara M. Kunsarwani Waka Kurikulum MAN 2 Jombang, 20 September 2020

Tabel 4.2: Karya Literasi Pendidik MAN 2 Jombang⁴¹

NO	NAMA	JUDUL	TAHUN
1	M. Kunsarwani	Perjalanan Sang Guru	2020
2	Ifadatun Nuraidah	Temukan WOW dengan zona tak nyaman	2020
3	M. Kunsarwani, Eliya Susana, Sumailik	Enjoy saja dengan zona tak nyaman	2020
4	M. Kunsarwani	Rasa diatas Bahagia	2020
5	Sumailik	Ragam Metode Pembelajaran	2019
6	Eliya Susana	Diary Ikhtiar Ramadhan I	2019
7	Sumailik	Diary Ikhtiar Ramadhan II	2019
8	Ifadatun Nuraidah dan M. Kunsarwani	Sekolah Masa Depan	2019
9	Fitrotul Azizah	Puisi Kenangan	2019
10	Fitrotul Azizah	Serupa Mentari	2019
11	Fitrotul Azizah	Semesta Merestui	2019
12	Umi Hanifah	Diary Planner	2019

Kepala madrasah dalam mengembangkan program GELEM membentuk tim yang bertugas mengawal literasi di MAN 2 Jombang. Tim tersebut memiliki tugas menyusun program, melaksanakan program, dan menyusun pelaporan dan melakukan evaluasi hasil literasi. Kegiatan tim GELEM adalah menyusun program, membuat jadwal kegiatan, mengadakan pelatihan literasi, menyelenggarakan lomba literasi, melakukan pemajangan karya peserta didik/pendidik, dan menerbitkan karya peserta didik/pendidik. Kunsarwani menjelaskan:

Terkait pengembangan literasi, MAN kita ini mengembangkan GELEM dan hasil karya guru sangat penting. Banyak karya guru yang sudah ber ISBN namun masih relatif minim jika dibandingkan

⁴¹ Dokumen Perpustakaan MAN 2 Jombang tahun 2020

dengan jumlah guru, namun tahun ini sudah mulai banyak yang berkarya juga pembimbing siswa untuk berkarya. Kalau hasil PTK tidak kita data karena itu langsung di guru yang bersangkutan dan dikoleksi perpustakaan.⁴²

Inisiatif pendidik untuk menulis diawali dari keikutsertaan beberapa pendidik MAN 2 Jombang mengikuti kegiatan pengembangan diri secara mandiri dalam bidang literasi. Banyak program yang diluncurkan oleh lembaga pendidikan tinggi, organisasi profesi, dan terutama Kementerian Agama untuk peningkatan profesionalisme pendidikan pada masa pandemi. Para pendidik MAN 2 Jombang banyak yang mengikuti kegiatan tersebut terutama dibidang peningkatan kompetensi mata pelajarannya dalam kompetensi pedagogi. Mustofa menyebutkan:

Secara kelembagaan tidak ada perintah atau program. Keikutsertaan teman-teman dalam pelatihan atau bimtek *daring* melalui IGI ini murni atas inisiatif sendiri. Madrasah hanya mendorong semua pendidik mengembangkan diri dan tidak menunggu madrasah. Banyak yang mengikuti tanpa sepengetahuan kepala madrasah tapi setelah mengikuti kegiatan ada semangat melakukan diseminasi kadang sekedar tutorial sebaya. Ada semangat dan kesadaran masing-masing guru untuk mengikuti kegiatan serupa darimana saja. Tetap dilaporkan ke kepala madrasah setiap selesai mengikuti kegiatan.⁴³

Kesadaran pentingnya meningkatkan profesionalisme bagi pendidik menjadi kunci berhasilnya proses pembelajaran dan pada akhirnya visi madrasah bisa diwujudkan. Inisiatif pendidik untuk

⁴² Wawancara M. Kunsarwani Waka Kurikulum MAN 2 Jombang, 20 September 2020

⁴³ Wawancara Mustofa, Kepala MAN 2 Jombang, 9 Juni 2020

meningkatkan profesionalismenya adalah bagian dari pengembangan keprofesian berkelanjutan (PKB). Ifadatun Nuroidah menegaskan:

Kesadaran pribadi guru... saya maksudnya untuk mengembangkan diri sangat penting, karena hal ini merupakan salah satu bentuk pertanggung jawaban pendidik atas nikmat yg telah Allah berikan. Sadar itu bukan tanggung jawab orang lain tapi pribadi. Orang luar misal kepala madrasah membantu memfasilitasi itu rejeki⁴⁴

Kesadaran pendidik untuk meningkatkan kompetensinya atau profesionalisme menjadi aset bagi madrasah. Kesadaran pendidik MAN 2 Jombang ditindaklanjuti dengan mengikuti kegiatan pengembangan diri secara mandiri diluar agenda madrasah. Kesadaran untuk berinisiatif secara mandiri meningkatkan profesionalismenya adalah sikap positif juga merupakan sikap professional. Kunsarwani menambahkan:

Sebagai pendidik saya sadar dan tahu kemampuan diri saya dan tahu kebutuhan pengembangan kompetensi diri saya bagaimana. Kesadaran ini penting karena pada dasarnya professional tidak itu kha sikap, kalau sikap positif tahu kelemahan diri yang diatasi sendiri. Tidak menunggu bantuan orang lain misal dari kepala madrasah tapi dengan bantuan akan menambah kemudahan⁴⁵

Sikap positif juga dilandasi motivasi tanggung jawab professional yang muncul dari diri pendidik. Inisiatif mandiri untuk berkembang dan menjadi professional adalah keniscayaan. Pendidik MAN 2 Jombang dalam meningkatkan profesionalisme tidak menunggu tapi memiliki motivasi pribadi untuk meningkat.

⁴⁴ Wawancara Fitrotul Azizah, Guru Bahasa Arab MAN 2 Jombang, 3 April 2021

⁴⁵ Wawancara Kunsarwani, anggota TPM MAN 2 Jombang, 3 April 2021

Keberhasilan kepala MAN 2 Jombang adalah manakala seluruh pendidik memiliki sikap profesional dan sadar atas tuntutan profesinya. Fitrotul Azizah menambahkan:

Tentu saya sangat semangat mengembangkan diri saya sendiri sesuai *passion* saya. Sangat nyaman dan membuat kita lebih hidup dengan meningkatkan profesionalisme secara mandiri, Ini kesadaran dan penyadaran artinya inisiatif mandiri untuk berkembang dan menjadi profesional itu keniscayaan bukan menunggu dikembangkan atau dibantu. Kalau kepala madrasah memfasilitasi itu bukan yang utama tapi tetap Alhamdulillah tapi terpenting ya diri kita sendiri.⁴⁶

Pendidik yang memiliki sikap profesional untuk secara mandiri meningkatkan profesionalismenya tidak serta mengurangi tanggung kepala madrasah dalam meningkatkan profesionalisme pendidiknya. Kepala MAN 2 Jombang dalam Rencana Kerja Madrasah (RKM) tetap dan wajib melaksanakan kegiatan atau program PKB atau memfasilitasi para pendidik untuk berkembang.



Gambar 4.5: Penyerahan karya Hasil Pelatihan SAGU SABU MAN 2 kepada Pejabat Kemenag Jombang⁴⁷

⁴⁶ Wawancara Fitrotul Azizah, Guru Bahasa Arab MAN 2 Jombang, 3 April 2021

⁴⁷ Observasi dan Dokumentasi Penyerahan Hasil Literasi Pendidik MAN 2 Jombang

Beberapa kegiatan atau program terkait dengan peningkatan profesionalisme pendidik MAN 2 Jombang tertuang dalam rencana kerja yang telah disusun. Program tersebut dalam dilaksanakan dalam bentuk kegiatan kolektif pengembangan krprofesian berkelanjutan (PKB) yang secara teknis berbentuk pelatihan, workshop, bimtek, IHT, MGMP, dan lain sebagainya.

Tabel 4.3: Daftar Kegiatan Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB) Tahun 2019/2020⁴⁸

No	Aspek/ Komponen	Kegiatan/Program
1	Standar Isi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengadakan Workshop review buku II dan buku III (Silabus dan RPP) 2. Workshop pengembangan modul pembelajaran 3. Workshop Penyusunan program pembelajaran 4. Pengembangan media pembelajaran
2	Standar Proses	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengadakan bimtek Implementasi kurikulum PAI madrasah 2. Mengadakan pendampingan pembelajaran 3. Melaksanakan Supervisi akademik
3	Standar Tendik	<ol style="list-style-type: none"> 1. Melaksanakan diklat fungsional MoU Balai Diklat Keagamaan (BDK) Surabaya 2. Melakukan kegiatan pelatihan pembelajaran dengan memanfaatkan TIK bagi guru 3. Melakukan Penilaian Kinerja guru 4. Mengadakan workshop peningkatan kompetensi guru mulok 5. Melakukan workshop peningkatan kompetensi guru BK 6. Mengadakan MGMP internal MAN 2 Jombang dan PPBU 7. Mengirim guru peserta MGMP tingkat KKM

⁴⁸ Dokumen RKM MAN 2 Jombang tahun 2016-2020

		8. Mengirim guru peserta MGMP tingkat Kabupaten 9. Mengirim guru peserta kegiatan pengembangan kompetensi eksternal 10. Diseminasi hasil pelatihan/workshop
4	Standar Penilaian	1. Mengadakan Workshop penilaian kelas 2. Mengadakan workshop pengolahan nilai berbasis TIK 3. Mengadakan workshop penulisan soal HOTS 4. Bimtek penulisan ARD

Penilaian Kinerja Guru (PKG) dilaksanakan setiap tahun dengan waktu formatif awal Januari dan sumatif akhir Desember. PKG sangat menentukan karena hasilnya memberikan rekomendasi atau tindak lanjut berupa pengembangan keprofesian berkelanjutan (PKB) pendidik. Dalam beberapa hal supervisi yang dilakukan MAN 2 Jombang sinkron penilaian kinerja guru (PKG). Meski berbeda konsep dan tujuan, supervisi dan PKG terdapat keterkaitan terutama dibidang dokumen atau perangkat pembelajaran. Kunsarwani menjelaskan:

Supervisi ini beda dengan penilaian kinerja guru meski bisa menjadi input nilai sebagiannya tapi inti dari semua itu adalah bagaimana meningkatkan profesionalisme guru disini. Membangun kesadaran awalnya berat karena orang yang disupervisi itu merasa seperti mau diapakan apalagi yang senior...ini masalah klasik tapi setelah ketemu PKG di akhir tahun maka mau tidak mau semua harus memahami dan sekarang sudah menjadi biasa. PKG ini menilai semua kompetensi guru jadi mulai kepribadian, sosial, pedagogi dan profesionalnya yang pada akhirnya menjadi nilai prestasi kerja atau PPK berdasar SKP yang dibuat pada bulan Januari...jadi sebetulnya sudah sistematis dan sambung menyambung menjadi kegiatan peningkatan profesionalisme dan pengembangan keprofesian berkelanjutan.⁴⁹

⁴⁹ Wawancara Kunsarwani Waka bidang Akademik MAN 2 Jombang, 22 September 2020

Hasil supervisi dipergunakan untuk perbaikan pembelajaran bagi pendidik baik menyangkut perangkat atau administrasi pembelajarannya maupun kinerja pembelajarannya. Sedangkan PKG menekankan pada kinerja secara keseluruhan dalam kurun satu tahun untuk semua kompetensi. Hasil dari PKG dijadikan sebagai dasar penilaian prestasi kerja dan menjadi acuan program supervisi pada tahun pelajaran berikutnya. Kepala MAN 2 Jombang dalam melaksanakan PKG melakukan langkah-langkah sebagaimana madrasah yang menjadi satuan kerja, yaitu melalui proses:

- 1) membentuk Tim Penilai PKG
- 2) tim menyusun program kerja
- 3) melakukan penjadwalan kegiatan tim
- 4) melaksanakan penilaian kinerja
- 5) menyusun laporan
- 6) menyusun evaluasi dan tindak lanjut

Kepala madrasah melakukan penilaian kinerja guru yang bersatminkal di MAN 2 Jombang berjumlah 58 orang pendidik. Hasil dari penilaian itu menunjukkan kinerja para pendidik dengan hasil rata-rata 81,13 predikat BAIK. Dari hasil PKG tersebut menghasilkan rekomendasi PKB untuk ditindak lanjuti pada tahun berikutnya. Adapun rekomendasi tersebut adalah sebagai berikut:

Tabel 4.4: Rekomendasi PKB Hasil PKG 2019⁵⁰

No	Jenis Rekomendasi	Jumlah Pendidik
1	Diklat Fungsional Peningkatan Profesionalisme pendidik	17
2	Kegiatan kolektif guru (MGMP/MGBK)	33
3	Presentasi pada forum ilmiah	5
4	Lainnya	3
Jumlah Pendidik yang di PKG		58

Proses PKG meliputi pemantauan, pengawasan, dan penilaian. Karena PKG menilai seluruh kompetensi pendidik, yaitu kompetensi pedagogi, kompetensi sosial, kompetensi kepribadian, dan kompetensi sosial maka pelaksanaan PKG yang menekankan pada kompetensi pedagogi dan profesional dilakukan oleh tim penilai sedangkan tim penilai dinilai langsung oleh kepala madrasah. Sedangkan untuk PKG yang berkaitan dengan kompetensi sosial dan kepribadian, proses pemantauan dan kegiatan yang mendukung selalu dilakukan oleh kepala madrasah. Karena berada di pondok pesantren peran pengasuh atau Majelis Pimpinan PPDU sangat strategis dalam menjaga dan mengawal kedua kompetensi tersebut. Musthofa menegaskan:

Akhlak dan kepribadian guru adalah harga mati di MAN 2 ini. Maksudnya perilaku harus mencerminkan santri, orang pondokan, atau apapun namanya. Kami, setiap bulan ada pertemuan dengan majelis dan anggota majelis yang memiliki bidang masing-masing namun pertemuan bersama tidak lupa menyampaikan pentingnya menjaga akhlak bagi semua guru. Jika ada kasus dipondok yang berefek keluar maka unit menjadi perhatian. Terutama Kiai Kholil sebagai ketua umum majelis, selalu mengingatkan pentingnya menjaga niat dalam berkhidmat dalam pendidikan, saya sebagai kepala juga begitu mengingatkan akhlak dan menjaga niat baik. Pada

⁵⁰ Dokumen hasil PKG tahun 2019

momen awal tahun selalu diingatkan oleh majelis pentingnya menjaga akhlak, kedisiplinan, dan kinerja supaya barakah hasilnya.⁵¹

Kompetensi sosial dan kepribadian merupakan kompetensi yang penting bagi seorang pendidik. Kepribadian yang matang dan bisa menjadi suri tauladan menjadi sisi menarik pendidik di lingkungan Jombang. Sub kompetensi kepribadian yang berbunyi “*bertindak sesuai dengan norma agama, hukum, sosial dan kebudayaan nasional Indonesia*” adalah satu perilaku yang diharapkan bahwa pendidik mampu menjadi sosok yang taat beragama dan hukum, menjadi contoh dalam pergaulan sosial, mampu menjaga budaya bangsa. Untuk itulah kepala madrasah dan terutama majelis selalu mengingatkan perlunya dan pentingnya menjaga akhlak dan juga kedisiplinan dan kinerja yang mencerminkan kepribadian seorang pendidik dalam berbagai kesempatan.



Gambar 4.6: Forum Pembinaan Pendidik oleh Majelis PPDU⁵²

⁵¹ Wawancara Musthofa Kepala MAN 2 Jombang, 9 Juni 2020

⁵² Observasi kegiatan dalam forum bersama Majelis PPDU, 20 Agustus 2020

Selain itu forum rutin bersama Majelis Pimpinan PPDU, pendidik juga memiliki forum sendiri yaitu pengajian rutin yang dikemas dalam bentuk khatmil quran rutin yang didalamnya selain silaturahmi untuk meningkatkan *ukhuwah* sesama pendidik juga menjadikan forum itu sebagai media komunikasi tugas-tugas sebagai pendidik. Musthofa menjelaskan:

Setiap bulan ada forum pengajian berupa khatmil quran, lalu ada acara khususnya saat khatam siang/sore hari berupa tausiah dari gus/kiai yang diundang, ya internal saja biasanya pengasuh asrama bisa juga anggota majelis, tergantung guru-guru sendiri yang menentukan dan dalam forum khatmil quran itu selalu saya tekankan perlunya meningkatkan peran dan kinerja dalam segala aktivitas yang berkaitan dengan MAN 2 Jombang. Secara umum memang acara rutin yang digagas guru-guru sebagai ajang komunikasi dan menjalin *ukhuwah* meski tidak jarang masalah tugas juga menjadi pembicaraan secara informal. Secara informal karena intinya adalah silaturahmi bersama keluarga guru dan tidak sengaja itu juga meningkatkan kompetensi sosial mereka.⁵³

Kepribadian dan sosial memang bersifat normatif namun bisa dicermati dari indikatornya yang meliputi yaitu beriman dan bertakwa; berakhlak mulia; menjadi teladan bagi peserta didik dan masyarakat; secara obyektif mengevaluasi kinerja sendiri; dan mengembangkan diri secara mandiri dan berkelanjutan untuk kompetensi kepribadian. Kemudian kompetensi Sosial merupakan kemampuan pendidik sebagai bagian dari masyarakat yang sekurang-kurangnya meliputi kompetensi untuk berkomunikasi lisan, tulis, dan/atau isyarat secara santun;

⁵³ Wawancara Musthofa Kepala MAN 2 Jombang, 9 Juni 2020

menggunakan teknologi komunikasi dan informasi secara fungsional; bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, pimpinan satuan pendidikan, orang tua atau wali peserta didik; bergaul secara santun dengan masyarakat sekitar dengan mengindahkan norma serta sistem nilai yang berlaku; dan menerapkan prinsip persaudaraan sejati dan semangat kebersamaan.



Gambar 4.7: Rapat Awal Sanah dan Pembinaan oleh Kepala MAN 2 Jombang dan Komite Madrasah⁵⁴

Forum apapun yang didalamnya terdapat kegiatan atau melibatkan pendidik selalu ada 2 (dua) hal tersebut dan semua pihak terutama kepala madrasah dan majelis selalu mengingatkan betapa pentingnya kepribadian dan sosial yang biasa dalam komunitas disebut akhlak.

Mustofa menegaskan:

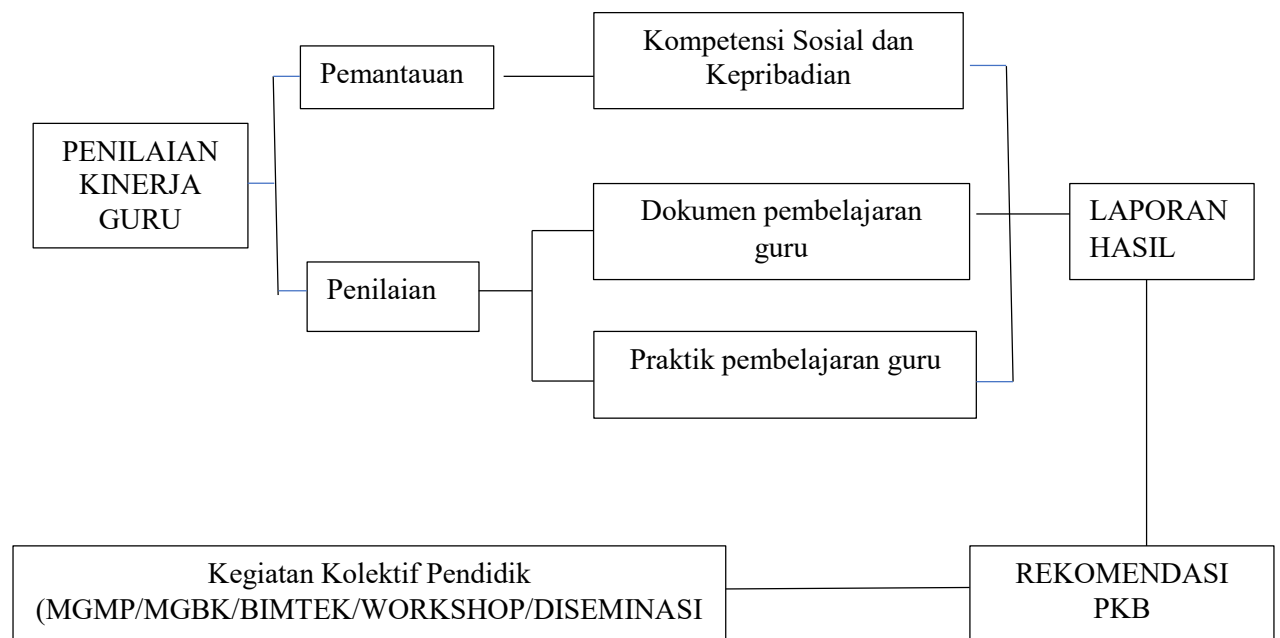
Kiai sepuh pesannya yang saya pahami untuk guru-guru yang kurang kosen dipondok pesantren terhadap anak dalam menangani anak supaya dilaporkan yang berarti dievaluasi untuk diambil tindakan dan selama ini saya juga tidak ada masalah dengan itu. Min plusnya apa supaya disampaikan. Majelis minta rekap absen yang

⁵⁴ Observasi dan dokumentasi rapat awal sanah MAN 2 Jombang, 3 Juli 2020

menyangkut pondok khususnya yang swasta meski semua yang minta. Khusus pondok juga ada evaluasi dari pengawas pondok untuk laporan pertanggungjawaban. Ini sudah rutin dari pondok. Istilah kita pendekatan lingkungan cukup efektif⁵⁵

Kompetensi sosial dan kepribadian yang intinya terkait akhlak dalam bahasa Pondok Pesantren Darul Ulum adalah terkait kemampuan pendidik dalam berinteraksi, berkomunikasi dan berperilaku dengan lingkungannya, baik dengan sejawat, pimpinan, para kyai dan terutama santri/peserta didik.

Alur kegiatan Penilaian Kinerja Guru (PKG) dapat diilustrasikan sebagai berikut:



Bagan 4.2: Alur PKG MAN 2 Jombang

⁵⁵ Wawancara Musthofa Kepala MAN 2 Jombang, 9 Juni 2020



Gambar 4.8 : Pelaksanaan PKG MAN 2 Jombang (Praktik Kelas berbasis e-Learning)⁵⁶

Kegiatan atau program peningkatan profesionalisme pendidik yang juga merupakan kompetensi kepala madrasah yaitu kompetensi supervisi menjadi pilihan strategi berikutnya. Oleh kepala madrasah supervisi dilaksanakan dalam rentang satu tahun pelajaran, biasanya bulan Juli untuk supervisi kelengkapan administrasi pembelajaran, kemudian Oktober dan Maret untuk supervisi perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran (kunjungan kelas). Dalam menjalankan supervisi kepala madrasah membentuk tim supervisi yang bertugas membantu kepala madrasah dalam melakukan supervisi. Hasil dari supervisi ditindak lanjuti dengan perencanaan kegiatan kolektif pendidik. Disini sinergi antara kepala madrasah dan pengawas madrasah memunculkan kesepakatan untuk meningkatkan profesionalisme pendidik di MAN 2 Jombang melalui kegiatan kolektif. Fokus kegiatan kedinasan antara

⁵⁶ Observasi dan dokumentasi pelaksanaan PKG, 21 Nopember 2020

pengawas dan pendidik dalam kegiatan kolektif ini lebih banyak pada kompetensi pedagogis dan profesional sehingga *outcome* dari kegiatan tersebut langsung di supervisi oleh pengawas. Mustofa menjelaskan:

Supervisi penting kita lakukan karena bisa menjadi kontrol kepala madrasah kepada guru-guru dalam melengkapi administrasinya dan kinerja pembelajarannya. Kita bentuk tim supervisi terdiri dari waka dan guru senior atau yang dipandang mampu. Supervisi ini rutin terutama guru ASN. Seperti yang ada dimeja saya sekarang guru-guru minta tanda tangan perangkat pembelajarannya, minimal saya tahu siapa yang cepat mengumpulkan dan tidak atau yang tidak mengumpulkan sampai waktu yang ditentukan. Kelengkapan awal ini termasuk supervisi akademik meski tidak kita telaah tapi proses penyusunannya sudah melalui MGMP. Setelah ini lengkap awal tahun kita susun perencanaan supervisi. Khusus ini waka kurikulum yang menyusun programnya berdasarkan tahun sebelumnya kemudian tim disusun saya SK untuk menjalankan supervisi, berupa kunjungan kelas dan telaah RPP. Hasil dari kunjungan kelas atau pemantauan pelaksanaan pembelajaran kita tindak lanjuti demi guru-guru juga khususnya untuk meningkatkan kompetensinya.⁵⁷

Supervisi yang dilakukan berfokus pada kompetensi pedagogi yang berperan penting dalam keputusan kepala madrasah untuk membuat perencanaan terkait peningkatan kompetensi pendidiknya. Tindak lanjut hasil supervisi salah satunya adalah berbentuk pelatihan dan kegiatan kolektif yang relevan dengan tugas pendidik bisa kompetensi pedagogi dan profesional. Rumusan tujuan supervisi yang utama adalah untuk membantu pendidik mengembangkan kemampuan mencapai tujuan pembelajaran yang direncanakan bagi peserta didiknya. tujuan yang paling pokok dalam supervisi pembelajaran bagaimana guru mencapai tujuan pembelajaran yang telah ditetapkan.

⁵⁷ Wawancara Musthofa Kepala MAN 2 Jombang, 9 Juni 2020



Gambar 4.9: Supervisi dan Kunjungan Kelas Kepala MAN 2 Jombang⁵⁸

Selain itu tujuan supervisi adalah untuk pengembangan Profesionalisme, pengawasan kualitas, penumbuhan motivasi, dan sebagai salah satu bentuk kontrol dan penjaminan mutu. Secara khusus tujuan supervisi dalam ruang lingkup pengawasan proses pembelajaran di MAN 2 Jombang adalah untuk mengetahui dan mengembangkan.⁵⁹

- 1) Kompetensi guru dalam membuat persiapan atau perencanaan pembelajaran.
- 2) Ketepatan dalam memilih pendekatan, model, metode, dan teknik pembelajaran sesuai dengan bahan ajar yang akan disampaikan kepada siswa.
- 3) Kompetensi guru sebagai tenaga profesional dalam melaksanakan proses pembelajaran di dalam kelas.
- 4) Kompetensi guru dalam mengembangkan instrumen penilaian dalam melaksanakan evaluasi, baik evaluasi selama proses pembelajaran atau evaluasi hasil belajar.
- 5) Kemampuan guru dalam memberikan tindak lanjut pembelajaran kepadasiswa.

⁵⁸ Observasi dan Dokumentasi Supervisi Kelas MAN 2 Jombang, 20 Maret 2020

⁵⁹ Dokumen Program Supervisi MAN 2 Jombang tahun 2019/2020

- 6) Kelengkapan administrasi pembelajaran yang diperlukan dalam rangka melaksanakan tugasnya sebagai seorang tenaga profesional dibidang pendidikan.

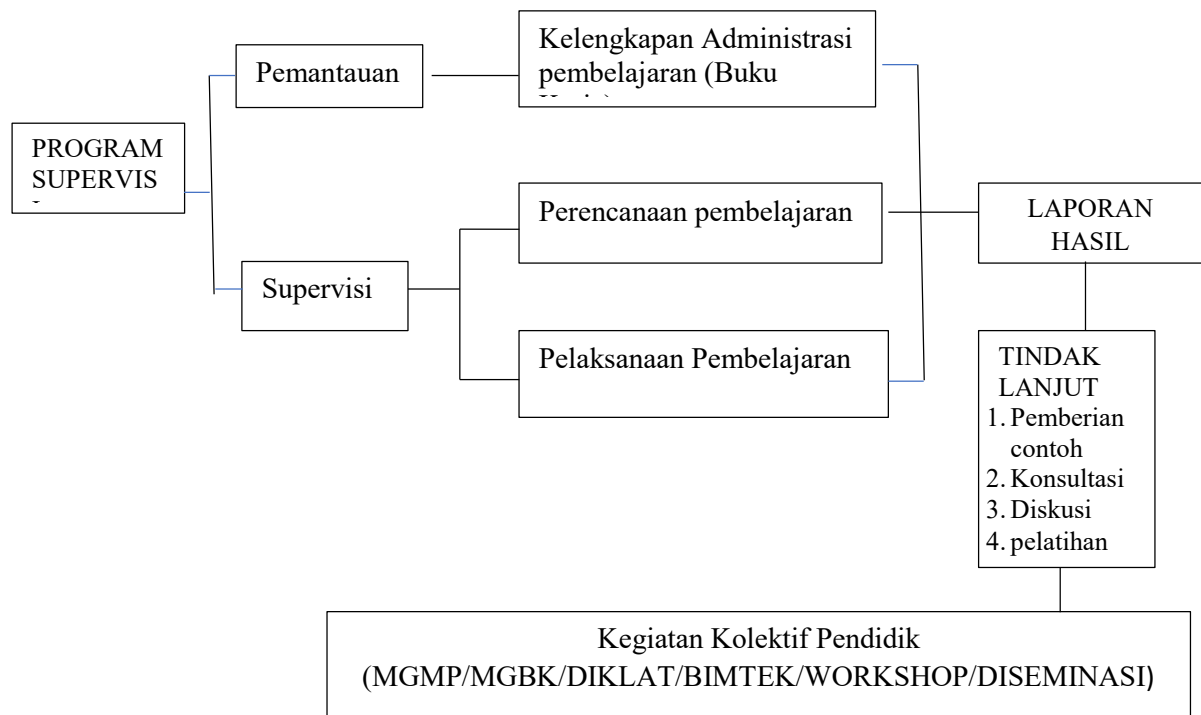
Untuk efektivitas pelaksanaan supervisi, kepala madrasah melakukan langkah-langkah sebagai berikut.⁶⁰

- 1) Menyusun tim supervisi dengan menerbitkan SK
- 2) Tim melakukan koordinasi dan menyusun perencanaan
- 3) Menyusun penjadwalan
- 4) Melaksanakan supervisi
- 5) Menyusun laporan hasil supervisi
- 6) Melakukan evaluasi dan tindak lanjut hasil supervisi

Dalam pelaksanaan supervisi, pengawas madrasah memiliki peran dalam melakukan pemantauan mulai proses perencanaan, pelaksanaan, pelaporan dan penyusunan program tindak lanjut.

⁶⁰ Dokumen Program Supervisi MAN 2 Jombang tahun 2019/2020

Secara ringkas kegiatan supervisi di MAN 2 Jombang dapat di gambarkan sebagai berikut:



Bagan 4.3: Alur Supervisi MAN 2 Jombang

Supervisi dan penilaian kinerja guru (PKG) memiliki prosedur dan tujuan berbeda. Supervisi untuk perbaikan kualitas pembelajaran sedangkan PKG untuk mengukur kinerja profesional pendidik dalam kurun waktu tertentu. Namun keduanya memiliki tujuan akhir sama, yaitu peningkatan profesionalisme dalam rangka peningkatan mutu pendidikan. Kesadaran dan pemahaman pendidik MAN 2 Jombang atas supervisi dan PKG sangat penting karena melekat dengan kompetensi dan tugas pokok kepala madrasah. Ifadatun Nuroidah menjelaskan:

Supervisi penting untuk pengembangan diri guru juga penilaian kinerja guru, karena ini merupakan bukti tanggung jawab atas apa yang sudah dilakukan oleh pendidik dan pengawasan yg dilakukan kepala madrasah. Dan ada tindak lanjut atas kekurangan atau hasilnya.⁶¹

Hasil dari Supervisi dan PKG memiliki tindak lanjut berupa kegiatan kolektif PKB untuk pendidik. Selain itu bertujuan untuk evaluasi profesionalisme dan kinerja guru. Sebagaimana juga dikatakan oleh Ifadatun Nuroidah dan Fitrotul Azizah:

Dari situ tindak lanjut harus dilakukan oleh kepala madrasah secara kolektif kelembagaan mau bagaimana dan bagi pendidik untuk bahan evaluasi diri untuk introspeksi mengapa dan bagaimana mengatasinya.⁶² Supervisi dan PKG sangat penting dan wajib dilaksanakan. Selain untuk mengetahui tingkat keberhasilan juga mengetahui kekurangan dari yang telah dilakukan pendidik. Nah..kemudian ada tindak lanjut atas temuan masalah biasanya dalam bentuk pengembangan diri atau apapun bentuknya untuk kebaikan pendidik sendiri. Bagi saya kedua halitu sangat perlu diwalkukan dan memang sudah rutin dilakukan.⁶³

Supervisi akademik dan Penilaian Kinerja Guru (PKG) amat strategis karena langsung bersentuhan dengan pelaksanaan tugas dan fungsi kepala madrasah sekaligus tugas dan fungsi pendidik dalam memberikan layanan pembelajaran, pembimbingan, pelatihan, dan tugas lain yang memberikan kewenangan pendidik untuk meningkatkan mutu pembelajaran menuju peningkatan mutu madrasah.

⁶¹ Wawancara Ifadatun Nuroidah, guru Fiqih MAN 2 Jombang, 3 April 2021

⁶² Wawancara Kunsarwani anggota TPM MAN 2 Jombang, 3 April 2021

⁶³ Wawancara Fitrotul Azizah, guru Bahasa Arab MAN 2 Jombang, 3 April 2021

c. Strategi Evaluasi Peningkatan Profesionalisme Pendidik

Secara umum evaluasi program atau kegiatan dilakukan secara berkala. Evaluasi yang dilakukan oleh MAN 2 Jombang merupakan proses rutin yang harus dilakukan karena dalam setiap pelaporan kegiatan selalu dibarengi dengan evaluasi pelaksanaannya. Begitu juga dengan pelaksanaan program peningkatan profesionalisme pendidik, evaluasi kegiatan dan kelembagaan dilakukan untuk mengetahui hambatan atau permasalahan dan menemukan alternatif tindak lanjutnya.

Shobih Hanan menjelaskan:

Pelaporan kegiatan peningkatan profesionalisme pendidik diberikan kepala pondok melalui pengawas pondok dan komite. Selain itu secara kedinasan memberi laporan kepada kementerian agama melalui pengawas binanya. Untuk komite laporan bersifat fleksibel. Kepala MAN 2 Jombang memberi laporan komite secara lisan kadang lewat pengawas pondok lalu pengawas pondok memberikan kepada komite. Prinsipnya komite selalu mendukung program MAN 2.⁶⁴

Laporan kegiatan adalah evaluasi kegiatan. Setiap program atau kegiatan yang direncanakan dan telah dilaksanakan ditindaklanjuti dengan laporan dan evaluasi. Evaluasi sekaligus bisa menjadi bahan review untuk perencanaan tahun berikutnya. Musthofa menjelaskan:

Ketika saya sudah membuat program saya pantau selama perjalanan adakah masalah. Biasanya saya mencermati itu dan kemudian tentu harus mengumpulkan semua untuk mereview itu semuanya. Didalam proses kita lakukan terus, evaluasi ada yang bersifat personal dan program *running* tapi ada yang terjadwal rutin. Ada evaluasi kegiatan dan evaluasi program secara utuh. Khusus evaluasi terkait peningkatan profesionalisme pendidik kita bagi menjadi dua evaluasi, yaitu evaluasi kegiatan dan evaluasi program. Evaluasi kegiatan bersifat satu-satu dan kalau program berarti semua

⁶⁴ Wawancara Shobih Hanan, Ketua Komite MAN 2 Jombang, 12 September 2020

program terkait pendidik yang dievaluasi. Model evaluasi yang biasa diterapkan di MAN 2 adalah evaluasi dari bawah, pelaksana kegiatan membuat laporan dan melakukan evaluasi kemudian semua laporan pada periode tertentu mungkin per semester kita evaluasi secara bersama terutama tim waka, pimpinan, dan penjamin mutu.⁶⁵

Strategi evaluasi yang diterapkan kepala madrasah berawal dari sektor pelaksana kegiatan peningkatan profesionalisme pendidik, terutama kegiatan yang bersifat kolektif dan kegiatan atau agenda madrasah yang berkaitan dengan peningkatan profesionalisme pendidik. Kegiatan kolektif itu bisa pelatihan, workshop, bimtek, dan MGMP dan kegiatan program madrasah yang erat dengan profesi pendidik seperti pelaksanaan supervisi dan penilaian kinerja guru. Setiap kegiatan selalu ada laporan dan setiap laporan dilakukan evaluasi pelaksanaannya oleh penanggung jawab atau pelaksananya. Evaluasi oleh sektor/pelaksana kegiatan ini kemudian terkumpul menjadi dokumen laporan penanggung jawab sektor. Laporan kegiatan dalam periode tertentu menjadi bahan evaluasi bersama. Kegiatan besar peningkatan profesionalisme pendidik yang merupakan bagian dari standar proses adalah supervisi, Program ini sudah jelas programnya, mulai waktu, pelaksana, dan pelaporannya termasuk pelaksanaan evaluasinya. Musthofa menegaskan:

Kita selalu evaluasi hasil supervisi untuk mendapatkan jenis tindak lanjut yang cocok untuk keseluruhan dan individual. Yang evaluasi adalah waka kurikulum bersama tim supervisi untuk kemudian dilaporkan apa saja permasalahannya dan solusinya. Biasanya per semester dan laporan ini per tahun. Kadang didampingi pengawas juga untuk tahap ini. Tindak lanjut itu bisa berbeda-beda tapi secara umum diputuskan untuk di tindaklanjuti secara kolektif termasuk pelatihan dengan BDK. Umumnya evaluasi biasanya kami fokuskan

⁶⁵ Wawancara Musthofa Kepala MAN 2 Jombang, 5 Agustus 2020

pada masalah apa saat pelaksanaan kegiatan dan hasilnya bagaimana, itu saja baru kalau ketemu (masalahnya) dicari cara bagaimana menyelesaikannya setidaknya supaya tahun depan tidak terulang⁶⁶

Evaluasi khusus program supervisi dilakukan oleh tim supervisi yang dipimpin oleh waka kurikulum. Supervisi direncanakan setiap awal tahun pelajaran dan pelaporannya setiap akhir tahun pelajaran dengan evaluasi pelaksanaannya sekaligus. Hasil dari evaluasi tim supervisi menjadi dasar program supervisi pada tahun berikutnya. Sebagai bagian penting dari kompetensi seorang kepala madrasah, supervisi akademik mutlak dan harus dilakukan oleh kepala madrasah. Hasil evaluasinya memberi rekomendasi bagi lembaga salah satunya adalah pelaksanaan peningkatan profesionalisme pendidik dalam bentuk pelatihan. Namun demikian, secara kelembagaan ada evaluasi menyeluruh seluruh program terkait pendidik melibatkan pihak-pihak yang terkait termasuk dengan pondok. Musthofa menjelaskan:

Pihak-pihak yang terkait segera saya kumpulkan untuk melakukan evaluasi dengan pengawas pondok. Itu kita lakukan secara rutin karena pondok juga memiliki pengawas tersendiri. Ada monev dari pondok untuk laporan keuangan. Hasil akhir dari monev yang kurang dikritisi terutama program yang kita rencanakan dan realisasinya. Kemarin langsung kita kumpulkan pihak-pihak yang terkait untuk men TL hal itu. Program kegiatan anggaran sudah ditandatangani majelis jika terdapat menjadi masalah maka kita pending. Evaluasi bersama ini mirip dengan saat perencanaan program yang secara kolaboratif kita lakukan bersama majelis.⁶⁷

Strategi *bottom up* evaluasi dari sub-sub sektor pelaksana evaluasi, menjadi kumpulan evaluasi untuk dibahas dalam evaluasi bersama dalam

⁶⁶ Wawancara Musthofa Kepala MAN 2 Jombang, 5 Agustus 2020

⁶⁷ Wawancara Musthofa Kepala MAN 2 Jombang, 5 Agustus 2020

satu forum pimpinan kemudian dibawa dalam rapat evaluasi bersama majelis atau pondok. Hasil evaluasi bersama itu terdapat rekomendasi atau sesuatu yang harus di tindaklanjuti maka kepala madrasah melakukan evaluasi bersama jajarannya untuk melakukan tindak lanjut.

Khusus, evaluasi pendidik secara individual, Mustofa menegaskan:

Dasar pemikiran evaluasi guru, selama ini bisa dari siswa bisa sesama teman guru, bisa dari waka yang terkait kurikulum. Info masuk bisa saya pakai dasar. Secara administrasi bisa saya pakai dasar misalnya dari cepatnya merespon kebutuhan. Kalau dari sisi pengetahuan dan ketrampilan menyangkut hasil ulangan anak-anak yang mereka asuh. Evaluasi yang belum menggunakan data statistik. Evaluasi dari hasil yang dikerjakan misalnya guru IPA biologi bagi saya ukurannya anak ini adalah *full* atau penuh senang dan nggak ada komplain dan sesama guru mengatakan baik saya anggap cukup. Yang saya inginkan sebetulnya adalah angka atau kurve, ada pemikiran saya untuk mengukur itu.⁶⁸

Evaluasi ini bersifat personal dan lebih mengarah pada evaluasi personal untuk kompetensi kepribadian dan sosial, bagaimana respon pendidik terhadap tugas-tugasnya adalah bentuk dari kinerjanya. Bagaimana respon pendidik terhadap tugas-tugas yang sudah menjadi sebuah rutinitas, misalnya penyusunan perangkat pembelajaran. Setiap awal tahun pelajaran selalu ada proses penyusunan perangkat pembelajaran dan itu merupakan kegiatan rutin tahunan sehingga tanpa diminta seharusnya pendidik sudah harus melakukannya. Moment ini menjadi bagian dari strategi evaluasi kepala madrasah untuk guru-guru dan itu menjadi kewenangan utama kepala madrasah. Selain itu, input

⁶⁸ Wawancara Musthofa Kepala MAN 2 Jombang, 5 Agustus 2020

informasi bisa didapat dari berbagai sumber termasuk peserta didik dan sejawat. Hasil dari evaluasi personal itu menjadi bagian dari tindak lanjut kepala madrasah dalam melakukan pembinaan personal dan kemudian memantau adakah perubahan perilaku pendidik secara sosial dan kepribadian.

Strategi kepala MAN 2 Jombang dalam melakukan evaluasi peningkatan profesionalisme pendidiknya dilakukan dengan cara individual oleh kepala madrasah sendiri kepada masing-masing pendidik sebagai bagian dari pengawasan dan pembinaan sesuai dengan tugas dan fungsinya. Evaluasi personal ini dilakukan setiap saat selama tahun pelajaran dengan model pemantauan dan pengawasan langsung oleh kepala madrasah (khusus evaluasi terkait kinerja pembelajaran).

Sedangkan evaluasi program peningkatan profesionalisme pendidik dilakukan evaluasi secara berkala setiap semester dan akhir tahun pelajaran oleh kepala madrasah. Evaluasi ini bersifat *top down* karena langsung dilakukan oleh kepala madrasah atas ketercapaian program. Evaluasi ini didasari hasil evaluasi dari pelaksana kegiatan dan penanggung jawab bidang yang melakukan evaluasi setelah kegiatan selesai dilaksanakan. Secara ringkas dapat peneliti rangkum dalam tabel dibawah ini.

2. Paparan Data Kasus II MAN 3 Jombang

Secara manajerial, MAN 3 Jombang memiliki otonomi yang luas dari pondok pesantren. Artinya kepala madrasah memiliki otoritas dalam hal menyusun program, melaksanakan program, melakukan evaluasi dan lain sebagainya. Dengan jumlah 2860 peserta didik dan 198 pendidik pada tahun 2019/2020⁶⁹, MAN 3 Jombang adalah Madrasah Aliyah terbesar di Jombang bahkan di Indonesia. Meskipun berada di Pondok Pesantren, yayasan/majelis pengasuh (kiai) memberi otonomi yang luas dalam manajemen pengelolaan madrasah dan secara khusus mengelola pendidik. Dari 198 orang pendidik, 101 pendidik berstatus PNS dan sisanya adalah GBPNS yang tidak sedikit berasal dari keluarga *ndalem* (keluarga kiai). Tentu pekerjaan yang berat bagi kepala madrasah dalam meningkatkan profesionalisme pendidiknya.⁷⁰

Tabel 4.5: Rekapitulasi Jumlah Pendidik MAN 3 Jombang⁷¹

No	INDIKATOR	KRITERIA	JUMLAH
1	Kualifikasi Pendidikan Guru	<= SMA Sederajat	-
		D1	-
		D2	-
		D3	-
		S1	162
		S2	36
		S3	-
		Jumlah	198
2	Sertifikasi	Sudah	81
		Belum	117

⁶⁹ Dokumen Kesiswaan MAN 3 Jombang tahu 2019/2020

⁷⁰ Dokumen profil MAN 3 Jombang tahun 2019/2020

⁷¹ Dokumen kepegawaian MAN 3 Jombang tahun 2020

		Jumlah	198
3	Gender	Pria	124
		Wanita	74
		Jumlah	198
4	Status Kepegawaian	PNS	101
		GTT	97
		GTY	-
		Honorer	-
		Jumlah	198

MAN 3 Jombang memiliki visi “*Terwujudnya insan yang beriman, bertakwa, berilmu, beramal, berakhlak mulia, berwawasan global, unggul, dan kompetitif berbasis lingkungan*” dengan misi sebagai berikut:⁷²

- a. Menjadikan agama (Islam) sebagai prioritas utama layanan pendidikan
- b. Membudayakan iklim Islami di lingkungan madrasah.
- c. Meningkatkan kajian kitab kuning.
- d. Meningkatkan mutu lulusan dan potensi siswa
- e. Mengembangkan pemikiran ilmiah
- f. Mempersiapkan lulusan yang terampil dibidang ilmu agama, ilmu pengetahuan, dan teknologi.
- g. Meningkatkan kerjasama dengan semua pihak yang terkait untuk peningkatan mutu pendidik dan lulusan
- h. Meningkatkan proses pembelajaran yang efektif, kreatif, dan inovatif berbasis pelestaria lingkungan.
- i. Meningkatkan pengamalan ilmu dalam kehidupan sehari-hari.

⁷² Dokumen visi dan misi MAN 3 Jombang tahun 2020

- j. Meningkatkan pembiasaan perilaku akhlak mulia dan mencegah terjadinya pencemaran dan kerusakan lingkungan.
- k. Meningkatkan kualitas kegiatan ekstrakurikuler.
- l. Meningkatkan kualitas partisipasi siswa dalam event adu prestasi.
- m. Menciptakan lingkungan bersih dan sehat.

MAN 3 Jombang menerapkan manajemen berbasis madrasah sehingga memiliki ruang yang luas untuk merealisasi visinya. Salah satu perhatian utama adalah mutu pendidikan ditandai dengan mutu *outputs*. Mutu pendidikan ini dipengaruhi oleh mutu pendidik sehingga program peningkatan profesionalisme pendidik menjadi salah satu prioritas kepala madrasah.



Gambar 4.10: Visi dan Misi MAN 3 Jombang⁷³

⁷³ Observasi dan dokumenrasi Visi dan Misi MAN 3 Jombang tahun 2020

a. Strategi Perencanaan Peningkatan Profesionalisme Pendidik

Perencanaan (*planning*) program atau kegiatan merupakan bagian yang penting dari manajemen Madrasah Negeri karena yang dikelola adalah PNS/ASN dan anggaran bisa bersumber dari negara dan masyarakat. Sebagai bagian dari komponen manajemen, perencanaan memiliki peran penting dalam menentukan mutu madrasah pada masa yang akan datang. Dalam memaparkan hasil penelitian di MAN 3 Jombang yang bersumber dari wawancara, observasi, dan dokumentasi, peneliti membagi strategi kepala madrasah dalam melakukan perencanaan peningkatan profesionalisme pendidik dalam tiga tahap, yaitu tahap perumusan program, tahap sinkronisasi program, dan tahap validasi program.

1) Tahap Perumusan Program

MAN 3 Jombang adalah satuan kerja (SATKER) yang berada dan integral dengan pondok pesantren Bahrul Ulum Tambakberas Jombang. Secara kultur dan budaya kerja atau interaksi tidak jauh dengan lembaga pendidikan yang integral dengan pesantren. Meskipun lembaga pendidikan negeri namun peran pondok tidak kalah penting dengan kementerian agama.

MAN 3 Jombang memiliki kekhasan dalam merealisasi visinya melalui misinya. Dengan jumlah populasi peserta didik dan pendidik terbesar di Jombang bahkan di Jawa Timur, tidak mudah mengelola peserta dan pendidik. Kepala MAN 3 Jombang

harus berjuang dengan strategi yang baik dalam memanaj lembaga sebesar MAN 3 Jombang yang memiliki jumlah peserta didik pada tahun pelajaran 2019/2020 sebanyak 2.860 peserta didik dan 198 pendidik. Salah satu yang menjadi pekerjaan berat kepala madrasah adalah bagaimana mengelola SDM pendidik dan meningkatkan kompetensi atau profesionalismenya. Penyusunan perencanaan, implementasi, dan evaluasinya terkait peningkatan profesionalisme pendidik sangat menentukan keberhasilan pengelolaan SDM pendidik.

Perencanaan terkait peningkatan profesionalisme pendidik integral dengan perencanaan secara umum yang dituangkan dalam Rencan Kerja Madrasah (RKM) dan kemudian di breakdown kedalam rencana kerja tahunan (RKT). Dalam proses perencanaan kegiatan tahunan, meski sudah tertera dalam RKM namun kepala madrasah melibatkan semua komponen terutama *stakeholders* untuk melakukan review adakah yang perlu ditambah terutama terkait pendidik. Perencanaan selalu dilakukan secara bersama-sama dengan *stakeholders*, sebagaimana disampaikan oleh Sutrisno (Kepala MAN 3 Jombang) sebagai berikut:

Perencanaan terutama awal tahun pelajaran itu selalu menjadi momen yang perlu mendapat perhatian lebih karena selain bidang kurikulum terpenting adalah memastikan RKT dalam koridor sesuai kebutuhan. Memang sudah direncanakan secara umum dalam RKM tapi masih harus di review satu dua kegiatan mungkin dialihkan, diganti, atau dipertahankan terutama jika sudah menyangkut SDM karena harus dipikirkan anggarannya. Yang terlibat dalam perencanaan MAN 3

Tambakberas ini selain tim pengembang Madrasah adalah yayasan, komite, dan pengasuh dalam kaitannya dengan penggunaan dana komite. Walaupun tidak untuk memberi pengesahan atau semacam persetujuan, beliau tahu. Ini MAN 3 Jombang merupakan bagian dari tubuh yayasan. Untuk kontrol. Meski pengesahan tetap Kemenag namun dalam hal proses pembahasannya semua unsur terlibat didalamnya, dan masing-masing sektor membuat kegiatan disesuaikan dengan RKM.⁷⁴

Perencanaan dalam program peningkatan profesionalisme pendidik dimulai dari review hasil pelaksanaan program tahun sebelumnya. Hasil Evaluasi Diri (ED) pendidik dan SKP menjadi input dalam menentukan jenis program yang akan dipilih. ED dan SKP adalah bagian penting dari perencanaan terkait pendidik dan sebagai bahan penting dalam pertimbangan jenis program apa yang akan dipilih. Nur Faizah, Sri Wilujeng dan M. Thalib menjelaskan:

Evaluasi diri bagi pendidik dilakukan setiap tahun dan dari situ diperoleh informasi yang dapat membantu pendidik untuk meningkatkan kemampuan mengajarnya juga profesionalismenya.⁷⁵

Evaluasi diri merupakan upaya peningkatan diri atau kualitas suatu keberhasilan seseorang dalam rangka peningkatan diri untuk pengembangan proses pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran akan memahami karakteristik peserta didik dan pengembangan pengetahuan sejauh mana peserta didik yang dicapai setiap proses pengembangan dalam pengetahuan yang dicapainya, sebab pengembangan peserta didik setiap tahun karakteristik peserta didik adanya suatu perbedaan, sebab pengaruh perkembangan teknologi yang semakin cepat, kadang kala peserta didik lebih tahu dari pendidiknya⁷⁶

⁷⁴ Wawancara Sutrisno Kepala MAN 3 Jombang, 4 April 2020

⁷⁵ Wawancara Nur Faizah Guru Bahasa Indonesia MAN 3 Jombang, 19 April 2021

⁷⁶ Wawancara Sri Wilujeng, Guru Ketrampilan dan kepala bengkel MAN 3 Jombang, 19 April 2021

ED Sangat perlu, sebab tantangan dan hambatan yang di hadapi suatu lembaga atau individu tiap tahun selalu berubah dan berkembang. Maka sangat diperlukan ED untuk memotret diri tentang kelebihan dan kekurangan yang dimiliki untuk program pengembangan diri selanjutnya yang lebih baik⁷⁷

Selain ED, salah satu *input* untuk perencanaan program/kegiatan adalah dokumen Sasaran Kerja Pegawai (SKP) yang didalamnya terdapat unsur pengembangan keprofesian berkelanjutan (PKB) dan Pengembangan Diri (PD). Nur Faizah, Sri Wilujeng dan M. Thalib menambahkan:

SKP fokus pada perencanaan pendidik dalam menjalankan tugas dan fungsinya (TUSI) yang didalamnya terdapat program peningkatan profesionalisme. SKP komponen PKB dan PD pendidik. Publikasi ilmiah,⁷⁸ penyusunan PTK, Workshop, atau Diklat⁷⁹ untuk peningkatan kualitas pembelajaran di kelas yang manfaatnya bisa dirasakan langsung oleh peserta didik.⁸⁰

Proses perencanaan mulai perumusan materi kegiatan ditangani oleh Tim Penjamin Mutu (TPM) yang di SK kan oleh kepala madrasah yang bertugas menyusun Rencana Kerja Madrasah (RKM) dan diketuai langsung oleh Kepala Madrasah. TPM MAN 3 Jombang terbagi dalam tim inti dan koordinator masing-masing standar nasional pendidikan. Dalam penyusunan RKM tersebut TPM merumuskan draf kegiatan dan anggaran yang mencakup rencana strategis 8 (delapan) standar nasional

⁷⁷ Wawancara M. Thalib, Guru Matematika MAN 3 Jombang, 19 April 2021

⁷⁸ Wawancara Nur Fauziah guru Bahasa Indonesia MAN 3 Jombang, 19 April 2021

⁷⁹ Wawancara Sri Wilujeng guru Ketrampilan MAN 3 Jombang, 19 April 2021

⁸⁰ Wawancara M. Thalib guru Matematika MAN 3 Jombang, 19 April 2021

pendidikan dan kegiatan rutin. Draft kegiatan berasal dari usulan semua sektor atau yang membidangi kegiatan. Semua pihak yang berkepentingan dilibatkan dalam proses perencanaan. Sutrisno menjelaskan:

Kami selalu melibatkan banyak pihak dalam melakukan perencanaan, kami sering menyebut kolaboratif dengan partisipasi semua unsur madrasah mulai waka-waka, unsur TU, penjamin mutu, penanggung jawab layanan khusus dan lainnya. Hasilnya diverifikasi oleh TPM dan setelah menjadi draft juga kita bawa ke yayasan dan majelis pengasuh sebagai laporan perencanaan. Meski tidak untuk persetujuan tapi yayasan wajib tahu terutama dana yang berasal dari komite.⁸¹

Proses perencanaan yang dilakukan oleh kepala MAN 3 diawali dari hasil evaluasi atau review kegiatan tahun sebelumnya, yaitu pada akhir semester genap untuk menyongsong tahun pelajarannya baru. Rencana Kerja Tahunan (RKT) dibuat pada awal tahun pelajaran yang merupakan penjabaran dari Rencana kerja madrasah jangka menengah atau 4 (empat) tahunan. M. Syifa menjelaskan:

Komite terlibat dan dilibatkan secara aktif dalam proses penyusunan program. Komite juga berperan memvalidasi rencana kerja madrasah. Prinsipnya, komite MAN 3 Jombang mendukung penuh dari sisi pendanaan dan pembiayaan untuk program-program madrasah, terutama pembinaan dan peningkatan profesionalisme pendidik. Kegiatan terkait pendidik kita dukung penuh.⁸²

Komite selalu menjadi bagian penting dalam tahapan perencanaan MAN 3 Jombang. Berperan sebagai wakil wali

⁸¹ Wawancara Sutrisno Kepala MAN 3 Jombang, 4 April 2020

⁸² Wawancara M. Syifa, Pengurus Komite MAN 3 Jombang, 16 Mei 2020

murid, komite madrasah memiliki tanggung jawab dalam mendukung program dan pendanaan yang bersumber dari masyarakat terutama wali murid. M. Syifa menambahkan:

Tepatnya saya ndak hafal berapa kali tapi khusus acara resmi yang melibatkan komite ada tiga hal, pertama kegiatan atau pertemuan awal tahun pelajaran, pertemuan antara tim madrasah dalam perencanaan, kegiatan evaluasi program. Yang terakhir ini meski berupa laporan atau pemberitahuan. Raker setahun sekali bersama MAN.⁸³

Salah satu komponen perencanaan didalamnya adalah peningkatan profesionalisme pendidik yang menjadi ranah koordinatif antara Waka Kurikulum dan Tim Penjamin mutu (TPM) madrasah. Waka kurikulum yang membidangi pendidik berkoordinasi dengan TPM untuk membahas rencana peningkatan profesionalisme pendidik. Sebagaimana disampaikan oleh Sutrisno sebagai berikut:

Peningkatan profesionalisme pendidik atau istilah kami peningkatan kompetensi guru selalu dirumuskan kegiatannya setiap tahun dalam rencana kerja tahunan (RKT) yang itu juga dilaporkan ke pondok. Dalam hal pendidik Pondok titip akhlak (kepribadian dan sosial) menjadi perhatian utama kepala madrasah karena selain mengajar yang terpenting memberi keteladanan atau *uswah* pada anak didik. Namun terkait kompetensi pedagogi atau profesional juga kami sampaikan kepada pondok, komite, yayasan. Rencana Kerja Tahunan itu berisi keseluruhan 8 (delapan) standar Nasional pendidikan yang didalamnya peningkatan profesionalisme pendidik yang tugasnya lintas standar. Prosesnya yang bertanggung jawab atau sektor yang berkaitan langsung dengan guru atau pendidik membuat draft rencana kegiatan apa saja yang terkait dengan kompetensi guru. Bisa bimtek, MGMP, workshop, atau sejenisnya.⁸⁴

⁸³ Wawancara M. Syifa, Pengurus Komite MAN 3 Jombang, 16 Mei 2020

⁸⁴ Wawancara Sutrisno Kepala MAN 3 Jombang, 4 April 2020

Proses perencanaan tahap awal berupa penyusunan draft kegiatan menggunakan pola *bottom up* yang melibatkan semua penanggungjawab sektor untuk merumuskan usulan kegiatan. Kemudian usulan itu diverifikasi oleh TPM untuk dipilih sesuai prioritas. Terkait pendidik, keseimbangan atau proporsionalitas program menjadi pertimbangan sesuai dengan standar nasional pendidikan. Setidaknya ada 4 (empat) standar yang berkaitan langsung dengan tugas utama pendidik, yaitu standar isi, standar proses, standar kompetensi lulusan, dan standar penilaian. Hasil evaluasi bidang menjadi acuan memilih rencana kegiatan yang sesuai dengan prioritas atau kebutuhan pada tahun berjalan. Setelah draft diverifikasi oleh TPM dan dokumen rencana dinyatakan sebagai draft jadi kemudian diplenokan dalam raker TPM dan pimpinan madrasah untuk proses validasi.

Khusus titipan pondok terkait akhlak yang secara kompetensi mencakup kompetensi sosial dan kepribadian menjadi *concern* tersendiri kepala madrasah. Sebagaimana disampaikan oleh Sutrisno:

Sampai saat ini belum ada *complain* dari pondok, saya tegas setiap pertemuan awal tahun bersama pengasuh dan yayasan, Bahasa saya kalau sudah daftar jadi guru di MAN 3 bukan diri bapak ibu saja tapi anggota keluarga adalah keluarga MAN 3 Jombang. Semua harus ber etika pesantren dan ini semua di dengar yayasan dan pengasuh termasuk masalah busana, kalau

tidak begitu budaya pesantren bisa rusak. Untuk itu dalam perencanaan bidang akhlak ini menjadi penting dan utama.⁸⁵

Pernyataan kepala madrasah merupakan penegasan sekaligus sebagai *warning* kepada semua pendidik dan tenaga kependidikan di MAN 3 Jombang untuk mematuhi semua kode etik madrasah yang memberi aturan yang tegas terkait perilaku atau akhlak dalam bergaul dan menjalankan tugas atau kewajiban di MAN 3 Jombang. Secara normatif, hal tersebut terkait dengan kompetensi sosial dan kepribadian pendidik. Pernyataan tersebut sering diulang oleh kepala madrasah dalam forum awal tahun pelajaran bersama yayasan dan majelis pengasuh PPBU. Dalam perencanaan secara tersirat dua kompetensi tersebut masuk dalam seluruh aspek standar nasional pendidikan.



Gambar 4.11: Rapat Perencanaan bersama Komite Madrasah⁸⁶

⁸⁵ Wawancara Sutrisno Kepala MAN 3 Jombang, 4 April 2020

⁸⁶ Observasi dan dokumenasi rapat perencanaan madrasah bersama komite, 30 Nopember 2020

2) Tahap Sinkronisasi Program

Draft yang telah disusun oleh TPM dari hasil semua usulan penanggung jawab sektor yang terkumpul, TPM melakukan inventarisasi dan memilih rencana kegiatan/program yang menjadi prioritas. Usulan-usulan kegiatan yang masuk dipilih dan dipilah sesuai standar nasional pendidikan. Kemudian rencana kegiatan/program yang telah dipilih diputuskan menjadi draft untuk dibawa ke rapat pimpinan bersama TPM untuk melakukan kajian akhir sebelum draft diputuskan menjadi dokumen perencanaan tahun berjalan. Sebagaimana disebutkan oleh Ilyas (TPM):

Verifikasi dan memilih kegiatan yang diusulkan oleh sektor dilakukan oleh anggota TPM yang ditunjuk untuk dijadikan draft dan khusus program peningkatan profesionalisme pendidik atau semua yang terkait dengan pendidik, unit penjaminan Mutu terlibat dalam proses penyusunan juga verifikasi. Poin utama terkait dengan pendidik di MAN 3 adalah program rutin dan strategis dalam peningkatan profesionalismenya. Juga disinkronkan dengan SKP khusus pendidik yang dibuat pada awal tahun atau bulan Januari yang mana disana ada komponen Pengembangan Diri. Harus dikaji dan difasilitasi.⁸⁷

Verifikasi usulan kegiatan terkait pendidik baik program peningkatan profesionalismenya ada yang bersifat strategis mengacu pada standar nasional pendidikan yang tertera dalam RKM juga bersifat rutin yang merupakan bagian dari TUSI pendidik dan mengacu ke SKP pendidik. Setelah verifikasi selesai

⁸⁷ Wawancara Ilyas, anggota Tim Penjamin Mutu MAN 3 Jombang, 7 April 2020

dan dinyatakan sebagai draft program atau kegiatan kemudian masuk ke ranah keuangan yang melibatkan seluruh penanggung jawab keuangan mulai bendahara DIPA, bendahara Komite, dan bendahara BOS yang diketuai oleh KTU untuk mengisi besaran atau plafon anggaran untuk program peningkatan profesionalisme pendidik meski dari TPM dan UPM sudah membuat ancar-ancar. Penentuan besaran anggaran menjadi kewenangan penuh Kuasa Pengguna Anggaran (KPA) MAN 3 Jombang untuk anggaran yang berasal dari DIPA dan BOS sedangkan yang bersumber dari masyarakat (komite) oleh pengurus komite yang diwakili bendahara komite. Sebagaimana disebutkan oleh Sutrisno:

Masalah anggaran dan kegiatan MAN 3 ini sangat otonom dan bisa melakukan perencanaan dengan tidak mendapat intervensi dari yang atas (pondok). Artinya mulai menentukan jenis kegiatan, besarnya anggaran, siapa yang terlibat semua otonom MAN 3 tapi tetap membuat laporan ke yayasan. Disini semua biaya termasuk pembiayaan dari wali murid atau komite jadi laporan ke komite misalnya yang bersifat global lengkap, terutama komponen pengembangan guru. Setelah penganggaran selesai dirapatkan dalam rapat kerja untuk proses penetapan dan validasi.⁸⁸

Proses sinkronisasi biasanya memakan waktu lebih lama dari perumusan kegiatan karena ada 2 (sumber) pembiayaan, yaitu anggaran negara DIPA dan BOS dan anggaran komite yang bersumber dari orang tua/wali murid. Sehingga dalam proses mengisi besaran anggaran terutama untuk yang strategis dan

⁸⁸ Wawancara Sutrisno Kepala MAN 3 Jombang, 4 April 2020

secara khusus program peningkatan profesionalisme pendidik harus sesuai kebutuhan dan menyesuaikan Standar Biaya Umum (SBU) yang atur oleh pemerintah. Setelah semua selesai draft rencana kerja di tetapkan oleh kepala Madrasah untuk dilakukan validasi.

3) Tahap Validasi Program

Dalam proses penyusunan perencanaan MAN 3 Jombang yang merupakan Satuan Kerja pemerintah memang ada prosedur tetap yang salah satunya adalah pengesahan oleh kementerian. RKM sebagai bagian dari rencana kerja 4 tahunan yang di *breakdown* dalam RKT harus divalidasi oleh pejabat yang berwenang di kementerian agama propinsi. Namun untuk MAN 3 Jombang proses tersebut ada sisi lain yaitu terlibatnya yayasan atau pondok dalam perencanaan, meski tidak memvalidasi dokumen perencanaan namun persetujuan yayasan atau pengasuh menjadi suatu keniscayaan dan menentukan dalam mengembangkan madrasah terutama pendidik karena MAN 3 merupakan bagian tidak terpisahkan dari PPBU. Sutrisno mengatakan:

Dalam praktiknya dari rencana yang disusun juga dilaksanakan secara bersama-sama terutama pengembangan profesi pendidik. Setelah semua *fix*, jenis program sudah diverifikasi dan dipilih dan anggaran juga sudah terisi kemudian dokumen rencana tersebut divalidasi ke pemangku kepentingan. Untuk MAN ke Kanwil Kemenag Propinsi. Namun secara global juga kita laporkan ke yayasan atau

pondok untuk diketahui meski tidak dalam bentuk persetujuan.⁸⁹

Proses perencanaan dilakukan dengan mengacu pada tahun pelajaran dengan anggaran mengacu tahun anggaran. Proses *bottom up* usulan kegiatan dari semua penanggung jawab sektor kemudian diproses oleh TPM untuk diverifikasi dan dipilih sebagai program prioritas merujuk RKM. Melalui Rapat kerja dokumen tersebut ditetapkan untuk diimplementasikan dan dilakukan proses validasi ke kanwil Kementerian Agama Propinsi dan secara informal tapi sudah menjadi keharusan adalah melaporkan dilaporkan ke yayasan atau majelis pengasuh. Perencanaan terkait peningkatan profesionalisme pendidik menjadi satu kesatuan dengan perencanaan secara umum, namun Waka kurikulum dan UPM yang secara khusus bertanggung jawab atas pendidik menjadi bagian tak terpisahkan dari perencanaan di sektor pengembangan diri atau program peningkatan profesionalisme pendidik.

b. Strategi Implementasi Peningkatan Profesionalisme Pendidik

Peningkatan profesionalisme pendidik di MAN 3 Jombang sebagai satuan kerja pemerintah sekaligus merupakan bagian dari pondok pesantren Bahrul ulum Tambakberas Jombang menjadi program rutin dan berkelanjutan kepala madrasah. Dengan jumlah

⁸⁹ Wawancara Sutrisno Kepala MAN 3 Jombang, 4 April 2020

pendidik 198 orang memang tidak mudah melakukan kegiatan pengembangan diri untuk peningkatan profesionalisme pendidik. Namun kepala madrasah dengan segala upaya dan strateginya melakukan upaya peningkatan profesionalisme pendidiknya. 4 kompetensi pendidik menjadi perhatian dalam rangka meningkatkan layanan mutu pembelajaran untuk peserta didik berjumlah 2.860 pada tahun pelajaran 2019/2020. Perencanaan yang telah disusun secara bersama kemudian di tindaklanjuti dengan penyusunan program kerja teknis penanggungjawab dan pemegang sektor yaitu waka kurikulum dan TPM. Sutrisno menjelaskan:

Semua penanggung jawab kegiatan terutama kegiatan peningkatan profesionalisme pendidik wajib menyusun program kerja teknis untuk menentukan kapan kegiatan pengembangan diri pendidik dilaksanakan, apa jenis kegiatannya, kapan waktu pelaksanaannya, dan siapa saja yang dilibatkan dalam kegiatan tersebut. Misalnya, pelaksanaan diklat kerjasama dengan BDK, siapa yang bertugas dan siapa yang ditunjuk untuk mengikuti karena kalau BDK satu angkatan hanya 40 orang.⁹⁰

Program teknis tersebut sesuai tupoksinya menjadi tanggungjawab bidang kurikulum dan tim penjamin mutu (TPM). Program kerja teknis tersebut dibuat dan divalidasi/disahkan oleh kepala madrasah menjadi dokumen teknis program kerja sektor untuk dilaksanakan dan pada akhir kegiatan membuat laporan berdasarkan program tersebut. Salah satu program teknis yang dilakukan setiap tahun adalah diklat

⁹⁰ Wawancara Sutrisno, Kepala MAN 3 Jombang, 11 Mei 2020

fungsional tenaga pendidik bekerja sama dengan Balai Diklat

Keagamaan Surabaya. Sutrisno menyebutkan:

Kemitraan dengan BDK ini sudah kami lakukan sejak 3 tahun yang lalu. Ada 2 kepentingan bermitra dengan BDK, yang pertama dan terpenting adalah peningkatan profesionalisme pendidik dengan topik tiap tahun berganti sesuai dengan kebutuhan, seperti konsentrasi dibidang kompetensi pedagogi, yang kedua kebutuhan pengembangan diri atau PD untuk angka kredit bagi guru PNS amat penting. Meskipun besar biayanya keuntungan yang kami peroleh jauh lebih besar karena dengan itu layanan pembelajaran Alhamdulillah menjadi baik dan meningkat karena efek diklat. Biasanya sampai 2 angkatan dan satu angkatan 40 pendidik setiap tahun.⁹¹

Dalam menjalankan tugas pokoknya, pendidik terutama yang berstatus ASN setiap awal tahun harus membuat Sasaran Kerja Pegawai (SKP) yang didalamnya terdapat rencana pengembangan keprofesian berkelanjutan (PKB). Untuk bisa memenuhi target salah satunya adalah dengan mengikuti diklat fungsional. Dalam hal ini kepala madrasah memberi ruang dan memfasilitasi dengan melakukan kemitraan dengan Balai Diklat keagamaan (BDK) untuk mengembangkan dan meningkatkan profesionalisme pendidik di MAN 3 Jombang secara rutin tiap tahun. Diklat kemitraan bersama BDK memiliki tujuan strategis yaitu memberi layanan pembelajaran terbaik bagi peserta didik.

⁹¹ Wawancara Sutrisno, Kepala MAN 3 Jombang, 11 Mei 2020



Gambar 4.12: Pembinaan dan Evaluasi SKP dan PPK bersama Pejabat Kemenag⁹²

Kepala MAN 3 Jombang mengembangkan struktur organisasi madrasah untuk memperkuat pelaksanaan tugas pokok dan fungsi pengembangan dan peningkatan mutu secara umum terutama peningkatan mutu layanan pendidikan dan pembelajaran oleh pendidik. Salah satu upaya untuk itu adalah dengan membentuk tim kurikulum dan Tim Penjamin Mutu (TPM). Waka kurikulum memiliki tim yang membidangi data kurikulum, penilaian, dan pengembangan. Sedangkan TPM sebagai mitra bidang kurikulum untuk penjaminan mutu pendidikan bidang pendidik terdiri dari seorang ketua, wakil, sekretaris, dan anggota sebanyak 4 orang. Pelaksanaan kegiatan peningkatan profesionalisme pendidik menjadi tanggung jawab kedua bidang tersebut atas tugas kepala madrasah. Struktur organisasi yang dikembangkan oleh kepala madrasah setiap

⁹² Observasi Pelaksanaan Pembinaan dan Evaluasi SKP dan PPK bersama Kemenag, 4 Januari 2021

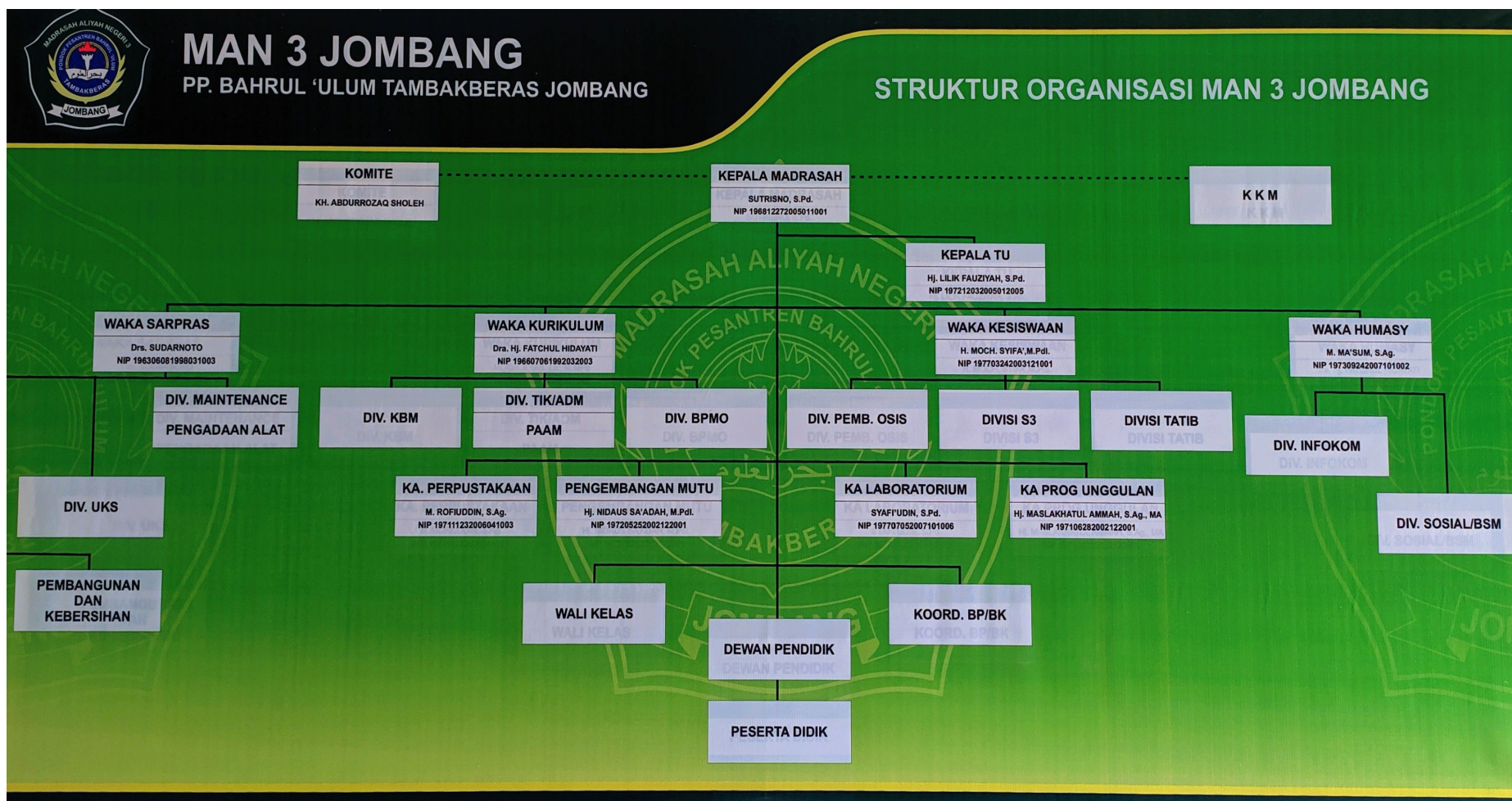
tahun dilakukan review bersama TPM apakah ada perubahan, penambahan, atau tetap termasuk personil yang mengisinya. Kegiatan review tersebut menjadi siklus rutin. Sutrisno menjelaskan:

Review struktur organisasi oleh TPM biasanya mengkaji perlukan ada perbaikan, perubahan, atau tetap. Struktur yang menurut regulasi tetap utuh dan pengembangannya kami diskusikan untuk memperkuat kinerja sesuai bidang masing-masing. Sektor besar kami beri tim untuk memudahkan tugas karena besarnya objek yang kita layani. Termasuk pembentukan unit penjamin mutu sebagai sistem penjamin mutu internal yang salah satu bidang tugasnya adalah mengembangkan pendidik. Tentu bersama Waka kurikulum sebagai penanggung jawab sektor atau bidang yang erat dengan pendidik.⁹³

Review struktur dan menambah komponen (bidang/sektor/sub bidang/sub sektor) diperlukan dalam memperkuat kerja tim madrasah dan mempermudah koordinasi kerja dalam pengelolaan dan pelaksanaan kegiatan sesuai bidang/sektor masing-masing.

⁹³ Wawancara Sutrisno, Kepala MAN 3 Jombang, 11 Mei 2020

Bagan 4.4: Struktur Organisasi MAN 3 Jombang



Pengembangan struktur organisasi tersebut murni untuk meningkatkan kinerja dan layanan tim terutama yang membidangi pendidik dan peningkatan profesionalismenya. Secara umum selain kemitraan dengan BDK peningkatan profesionalisme pendidik bisa dalam kegiatan yang bermacam-macam yang secara umum berbentuk kegiatan kolektif dan secara teknis digodok oleh bidang kurikulum dan UPM. Sutrisno menjelaskan:

Bahwa sudah menjadi tanggungjawab saya sebagai kepala madrasah untuk selalu meningkatkan profesionalisme guru. Ada dua cara yang selama ini sudah berjalan baik dalam peningkatan profesionalisme guru. Pertama, ya kegiatan bersama atau kolektif bisa berupa bimtek, workshop, pelatihan, MGMP, dan lain-lainnya yang bisa bersifat internal dan eksternal, mengirim keluar guru. Kedua, individual dengan mendorong semua guru terutama yang ASN memenuhi SKP yang didalamnya ada tugas pokok dan pengembangan keprofesian berkelanjutan dan Penilaian Kinerja guru (PKG) dan supervisi akademik. Dalam SKP yang diikuti penanda tangan pakta integritas itu Janji guru ASN untuk berusaha mewujudkan capaian SKP sesuai yang tertulis dan menjadi hasil Penilaian Prestasi Kerja (PPK). Selain itu bagi yang GTT atau swasta tetap dilibatkan dalam segala kegiatan peningkatan profesionalismenya.⁹⁴

Banyak pintu untuk peningkatan profesionalisme pendidik ASN di satuan kerja seperti MAN 3 Jombang yang salah satunya adalah penyusunan Sasaran Kerja Pegawai (SKP) dimana pendidik menyusun lebih tepatnya merencanakan sasaran kerja sesuai tupoksinya untuk satu tahun kedepan. Didalam SKP ada komponen utama dan pengembangan keprofesian berkelanjutan dan unsur pengembangan diri yang bisa berisi keikutsertaan dalam pengembangan diri seperti workshop, bimtek,

⁹⁴ Wawancara Sutrisno, Kepala MAN 3 Jombang, 11 Mei 2020

MGMP dan sejenisnya serta karya ilmiah. SKP ini bersifat individual karena disusun oleh individu pendidik dan berjuang untuk memenuhinya. Disisi lain, madrasah dalam rencana kerjanya ada beberapa kegiatan pengembangan diri pendidik melalui kegiatan pemenuhan 8 (delapan) standar nasional pendidikan. MAN 3 Jombang melakukan perencanaan peningkatan profesional pendidik dalam rencana kerjanya yang merupakan kegiatan bersifat kegiatan kolektif yang pada intinya mengembangkan 4 (empat) kompetensi pendidik, yaitu pedagogi, sosial, kepribadian, dan profesional. Keempat kompetensi yang menandai profesionalisme pendidik tersebut dikembangkan dan dinilai secara berkala oleh kepala madrasah.

Strategi kegiatan kolektif dijabarkan dari hasil evaluasi diri pendidik untuk ditindaklanjuti dalam bentuk Pengembangan keprofesian Berkelanjutan (PKB) dan secara individual yang dijabarkan dari hasil PKG dan Supervisi. Keduanya merupakan bagian dari instrumen menuju peningkatan profesionalisme pendidik. Disebutkan oleh Kepala MAN 3 Jombang bahwa banyak cara dalam melakukan pengembangan diri pendidik. Kegiatan kolektif merupakan kegiatan bersama pendidik dalam satu acara yang didesain oleh madrasah. Salah satu bentuknya adalah pelatihan, bimtek, workshop, IHT, MGMP dan sebagainya. Sebagaimana diungkapkan Sutrisno:

Kegiatan kolektif pendidik dalam peningkatan profesionalismenya bisa berupa workshop dan pelatihan bisa juga melalui bimtek bersama pengawas, juga MGMP. Setiap tahun kita adakan pelatihan dengan ber-MoU dengan Balai Diklat Keagamaan Surabaya sebagai

lembaga resmi kemenag yang berhak mengeluarkan STTPL. Setiap tahun rata-rata dua angkatan guru-guru MAN 3 kita ikutkan diklat dengan beaya dari MAN 3 jadi itu bukan hajatnya BDK tapi MAN 3 yang punya *gawe* dengan ber mitra dengan BDK. Programnya 6 hari atau sesuai JPL minimal supaya bermanfaat untuk menambah ilmu dan profesionalisme dan angka kredit bagi yang guru ASN. Selain itu dengan PTN seperti UM, UNESA dan lembaga lain juga pernah kami datangkan dan bermitra untuk kepentingan pengembangan diri.⁹⁵

Semua kegiatan peningkatan profesionalisme pendidik tersebut lebih berfokus pada kompetensi pedagogi dan profesional, yaitu kompetensi yang berkaitan dengan tugas pokok pendidik dalam memberi layanan kepada peserta didik terutama terkait dengan tugas pokoknya yaitu menyusun perencanaan, melaksanakan pembelajaran, melakukan evaluasi/penilaian, dan mengadakan tindak lanjut hasil evaluasi/penilaian. Meski demikian kegiatan kolektifnya merupakan bagian pengembangan keprofesian berkelanjutan (PKB) bagi pendidik dalam bentuk pengembangan diri. Kemitraan dengan BDK secara spesifik disebut diklat fungsional. Namun untuk kegiatan pengembangan diri selain diklat fungsional masuk kategori kegiatan kolektif, misalnya MGMP, bimtek, workshop, dan lain sebagainya. Peningkatan profesionalisme pendidik identik 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. menyebutkan bahwa unsur kegiatan pengembangan keprofesian

⁹⁵ Wawancara Sutrisno, Kepala MAN 3 Jombang, 11 Mei 2020

berkelanjutan pendidikan meliputi: pengembangan diri berupa kegiatan diklat fungsional dan/atau kegiatan kolektif pendidik untuk meningkatkan kompetensi/profesinya. Pengembangan keprofesian berkelanjutan (PKB) adalah pengembangan kompetensi guru yang dilaksanakan sesuai dengan kebutuhan, bertahap, berkelanjutan untuk meningkatkan profesionalitasnya⁹⁶ Ilyas (Ketua Tim Penjamin Mutu Pendidikan MAN 3 Jombang) menyatakan:

Tim Penjamin Mutu MAN 3 Jombang setiap awal tahun meminta guru untuk membuat evaluasi diri guru, sehingga diketahui kecenderungan permasalahan yang secara umum atau sebagian besar dihadapi guru, misalnya permasalahan penilaian pembelajaran ranah sikap, maka kita tindak lanjuti dengan permintaan diklat fungsional ke BDK dengan materi diklat tersebut. Seperti yang terakhir kemarin sebanyak 2 (dua) angkatan didiklat penyusunan karya Tulis Ilmiah (KTI) karena banyaknya hasil evaluasi diri yang menyebut seperti itu juga kebutuhan banyaknya guru yang mau naik ke IV/a dan IV/b. Jadi banyak manfaat baik pengetahuan dan ketrampilan, juga produk. TPM bertugas menagih tugas yang diberikan pada saat diklat sebagai produk juga syarat mengambil sertifikat.⁹⁷

Diklat terakhir yang diadakan kemitraan dengan BDK menekankan pada kompetensi profesional, yaitu penyusunan Karya Tulis Ilmiah (KTI) yang juga merupakan bagian dari pengembangan keprofesian berkelanjutan (PKB) yaitu Pengembangan Diri pendidik untuk publikasi ilmiah. Topik penyusunan KTI ini dipilih berdasarkan evaluasi tahun sebelumnya yang menunjukkan bahwa pendidik MAN 3 Jombang belum sampai 20% memiliki kemampuan menulis karya tulis ilmiah terutama

⁹⁶ Dokumen MAN 3 Jombang tentang Permengpan no 16/2009 tentang Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya

⁹⁷ Wawancara Moh. Ilyas, anggota Tim Penjamin Mutu MAN 3 Jombang, 7 April 2020

penelitian tindakan kelas (PTK) dan artikel kependidikan. Sebagaimana dikatakan Ilyas:

Penyusunan KTI dipilih merupakan tindak lanjut dari hasil PKG dan SKP-PPK tahunan yang menunjukkan belum separuh pendidik memiliki kemampuan menulis KTI. Juga hasil evaluasi diri guru yang sebagian besar memiliki masalah dalam penyusunan KTI. Untuk itu dalam kemitraan atau MoU dengan BDK tahun 2019 kemarin diadakan untuk memberi pengetahuan dan ketrampilan pendidik bisa menulis KTI terutama membuat PTK. Ini bagian dari program peningkatan profesionalisme pendidik yang kami rencanakan bersama pada awal tahun pelajaran.⁹⁸

Diklat fungsional pendidik kemitraan dengan BDK termasuk pada kategori diklat dalam jabatan yang dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi yang sesuai dengan jenis dan jenjang jabatan fungsional masing-masing. Dalam Permendiknas Nomor 35 Tahun 2010 dinyatakan bahwa diklat fungsional adalah kegiatan guru dalam mengikuti pendidikan atau pelatihan yang bertujuan untuk meningkatkan keprofesian guru yang bersangkutan dalam kurun waktu tertentu⁹⁹

Karya tulis ilmiah merupakan bagian dari publikasi ilmiah dan bagian dari Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB). Publikasi ilmiah adalah karya tulis ilmiah yang telah dipublikasikan kepada masyarakat sebagai bentuk kontribusi guru terhadap peningkatan kualitas proses pembelajaran di sekolah/madrasah dan pengembangan dunia pendidikan secara umum.¹⁰⁰

⁹⁸ Wawancara Moh. Ilyas, anggota Tim Penjamin Mutu MAN 3 Jombang, 7 April 2020

⁹⁹ Dokumen MAN 3 Jombang, Permendiknas nomor 10 tahun 2020 tentang Petunjuk Teknis Pelaksanaan Jabatan Guru dan Angka Kreditnya

¹⁰⁰ Dokumen MAN 3 Jombang, Permendiknas nomor 10 tahun 2020 tentang Petunjuk Teknis Pelaksanaan Jabatan Guru dan Angka Kreditnya

Publikasi ilmiah bisa berupa melakukan presentasi pada forum ilmiah. Dalam hal ini guru bertindak sebagai pemrasaran dan/atau nara sumber pada seminar, loka karya, koloqium, dan/atau diskusi ilmiah, baik yang diselenggarakan pada tingkat sekolah/madrasah, MGMP/MGBK, kabupaten/kota, provinsi, nasional, maupun internasional.



Gambar 4.13: Pertemuan Pengurus MGMP Internal MAN 3 Jombang¹⁰¹

Selain itu publikasi ilmiah bisa berupa hasil penelitian atau gagasan ilmu bidang pendidikan formal atau berupa karya tulis hasil penelitian, makalah tinjauan ilmiah di bidang pendidikan formal dan pembelajaran, tulisan ilmiah populer, dan artikel ilmiah dalam bidang pendidikan. Karya ilmiah ini telah diterbitkan dalam jurnal ilmiah tertentu atau minimal telah diterbitkan dan diseminarkan di sekolah/madrasah masing-masing. Dokumen karya ilmiah disahkan oleh kepala sekolah/madrasah dan disimpan di perpustakaan sekolah/madrasah

¹⁰¹ Observasi pertemuan Pengurus MGMP Internal MAN 3 Jombang, 15 Juli 2020

Dalam praktiknya, kegiatan kolektif pendidik MAN 3 Jombang telah banyak kegiatan kolektif mendukung publikasi ilmiah antara lain forum MGMP internal, presentasi dilingkup MAN 3 Jombang dan kegiatan sejenis, namun KTI masih menjadi permasalahan tersendiri karena minimnya kompetensi pendidik MAN 3 Jombang dalam menyusun karya tulis ilmiah terutama hasil penelitian dan penulisan buku ber ISBN. Diklat fungsional kemitraan dengan BDK yang terakhir mengakomodasi hasil evaluasi dan tindak lanjut dari tim penjamin mutu sebagai koordinator PKB sekaligus berbasis kebutuhan. Berikut adalah daftar karya tulis pendidik sebelum diadakan Diklat fungsional bersama BDK.

Tabel 4.6: Daftar Karya Tulis Pendidik MAN 3 Jombang¹⁰²

NO	NAMA	JUDUL	TAHUN
1	S. Budi Purwoko S.Pd	Panduan Praktikum Kimia XI	2016
2	Yantini, S.Pd.I	Etos Kerja Pribadi Muslim	2016
3	Yantini, S.Pd.1	Media Pembelajaran	2016
4	Yantini, S.Pd.1	Strategi Pembelajaran Dan Implikasinya Pada Penin katan Efektifitas Pembela aran	2016
5	Catur Endang SM., SPd.. M.Sc	Modul Kimia Kelas XI Semester 2 untuk SMAJMA	2016
6	Catur Endang SM., s.Pd. M.Sc	Modul Pembelajaran Kimia Kelas X Semester I	2016
7	Dra Siti Masnunah, Mpd.1	Menerapkan Pola Komunikasi Secara logis Dan Efektif Untuk Membangun Komunikasi Ampuh Dengan Siswa	2016
8	Dra. Siti Masnunah, Mpd.1	Peningkatan Kemampuan Siswa Dalam Menyelesaikan Masalah Dengan Menggunakan Tiga Upaya (Preventif, Represif, dan Kuratif) Pada Siswa Kelas X IPS 8 MAN TAMBAKBERAS	2016

¹⁰² Dokumen Perpustakaan MAN 3 Jombang (Karya Tulis Pendidik MAN 3 Jombang)

9	Catur Endang SM., s.Pd., M.Sc	Eksperimen Kering Sebagai Metode Pembelajaran Interaktif Berbantuan Komputer Dalam Mata Pelajaran Kimia	2017
10	Ainul Mamlu'ah, S.Pd	Meningkatkan Rasa Percaya diri Siswa Melalui Layanan Bimbingan Konseling Kelompok Dalam Program Bimbingan Dan Konseling di Kelas X MIA 8 MAN TAMBAKBERAS JOMBANG	2017
11	Nurul Hidayati, S.Pd	Meningkatkan Prestasi Belajar Dan Kreativitas Siswa Dengan Menggunakan Quantum Reading Siswa Kelas MI IPS 8 MAN Tambakberas Jomban	2017
12	Verda Agustina W.,S.Si	Penerapan Strategi Belajar Mengulang (REHEARSAL STRATEGIC) Dalam Pembelajaran Inkuiri Untuk Meningkatkan Kemampuan Kognitif dan Berkomunikasi Pada Konsep Ekosistem Kelas MAN Keboan Jombang	2018
13	Moh. Taufiq Wahyudi.S.Pd	Penerapan Pembelajaran CTL (CONTEXTUAL TEACHING AND LEARNING) Dengan Strategi Inquiry Pada Mata Pelajaran Ekonomi Untuk Meningkatkan Prestasi Siswa IPS 3 di MAN Tambakberas Jomban	2018
14	Moh. Taufiq Wahyudi.S.Pd.	Penerapan Strategi Pembelajaran Learning Start With A Question Pada Mata Pelajaran Ekonomi Untuk Meningkatkan Hasil Belajar Siswa Kelas XI IPS 3 di MAN Tambakberas Jombang Tahun Pelajaran 2018- 2019	2019

Kemitraan dan non kemitraan dalam peningkatan profesionalisme pendidik di MAN 3 Jombang selalu dilakukan. Baik itu yang rutin seperti diklat fungsional bersama BDK juga kegiatan lain yang diadakan seperti IHT, Bimtek, workshop dan lain sebagainya. Meski bukan diklat fungsional, namun narasumber atau lembaga yang didatangkan memiliki keahlian dibidangnya. Selain itu, hasil dari pengiriman delegasi yang diundang oleh kementerian atau pihak lain terkait peningkatan

kompetensi pendidik ada proses diseminasi kepada semua pendidik atau melalui MGMP. Fathul (Waka bidang Kurikulum) menjelaskan:

MGMP guru MAN 3 alhamdulillah berjalan dengan baik dan rutin. Kegiatan ini bisa menjadi forum musyawarah, menyiapkan perangkat pembelajaran, bahkan diseminasi hasil pelatihan keluar. Misalnya kemarin kita mengirim guru untuk mengikuti pelatihan pembuatan media pembelajaran online, maka kita menyiapkan forum MGMP semua guru untuk berkumpul dalam rangka diseminasi hasil. Setelah itu dipraktikkan oleh semua guru dan didampingi oleh guru yang memberi diseminasi. Kegiatan ini kita kemas dalam bentuk workshop sehingga memiliki nilai lebih karena kita terbitkan sertifikat yang ditanda tangani kepala kantor.¹⁰³

MGMP menjadi kegiatan kolektif paling banyak diikuti oleh pendidik MAN 3 Jombang. MGMP meski bersifat personal rutin namun kepala madrasah memfasilitasi pendidik untuk mengikutinya, Sri Wilujeng menambahkan:

Workshop dan MGMP Mapel hampir semua difasilitasi madrasah. Kegiatan MGMP Keterampilan dilaksanakan tiap bulan, enam bulan sekali mengadakan Workshop yang telah diagendakan tim Provinsi sehubungan dengan Covid 19 kegiatan berhenti, sebelumnya mau diadakan kegiatan gelar karya se-Jawa Timur pelaksanaan di tempatkan di Jombang (gagal. Sebelum Covid-19 kegiatan berjalan aktif, kegiatan workshop yang diadakan oleh MGMP keterampilan Provinsi, difasilitasi oleh madrasah sebagai wujud pengembangan diri dalam peningkatan kompetensi pendidik. Sekali, Diklat Pengelolaan Bengkel yang diselenggarakan oleh UNY (IKIP Jogjakarta). Yang terakhir ini mandiri.¹⁰⁴

Kegiatan/program peningkatan profesionalisme pendidik yang dilaksanakan oleh MAN 3 Jombang berupa kegiatan kolektif merupakan kegiatan pengembangan diri dalam ranah Pengembangan keprofesioan

¹⁰³ Wawancara Fathul, Waka Kurikulum, 18 April 2020

¹⁰⁴ Wawancara Sri Wilujeng Guru Ketrampilan MAN 3 Jombang, 19 April 2021

berkelanjutan (PKB). PKB sendiri adalah pengembangan kompetensi bagi guru sesuai dengan kebutuhan dan dilaksanakan secara bertahap dan berkelanjutan.¹⁰⁵ Banyak kegiatan kolektif yang direncanakan dan dilakukan untuk peningkatan profesionalisme pendidik di MAN 3 Jombang. Semua kegiatan pengembangan diri baik diklat fungsional maupun kegiatan kolektif lain non diklat lebih menekankan pada kompetensi pedagogi dan profesional.

Selain kegiatan kolektif, pengembangan diri secara individual juga dilakukan oleh pendidik, meski tidak ada data pasti karena pola individual berbeda-beda, salah satu bentuknya adalah keikutsertaan pendidik dalam kegiatan kolektif secara mandiri, belajar dari tutorial suatu topik dan mempraktekannya untuk peserta didik bahkan mendiskusikan dan mengimbaskan ke teman sejawatnya. Ilyas menjelaskan:

Kami selalu mendorong semua guru untuk meng-*upgrade* kemampuannya dengan cara apa saja, bisa mengikuti seminar, workshop atau apapun kegiatannya yang diadakan diluar Madrasah, bahkan madrasah siap memberi uang pendaftaran kalau itu dirasa sangat penting dengan catatan kalau selesai siap mendiseminasikan ke kawan-kawan yang lain. Juga bisa lewat *youtube*, *google*, tutorial pembelajaran, dan sejenisnya. Termasuk kami dorong untuk melakukan PTK secara mandiri sebagai wujud profesional. Juga membuat karya ilmiah dan Alhamdulillah beberapa guru sudah mampu menerbitkan buku dan ada yang menjadi penulis buku mata pelajaran nasional. Memang jumlahnya masih terlalu sedikit jika dibandingkan dengan jumlah guru. Tapi setidaknya bisa menjadi penyemangat yang lain¹⁰⁶.

¹⁰⁵ Dokumen MAN 3 Jombang tentang PMA 38/2018 tentang Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan bagi Guru

¹⁰⁶ Wawancara Moh. Ilyas, anggota Tim Penjamin Mutu MAN 3 Jombang, 7 April 2020

Secara individual madrasah hanya mampu mendorong/memotivasi pendidik untuk terus mengembangkan diri baik secara mandiri maupun difasilitasi MAN 3 Jombang sehingga tidak ada laporan resmi mengenai jumlah pasti pendidik yang secara mandiri mengikuti kegiatan peningkatan profesionalisme kecuali yang melapor dan ijin jika kegiatan itu harus meninggalkan dinas. Peningkatan profesionalisme pendidik baik yang bersifat kolektif yang dikelola oleh MAN 3 Jombang yang merupakan program kerja yang tertuang dalam RKM/RKT maupun yang bersifat individual atas inisiatif pendidik semuanya mengacu pada kompetensi pedagogi dan profesional. Berikut adalah daftar kegiatan kolektif pendidik yang tertuang dalam RKM MAN 3 Jombang:

Tabel 4.7. Daftar Kegiatan Pengembangan Keprofesioan Berkelanjutan (PKB) Tahun 2019/2020¹⁰⁷

No	Aspek/ Komponen	Kegiatan/Program
1	Standar Isi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengadakan kegiatan workshop review Buku I KTSP 2. Mengadakan Workshop pengembangan Silabus dan RPP 3. Mengadakan Workshop kurikulum Muatan lokal 4. Bimtek penyusunan KKM Mulok Kepondokan 5. Mengadakan Wokshop penyusunan KKM mata pelajaran
2	Standar Proses	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengadakan Workshop kurikulum PAI madrasah 2. Mengadakan pendampingan pembelajaran ICT 3. Melakukukan diseminasi hasil pelatihan pembuatan media online 4. Melaksanakan Supervisi akademik

¹⁰⁷ Dokumen RKM MAN 3 Jombang tahun 2016-2020

3	Standar Tendik	<ol style="list-style-type: none"> 1. Melaksanakan diklat fungsional MoU Balai Diklat Keagamaan (BDK) Surabaya 2. Melakukan kegiatan pelatihan PJJ bagi guru 3. Peningkatan kompetensi guru mulok 4. Melakukan Penilaian Kinerja guru 5. Mengadakan workshop peningkatan kompetensi guru mulok 6. Melakukan workshop peningkatan kompetensi guru BK 7. Mengadakan MGMP internal MAN 3 Jombang 8. Mengirim guru peserta MGMP tingkat KKM 9. Mengirim guru peserta MGMP tingkat Kabupaten 10. Mengirim guru peserta kegiatan pengembangan diri eksternal 11. Diseminasi hasil pelatihan/workshop
4	Standar Penilaian	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengadakan pendampingan implementasi penilaian pembelajaran daring 2. Penyusunan instrument penugasan daring dan luring 3. Mengadakan workshop pengolahan nilai berbasis daring 4. Mengadakan workshop penulisan soal HOTS 5. Pembinaan teknis input ARD 6. Workshop Analisis hasil penilaian

Semua kegiatan kolektif pengembangan diri yang tertera dalam dokumen Rencana Kerja Madrasah tersebut merupakan acuan dasar pelaksanaan kegiatan peningkatan profesionalisme pendidik. Kegiatan pengembangan diri yang masuk ranah PKB tersebut merupakan peningkatan kompetensi pedagogi dan profesional yang bisa menandai sebuah profesionalitas. Dalam kompetensi Pedagogi semua kegiatan/program yang dirancang kepala madrasah berkaitan erat dengan bagaimana ilmu pengetahuan, sikap, dan ketrampilan 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. Sementara secara kompetensi profesional bahwa kompetensi tersebut dipersyaratkan karena seorang pendidik memiliki kemampuan dalam bidang atau subjek tertentu, atau mampu melakukan sesuatu dengan baik. Namun keikutsertaan dan keaktifan pendidik dalam merespon kegiatan dan memiliki sikap positif juga menjadi bagian dari kompetensi sosial dan kepribadian. Namun khusus kepribadian dan sosial yang di MAN 3 Jombang sering disebut akhlak menjadi perhatian banyak pihak terutama PPBU (yayasan dan majelis pengasuh). Sebagaimana dijelaskan oleh Sutrisno:

Kerjasama antara madrasah dan pondok pesantren dan pihak ketiga dalam hal mengelola dan mengatur guru di PPBU ini cukup sinergis, meski madrasah negeri tapi untuk urusan guru kepala madrasah harus mendengar dan tunduk pada kiai/yayasan atau aturan pondok, yang penting nggak tabrakan dengan regulasi pemerintah, kalau tabrakan...susah kepolone. Alhamdulillah nggak pernah. Dalam meningkatkan kompetensi guru, kepala madrasah berperan dominan selain guru yang bersangkutan terutama untuk kompetensi pedagogi dan professional, kalau kepribadian dan sosial ringan karena pondok ikut campur tangan dalam menjaga kedua itu”¹⁰⁸

Sebagai lembaga pendidikan yang berada dan integral dengan pondok pesantren, persoalan kepribadian dan sosial (*akhlak*) menjadi perhatian khusus tidak saja oleh kepala madrasah sebagai atasan langsung tapi juga oleh yayasan/majelis pengasuh. Tata pergaulan pendidik secara umum menjadi perhatian dan mengikuti pondok pesantren, misalnya cara berbusana.

¹⁰⁸ Wawancara Sutrisno, Kepala MAN 3 Jombang, 11 Mei 2020

Komite MAN 3 Jombang juga memiliki peran dan mendukung setiap langkah kepala madrasah dalam mengelola pendidik baik peningkatan kompetensinya maupun perilaku sehari-hari. M. Syifa menjelaskan:

Bertemu pendidik bisa setiap waktu karena kantor komite juga berada di MAN 3. Kalau pertemuan resmi bersama seluruh pendidik tidak sering karena komite tidak secara langsung berkaitan dengan pendidik namun diundang.¹⁰⁹

Pengurus komite adalah keluarga pondok pesantren sehingga kehadiran di madrasah juga tidak lepas dari sinergitas madrasah dan pondok dalam mengelola SDM pendidik dari segala aspek. Aspek profesionalisme dan perilaku menjadi hal yang sama pentingnya. Dalam pelaksanaan program terkait pendidik, Kepala madrasah menginformasikan pelaksanaan program peningkatan profesionalisme pendidik dan mengundang saat pembukaan acara.¹¹⁰

Selain itu kode etik pendidik mengikat pendidik untuk menerapkannya. Selain itu regulasi maupun aturan internal banyak yang secara tersirat mencerminkan kompetensi sosial dan kepribadian. Disisi lain, pendidik juga memiliki cara untuk menunjukkan kompetensi sosial dan kepribadiannya dengan mengaggas suatu majelis taklim yang berisi kegiatan khatmil Quran dan pengajian rutin. Sebagaimana dijelaskan oleh Sutrisno:

Untuk meningkatkan minimal menjaga kompetensi sosial dan kepribadian terutama akhlak dan agama, guru-guru memiliki majelis

¹⁰⁹ Wawancara M. Syifa, Pengurus Komite MAN 3 Jombang, 16 Mei 2020

¹¹⁰ Wawancara M. Syifa, Pengurus Komite MAN 3 Jombang, 16 Mei 2020

Khatmil Quran yang didalamnya ada majelis ilmunya, setiap bulan diadakan sendiri oleh guru lalu mengundang Kiai atau Gus pengasuh pondok untuk memberi tausiah. Mulai proses acara, MC, Iman Tahlil, Imam *Khatmil Quran*, yang Qori, *Mauidha hasanah* dan lain-lain ditangani per MGMP sesuai jadwal. Yang diundang sesuai yang ditempati menghendaki kiai atau gus siapa. Majelis ini ada sejak 3 tahun yang lalu dan merupakan anjuran saya supaya ada komunikasi informal untuk kebersamaan melalui manjelis khatmil Quran.¹¹¹

Dalam kegiatan tersebut, kiai atau gus yang diundang untuk memberi *mauidha hasanah* selalu menyisipkan pentingnya akhlak sebagai guru yang menjadi panutan para anak didik. Kegiatan berkumpul bersama sekaligus didalamnya disisipi pesan-pesan agama memberi nilai dan memberi dampak spiritual bagi pendidik. Majelis khatmil Quran ini diadakan sejak Sutrisno menjabat sebagai kepala MAN 3 Jombang yang penekanannya adalah kebersamaan, peningkatan ilmu agama, iman dan taqwa.

Peningkatan profesionalisme pendidik yang telah dilakukan oleh kepala MAN 3 Jombang tidak ada artinya tanpa adanya kontrol atau pengawasan. Pengawasan di MAN 3 Jombang tidak mudah dilakukan karena terdapat 3 (tiga) kampus yang berlokasi berbeda. Hasil kegiatan kolektif dan individual yang digagas oleh kepala madrasah harus diimbangi dengan pengawasan yang efektif dalam implementasinya. Kinerja bisa menunjukkan profesionalisme seorang pendidik. Sutrisno menegaskan:

Pendekatan personal saya gunakan untuk mengontrol kinerja guru.
Pendekatan personal untuk membangun kesadaran. Saya bisa saja

¹¹¹ Wawancara Sutrisno, Kepala MAN 3 Jombang, 11 Mei 2020

membeli CCTV untuk 3 kampus itu, mudah bagi MAN 3 untuk mengadakan itu. Tapi itu tentu jadi acara yang menyakitkan, dan kalau kita membangun hal sudah menyakitkan bagi orang lain, tentu kontribusinya ke kita dan ke madrasah kurang bagus. Yang kedua saya mempercayakan pada guru dan saya biasakan ijin langsung kepada kepala madrasah dan saya doakan. Semua lewat japri kepala langsung. Yang ketiga, kesadaran pribadi, ijin, dan laporan piket setiap 2 jam update dengan disebutkan kode dan nama yang tidak melakukan pembelajaran. Ini menjaga komitmen dan kinerja. Kesadaran pribadi, personalitinya dan ijin. Yang ketiga laporan dari kordinator area piketnya tiap jam dan 2 jam *update*.¹¹²

Kinerja adalah ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan dengan memperhitungkan indikator masukan, proses, dan output. Kinerja juga merupakan kombinasi atau perpaduan antara motivasi yang ada pada diri seseorang dan kemampuan atau kompetensinya dalam melaksanakan suatu pekerjaan.¹¹³ Ia bisa dimaknai sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pendidik dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya sesuai dengan kompetensinya. Intinya, bahwa profesionalisme pendidik yang telah melalui berbagai cara pengembangan diri akan terlihat dari kinerjanya dalam memberi layanan pendidikan dan pembelajaran pada peserta didik serta memiliki kepedulian secara sosial dan memiliki kepribadian yang bisa menjadi tauladan bagi anak didiknya dan lingkungannya.

¹¹² Wawancara Sutrisno, Kepala MAN 3 Jombang, 11 Mei 2020

¹¹³ Depdiknas, *Kinerja Sekolah*, (Jakarta: Direktorat Pendidikan Dasar, 2005)



Gambar 4.14: Kegiatan Motivasi Kerja dan Bimtek Tenaga Pendidik¹¹⁴

Selain berbagai macam kegiatan kolektif peningkatan profesionalisme pendidik, beberapa kegiatan/program yang dijadikan kepala madrasah sebagai strategi untuk meningkatkan profesionalisme pendidik adalah dengan pelaksanaan penilaian kinerja guru (PKG). PKG menjadi strategi yang efektif karena didalamnya menilai semua kompetensi guru sekaligus hasilnya menunjukkan model atau kegiatan tindak lanjut apa pada tahun berikutnya. Kinerja yang dimaksud bukan hanya faktor sikap dan keaktifan tapi menyangkut sikap, pengetahuan, dan ketrampilan yang diterapkan dalam menjalankan tugas sebagai pendidik. Penilaian kinerja menekankan pada semua kompetensi secara lengkap baik kompetensi pedagogi, sosial, kepribadian, dan profesional.

PKG secara regulatif dilaksanakan setiap tahun dengan periode penilaian formatif dan sumatif. Formatif dilaksanakan 3-6 minggu awal tahun dan 3-6 minggu akhir tahun. Formatif menjadi evaluasi diri bagi guru untuk mengukur dirinya sedangkan formatif penilaian oleh tim penilai yang ditunjuk oleh kepala madrasah. Hasil dari PKG kemudian

¹¹⁴ Foto Pengamatan Kegiatan Pengembangan Kompetensi Pendidik MAN 3 Tambakberas Jombang

menjadi input penilaian prestasi kerja (PPK) bagi pendidik ASN dan memunculkan kecenderungan model PKB apa yang akan menjadi tindak lanjut untuk meningkatkan profesionalismenya. Sutrisno menjelaskan:

PKG sudah rutin kita jalankan sejak tahun 2016 dan itu menjadi kegiatan peningkatan profesionalisme guru-guru yang efektif-*menurut saya-* dan saya jadikan sebagai strategi untuk meningkatkan profesionalisme pendidik di MAN 3 ini. Hal itu karena PKG selain wajib dilakukan bagi guru ASN untuk penilaian prestasi kerja (PPK) atas dasar SKP yang disusun setiap guru ASN pada awal tahun. Penyusunan SKP dilakukan secara bersama dan banyak komponen yang menjadi target capaian guru. Dan PKG ini melibatkan banyak pihak. Selain pengawas selaku pemantau juga tim penilai yang dengan rasio 1:5. Tim yang ditunjuk memiliki persyaratan-persyaratan tertentu, contohnya kepangkatan, senioritas dan lain-lain. Bagi guru non ASN yang bersatminkal di MAN 3 juga kita nilai namun hasilnya hanya untuk kontrol kinerja tahunan bahwa mereka juga menjalankan profesinya secara baik. Dari PKG itu kita ketahui pada bagian mana guru memiliki kekurangan terutama bagian pedagogi dan profesional dan secara keseluruhan akan muncul kecenderungan PKB apa yang harus dilakukan oleh madrasah. Sedangkan untuk sosial dan kepribadian cukup pemantauan sepanjang tahun dan juga dari pondok seperti yang saya jelaskan terdahulu. Insyaallah untuk kedua terakhir ini tidak ada masalah karena sudah menjadi komitmen bagaimana pendidik harus berperilaku dan bersikap menjadi pendidik di lingkungan pondok pesantren Bahrul Ulum ini.¹¹⁵

Pelaksanaan PKG di MAN 3 Jombang bukan untuk menyulitkan dan memberatkan pendidik, tetapi sebaliknya PKG dilaksanakan untuk mewujudkan pendidik yang profesional, karena pada hakekatnya harkat dan martabat suatu profesi ditentukan oleh kualitas layanan profesi yang bermutu.¹¹⁶ Menemukan secara tepat tentang kegiatan pendidik di dalam kelas, dan membantu mereka untuk meningkatkan pengetahuan dan

¹¹⁵ Wawancara Sutrisno, Kepala MAN 3 Jombang, 2 Juni 2020

¹¹⁶ Dokumen MAN 3 Jombang tentang Permendiknas Nomor 35 tahun 2010 tentang Petunjuk Teknis Pelaksanaan Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya

ketrampilannya, dapat memberi kontribusi secara langsung pada peningkatan kualitas pembelajaran yang dilakukan, sekaligus membantu pengembangan karir guru sebagai tenaga profesional. Oleh karena itu, untuk meyakinkan bahwa setiap pendidik adalah seorang profesional di bidangnya dan sebagai penghargaan atas prestasi kerjanya, maka MAN 3 Jombang melaksanakan PKG terhadap guru ASN dan guru swasta ber-SATMINKAL MAN 3 Jombang.



Gambar 4.15: Pelaksanaan PKG MAN 3 Jombang¹¹⁷

Pelaksanaan PKG diawali dengan kegiatan formatif guru dalam menyusun EDG atau mengukur diri dengan instrumen PKG pada 3-6 minggu awal tahun yang biasa disebut penilaian formatif. Kemudian pada pertengahan tahun tepatnya awal tahun pelajaran Kepala Madrasah menerbitkan SK Tim Penilai Kinerja Guru untuk melakukan Penilaian Kinerja Guru pada akhir tahun (bukan akhir tahun pelajaran). Kriteria guru yang boleh ditunjuk sebagai penilai dilihat dari masa kerja,

¹¹⁷ Observasi Pelaksanaan pemeriksaan berkas pendidik, PKG 2020, 30 Oktober 2020

senioritas, dan kepangkatan. Rasio penilai dengan yang dinilai adalah 1:5.

PKG telah menjadi agenda baku dan harus dilaksanakan setiap tahun dan hasil atau nilai akhir PKG menjadi input dalam pengukuran realisasi SKP dalam rangka penilain prestasi kerja (PPK) tahunan. Pada hekekatnya PKG adalah agenda formal dan baku yang dilaksanakan oleh Kepala MAN 3 Jombang untuk meningkatkan profesionalisme pendidik karena dalam PKG sekaligus muncul rekomendasi PKB bagi pendidik sesuai hasil yang dicapai. Rekomendasi PKB menunjukkan temuan yang harus ditindak lanjuti oleh kepala madrasah. Adapun nilai rata-rata PKG MAN 3 Jombang pada tahun 2019 adalah 78,65 dengan kategori BAIK. Rekomendasi yang muncul dari PKG tersebut adalah sebagai berikut:

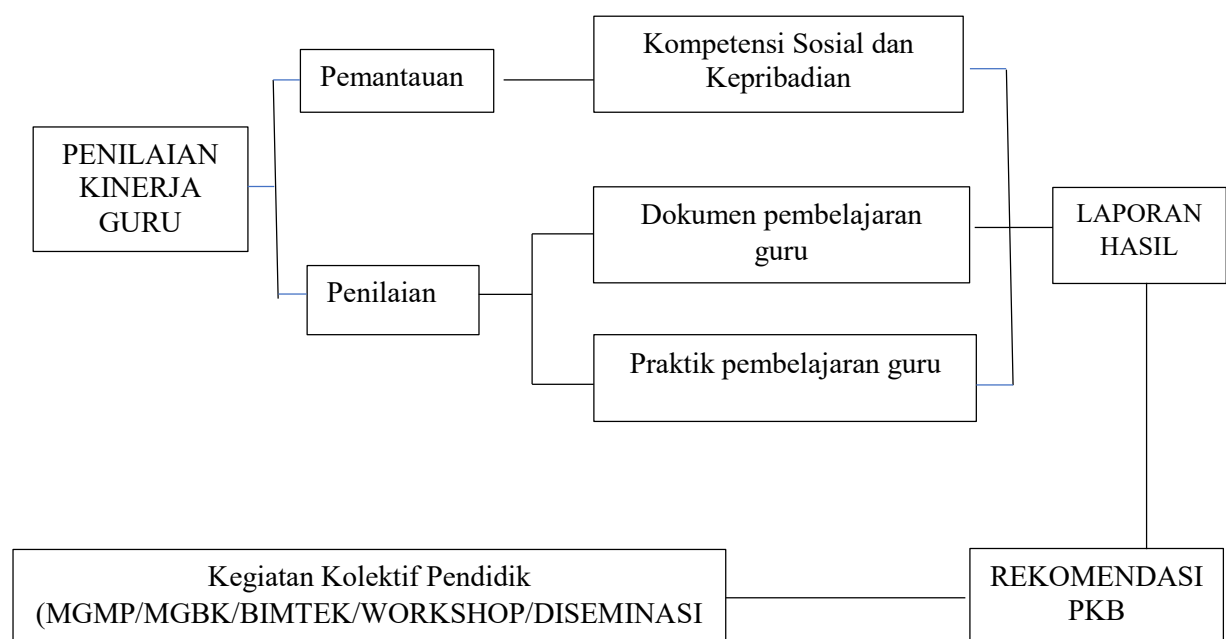
Tabel 4.8: Hasil Rekomendasi PKB Hasil PKG 2019¹¹⁸

No	Jenis Rekomendasi	Jumlah Pendidik
1	Diklat Fungsional Peningkatan Profesionalisme pendidik	124
2	Kegiatan kolektif guru (MGMP/MGBK)	26
3	Presentasi pada forum ilmiah	11
4	Lainnya	5
Jumlah Pendidik yang di PKG		166

Pendidik yang di nilai kinerjanya adalah 166 yang merupakan pendidik yang bersatminkal di MAN 3 Jombang. Sedangkan sisanya 32 adalah guru tidak tetap yang bersatminkal di madrasah lain.

¹¹⁸ Dokumen Laporan hasil PKG tahun 2019

Penilaian Kinerja Guru (PKG) mencakup seluruh kompetensi pendidik, yaitu pedagogi, sosial, kepribadian, dan profesional. Pelaksanaan oleh Tim PKG madrasah dengan disupervisi pengawas bina. Secara ringkas alur PKG terkait dengan rekomendasi pengembangan keprofesioan berkelanjutan (PKB) pendidik dapat dipaparkan dalam gamabr berikut:



Bagan 4.5: Alur PKG MAN 3 Jombang

Pelaksanaan PKG dimulai dengan kegiatan pemantauan sepanjang tahun pelajaran oleh kepala madrasah bersama seluruh *stakeholders* terutama majelis pengasuh dan yayasan PPBU. Pemantauan ini terutama terkait dengan kompetensi sosial dan kompetensi kepribadian yang sering disebut dengan *akhlak guru* di PPBU. Peningkatan profesionalisme dua kompetensi ini memang khas karena menyangkut seluruh aspek kegiatan

kolektif, individual, maupun sosial lainnya. Salah satunya contoh adalah kegiatan kolektif informal pendidik berupa kelompok majelis *ta'lim* dan khatmil quran secara rutin setiap bulan. Penilaian Dokumen pembelajaran pendidik meliputi seluruh aspek atau sub kompetensi pedagogi, yaitu dokumen perencanaan, jurnal pelaksanaan pembelajaran, penilaian, dan dokumen pendukung lainnya. Sedangkan kompetensi profesional fokus pada tindakan reflektif pendidik termasuk publikasi ilmiah.

Selain PKG yang merupakan amanat regulasi, kegiatan peningkatan profesionalisme lain yang juga amanat regulasi dan menjadi salah satu kompetensi kepala madrasah adalah supervisi. Supervisi yang dimaksud adalah supervisi akademik yang didalamnya berisi pemantauan dan supervisi. Nur Faizah, Sri Wilujeng, dan M. Thalib menguatkan pendapat tentang pentingnya PKG dan Supervisi sebagai berikut:

Supervisi dan PKG penting, apalagi bila dilakukan secara rutin dan dilaksanakan sesuai dengan SOP-nya. Ada TLnya yang berupa ED guru dan TL hasil supervisi berupa peningkatan profesionalisme guru.¹¹⁹ PKG atau supervisi sama pentingnya, karena sebagai kewajiban dalam rangka peningkatan kualitas diri dalam menyusun program pembelajaran dan perlu PKG sebagai tolak ukur untuk peningkatan pendidik dalam proses mutu, agar mengetahui nilai kinerja pendidik¹²⁰. PKG dan Supervisi sangat penting, karena untuk memotret kualitas KBM yang ada di kelas menyangkut berbagai aktivitas di dalamnya, termasuk kualitas guru dalam mengajar. Hal ini sangat di perlukan terkait dengan rancangan program PKB yang relevan di programkan di madrasah tersebut¹²¹

¹¹⁹ Wawancara Nur Faizah Guru Bahasa Indonesia MAN 3 Jombang, 19 April 2021

¹²⁰ Wawancara Sri Wilujeng, Guru Ketrampilan MAN 3 Jombang, 19 April 2021

¹²¹ Wawancara M. Thalib Guru Matematika MAN 3 Jombang, 19 April 2021

PKG dan supervisi memiliki sasaran yang sama, yaitu pendidik. Setiap tahun PKG dilaksanakan dalam rangka mengetahui kinerja pendidik dan supervisi untuk perbaikan kualitas pembelajaran pendidik di kelas. Tujuan akhirnya adalah untuk peningkatan profesionalisme pendidik itu sendiri. Supervisi adalah salah satu kompetensi kepala madrasah. Sebagai supervisor, kepala madrasah wajib melaksanakan supervisi terhadap pendidik MAN 3 Jombang. Sutrisno menjelaskan:

Supervisi juga menjadi bagian penting dalam mengontrol bahkan meningkatkan profesionalisme pendidik di MAN 3 ini. PKG dan Supervisi menjadi bagian tak terpisahkan. Khusus Supervisi ini kita di MAN 3 membentuk tim supervisi setiap awal tahun pelajaran. Untuk guru ASN maupun swasta yang bersatminkal di MAN 3 adalah sasaran supervisi. Secara regulasi saya sebagai kepala madrasah memiliki kompetensi supervisi dan harus melaksanakan supervisi. Untuk guru-guru supervisi akademik. Fokus pada pedagoginya mulai program dan kelengkapan administrasi guru, supervisi perencanaan dan supervisi pelaksanaan pembelajaran. Setiap tahun kami membuat program supervisi, menentukan instrument, melaksanakan supervisi, membuat laporan dan evaluasi hasil, dan menindaklanjuti hasil evaluasi. Tindaklanjut hasil supervisi ini memunculkan pilihan yang pada akhirnya kembali pada perlunya kegiatan kolektif dan individual. Kegiatan kolektif bisa dihubungkan dengan hasil PKG dalam bentuk PKB guru atau kegiatan lain yang mendukung dan mengatasi hasil temuan yang harus di tindak lanjuti.¹²²

Jika pelaksanaan PKG menggunakan tahun anggaran yaitu Januari-Desember, supervisi menggunakan tahun pelajaran, yaitu Juli-Juni. Langkah baku pelaksanaan supervisi di MAN 3 Jombang diawali dengan analisis dan identifikasi permasalahan dan rencana tindak lanjut hasil supervisi tahun sebelumnya untuk menentukan jenis tindak lanjut apa

¹²² Wawancara Sutrisno, Kepala MAN 3 Jombang, 2 Juni 2020

yang harus dilakukan kepala madrasah atas kecenderungan temuan hasil supervisi. Setidaknya ada 4 (empat) jenis tindak lanjut mengacu permendikbud 22/2016 tentang standar proses menyebutkan bahwa tindak lanjut hasil supervisi adalah pemberitaan contoh, diskusi, konsultasi, dan pelatihan. Pada langkah awal setelah identifikasi permasalahan, kepala madrasah melakukan kegiatan berikut:

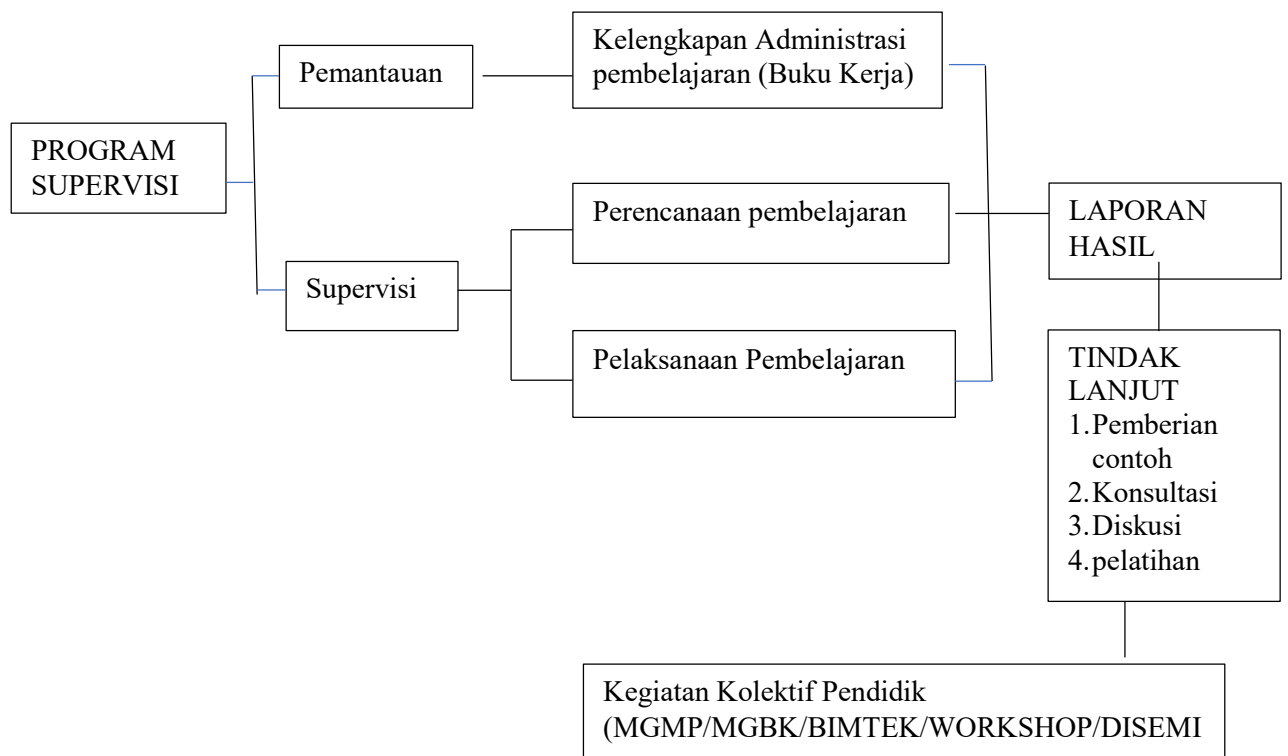
- 1) Menerbitkan SK Tim Supervisi madrasah pada awal tahun pelajaran
- 2) Menyusun program supervisi
- 3) Membuat rumusan masalah dan tujuan supervisi
- 4) Melakukan penjadwalan supervisi
- 5) Mengadakan instrumen supervisi
- 6) Melaksanakan supervisi:
 - a) Kelengkapan administrasi pembelajaran pendidik
 - b) Perencanaan pendidik (RPP)\
 - c) Pelaksanaan pembelajaran di kelas
- 7) Menyusun hasil supervisi
- 8) Menyusun laporan hasil supervisi
- 9) Mengevaluasi hasil dan Rencana tindak lanjut untuk tahun pelajaran berikutnya



Gambar 4.16: Pelaksanaan Supervisi Akademik¹²³

Tindak lanjut hasil supervisi bisa berbentuk kegiatan kolektif jika ada temuan dan kecenderungan yang sama, misalnya terkait kelengkapan administrasi pembelajaran. Kegiatan kolektif tersebut bisa berupa workshop, FGD, IHT dan yang sejenis termasuk diakomodasi dalam rencana kerja tahunan. Begitu juga yang bersifat personal, kepala madrasah memberi tindak lanjut sesuai hasil.

¹²³ Observasi dan Dokumentasi Pelaksanaan Supervisi Akademik, 30 Maret 2020



Bagan 4.6: Alur Supervisi MAN 3 Jombang

Pada dasarnya pengelolaan pendidik telah diatur dalam tata kerja organisasi terutama bagi pendidik berstatus ASN sedangkan yang non ASN menyesuaikan regulasi internal. Namun demikian sebagai bagian tak terpisahkan dari pondok pesantren Bahrul Ulum Tambakberas, baik pendidik ASN maupun non ASN terikat aturan internal baik menyangkut sikap, perilaku, dan kinerja. Budaya lingkungan harus menjadi bagian dari pengelolaan pendidik termasuk peningkatan profesionalismenya. Cara atau strategi yang diterapkan oleh kepala madrasah dalam meningkatkan profesionalisme pendidik di MAN 3 Tambakberas secara umum memiliki payung hukum regulasi sebagai satuan kerja pemerintah

namun kepala madrasah tetap melakukan inovasi dalam menerapkan sistem. Selain itu strategi khusus bisa menjadi bagian penting bagi kepala madrasah sebagai atasan langsung para pendidik baik ASN maupun non ASN. Strategi personal menjadi pilihan karena bisa menjangkau pribadi-pribadi pendidik yang jumlahnya amat besar bahkan terbesar di Jombang. Sutrisno menjelaskan:

Seperti yang pernah saya utarakan dulu bahwa pendekatan atau strategi personal atau individual juga menjadi pilihan saya karena saya bisa memahami pribadi-pribadi. Jika ada permasalahan terkait guru semisal masalah mengajarnya, kedisiplinannya, atau akhlaknya saya langsung ambil peran atau setidaknya saya minta waka untuk menyelesaikan terutama jika berhubungan dengan tugas profesionalnya. Sebab saya tidak ingin misal karena satu kasus pendidik kurang baik kurang disiplin dalam menjalankan tugasnya dievaluasi oleh yayasan atau majelis kiai. Saya minta guru untuk WA atau bel saya secara pribadi kalau ada masalah dengan tugas profesionalnya. Saya pasti usaha membantu menyelesaikan.¹²⁴

Secara personal kepala madrasah memberi akses seluruh pendidik untuk konsultasi atau menyampaikan pendapat atau usulan terkait tugasnya.

Sutrisno menyebutkan:

Kepala madrasah sebagai pemimpin lembaga bertanggung jawab atas profesionalisme pendidik namun pendidik harus bertanggung jawab atas peningkatan profesionalismenya sendiri. Kepala madrasah juga memegang peran dalam peningkatan profesionalisme gurugurunya¹²⁵

Tanggung jawab kepala madrasah dalam peningkatan profesionalisme pendidik menjadi perhatian pendidik untuk juga

¹²⁴ Wawancara Sutrisno, Kepala MAN 3 Jombang, 2 Juni 2020

¹²⁵ Wawancara Nur Faizah Guru Bahasa Indonesia MAN 3 Jombang, 19 April 2021

menunjukkan tanggung jawab pribadinya. Sri Wilujeng dan M. Thalib menambahkan:

Kepala madrasah dengan Tim PKBnya yang dibentuk oleh madrasah sebagai seleksi pengiriman peserta agar tidak didominasi orang tertentu, agar ada pemerataan, bila ada permintaan tertentu baru Tim PKB memberi rekomendasi. Tapi pendidik juga harus sadar tidak harus menunggu difasilitasi dan itulah tanda tanggung jawab.¹²⁶

Harusnya yang utama adalah tanggungjawab kepala madrasah sebagai penanggungjawab utama kualitas pendidikan di lembaga tersebut. Namun pendidik secara individu harus punya tanggung jawab juga terhadap peningkatan profesionalitasnya secara mandiri, karena tidak mungkin bisa berkembang dengan cepat jika hanya mengandalkan penugasan dari kepala, karena banyaknya tenaga pendidik yang antri dan minimnya momen PKB. Artinya keduanya harus berjalan secara simultan, pendidik mempunyai tanggungjawab individual lalu pimpinan bisa memberi apresiasi positif bagi mereka yang sudah punya inisiatif untuk berkembang secara mandiri.¹²⁷

Persoalan tanggung jawab atas profesionalisme pendidik memang menjadi ranah Kepala madrasah, namun pendidik secara pribadi juga memiliki tanggung jawab untuk meningkatkan mutu layanan pembelajaran dan bimbingan kepala peserta didiknya. Untuk itu diperlukan peningkatan profesionalisme secara mandiri selain yang difasilitasi lembaga. Sutrisno menegaskan:

Secara personal saya mendorong guru untuk tetap mengembangkan dirinya baik secara mandiri maupun mengikuti kegiatan di luar dinas tetap dalam ranah pengembangan diri. MGMP juga menjadi sarana penting dalam mengembangkan diri guru. Ada tiga jenis MGMP, yaitu internal, KKM, dan Kabupaten. Kita aktifkan yang MGMP internal karena jumlah guru mencukupi untuk setiap mata pelajaran. Dan guru yang mengikuti kegiatan diluar melapor maka kita fasilitasi dengan syarat nanti melakukan diseminasi kepada guru lain. Diseminasi ini sering kita adakan sesuai hasil guru yang mengikuti kegiatan yang tidak dilaksanakan oleh MAN 3 apalagi selama masa

¹²⁶ Wawancara Sri Wilujeng Guru Ketrampilan MAN 3 Jombang, 19 April 2021

¹²⁷ Wawancara M. Thalib Guru Matematika MAN 3 Jombang, 19 April 2021

pendemi banyak bimtek, webinar, tutorial *online* dan itu oleh guru yang ikut diimbaskan kepada sejawatnya bahkan kita fasilitasi menjadi kegiatan kolektif non program/kegiatan sebagaimana yang tertera di Rencana Kerja¹²⁸

Dimasa pendemi dimana pembelajaran dilaksanakan secara daring atau pembelajaran jarak Jauh (PJJ) banyak informasi kegiatan peningkatan profesionalisme pendidik secara daring seperti webinar, vicom, dan lain sebagainya. Kepala madrasah mendorong pendidik untuk mengikuti kegiatan-kegiatan tersebut dan bahkan memfasilitasi berupa kegiatan kolektif untuk diseminasi bagi yang mengikuti atau secara personal dikirim difasilitasi oleh madrasah. Motivasi kepala madrasah untuk pendidik menjadi sebuah upaya esensial karena akan melahirkan kesadaran individual dalam memandang pentingnya belajar dan berkembang. Nur Faizah menegaskan:

Kesadaran pribadi untuk berkembang penting bagi guru. Guru yang paling mengerti tentang kemampuannya. Dia juga yang paling mengerti kebutuhannya untuk meningkatkan profesionalismenya. Ini berhubungan dengan dirinya sendiri dan peserta didiknya serta sebagai bagian dari pengabdianya sebagai guru.¹²⁹

Kesadaran individu akan melahirkan inisiatif pribadi untuk melakukan upaya peningkatan mutu personal. Kesadaran itu bisa melahirkan kebutuhan untuk selalu lebih baik dari waktu ke waktu. Sri Wilujeng dan M. Thalib menambahkan:

Karena sebagai kebutuhan pendidik, bukan menunggu, tetapi menjemput informasi sebagai kebutuhan pendidik dalam rangka kepedulian untuk peningkatan diri.¹³⁰

¹²⁸ Wawancara Sutrisno, Kepala MAN 3 Jombang, 2 Juni 2020

¹²⁹ Wawancara Nur Faizah Guru Bahasa Indonesia MAN 3 Jombang, 19 April 2021

¹³⁰ Wawancara Sri Wilujeng Guru Ketrampilan MAN 3 Jombang, 19 April 2021

Inisiatif mandiri untuk berkembang adalah kesadaran biasanya dampaknya akan jauh lebih besar terhadap diri dan lingkungannya, berbeda dengan yang dari penugasan biasanya mereka bekerja asal gugur kewajiban saja, dan minim sekali usaha atau inovasi untuk mengembangkan diri dengan wawasan lain yang relevan.¹³¹

Kepala MAN 3 Jombang menggunakan pendekatan personal dan kelembagaan untuk peningkatan profesionalisme pendidik. Memberi motivasi dan memfasilitasi adalah tugas kepala MAN 3 Jombang. Secara personal atau kelembagaan, kegiatan peningkatan profesionalisme pendidik lebih banyak berupa kegiatan kolektif.

Kegiatan kolektif bersifat personal adalah menindak lanjuti hasil supervisi adalah pelaksanaan MGMP dimana MAN 3 Jombang memiliki tiga jenis MGMP, yaitu MGMP internal, MGMP KKM dan MGMP Kabupaten. MGMP internal menjadi prioritas karena jumlah guru memenuhi syarat untuk pelaksanaan MGMP, sedangkan MGMP KKM adalah MGMP se kelompok kerja madrasah dimana MAN 3 Jombang sebagai Ketua KKM dan MGMP Kabupaten bersifat delegatif karena tidak semua pendidik dikirim dan hanya setiap mata pelajaran diwakili 1 pendidik.

c. Strategi Evaluasi Peningkatan Profesionalisme Pendidik

Banyak cara dalam melakukan evaluasi program/kegiatan termasuk kegiatan peningkatan profesionalisme pendidik. Metode evaluasi yang bervariasi bisa diterapkan dan dipilih menjadi sebuah

¹³¹ Wawancara M. Thalib Guru Matematika MAN 3 Jombang, 19 April 2021

strategi oleh kepala madrasah dalam melakukan evaluasi. Namun demikian, strategi apapun yang diterapkan akan kembali pada konteks madrasah dan kemampuan manajerial kepala madrasah. Kepala MAN 3 Jombang 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. Sutrisno menjelaskan cara melakukan evaluasi program/kegiatan sebagai berikut:

Ada 2 evaluasi yang dilakukan, yang pertama bersama yayasan, pondok, dan komite. Yang kedua, evaluasi internal kegiatan. Setiap bulan ada evaluasi kinerja kepada yayasan sebagai laporan. Kepala madrasah dan pengurus inti yayasan forumnya. Setiap kegiatan misal kegiatan pengembangan diri guru. Minimal satu bulan sekali diadakan. Minimal satu bulan ada pertemuan evaluasi bersama antara kamad, komite dan yayasan. Melekat didalamnya ada Gus Syifa sebagai wakil kepala sekaligus sekretaris yayasan. Walaupun demikian semua tetap kepala madrasah.¹³²

Evaluasi yang pertama lebih menitik beratkan pada rapat lintas atau bersama stakeholders MAN 3 Jombang. Rapat evaluasi ini lebih tepatnya adalah laporan kepala madrasah kepada forum terkait banyak hal yang telah dilakukan, terutama terkait laporan kinerja tendik MAN 3 Jombang. Evaluasi tersebut menitikberatkan pada pendidik dan program yang secara spesifik adalah kinerja tendik. Selain itu stakeholders memberi masukan dan apa yang bisa dilakukan kepala madrasah untuk mengatasi dan melakukan tindak lanjut atas hasil

¹³² Wawancara Sutrisno, Kepala MAN 3 Jombang, 10 Agustus 2020

evaluasi. Kepala Madrasah menyebut sebagai “evaluasi *stakeholders*”. Meski satuan kerja pemerintah, MAN 3 Jombang tetap melibatkan yayasan/pondok dan komite, karena merupakan bagian darinya. M. Syifa menegaskan:

Komite selalu menjadi bagian dalam rapat evaluasi terutama kegiatan yang biayanya berasal dari wali murid. Biasanya rapat evaluasi kegiatan setiap semester komite dilibatkan terutama program peningkatan profesionalisme pendidik yang dibiayai komite.¹³³

Pada langkah awal kepala memberi laporan terkait kinerja tendik yang telah berjalan, kemudian secara berurutan yayasan, pengasuh, dan komite memberi masukan atau memberi catatan atas laporan kepala madrasah. Laporan kinerja tendik yang disampaikan sama dengan rekaman kinerja elektronik dan manual yang menjadi dasar laporan ke yayasan/pondok dan ke kementerian agama. Namun laporan kinerja yang dilaporkan tersebut telah melalui evaluasi internal secara berjenjang dari pelaksana kegiatan, penanggungjawab bidang sampai forum pimpinan madrasah bersama unit penjamin mutu. Sutrisno menegaskan:

Kalau evaluasi internal selalu diadakan setiap saat. Misalnya kegiatan workshop, bimtek, diklat, atau setiap selesai acara diadakan evaluasi bersama penjamin mutu, pak Ilyas. Workshop, diklat adalah tanggung jawab penjamin mutu termasuk BPMO yang terkait dengan guru. Penjamin mutu mengadakan dan membuat SOP kegiatan. Yang menjadi penanggungjawab kegiatan langsung membuat laporan dan evaluasinya bersama pimpinan dan penjamin mutu. Peningkatan mutu guru juga melalui pembagian tugas misal kurikulum terlalu padat kegiatan maka

¹³³ Wawancara M. Syifa, Pengurus Komite MAN 3 Jombang, 16 Mei 2020

untuk peningkatan kompetensi guru dilakukan oleh penjamin mutu.¹³⁴

Evaluasi kegiatan peningkatan profesionalisme pendidik berupa pelatihan, workshop, bimtek dan sejenisnya selalu dilakukan oleh panitia yang di SK oleh kepala madrasah. Dengan SK tersebut panitia melaksanakan kegiatan mulai penyusunan proposal, pelaksanaan kegiatan, sampai pada pelaporan. Di dalam pelaporan termasuk didalamnya evaluasi pelaksanaan kegiatan berisi pelaksanaan, hambatan/kendala, hasil kegiatan dan perumusan alternatif solusi atas hambatan dan berupa tindak lanjut. Kemudian laporan panitia tersebut diberikan kepada penanggung jawab bidang. Penanggung jawab bidang mengumpulkan semua laporan dan evaluasi kegiatan untuk dijadikan laporan bidang untuk kemudian dalam forum pimpinan bersama tim penjamin mutu melakukan rapat evaluasi bersama. Terkait dengan rapat bersama ini, Ilyas (TPM MAN 3 Jombang) menjelaskan:

Tim penjamin mutu melakukan evaluasi secara spesifik kegiatan peningkatan profesionalisme pendidik dalam rangka menyusun RTL pada tahun yang akan datang. Selain itu hasil penilaian kinerja guru (PKG) yang didalamnya mencakup 4 kompetensi juga menjadi bahan evaluasi sekaligus mengukur hasil program peningkatan profesionalisme pendidik dengan hasil penilaian kinerja tahunan. Perlu diingat bahwa PKG ini untuk menerbitkan Penilaian Prestasi Kerja pada akhir tahun sebagai syarat utama kelayakan seorang pendidik ASN. Sedangkan yang GTT dengan cara yang sama PKG tapi tidak perlu PPK. Evaluasi ini biasanya menyangkut proses dan hasilnya. Proses pelaksanaan apa yang

¹³⁴ Wawancara Sutrisno, Kepala MAN 3 Jombang, 10 Agustus 2020

yang menjadi masalah dan hasilnya apakah sudah seperti yang direncanakan¹³⁵

Secara ringkas proses penerbitan PPK tidak bisa dipisahkan dari PKG karena komponen PPK bersumber dari PKG. Sedangkan PKG terkait erat dengan program pengembangan keprofesian berkelanjutan (PKB) untuk meningkatkan kompetensi pendidik terutama kompetensi pedagogi dan profesional. Sedangkan kompetensi sosial dan kepribadian integral dalam seluruh proses dan hasil pemantauan sepanjang tahun oleh kepala madrasah. Semua itu di evaluasi bersama agar tidak terjadi kesalahan data dan orang. Setiap kegiatan pemberdayaan guru atau peningkatan profesionalisme pendidik selalu dilakukan evaluasi baik oleh tim pelaksana kegiatan maupun *leading sector* yang membawahnya.



Gambar 4.17: Rapat Pimpinan dalam Evaluasi Program MAN 3 Jombang¹³⁶

¹³⁵ Wawancara Sutrisno, Kepala MAN 3 Jombang, 10 Agustus 2020

¹³⁶ Obervasi dan dokumentasi Rapat Pimpinan dalam evaluasi program, 13 Juni 2020

3. Paparan Data Kasus III MASS Tebuireng Jombang

Madrasah Aliyah Salafiyah Syafiiyah (MASS) Tebuireng adalah salah satu unit pendidikan di Pondok Pesantren Tebuireng. MASS Tebuireng secara hierarkhi bertanggung jawab atas segala aktivitas kegiatannya kepada yayasan/pengasuh pondok pesantren Tebuireng melalui mudir pendidikan/penjamin mutu pendidikan pondok. Salah satu tanggung jawab dan kordinasi kerja adalah dalam pengelolaan SDM pendidik atau pengelolaan pendidik dan tenaga kependidikan terutama terkait peningkatan profesionalisme atau peningkatan kompetensinya.

MASS Tebuireng memiliki konsep dan pola. dalam pengelolaan pendidik dan tenaga kependidikan dalam rangka memenuhi standar yang dikeluarkan oleh pondok dan Standar Nasional Pendidikan. Kepala Madrasah memiliki otonomi dalam mengelola pendidik dan peningkatan profesionalismenya. KH. Salahudin Wahid menginisiasi pembentukan Tim Penjamin Mutu Pendidikan yang kemudian menjadi Mudir pendidikan bertugas menjadi koordinator sekaligus kepanjangan tangan yayasan/pengasuh dalam menajemen Sumber Daya Manusia Pendidik (SDMP) baik pengawasan kinerja, beban tugas, maupun peningkatan profesionalisme pendidik. Bentuk peningkatan profesionalisme pendidik yang sudah dijalankan adalah workshop/diklat antar unit secara rutin, Uji kompetensi internal, dan pengaturan beban kerja.

Kepala madrasah diberi kewenangan oleh yayasan pondok pesantren untuk melakukan kegiatan peningkatan profesionalisme pendidik sesuai

dengan Rencana Kerja Madrasah 4 tahunan yang disusun secara otonom. Dengan visi “*Religius, Unggul Berprestasi, Handal dalam IPTEK dan Peduli Lingkungan*” dan salah satu misinya adalah “*meningkatkan profesionalisme pendidik sesuai dengan kualifikasi dan standar akademik*”¹³⁷ maka persoalan pengembangan diri pendidik menjadi perhatian penting dan program penting MASS Tebuireng. Pendidik di MASS memiliki kekhasan karena latar belakang yang berbeda dan banyak kiai dan Gus yang mengajar di MASS Tebuireng, sehingga kepala madrasah sering menemukan hambatan psikologis untuk melakukan peningkatan profesionalismenya. Selain itu banyak mantan kepala madrasah yang masih aktif menjadi pendidik yang merupakan *guru* dari kepala madrasah yang sekarang menjabat dan menjadi objek penelitian. Berikut adalah daftar rekap pendidik MASS Tebuireng:

Tabel 4.9: Rekapitulasi Jumlah Pendidik MASS Tebuireng¹³⁸

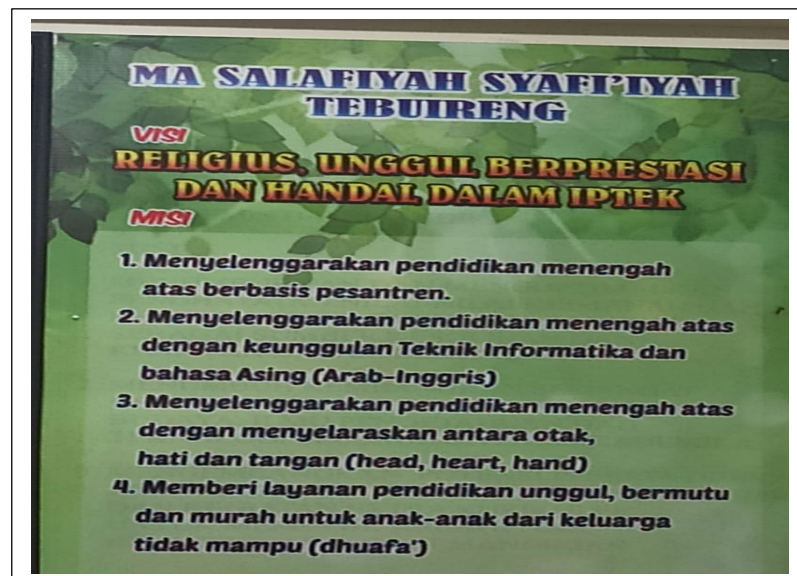
No	INDIKATOR	KRITERIA	JUMLAH
1	Kualifikasi Pendidikan Guru	<= SMA Sederajat	-
		D1	-
		D2	-
		D3	-
		S1	39
		S2	19
		S3	1
		Jumlah	59
2	Sertifikasi	Sudah	21
		Belum	38
		Jumlah	59
3	Gender	Pria	47

¹³⁷ Dokumen Visi dan Misi MASS Tebuireng Jombang tahun 2020

¹³⁸ Dokumen Kepegawaian MASS Tebuireng 2019/2020

		Wanita	12
		Jumlah	59
4	Status Kepegawaian	PNS	-
		GTT	9
		GTY	50
		Honorer	-
		Jumlah	59

Jumlah pendidik yang cukup banyak tersebut menjadi pekerjaan tersendiri bagi kepala madrasah yang berusaha terus menerus atau secara berkelanjutan dalam meningkatkan profesionalisme pendidik. Untuk merealisasikan tujuan “meningkatkan profesionalisme pendidik”. Kepala Madrasah memiliki teknik, cara, atau strategi dalam melakukan perencanaan program / kegiatan peningkatan profesionalisme pendidik, kemudian mengimplementasikan program/kegiatan yang telah direncanakan, dan melakukan evaluasi program/kegiatan yang telah dilaksanakan.



Gambar 4.18: Visi dan Misi MASS Tebuireng Jombang¹³⁹

¹³⁹ Observasi dan dokumentasi Visi dan Misi MASS Tebuireng Jombang tahun 2020

a. Strategi Perencanaan Peningkatan Profesionalisme Pendidik

Perencanaan (*planning*) program atau kegiatan merupakan bagian yang penting dari manajemen madrasah. Sebagai bagian dari komponen manajemen, perencanaan memiliki peran penting dalam menentukan mutu madrasah pada masa yang akan datang. Dalam memaparkan hasil penelitian di MASS Tebuireng yang bersumber dari wawancara, observasi, dan dokumentasi, peneliti membagi strategi kepala madrasah dalam melakukan perencanaan peningkatan profesionalisme pendidik dalam tiga tahap, yaitu tahap perumusan program, tahap sinkronisasi program, dan tahap validasi program.

1) Tahap Perumusan Program

Kepala Madrasah Aliyah Salafiyah Syafiyah (MASS) PP Tebuireng Jombang melakukan berbagai upaya dalam rangka meningkatkan profesionalisme pendidiknya. Proses pelaksanaan program peningkatan profesionalisme pendidik melalui perencanaan untuk kegiatan rentang satu tahun pelajaran yang tertuang dalam rencana kerja tahunan maupun perencanaan jangka menengah dalam Rencana Kerja Madrasah 4 (empat tahunan).

Proses perencanaan, pelaksanaan (implementasi program), dan evaluasi hasil pelaksanaan dilakukan dengan cara atau strategi yang dikembangkan oleh kepala madrasah. Dalam perencanaan jangka pendek dan jangka menengah, Kepala MASS Tebuireng melakukan

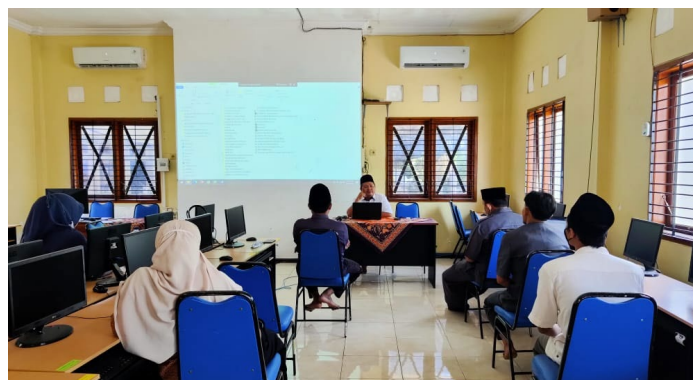
perumusan kegiatan untuk dijadikan program atau kegiatan baku dalam rencana kerja. Perumusan kegiatan adalah bagian dari tahapan perencanaan yang dilakukan oleh kepala madrasah. Dalam perumusan program/kegiatan kepala madrasah melibatkan dan menggali usulan dari semua warga madrasah baik pimpinan, Staf/TU, pendidik, dan perwakilan siswa melalui OSIS. Sebagaimana dikatakan oleh Ahmad Roziqi Kepala MASS PP Tebuireng Jombang:

Terkait dengan rencana kegiatan, pada semester genap rentang waktu antara bulan Maret atau setidaknya akhir bulan Februari sampai bulan Maret itu kita menggali ide-ide gagasan dari guru-guru dan staf yang kita kumpulkan, Kemudian apa yang kita rencanakan berupa kegiatan-kegiatan akan muncul rumusan-rumusan dan itu akan kita bawa pada rapat pimpinan. Kita libatkan tim pengembang madrasah, bidang kurikulum, kesiswaan, Humas dan sarana prasarana terkait rumusan rumusan hasil penggalan ide dan gagasan kegiatan termasuk dari siswa pun kita libatkan, dari OSIS ada ini itu dan yang lain karena ranahnya luas dan itu sangat dinamis, intinya model partisipasi atau usulan dari bawah *bottom up* dalam perencanaan kita biasa praktikkan, itu setiap tahun dan tetap mengacu rencana jangka menengah atau RKM yang disusun bersama TPM¹⁴⁰

Tim Penjamin Mutu (TPM) adalah bagian dari tim teknis MASS Tebuireng, ditetapkan dengan SK Kepala Madrasah yang memiliki tugas pokok dalam menyusun perencanaan, review dokumen rencana kerja tahunan, review visi dan misi, struktur organisasi, dan review lingkup manajerial lainnya. TPM MASS Tebuireng terdiri dari Ketua, yaitu Kepala Madrasah sendiri, dibantu seorang sekretaris yang dijabat oleh Waka Kurikulum, Bendahara, dan anggota yang masing-

¹⁴⁰ Wawancara Ahmad Roziqi Kepala MASS Tebuireng Jombang, 19 Maret 2020

masing 2 (dua) orang yang bertanggung jawab setiap standar nasional pendidikan.¹⁴¹ Strategi kepala madrasah melibatkan partisipasi warga madrasah untuk menggali berbagai masukan, baik dari pendidik, para pimpinan madrasah, staf, dan termasuk siswa/OSIS sudah pola perencanaan jangka menengah atau 4 tahunan.



Gambar 4.19: Bimtek Penyusunan Rencana Kerja oleh Kemenag¹⁴²

Komite MASS Tebuireng memiliki peran penting dalam tahap awal perencanaan. Selain sebagai mitra kepala madrasah, komite juga berperan dalam pendanaan yang bersumber dari wali murid. Abdul Halim menyatakan:

Komite secara teknis tidak ikut merencanakan program atau kegiatan MASS, tapi kepala madrasah selalu mengkomunikasikan proses penyusunan program atau kegiatan termasuk program terkait pendidik. Prinsipnya komite selalu mendukung semua program madrasah.¹⁴³

¹⁴¹ Dokumen Tim Penjamin Kurikulum MASS Tebuireng tahun 2020/2021

¹⁴² Observasi Pelaksanaan Bimtek Penyusunan Rencana Kerja, 25 Nopember 2020

¹⁴³ Wawancara Abdul Halim, Komite MASS Tebuireng Jombang, 25 April 2020

Salah satu kegiatan bersama antara komite dan madrasah adalah saat rencana kerja atau program kerja siap untuk disahkan bersama. Sebelum proses perencanaan, komite memiliki agenda pertemuan dengan wali murid baru dalam rangka sosialisasi program dan pembiayaan. Abdul Halim mengatakan:

Agenda resmi pertemuan dengan kepala madrasah, saat rapat kerja bersama dalam pengesahan rencana kerja. Salah satu kegiatannya adalah paparan kepala madrasah terkait program dan rencana kerja satu tahun kedepan. Juga program terkait pendidikan dan tenaga kependidikan. Setelah itu, ada pertemuan dengan wali murid untuk mensosialisasi program dan anggaran MASS Tebuireng. Tahun ini mungkin tidak ada karena ada corona¹⁴⁴

Partisipasi warga madrasah dalam perumusan kegiatan merupakan bagian dari proses perencanaan yang terbuka, artinya siapa saja bisa memberi usulan kegiatan dan memiliki prosedur baku, yaitu setelah usulan kegiatan dari warga madrasah terkumpul, kemudian oleh Tim Pengembang Madrasah (TPM) melakukan identifikasi, verifikasi, dan menetapkan draft rumusan untuk selanjutnya dikoordinasikan dan dikolaborasikan dengan mudir pendidikan yang juga merupakan tim penjamin mutu pondok pesantren sebagai pelaksana dan penanggung jawab teknis yayasan dan pondok pesantren Tebuireng. Sebagaimana dinyatakan oleh Ahmad Roziqi:

Kegiatan perencanaan kita termasuk terkait guru atau pendidik supaya profesional, kita ambil dari usulan yang bagus dari semua pihak lalu kita rumuskan jadi draft kemudian kita bawa ke pimpinan yang lebih atas yaitu mudir penjaminan mutu atau wakil

¹⁴⁴ Wawancara Abdul Halim, Komite MASS Tebuireng Jombang, 25 April 2020

pengasuh pondok bidang pendidikan kemudian dipilih mana rumusan-rumusan yang memungkinkan berdasarkan analisis kekuatan dan kelemahan lembaga di tingkat unit kemudian setelah itu bulan April paling cepat minggu kedua ketiga itu nanti kita langsung membuat rencana anggaran yang menjadi rumusan yang nanti langsung kita masukkan sesuai dengan sektor atau bahasa saya wilayah kekuasaan atau wilayah strategis siapakah itu menyangkut humas, sarana prasarana dan lain-lain. Kalau masalah guru atau pendidik ya masuk wilayah wakil kurikulum¹⁴⁵.

Salah satu dasar perencanaan adalah evaluasi diri (ED) pendidik, namun sebagai madrasah swasta ED tidak menjadi prioritas karena hasil uji kompetensi pondok yang menjadi dasar program peningkatan profesionalisme pendidik. Apri Astutik S, Isman, dan David Sugiarto menambahkan:

Namun demikian bagi pendidik ED tetap perlu, karena dengan melakukan evaluasi diri setiap tahun maka pendidik bisa mengetahui kekurangan/pencapaian apa yang belum terlaksana¹⁴⁶. Evaluasi diri guru perlu agar pendidik bisa mengevaluasi kemampuannya dan menindaklanjuti kekurangan¹⁴⁷. Guru sangat perlu melakukan evaluasi diri karena sebagai tolak ukur pengembangan mutu pendidikan agar guru mampu mengidentifikasi kekuatan dan kelemahannya dalam pengembangan kompetensinya dan menilai keberhasilan program-program yang ada serta mengetahui tantangan-tantangan yang dihadapi dalam kemajuan madrasah dan untuk tindak lanjut¹⁴⁸.

Evaluasi Diri (ED) pendidik MASS Tebuireng tidak diwajibkan oleh kepala madrasah namun pendidik memiliki kebebasan untuk membuatnya untuk kepentingan dirinya sendiri. Selain ED, Sasaran Kerja Pegawai (SKP) juga tidak diberlakukan di MASS Tebuireng.

¹⁴⁵ Wawancara Ahmad Roziqi Kepala MASS Tebuireng Jombang, 19 Maret 2020

¹⁴⁶ Wawancara Apri Astutik Sulistiyani guru Matematika MASS Tebuireng, 24 April 2021

¹⁴⁷ Wawancara Isman, guru Ekonomi MASS Tebuireng, 24 April 2021

¹⁴⁸ Wawancara David Sugiarto, guru Bahasa Indonesia MASS Tebuireng, 24 April 2021

Pendidik memiliki target sesuai yang gariskan oleh yayasan karena sebageian besar pendidik MASS Tebuireng adalah pendidik tetap (Guru tetap) yayasan dengan aturan kepegawaian yang berlaku secara khusus.

Tahap perumusan kegiatan atau program peningkatan profesionalisme pendidik merupakan bagian tak terpisahkan dari keseluruhan perencanaan. Namun bidang SDM pendidik ini menjadi perhatian tersendiri terutama oleh pondok yang memiliki *concern* (kepedulian) tinggi dalam hal pendidik dan cara mengembangkan kompetensinya. Pondok memiliki mekanisme uji kompetensi secara periodik untuk para pendidik di semua unit sesuai dengan kebutuhan pengembangan. Uji kompetensi tingkat pondok juga dijadikan bahan untuk melakukan mutasi pendidik antar unit yaitu sekolah ke madrasah, madrasah ke sekolah, atau madrasah ke madrasah dan sekolah ke sekolah. Ahmad Roziqi menyebutkan bahwa:

Uji kompetensi sudah menjadi agenda pondok untuk semua unit dan itu menjadi ukuran pondok untuk melakukan perencanaan bersama unit terkait cara mengembangkan kompetensinya. Selain itu hasil uji kompetensi itu dipakai dasar untuk melakukan penyesuaian atau mutasi antar unit. Persoalan guru ini penting....Ya..itu juga menjadi perhatian Yai (KH. Salahudin Wahid) terkait pendidik yang profesional.¹⁴⁹

Uji kompetensi mutlak menjadi kewenangan pondok menjadi bagian dari sistem baku di pondok pesantren Tebuireng. Peraturan kepegawaian Pondok Pesantren Tebuireng memberlakukan sistem

¹⁴⁹ Wawancara Ahmad Roziqi, Kepala MASS Tebuireng, 19 Maret 2020

pembinaan, promosi, mutasi, dan termasuk uji kompetensi. Hasil dari uji kompetensi itu digunakan untuk evaluasi kompetensi pendidik dan juga menjadi bahan program pembinaan dan pengembangan diri pendidik. Mudir pendidikan bersama unit yang ada meakukan kolaborasi kegiatan dan pembagian ranah kewenangan terkait SDM pendidik ini. Jumlah unit pendidikan formal tingkat dasar dan menengah yang dimiliki pondok pesantren Tebuireng sebanyak 9 lembaga terdiri dari 5 sekolah dan 4 madrasah.

2) Tahap Sinkronisasi Program

Strategi perencanaan partisipatif dari bawah atau *bottom up* yang dijelaskan oleh kepala madrasah memiliki pengertian pelibatan semua komponen yang ada di madrasah untuk *urun rembug* dalam perencanaan program atau kegiatan. Dari usulan-usulan itu kemudian diidentifikasi dan dipilih oleh tim pengembang madrasah yang berisi kepala, waka, KTU, bendahara dan penanggung jawab standar nasional pendidikan yang memiliki tugas menyusun rencana kerja madrasah jangka menengah dan jangka pendek sesuai kebutuhan. Setelah matang ditingkat tim pengembang dan madrasah kemudian dibawa ke rapat koordinasi dengan mudir pendidikan atau penjamin mutu pendidikan pondok pesantren untuk melakukan kolaborasi dengan rencana ditingkat pondok pesantren termasuk didalamnya perencanaan terkait peningkatan profesionalisme pendidik. Secara khusus, perencanaan terkait peningkatan profesionalisme pendidik

ini sangat penting bagi MASS PP Tebuireng karena sebagai bagian menjalankan salah satu dari misi madrasah yaitu “*Meningkatkan profesionalisme pendidik sesuai dengan kualifikasi dan standar akademik*”¹⁵⁰ Rangkaian proses perencanaan yang juga didasarkan pada analisis kekuatan dan kelemahan. Jika menyangkut peningkatan profesionalisme pendidik, maka beberapa pihak terlibat dalam proses tersebut. Sebagaimana dikatakan oleh Ahmad Roziqi Kepala MASS PP Tebuireng Jombang:

Koordinasi dan komunikasi atau istilahnya kolaborasi bersama mudir pendidikan atau tim penjamin mutu pondok selalu dan wajib kami lakukan terutama perencanaan terkait peningkatan kompetensi atau profesionalisme guru. Saat melakukan perencanaan tingkat madrasah jadi dalam bentuk draf rencana kerja yang didalamnya ada uangnya yang kami susun bersama-sama tim pengembang madrasah..dan setelah disetujui..saat eksekusi program kami berkolaborasi dengan mudir Pendidikan atau tim penjamin mutu pendidikan yang mewakili pengasuh dan Yayasan karena disana uangnya harus kami usulkan meski sudah tertera di rencana kerja.¹⁵¹



Gambar 4.20: Penyusunan Rencana Kerja oleh Tim Inti¹⁵²

¹⁵⁰ Dokumen Visi, Misi, dan Tujuan MASS PP Tebuireng Jombang tahun 2020

¹⁵¹ Wawancara Ahmad Roziqi Kepala MASS Tebuireng Jombang, 25 April 2020

¹⁵² Observasi dan dokumentasi kegiatan perencanaan MASS Tebuireng, 10 September 2020

Koordinasi, komunikasi, dan kolaborasi dengan *stakeholders* selalu dilakukan oleh kepala madrasah dalam proses perencanaan terutama terkait peningkatan profesionalisme pendidik. Koordinasi yang utama dengan mudir pendidikan atau penjamin mutu pendidikan pondok karena mudir memiliki kewenangan koordinatif mewakili pengasuh/pondok. Ini dilakukan karena merupakan alur sistem yang dikembangkan di Pondok Pesantren Tebuireng. Proses sinkronisasi program tidak cukup sekali karena Mudir pendidikan atau penjamin mutu pendidikan sebagai wakil yayasan dan pondok kadang meminta madrasah untuk melakukan revisi terutama dalam penganggaran kegiatan. Revisi dilakukan kemudian diajukan atau dibahas bersama untuk mendapat draft final untuk proses validasi atau pengesahan sebagai dokumen rencana yang implementatif.



Gambar 4.21 : Pertemuan Kepala MASS Tebuireng bersama Mudir Pendidikan PP Tebuireng¹⁵³

¹⁵³ Dokumentasi Pertemuan Sinkronisasi Program bersama Mudir Pendidikan PP Tebuireng, tahun 2020

Perencanaan awal tahun dalam bentuk Rencana Kerja Tahunan (RKT) dan Rencana Kerja Anggaran Madrasah (RKAM) disusun dan di *breakdown* dari RKM empat tahunan. Meski sudah tertera dalam RKM, unit di Pondok Pesantren Tebuireng dalam hal ini MASS Tebuireng tetap harus berkonsultasi, berkoordinasi, dan berkolaborasi dengan mudir pendidikan /penjamin mutu pendidikan pondok untuk sinkronisasi anggaran, terutama terkait kegiatan dan anggaran peningkatan kompetensi/professionalisme pendidik. Terdapat kebijakan pondok bahwa unit dalam hal MASS Tebuireng mengelola anggaran yang bersifat rutin. Sedangkan pondok mengelola program peningkatan profesionalisme pendidik bersifat sentral semua unit dan insidental tergantung perkembangan yang ada. Hal ini disampaikan oleh Ahmad Roziqi, Kepala MASS Tebuireng sebagai berikut:

Kalau peningkatan SDM guru ranahnya 2, ranah mudir dalam skala Tebuireng semua kalau dalam ranah internal ikut-ikut workshop, adakan bimtek dan lainnya. Kalau Gus Sholah ada info apa yang terbaru lalu minta mudir menindak lanjuti atau mengadakan begitu. Kadang tidak mendadak kemarin menjelang wafatnya membicarakan merdeka belajar, Yai dulu dapat info apa langsung dirapatkan di ranah mudir dan kepala langsung mengadakan kegiatan semua unit harus ikut, sistem peningkatan mutu pendidikan di Tebuireng sudah berjalan sejak Yai memimpin Tebuireng dan sekarang sudah baku meski ada perbaikan-perbaikan¹⁵⁴

Pondok Pesantren telah membangun sistem dalam meningkatkan mutu pendidikan di Pondok Pesantren Tebuireng dan menjadi

¹⁵⁴ Wawancara Ahmad Roziqi Kepala MASS Tebuireng Jombang, 25 April 2020

tuntutan semua unit pendidikan yang ada khususnya di MASS Tebuireng untuk melakukan kebijakan dan aturan pondok terutama terkait tendik (pendidik dan tenaga kependidikan). Sistem itu baku dengan SOP yang berlaku sama untuk semua unit pendidikan. Salah satu program penting dalam meningkatkan mutu pendidikan adalah meningkatkan profesionalisme pendidik. Profesionalisme pendidik di MASS Tebuireng tidak bisa ditawar karena selain bagian dari misi pendidikannya, juga menjaga layanan yang baik bagi pengguna yaitu peserta didik masyarakat sekitar dan peserta didik yang juga santri pondok pesantren Tebuireng.

Kegiatan peningkatan profesionalisme pendidik adalah ranah MASS Tebuireng sebagai unit pendidikan untuk kegiatan bersifat internal MASS dan rutin, sedangkan ranah mudir pendidikan sebagai Penjamin Mutu pendidikan pondok pesantren Tebuireng adalah untuk skala kolektif dan besar baik yang bersifat terprogram maupun insidental atas fasilitasi pengasuh (KH. Salahudin Wahid). MASS Tebuireng sebagai unit pendidikan formal milik pondok pesantren Tebuireng diberi kewenangan dalam melaksanakan kegiatan pengembangan dan peningkatan profesionalisme pendidik untuk meningkatkan mutu pendidikan di MASS Tebuireng dan pendidikan di PP Tebuireng secara umum.

Peningkatan profesionalisme pendidik MASS Tebuireng direncanakan dan dibiayai oleh anggaran madrasah dan pondok.

Namun kepala MASS Tebuireng selalu menegaskan bahwa pendidik dan kepala memiliki peran dan kepentingan yang sama dalam urusan profesionalisme pendidik. Apri Astutik Sulistyarini menjelaskan:

Kepala madrasah dan pendidik memiliki tanggung jawab untuk peningkatan profesionalisme pendidik di madrasah, antara kepala madrasah dan pendidik saling mendukung demi peningkatan profesionalisme itu sendiri yang nantinya untuk kemajuan madrasah dan juga kemajuan bagi pendidik sendiri.¹⁵⁵

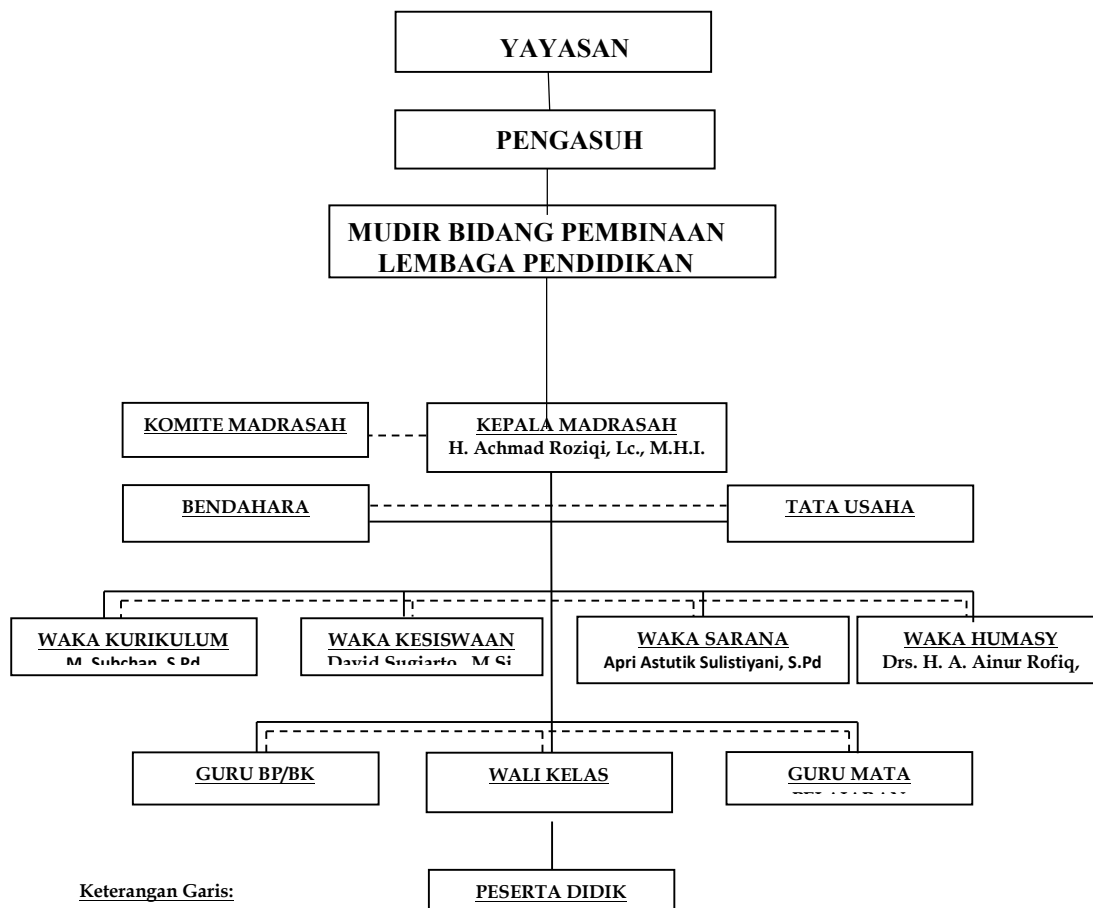
Secara kelembagaan Kepala Madrasah memiliki tanggung jawab sesuai dengan tugas, fungsinya, dan kompetensinya. Kepala dan pendidik saling sinergi dan saling bertanggung jawab. Kesadaran pendidik penting dimunculkan dan kepala madrasah memberi kesempatan untuk inisiatif pendidik dalam mengembangkan dirinya.¹⁵⁶, Intinya, pendidik bertanggung jawab atas dirinya sendiri sedangkan kepala Madrasah bertanggung jawab secara kelembagaan dan memfasilitasi pelatihan yang terkait dengan yayasan dan Kemenag.¹⁵⁷

Kepala MASS Tebuireng diberi kewenangan dan tugas terkait pendidik dan pengembangannya. memiliki Secara hierarkhi struktur organisasi, kepala madrasah langsung dalam kendali dan komando mudir pendidikan/penjamin mutu pendidikan. Berikut struktur organisasi MASS Tebuireng

¹⁵⁵ Wawancara Apri Astutik Sulistiyani guru Matematika MASS Tebuireng, 24 April 2021

¹⁵⁶ Wawancara David Sugiarto, guru Bahasa Indonesia MASS Tebuireng, 24 April 2021

¹⁵⁷ Wawancara Isman, guru Ekonomi MASS Tebuireng, 24 April 2021

Bagan 4.7: Bagan Struktur Organisasi MASS.Tebuireng¹⁵⁸

Dari struktur heirarkhi tersebut proses perencanaan secara umum dan Proses perencanaan peningkatan profesionalisme pendidik dilakukan oleh kepala madrasah melalui tahapan berjenjang sesuai kewenangan yang diberi tugas. Banyak pihak yang terlibat dalam perencanaan dan terdapat proses koordinasi dan kolaborasi antara unit dan mudir pendidikan/penjamin mutu, dan yayasan. Seringkali kepala MASS Tebuireng harus mengantisipasi dalam perencanaan kegiatan

¹⁵⁸ Dokumen Struktur Organisasi MASS Tebuireng 2019/2020

peningkatan profesionalisme pendidik yang bersifat mendadak dan berskala besar, misalnya berkembang isu pendidikan terkini. Pengasuh, KH. Salahudin Wahid (Gus Sholah) adalah sosok yang transformis dan seringkali mengadakan kegiatan pengembangan diri pendidik yang berskala besar namun tetap melibatkan unit pendidikan, mudir, dan TPM. Ahmad Roziqi menyatakan:

Kalau urusan yang besar, pondok mengambil peran utama misal peningkatan kompetensi guru, penilaian kinerja guru, bahkan mutasi guru antar unit tapi untuk internal misal pengembangan kompetensi guru internal ya tetap kepala madrasah. Pondok ada mudir, penjamin mutu dan madrasah juga ada pengembang madrasah. Semua tertera dalam rencana kerja kok. Kalau untuk urusan sikap atau akhlak guru harus sesuai aturan pondok. Contoh kecil tapi efek besar, Tebuireng melarang merokok, itu berlaku untuk semuanya tanpa pandang bulu.¹⁵⁹

Struktur baku dalam peningkatan profesionalisme pendidik di MASS Tebuireng di rencanakan dalam RKM dan RKT, kemudian dari rencana yang disusun tersebut terbagi menjadi 2 kegiatan, yaitu kegiatan peningkatan profesionalisme pendidik internal dan eksternal. Secara internal rencana peningkatan profesionalisme pendidik tertera dalam RKM di 5 (lima) standar nasional pendidikan, yaitu di standar isi, standar proses, standar tendik, standar pengelolaan, dan standar penilaian, dalam bentuk bimtek, pendampingan, workshop, MGMP, dan supervisi.¹⁶⁰ Selain itu juga dalam bentuk pengiriman delegasi atau peserta peningkatan profesionalisme pendidik yang dilaksanakan

¹⁵⁹ Wawancara Ahmad Roziqi Kepala MASS Tebuireng Jombang, 25 April 2020

¹⁶⁰ Dokumen RKM MASS Tebuireng tahun 2019-2020

oleh mudir pendidikan/tim penjamin mutu secara internal pondok dan pengiriman kegiatan serupa secara eksternal.



Gambar 4.22: Rapat Tim MASS Tebuireng bersama Mudir Pendidikan, Yayasan, dan Pondok¹⁶¹

3) Tahap Validasi Program

Dokumen perencanaan yang sudah melalui tahap akhir sinkronisasi menjadi sebuah draft final Rencana Kerja Madrasah jangka menengah dan jangka pendek yang kemudian harus mendapatkan pengesahan/validasi. Validasi tersebut dari Yayasan Pondok Pesantren Tebuireng dan Kanwil Kementerian Agama Propinsi Jawa Timur. Moh. Subhan menjelaskan bahwa:

Waktu membuat perencanaan awal tahun, biasanya MASS membuat perencanaan internal tim lalu kolaborasi dengan tim penjamin mutu dan mudir pendidikan pondok. Untuk anggarannya pak, semua keuangan itu sentral meski pembayaran lewat madrasah. Draft final program atau kegiatan termasuk rencana peningkatan mutu atau profesionalisme pendidik disini khan ada anggarannya nah kita bawa draft itu bahas bersama tim penjamin mutu dan mudir pendidikan untuk kemudian diputuskan nanti pas

¹⁶¹ Dokumentasi Rapat Tim MASS Tebuireng bersama Mudir Pendidikan, Yayasan, dan Pondok, 25 Maret 2020

hari H nya misal pelatihan ya prosedur atau proposal diajukan sesuai RKA yang sudah disepakati dan disahkan¹⁶²

RKA yang dibuat dan telah disetujui oleh mudir pendidikan dan tim penjamin mutu pendidikan digunakan sebagai:

- a) Acuan pelaksanaan kegiatan tingkat madrasah atau lembaga unit
- b) Dasar pencairan anggaran operasional pelaksanaan kegiatan
- c) Laporan dan evaluasi kegiatan oleh madrasah, dan
- d) Bahan masukan kinerja dan evaluasi yayasan untuk kegiatan serupa di tahun pelajaran yang akan datang.¹⁶³

Strategi perencanaan yang dilakukan kepala MASS Tebuireng menggunakan pola partisipatoris dan kolaboratif dengan melibatkan seluruh warga madrasah dan dikolaborasikan dengan mudir pendidikan/ tim penjamin mutu pendidikan. Peningkatan profesionalisme pendidik merupakan bagian dari perencanaan lembaga secara regular jangka menengah dan jangka pendek, namun kegiatan khusus peningkatan profesionalisme pendidik menjadi tema tersendiri dalam tahap sinkronisasi program karena ada 2 (dua) ranah penyelenggara, yaitu pondok pesantren bersama seluruh unit pendidikan dan MASS Tebuireng sebagai unit pendidikan di Pondok Pesantren Tebuireng.

Proses pelibatan warga madrasah dalam perencanaan tahap awal menunjukkan pentingnya partisipasi semua *stakeholders* untuk ikut

¹⁶² Subhan anggota tim penjamin mutu MASS Tebuireng Jombang, 25 April 2020

¹⁶³ Dokumen Rencana Kerja Madrasah (RKM) tahun 2016 - 2020

berperan serta menumbuhkan rasa memiliki pada lembaga. Dari sisi manajemen pendidikan yang dipraktikkan oleh pondok pesantren Tebuireng, proses yang dilalui oleh unit pendidikan dalam melakukan perencanaan memberi ruang otonomi atau kewenangan bagi unit mengembangkan peningkatan profesionalisme pendidik. Subhan menambahkan:

Tim perumus dari TPM menerima masukan dari berbagai pihak terkait apa yang akan dilakukan, baik itu saran perbaikan, usulan program terutama untuk pendidik. Usulan itu kemudian kami saring bersama semua anggota tim terutama yang membidangi untuk dipertimbangkan menjadi program dalam rencana kerja. Pada akhirnya tim inti yang ditunjuk kepala madrasah untuk finalisasi sebelum disinkronkan dan dikolaborasikan dengan program pondok bersama mudir pendidikan dan yayasan sebelum menjadi rencana kerja final.¹⁶⁴

Proses perencanaan MASS Tebuireng yang dimulai tahap perumusan program yang melibatkan berbagai pihak dan menjadi bagian dari perencanaan umum, kemudian dilakukan sinkronisasi bersama mudir pendidikan/pondok pesantren sesuai kewenangan dalam program peningkatan profesionalisme pendidik. Validasi dilakukan setelah mudir pendidikan/pondok pesantren memberi persetujuan dan pengesahan internal.

¹⁶⁴Subhan anggota tim penjamin mutu MASS Tebuireng Jombang, 25 April 2020

b. Strategi Implementasi Peningkatan Profesionalisme Pendidik

Strategi dalam rangka peningkatan profesionalisme pendidik di MASS Tebuireng merupakan satu keniscayaan dan keharusan. Salah satu misi dari MASS Tebuireng adalah *Meningkatkan profesionalisme pendidik sesuai dengan kualifikasi dan standar akademik*,¹⁶⁵ artinya peningkatan profesionalisme pendidik adalah bagian penting dari program MASS Tebuireng. Sebagai Madrasah berbasis Pesantren tentu strategi kepala madrasah dalam meningkatkan profesionalisme pendidik juga harus memperhatikan visi, misi, dan tujuan pondok pesantren.

Secara internal MASS Tebuireng melakukan peningkatan profesionalisme dengan pola internal, internal-eksternal, dan *pure* eksternal. Peningkatan SDM secara umum menjadi *concern* induk atau pondok. Sebagaimana dijelaskan oleh Ahmad Roziqi sebagai berikut:

Kalau peningkatan SDM guru ranahnya 2, ranah mudir atau Tim Penjamin Mutu Pendidikan dalam skala internal PP Tebuireng semua unit terlibat dan ranah unit atau intern MASS. Yang sering pada ranah mudir kita kolaborasi semua unit menjadi satu kegiatan. Juga kalau Gus sholah atau pengasuh ada info yang terbaru (pendidikan) lalu minta mudir menindak lanjuti atau mengadakan kegiatan pengembangan guru. Kadang mendadak jika insidental ada tamu penting bisa dipertemukan guru untuk menambah wawasan dan kompetensi. Sering kali mendadak, kemarin beberapa waktu sebelum beliau wafat, membicarakan merdeka belajar yai langsung adakan rapat di ranah mudir dan kepala, kemudian langsung mengadakan kegiatan bersama dan semua unit harus ikut¹⁶⁶

¹⁶⁵ Dokumen Visi dan Misi MASS Tebuireng Jombang 2020

¹⁶⁶ Wawancara dengan Achmad Roziqi Kepala MASS Tebuireng tanggal 2 Mei 2020

Peningkatan profesionalisme pendidik di MASS Tebuireng terkait dengan program atau kegiatan yang dikelola pondok melalui mudir pendidikan atau Tim penjamin Mutu pendidikan (TMP) menjadi sistem pengembangan SDM di PP Tebuireng yang sudah berlangsung beberapa tahun. Salah satu tugas utama TMP yang diketuai seorang Mudir adalah menginventarisasi kebutuhan pelatihan atau peningkatan mutu SDM guru dan mengadakannya secara terjadwal. Selain itu, peran pengasuh utama dalam hal ini KH. Salahudin Wahid dan KH. Abdul Hakim sangat besar. Kepedulian pengasuh dalam memberi “ilmu” sangat besar dan dalam setahun bisa lebih banyak dari yang bisa diprogramkan oleh TMP. Ada yang bersifat insidental atau mendadak karena seringnya tamu penting dibidang pendidikan yang selalu diminta pengasuh untuk memberi tambahan wawasan dalam bentuk diskusi ilmiah atau seminar dengan menghadirkan semua guru atau perwakilan guru sesuai dengan bidang keilmuan tamu narasumber.



Gambar 4.23: Kegiatan Kolektif Peningkatan Kompetensi Pendidik MASS Tebuireng¹⁶⁷

¹⁶⁷ Dokumentasi Kegiatan Kolektif Peningkatan Kompetensi Pendidik MASS Tebuireng, 28 Februari 2020

Selain itu *concern* pengasuh dalam isu-isu pendidikan sangat besar sehingga apa yang terjadi di dunia pendidikan Indonesia. Pemikiran pengasuh kemudian dikomunikasikan dengan Penjamin Mutu untuk menjadi program pengembangan kompetensi pendidik pada tahun yang berjalan ditindaklanjuti oleh Penjamin Mutu dalam bentuk kegiatan kolektif bisa berupa workshop, pelatihan, atau pendampingan teknis. Sebagaimana dikatakan oleh Ahmad Roziqi berikut:

Concern Yai¹⁶⁸ terhadap pengembangan wawasan dan kompetensi pendidik sangat tinggi. Tidak jarang tamu beliau yang praktisi pendidikan dari manapun diminta menyisihkan waktu untuk memberi wawasan semacam diskusi ilmiah dengan guru-guru. Selain itu yang baru seperti contoh adanya Gerakan Sekolah Menyenangkan (GSM) oleh DR. Reza oleh pengasuh langsung di tindak lanjuti dengan memerintahkan Penjamin Mutu membuat skema program dan juga kegiatan dibuat gelombang-gelombang. Itu akhirnya menjadi kebijakan yayasan atas instruksi Yai. Keikutsertaan semua unit dalam program Penjamin Mutu atau pondok merupakan kegiatan keluar/eksternal namun bersifat internal atau satu keluarga¹⁶⁹

Kepedulian pengasuh dalam peningkatan mutu guru yang kemudian menjadi program mudir pendidikan untuk semua unit pendidikan di pondok pesantren berlangsung dengan model mengirim delegasi seperti dalam GSM dan mendatangkan narasumber dalam program kemitraan. Program peningkatan profesionalisme pendidik ini yang disebut sebagai kegiatan “internal-eksternal” merupakan pola *top down* dalam menajamen SDM pondok pesantren.

¹⁶⁸KH. Salahudin Wahid (Gus Sholah) Pengasuh Pondok Pesantren Tebuireng yang merupakan Cucu Hadratussyaikh KH. Hasyim Asyari

¹⁶⁹ Wawancara dengan Ahmad Roziqi kepala MASS Tebuireng tanggal 25 April 2020

Peningkatan profesionalisme pendidik merupakan *concern* pondok pesantren Tebuireng. Berbagai terobosan dan inovasi banyak dilakukan oleh pemangku kepentingan (Mudir pendidikan pondok, yayasan, pengasuh, kepala unit) untuk mengelola dan meningkatkan profesionalisme pendidik di seluruh unit pendidikan. Salah satu usaha yang telah dilakukan adalah menjalin kemitraan dengan lembaga yang kompeten dibidang pendidikan. Sebagaimana di jelaskan oleh Roziqi sebagai berikut:

Pondok memiliki kebijakan khusus terkait pendidik terutama peningkatan profesionalismenya. Ada uji kompetensi juga ada mutase dari hasil itu. Untuk program peningkatan profesionalisme pondok melakukan kerja sama atau kemitraan. Beberapa perguruan tinggi semisal UNESA atau UM, dan lain-lain termasuk Gerakan Sekolah Menyenangkan (GSM)nya DR. Reza Cibubur menjadi mitra pondok. kemitraan itu memang atas nama pondok tapi unit termasuk MASS memiliki keharusan mendukung, ikut, dan melakukan tindak lanjut hasilnya dengan diseminasi bagi pendidik yang dikirim. Kemitraan sepenuhnya kewenangan pondok dan semua diurus oleh pondok. Kami adalah objek dan yang diberi manfaat atas kemitraan itu.¹⁷⁰

Dalam praktiknya MASS Tebuireng mengirim delegasi yang diminta oleh pondok untuk mengikuti kegiatan peningkatan profesionalisme pendidik bisa berupa pelatihan, workshop, seminar, dan sejenisnya. Setelah selesai kegiatan, delegasi yang dikirim wajib melakukan diseminasi ke seluruh pendidik atau bidang yang diikutinya kemudian di tindak lanjuti dengan mengadakan kegiatan internal. Kegiatan internal tersebut adalah kegiatan kolektif yang dirancanag

¹⁷⁰ Wawancara dengan Ahmad Roziqi kepala MASS Tebuireng tanggal 25 April 2020

untuk tindak lanjut hasil pelatihan. Diseminasi dirancang dalam bentuk workshop internal dan pendidik yang menjadi delegasi selain melaporkan secara umum apa yang diikutinya juga secara teknis memberi materi kepada sejawatnya. Sebagaimana disampaikan oleh Roziqi:

Workshop internal peningkatan mutu guru bisa lewat diseminasi guru seperti atau misalnya yang dikirim lewat GSM-nya pak Dua tahun ini skala besar GSM sampai diutus yai ke Cibubur DR. Reza yang mengelola Gerakan Sekolah menyenangkan, begitu juga pelatihan semua kompetensi pedagogi guru secara daring. Strategi saya mengangkat wakil dari guru UN dan guru kepesantrenan untuk mapel agama. Yang model seperti ini semua ditanggung pondok sesuai rencana madrasah yang disinkronkan dengan program yayasan.¹⁷¹



Gambar 4.24: Workshop Penyusunan Perangkat Pembelajaran dan Persiapan Supervisi MASS Tebuireng¹⁷²

¹⁷¹ Wawancara dengan Ahmad Roziqi kepala MASS Tebuireng tanggal 27 April 2020

¹⁷² Observasi dan Dokumentasi pelaksanaan workshop penyusunan perangkat pembelajaran dan Supervisi MASS Tebuireng, 10 Februari 2020

Proses pengembangan dan peningkatan profesionalisme pendidik pada tataran kebijakan pondok yang menaungi MASS Tebuireng dilakukan secara berjenjang. Pondok menggagas program pengembangan profesionalisme pendidik yang melibatkan seluruh unit dan pendidik yang dikirim mewakili MASS Tebuireng wajib melakukan diseminasi ke pendidik yang lain sehingga ada kesinambungan karena tidak memungkinkan melibatkan seluruh pendidik di lingkungan pondok karena besarnya jumlah pendidik. Namun demikian pelaksanaan diseminasi di MASS Tebuireng di desain dalam bentuk workshop yang disupervisi langsung oleh pengawas unit yang ditunjuk oleh pondok dan dilakukan pendampingan tim atau anggota tim yang ditunjuk oleh pondok. Sebagaimana dijelaskan oleh Ahmad Roziqi:

Iya bapak, setiap kegiatan yang menyangkut pendidik apalagi peningkatan profesionalisme yang bisa berupa diseminasi atau mandiri selalu melaporkan ke yayasan atau pondok dan mudir pendidikan. Pengawas unit juga memantau kegiatan tersebut jadi sebetulnya laporan itu sebagai pertanggung jawaban MASS Tebuireng dalam menindak lanjuti program peningkatan profesionalisme pendidik yang diprogram dan diadakan oleh pondok. Pondok memiliki banyak jaringan untuk ini pak. Jadi kami dengan senang hati dan berterima kasih selalu ada program itu.¹⁷³

Program yang digagas dan menjadi kewenangan pondok yang dilaksanakan oleh mudir pendidikan sudah menjadi program rutin tahunan. Namun demikian MASS Tebuireng juga diberi kewenangan untuk mengembangkan profesionalisme pendidik dengan bekerja sama

¹⁷³ Wawancara dengan Ahmad Roziqi kepala MASS Tebuireng tanggal 2 Mei 2020

dengan pihak luar atas izin dan persetujuan pondok. Sebagaimana disampaikan oleh Roziqi:

MASS Tebuireng sebagai unit pendidikan di pondok pesantren Tebuireng memiliki juga kemitraan namun dalam skala kecil misalnya dengan sesama lembaga pendidikan atau perguruan tinggi pendidikan. Namun untuk yang strategis itu kewenangan pondok dan tim penjamin mutu pendidikan.¹⁷⁴

Tata kerja yang dibangun di pondok pesantren Tebuireng secara manajemen memiliki mekanisme *top down* untuk program pengembangan dan peningkatan profesionalisme yang bersifat umum yang bisa menjangkau semua pendidik di seluruh unit pendidikan dan *bottom up* untuk perencanaan kegiatan termasuk kegiatan peningkatan profesionalisme pendidik yang tercantum dalam rencana kerja madrasah.

Selain itu, secara regulatif Pengembangan Keprofesional Berkelanjutan (PKB) harus dilakukan berdasarkan kebutuhan pendidik yang bersangkutan, yaitu kebutuhan untuk meningkatkan kompetensinya di atas standar kompetensi profesi pendidik harus dilakukan berdasarkan kebutuhan guru yang bersangkutan. PKB ini terdiri dari tiga komponen, yaitu Pengembangan Diri, publikasi ilmiah, dan karya inovatif¹⁷⁵

Kegiatan kolektif PKB sering melibatkan stakeholders. Komite juga sering dilibatkan dalam kegiatan yang terkait pendidik. Abdul Halim menambahkan:

¹⁷⁴ Wawancara dengan Ahmad Roziqi kepala MASS Tebuireng tanggal 2 Mei 2020

¹⁷⁵ Dokumen MASS Tebuireng tentang Permengpan no 16/2009 tentang Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya

Pertemuan dengan pendidik ya pada saat rapat bersama antara madrasah, komite, dan pondok biasanya bersama mudir pendidikan. Kepala madrasah selalu menginformasikan kegiatan pendidik, baik diklatnya atau kegiatan yang berkaitan dengan peningkatan profesionalisme pendidik. Informasi itu sudah menjadi kebiasaan karena komite juga ikut bertanggung jawab dalam pembeayaan melalui pondok.¹⁷⁶

Kegiatan kolektif PKB yang dikembangkan MASS Tebuireng bervariasi sesuai dengan kebutuhan. Terdapat kegiatan yang tertera dalam rencana kerja madrasah (RKM), seperti workshop, bimtek, dan kegiatan lain yang berorientasi peningkatan profesionalisme pendidik. Namun juga kegiatan sejenis yang bersifat mendadak karena menjadi ranah mudir atau pondok. Sebagaimana disampaikan oleh Apri Astutik Sulistyani, David Sugiarto, dan Isman menambahkan bahwa madrasah mengadakan workshop dan MGMP secara rutin.

Pondok melalui mudir juga memiliki agenda peningkatan profesionalisme guru secara rutin bersama unit-unit di lingkungan pondok. termasuk MGMP bersama.¹⁷⁷ Kegiatan kolektif lain berupa lokakarya, diklat pengembangan kurikulum, dan pengajian dalam mengembangkan IMTAQ seluruh dewan guru.¹⁷⁸ Ditambah acara mendadak dari pengasuh saat ada tamu yang langsung bisa dipertemukan dengan civitas Tebuireng¹⁷⁹.

¹⁷⁶ Wawancara Abdul Halim Komite MASS Tebuireng, 25 April 2020

¹⁷⁷ Wawancara Apri Astutik Sulistyani guru Matematika MASS Tebuireng, 24 April 2021

¹⁷⁸ Wawancara David Sugiarto, guru Bahasa Indonesia MASS Tebuireng, 24 April 2021

¹⁷⁹ Wawancara Isman, guru Ekonomi MASS Tebuireng, 24 April 2021



Gambar 4.25 : Workshop Penyusunan Program Kerja Pendidik MASS Tebuireng¹⁸⁰

MASS Tebuireng adalah lembaga pendidikan swasta dan pendidiknya sudah banyak yang sertifikasi serta berstatus *inpassing* namun angka kredit untuk kenaikan pangkat belum menjadi kebutuhan sebagaimana pendidik berstatus PNS. Namun demikian, kepala madrasah tetap melakukan pengembangan diri secara sistematis dan terencana sebagaimana dipaparkan diatas dan termasuk publikasi ilmiah. Khusus untuk publikasi ilmiah telah banyak karya tulis berupa buku yang diterbitkan oleh pendidik. Ahmad Roziqi menyatakan:

Lingkungan memiliki budaya tulis, gurunya juga menulis untuk kepentingan pembelajaran atau keilmuannya sendiri dan tidak ada program dari madrasah untuk memaksa guru menulis. Publikasi ilmiah adalah bagian dari kompetensi profesional pendidik dan menulis itu semua murni ide dan kemauan guru. Ada beberapa yang sudah ber-ISBN dan sebagian besar masih berupa draft dicoveri modul oleh guru. Selain itu banyak guru yang menjadi narasumber dalam kegiatan ilmiah, seminar, dan sejenisnya. Program ini bagus untuk di *share* ke sesama guru lain di tempat lain yang mungkin ingin belajar, Saya memfasilitasi penerbitannya, apalagi Tebuireng punya lembaganya¹⁸¹

¹⁸⁰ Observasi Workshop Penyusunan Program Kerja Pendidik MASS Tebuireng, 27 Juni 2020

¹⁸¹ Wawancara Ahmad Roziqi kepala MASS Tebuireng tanggal 2 Mei 2020

Banyak macam-macam jenis publikasi ilmiah yang dipersyaratkan bagi pendidik berstatus PNS untuk kenaikan pangkat dan golongan melalui menghitung angka kredit atau penilaian angka kredit (PAK) antara lain presentasi di forum ilmiah, hasil penelitian, tinjauan ilmiah, tulisan ilmiah populer, artikel ilmiah, buku pelajaran, modul/diktat, buku dalam bidang pendidikan, karya terjemahan, buku pedoman guru.¹⁸² Namun sebagai lembaga swasta, pendidik di MASS Tebuireng memiliki motivasi yang kuat dalam melakukan publikasi ilmiah dan tidak berpikir tentang angka kredit atau kenaikan pangkat. Banyak pula pendidik yang menjadi narasumber dalam forum ilmiah regional bahkan nasional. Semua itu tidak lepas dari budaya ilmiah semacam diskusi, menulis, dan kegiatan ilmiah lain. KH. Salahudin Wahid (Gus Sholah) memiliki perhatian yang besar dalam budaya literasi di pondok pesantren Tebuireng. Salah satu contoh kecilnya adalah membuat penerbitan sendiri yang dikelola secara profesional.

Tidak ada perintah atau stimulus untuk membuat karya tulis terutama buku. Semua dilakukan oleh pendidik karena kebutuhan dan pengembangan keilmuan. Banyak buku hasil karya pendidik tersebut kemudian digunakan sebagai referensi dalam kegiatan pembelajaran kelas untuk memperkuat mata pelajaran yang diampunya. Sebagai pendidik profesional salah satu indikatornya adalah kemampuan

¹⁸² Dokumen MASS Tebuireng tentang Permengpan no 16/2009 tentang Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya

menulis sebagai bagian dari tindakan reflektif dari sub indikator kompetensi profesional. Berikut daftar buku ber ISBN karya pendidik MASS Tebuireng.

Tabel 4.10: Daftar Buku Karya Guru MASS Tebuireng 2019/2020¹⁸³

NO	JUDUL	PENULIS	PENERBIT	ISBN
1	Metodologi Pembelajaran Bahasa Arab	Fatturrahman, M.Pd.I	Madani Intrans Publising Malang, 2015	978-602-0899-06-0
2	Strategi Menerjemah Teks Indonesia-Arab	Fatturrahman, M.Pd.I	Lisan Arabi, Sidoarjo, 2016	978-602-74486-9-8
3	Konsep Toleransi Berpendapat untuk Menangkal Paham Radikalisme; Perspektif Hadratussyaikh KH. Hasyim Asy'ari dalam Kitab AL-Tibyan	DR.Fatturrahman, M.Pd.I	LPPM Unhasy, Tebuireng, 2019	978-602-51158-3-7
4	Evaluasi Pembelajaran Bahasa Arab Berbasis TOAFL	DR.FatturrahmanM.Pd.I	LPPM Unhasy, Tebuireng, 2019	978-623-90696-8-1
5	Pendidikan Ahlussunah Wal-Jamaa'ah dan Ke-NU-an untuk SD dan MI Kelas IV	Ainur Rofiq, M.Zuhdi, Miftachur Rahman	Tiga Serangkai Pustaka Mandiri, 2011 - Sekarang	978-979-084-259-5 (no.jil.lengkap) 978-979-084-260 (Jil.1)
6	Pendidikan Ahlussunah Wal-Jamaa'ah dan Ke-NU-an untuk SD dan MI Kelas V	Ainur Rofiq, M.Zuhdi, Miftachur Rahman	Tiga Serangkai Pustaka Mandiri, 2011 - Sekarang	978-979-084-259-5 (no.jil.lengkap) 978-979-084-260 (Jil.1)
7	Pendidikan Ahlussunah Wal-Jamaa'ah dan Ke-NU-an untuk SD dan MI Kelas VI	Ainur Rofiq, M.Zuhdi, Miftachur Rahman	Tiga Serangkai Pustaka Mandiri, 2011 - Sekarang	978-979-084-259-5 (no.jil.lengkap) 978-979-084-260 (Jil.1)
8	Pendidikan Ahlussunah Wal-Jamaa'ah dan Ke-NU-an untuk SMP dan MTs Kelas VII	Ainur Rofiq, M.Zuhdi, Miftachur Rahman	Tiga Serangkai Pustaka Mandiri, 2011 - Sekarang	978-979-084-263-2 (no.jil.lengkap) 978-979-084-266-3 (Jil.1)
9	Pendidikan Ahlussunah Wal-Jamaa'ah dan Ke-	Ainur Rofiq, M.Zuhdi,	Tiga Serangkai Pustaka	978-979-084-263-2

¹⁸³ Dokumen Perpustakaan MASS Tebuireng 2020

	NU-an untuk SMP dan MTs Kelas VIII	Miftachur Rahman	Mandiri, 2011 - Sekarang	(no.jil.lengkap) 978-979-084-264-9 (Jil.1)
10	Pendidikan Ahlusunah Wal-Jamaa'ah dan Ke-NU-an untuk SMP dan MTs Kelas IX	Ainur Rofiq, M.Zuhdi, Miftachur Rahman	Tiga Serangkai Pustaka Mandiri, 2011 - Sekarang	978-979-084-263-2 (no.jil.lengkap) 978-979-084-265-6 (Jil.1)
11	FIKIH GUS DUR Pemikiran Gus Dur dan Kontribusinya dalam Pengembangan Hukum Islam di Indonesia	Dr. Johari	Pustaka Tebuireng 2019	978-602-8802-68-1
12	Mendalami Ilmu Nahwu	Syuhada' Syarkun, M.H.I	Pustaka Syarkun, Jakarta	978-602-97770-1-7
13	Menjaring Ilmu Sharaf	Syuhada' Syarkun, M.H.I	Pustaka Syarkun, Jakarta	978-602-14277-1-2
14	Menimba Ilmu Nahwu	Syuhada' Syarkun, M.H.I	Pustaka Syarkun, Jakarta	978-602-9770-1-7
15	Mutammimah Al-Ajurumiyyah	Syuhada' Syarkun, M.H.I	Pustaka Syarkun, Jakarta	978-602-14277-3-6
16	Menguasai Ilmu Fara'idh	Syuhada' Syarkun, M.H.I	Pustaka Syarkun, Jakarta	978-602-97770-0-0
17	Nadhom Al-Imrithi	Syuhada' Syarkun, M.H.I	Pustaka Syarkun, Jakarta	

Selain itu, peningkatan profesionalisme pendidik juga dilakukan secara mandiri oleh kepala madrasah dalam rangka meningkatkan profesionalisme pendidiknya, antara lain melalui pembinaan, pembimbingan teknis, dan pendampingan oleh pengawas kemenag. Selain itu peningkatan profesionalisme juga melalui organisasi atau perkumpulan madrasah aliyah swasta (BKMA) se-kabupaten Jombang yang memiliki program rutin pengembangan diri pendidik dan kegiatan kolektif melalui Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) dan

Musyawarah Guru Bimbingan dan Konseling (MGBK) dalam internal pondok pesantren yang dikordinasi oleh mudir pendidikan maupun oleh BKMA. Ahmad Roziqi menyatakan:

Peningkatan profesionalisme guru lewat pengawas kemenag untuk pembimbingan teknis, pembinaan, pendampingan guru dalam melaksanakan tugas pembelajarannya, juga MGMP dan *workshop* BKMA, ada...MGMP rumpun di ranah Tebuireng atau pondok masih jalan dan PJ-nya pak Tarno membantu pak Kus sebagai mudir pendidikan yang lebih spesifik mengurus MGMP Tebuireng. MGMP seluruh unit untuk pengembangan kompetensi bersama unit lain SMA, Trensains, SMK dan MA. Juga misal Yai (Gus Sholah) menghendaki peningkatan secara khusus UN dulu..meski demikian mapel lain juga diperhatikan. Sedangkan pendampingan dan pembinaan pengawas juga sangat penting dan terjadwal secara rutin baik secara manajerial terutama terkait guru¹⁸⁴

Secara rutin kepala madrasah menggandeng pengawas untuk pembinaan, bimbingan teknis (BIMTEK), dan pendampingan profesional untuk peningkatan profesionalisme pendidiknya. Selain menjalankan tugasnya dalam monitoring, pengawas madrasah lebih banyak dilibatkan dalam kegiatan akademik dan penyusunan perencanaan madrasah. Selain itu BKMA sebagai organisasi atau perkumpulan seluruh madrasah Aliyah swasta di Kabupaten Jombang memiliki program rutin berupa *workhop* peningkatan mutu pendidik terutama pendidik yang sudah bersertifikasi.

¹⁸⁴ Wawancara dengan Ahmad Roziqi kepala MASS Tebuireng tanggal 15 Juli 2020



Gambar 4.26: Pelatihan Peningkatan Kompetensi Pendidik Pesantren Tebuireng¹⁸⁵

MGMP internal pondok pesantren untuk seluruh unit pendidikan menjadi bagian penting dari peningkatan profesionalisme pendidik di MASS Tebuireng. MGMP tersebut merupakan agenda Mudir Pendidikan pondok untuk mengembangkan mata pelajaran serumpun secara rutin. Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB) menjadi agenda rutin MASS Tebuireng dan program/kegiatan terkait PKB berupa program atau kegiatan yang dirancang dalam rencana kerja madrasah. MASS Tebuireng memprioritaskan pengembangan diri pendidik utama selain publikasi ilmiah. Berikut daftar kegiatan untuk peningkatan profesionalisme pendidik:

¹⁸⁵ Observasi dan Dokumentasi kegiatan pelatihan MASS Tebuireng, 20 Maret 2020

Tabel 4.11. Daftar Kegiatan Pengembangan Keprofesioan Berkelanjutan (PKB) Tahun 2019/2020¹⁸⁶

No	Aspek/ Komponen	Kegiatan/Program
1	Standar Isi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengadakan kegiatan workshop review Buku I KTSP 2. Mengadakan Workshop review buku II dan buku III (Silabus dan RPP) 3. Penulisan modul guru
2	Standar Proses	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengadakan bimtek pengembangan silabus dan sistem penilaian Mapel KURNAS 2. Mengadakan Bimtek Penyusunan program remedial dan pengayaan 3. Mengadakan MGMP internal penyusunan Perencanaan Pembelajaran 4. Mengadakan bimtek pengembangan silabus dan sistem penilain mata pelajaran muatan 5. Melaksanakan Supervisi akademik
3	Standar Tendik	<ol style="list-style-type: none"> 1. Melakukan Penilaian Kinerja guru 2. Mengadakan workshop peningkatan kompetensi guru 3. Melakukan workshop peningkatan kompetensi guru BK 4. Mengirim guru peserta MGMP se-PP Tebuireng 5. Mengirim guru peserta MGMP tingkat BKMA 6. Mengirim guru peserta kegiatan pengembangan komptensi eksternal
4	Standar Penilaian	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengadakan Bimtek sistem penilaian pembelajaran daring 2. Melakukan Bimtek tata cara penetapan nilai akhir LHBS 3. Mengadakan bimtek pengolahan nilai dengan memanfaatkan teknologi informasi 4. Mensosialisasi Aplikasi Raport Digital

¹⁸⁶ Dokumen RKM MASS Tebuireng 2016-2020

Kegiatan lintas standar nasional banyak memuat program peningkatan profesionalisme pendidik dan itu tertera dalam rencana kerja madrasah. Namun secara institusional, salah satu peningkatan profesionalisme pendidik adalah dengan adanya uji kompetensi internal pondok dan penilaian kinerja tahunan bagi pendidik tetap. Uji kompetensi pondok menjadi dasar yayasan dan pengasuh untuk melakukan program pengembangan diri pendidik dan sebagai instrumen mutase internal. Sebagaimana dikatakan oleh Ahmad Roziqi:

Memang uji kompetensi rutin sebagai bagian dari menjaga kinerja pendidik dalam memberi layanan kepada peserta didik. Uji kompetensi dilaksanakan oleh pondok terutama dalam mengantisipasi perubahan kebijakan baru dalam dunia pendidikan. Selain itu PKG rutin dari MASS Tebuireng juga kami laksanakan mengikuti regulasi nasional setidaknya dalam PKG itu juga ada unsur supervisi, Supervisi akademik sendiri belum maksimal kami lakukan karena masih ada *ewuh pakewuh* terutama bagi para senior, para kiai, dan mantan pimpinan. Jadi PKG bisa menjadi alasan karena ini regulasi nasional yang harus kami ikuti. Lumayan bisa *ngiras-ngirus* supervisi kelengkapan pembelajaran, perencanaan guru dan melihat kelas dengan itu beliau-beliau menyesuaikan dan dengan pendekatan personal sebagai guru-guru saya, beliau bisa mendukung pelaksanaan PKG. Insyaallah bisa menjaga perasaan dan PKG bisa menjadi instrumen evaluasi profesionalisme juga bagi teman-teman guru muda dalam melaksanakan tugas dan fungsinya.¹⁸⁷

Kepala madrasah mengintegrasikan program supervisi dan penilaian kinerja guru. Sistem ini dilakukan karena faktor non teknis yang masih menjadi hambatan dari masa ke masa kepemimpinan MASS Tebuireng. Konsep integrasi kedua kegiatan adalah adanya kesamaan sasaran dan

¹⁸⁷ Wawancara dengan Ahmad Roziqi kepala MASS Tebuireng tanggal 15 Juli 2020

cara, yaitu pendidik dengan cara penilaian dokumen dan kunjungan kelas. Sedangkan untuk penilaian kompetensi sosial dan kepribadian bukan hal sulit di lingkungan pondok pesantren Tebuireng. Ahmad Roziqi menjelaskan:

Persoalan non teknis terkait supervisi menjadi pemikiran saya. Ewuh pakewuh itu menjadi permasalahan tersendiri. Akhirnya, melalui PKG persoalan supervisi bisa diatasi. PKG adalah program rutin kementerian Agama atau regulasi resmi sehingga dengan alasan regulasi pula saya dan para waka bisa menemukan cara artinya ya PKG ya supervisi sekali jalan tapi alasan utama adalah regulasi apalagi di MASS banyak guru yang sertifikasi bahkan *inpassing*. PKG kita lakukan bersama tim PKG didampingi pengawas dan lapor mudir. Yang dilihat atau dinilai mulai perangkat atau administrasi pembelajaran, RPP, dan melihat kelas. Hasilnya kita jadikan 2 kegiatan, hasilnya ada laporan dan tindak lanjut lalu kita padukan ternyata ketemu menjadi tindak lanjut pengembangan diri atau peningtakat profesionalisme guru bahkan sambung dengan Rencana kerja yang intinya kegiatan kolektif guru semisal MGMP, bimtek, pelatihan, dan lain-lain.¹⁸⁸

Perbedaan mendasar dalam proses PKG dan supervisi adalah penilaian kompetensi sosial dan kepribadian yang di lingkungan pondok pesantren Tebuireng disebut penilaian “Akhlaq” dan untuk kompetensi ini tidak sulit karena lingkungan sudah memiliki kode etik dan aturan teknis terkait sikap dan perilaku pendidik di lingkungan pondok pesantren Tebuireng. Pemantauan sepanjang tahun adalah salah satu mekanisme penilaian kompetensi sosial dan kepribadian. Hasil PKG MASS Tebuireng pada tahun 2019 memiliki rata-rata 79,24 predikat BAIK.

¹⁸⁸ Wawancara dengan Ahmad Roziqi kepala MASS Tebuireng tanggal 15 Juli 2020

Hasil tersebut secara individual memberikan rekomendasi PKB sebagai berikut:

Tabel 4. 12 : Rekomendasi PKB Hasil PKG 2019¹⁸⁹

No	Jenis Rekomendasi	Jumlah Pendidik
1	Diklat Fungsional Peningkatan Profesionalisme pendidik	11
2	Kegiatan kolektif guru (MGMP/MGBK)	33
3	Presentasi pada forum ilmiah	5
4	Lainnya	5
Jumlah Pendidik yang di PKG		54



Gambar 4.27: Pembinaan Pendidik oleh Mudir Pendidikan PP Tebuireng¹⁹⁰

Pelaksanaan PKG MASS Tebuireng dilakukan sesuai dengan konteks lingkungan sebagai madrasah swasta dan secara umum tidak beda dengan satuan kerja atau madrasah negeri. Mulai prosedur penentuan tim penilai, penjadwalan, pelaksanaan penilaian, pelaporan, dan tindak lanjut. Hasil dari pelaksanaan PKG memunculkan tindaklanjut yang disebut rekomendasi. Rekomendasi hasil PKG

¹⁸⁹ Dokumen laporan hasil PKG tahun 2020

¹⁹⁰ Dokumentasi kegiatan pembinaan pendidik oleh Mudir Pendidikan PP Tebuireng, 5 Januari 2020

sebagian besar adalah kegiatan kolektif dan bagi MASS Tebuireng menjadi pertimbangan utama dalam melakukan perencanaan kegiatan kolektif dalam program peningkatan profesionalisme pendidik. Dalam pelaksanaan PKG yang biasanya bulan Oktober-Desember juga bertepatan dengan jadwal pelaksanaan supervisi akademik. PKG dan supervisi menjadi bagian tak terpisahkan. Ahmad Roziqi menjelaskan:

Hasil Supervisi ada tindak lanjut dan PKG ada rekomendasi PKB secara otomatis muncul dari aplikasi dan sistem yang kita gunakan seperti juga madrasah negeri menggunakan aplikasi yang sama untuk PKG. Rekomendasi berupa PKB kita gunakan dan kita tindak lanjuti dalam bentuk merancang kegiatan tentu saja melihat RKM dulu dan ternyata tidak bertentangan dan banyak kegiatan kolektif yang tertera disana. Untuk itu bersama tim madrasah kami melakukan upaya untuk itu dan alhamdulillah mudir pendidikan juga mensupport bahkan banyak kegiatannya yang juga mendukung dan melengkapi kegiatan MASS Tebuireng. Selain itu, dasar pertimbangan kegiatan juga bersumber dari supervisi meski *nyuwun sewu* supervisi disini masih berstatus khusus, artinya belum bisa maksimal karena faktor non teknis dan psikologis tapi tetap kami upayakan dilakukan secara bertahap yang pada saatnya bisa maksimal pelaksanaannya.¹⁹¹

Sebagaimana dijelaskan oleh kepala madrasah bahwa supervisi akademik rutin belum maksimal dilakukan karena banyak faktor non teknis yang muncul, namun kepala madrasah mengalihkannya dan mengintegrasikan kedalam pelaksanaan PKG yang menjadi regulasi nasional sehingga tidak bisa ditolak oleh semua pendidik tetap. Banyaknya pendidik senior bahkan *Gus* yang mengajar di MASS Tebuireng menjadi faktor non teknis dan psikologis sulitnya supervisi mampu menjangkau seluruh pendidik. Selain itu beberapa mantan kepala

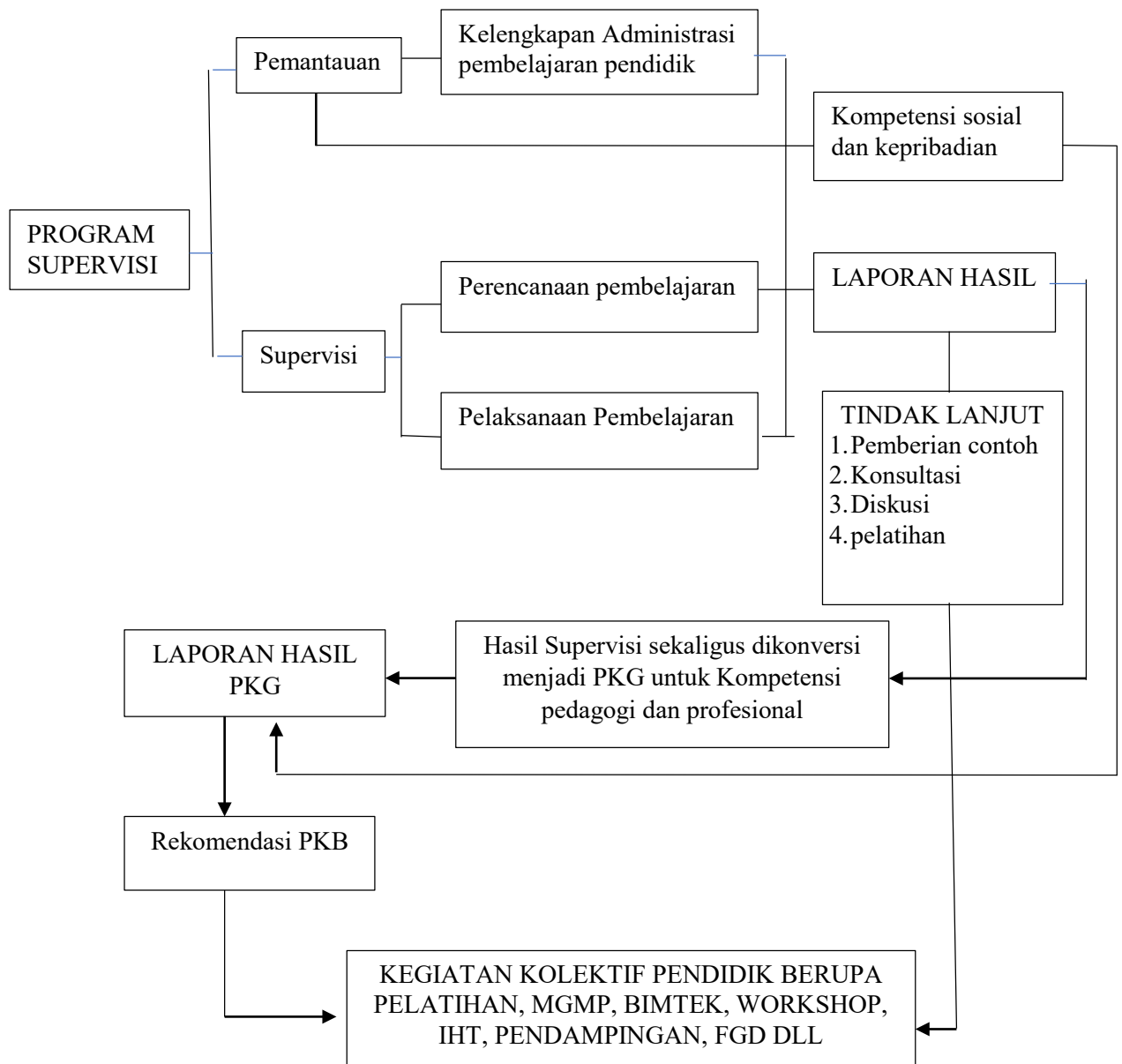
¹⁹¹ Wawancara dengan Ahmad Roziqi kepala MASS Tebuireng tanggal 9 Agustus 2020

madrasah yang tidak lain juga guru dari kepala madrasah yang sekarang juga menjadikan rasa *ewuh pakewuh* tetap menjadi ganjalan non teknis tersendiri. Sehingga PKG sebagai bagian dari regulasi nasional untuk dilakukan bisa menjadi strategi khusus kepala madrasah yang dintegrasikan dengan supervisi dalam melakukan penilaian yang muaranya peningkatan profesionalisme pendidik. Salah satu bagian terpenting dari PKG adalah kompetensi profesional yang didalamnya memuat indikator “*mengembangkan keprofesionalan melalui tindakan reflektif*” yang menjadi sisi lebih strategi kepala MASS Tebuireng adalah banyaknya pendidik yang menerbitkan buku terkait keilmuannya dan untuk digunakan sebagai referensi atau sumber belajar anak didiknya. Langkah-langkah integrasi PKG dan Supervisi yang dilakukan oleh kepala madrasah adalah sebagaimana dijelaskan oleh Subhan:

Kepala membentuk tim supervisi sekaligus tim PKG dengan 2 (dua) SK namun personil sama, tim menyusun jadwal kegiatan PKG, tim menyusun jadwal PKG. kemudian tim melaksanakan pemantauan dan penilaian kelengkapan administrasi pembelajaran pendidik, melakukan telaah perencanaan pembelajaran yang disusun oleh pendidik, melaksanakan kunjungan kelas atau penilaian praktik mengajar pendidik. Kemudian setelah itu menyusun laporan PKG dan menentukan rekomendasi PKB sesuai aplikasi sekaligus laporan supervisi dengan empat jenis tindak lanjut.¹⁹²

¹⁹² Wawancara Subhan, anggota tim penjamin mutu MASS Tebuireng, 25 April 2020

Integrasi supervisi dan PKG yang dilakukan oleh kepala madrasah dapat diilustrasikan dalam gambar sebagai berikut:



Bagan 4.8: Integrasi Supervisi dan PKG MASS Tebuireng Jombang

Pendidik MASS Tebuireng menilai supervisi dan PKG merupakan proses dan program penting karena bisa dimanfaatkan untuk peningkatan profesionalisme pendidik. Apri Astutik S, Isman, dan David Sugiarto menambahkan:

Program tersebut digunakan untuk mengontrol mutu pendidikan di madrasah dan menjaga kualitas profesionalisme pendidik¹⁹³ dan membantu pendidik meningkatkan kompetensinya karena kinerja pendidik dinilai pimpinan Madrasah untuk peningkatan mutu pendidik itu sendiri¹⁹⁴. Kegiatan supervisi akademik dan PKG sangat penting karena kegiatan tersebut menilai dan membina guru dalam meningkatkan kualitas proses pembelajaran yang lebih optimal dalam perencanaan pembelajaran dan evaluasi pembelajara, maka perlu menyiapkan dokumentasi pembelajaran seperti perangkat mengajar dan penilaiannya serta model pembelajarannya¹⁹⁵.

Strategi kepala MASS Tebuireng dalam meningkatkan profesionalisme pendidik sebagian besar merupakan hal yang terkait tuntutan regulasi dan implementasi rencana kerja. Ibarat siklus bahwa hasil dari program terkait regulasi seperti PKG dan supervisi selalu terkait dengan peningkatan profesionalisme pendidik. Selain itu secara personal kepala madrasah selalu *mengupdate* informasi kegiatan pengembangan diri pendidik dari mana saja dan secara personal individual menginformasikan, mendorong pendidik untuk mengikutinya. Pendidik bisa mnengikuti atas inistatif sendiri maupun di fasilitasi oleh lembaga. Strategi personal ini efektif karena pendidik diberi pilihan untuk mengikutinya atau tidak. Disamping itu, pendidik juga didorong

¹⁹³ Wawancara Apri Astutik Sulistiyani guru Matematika MASS Tebuireng, 24 April 2021

¹⁹⁴ Wawancara Isman, guru Ekonomi MASS Tebuireng, 24 April 2021

¹⁹⁵ Wawancara David Sugiarto, guru Bahasa Indonesia MASS Tebuireng, 24 April 2021

untuk terus menerus mengupdate dan mengupgrade kompetensi atau profesionalismenya dari berbagai sumber dan pendidik melaporkan kepada madrasah untuk di tindak lanjuti bahkan didiseminasikan.

Sebagaimana dikatakan oleh Ahmad Roziqi:

Kami, saya dan para pimpinan selalu memberi informasi jika ada program pengembangan mutu guru atau kegiatan semacam bimbingan teknis, seminar/webinar, atau kegiatan serupa diluar yang bisa diakses oleh guru. Saya mendorong dan memfasilitasi jika perlu bila ada guru yang mengikuti kegiatan tersebut. Selain itu guru-guru juga memiliki jejaring informasi sendiri melalui media sosial untuk mendapatkan informasi apalagi pada masa pandemi ini banyak sekali kegiatan virtual terkait kompetensi guru. Saya juga minta guru secara mandiri kegiatan pengembangan diri untuk melapor, bisa saya fasilitasi untuk di TL atau didiseminasikan¹⁹⁶

Pada masa Pandemi dimana pendidik harus melakukan pembelajaran jarak jauh (PJJ) banyak sekali bertebaran informasi pengembangan kompetensi pendidik dalam merespon situasi dan kondisi yang menuntut pendidik harus lebih paham pemanfaatan teknologi informasi, sehingga kegiatan virtual peningkatan profesionalisme pendidik sangat strategis untuk diikuti.

Terlepas dari sinergitas kepala madrasah dan pendidik dalam peningkatan profesionalismenya, pendidik diharapkan secara personal memiliki kesadaran dalam mengembangkan diri dan memiliki inisiatif personal untuk melakukan kegiatan yang bisa meningkatkan profesionalismenya. Apri Astutik S, David Sugiarto dan Isman menegaskan:

¹⁹⁶ Wawancara dengan Ahmad Roziqi kepala MASS Tebuireng tanggal 9 Agustus 2020

Untuk peningkatan profesionalisme diri sendiri dalam pendidikan, pendidik harus selalu berusaha *mengupgrade* pengetahuan dan ketrampilan agar dapat menyesuaikan dengan perkembangan jaman¹⁹⁷

Guru, merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan setiap upaya pendidikan, maka perlu ada peningkatan profesionalisme dalam inovasi pendidikan, dan juga sebagai sumber daya manusia yang menjadi perencanaan, pelaku, dan penentu dalam tercapainya tujuan pendidikan. Kesadaran pribadi untuk berkembang itu penting dan di MASS Tebuireng peluang itu didukung *stakeholders*¹⁹⁸

Kita sebagai guru harus mengimbangi kemajuan zaman untuk kemajuan belajar siswa siswi kita di Madrasah dan secara pribadi saya juga berinisiatif mengembangkan pengetahuan dan ketrampilan saya dalam melaksanakan tugas dalam profesi sebagai pendidik¹⁹⁹

c. Strategi Evaluasi Peningkatan Profesionalisme Pendidik

Evaluasi kegiatan atau program adalah bagian tak terpisahkan dari perencanaan. Tujuan diadakannya evaluasi program adalah untuk mengetahui pencapaian tujuan program dengan langkah mengetahui keterlaksanaan kegiatan program²⁰⁰ Keterlaksanaan program atau kegiatan yang direncanakan terkait peningkatan profesionalisme pendidik di MASS Tebuireng, Roziqi menyebutkan:

Untuk evaluasi biasanya yang di lapangan yang melaksanakan kegiatan itu yang bertanggung jawab membuat laporan sekaligus evaluasinya bersama dengan sektornya, kalau guru ya waka kurikulum, semua kegiatan pengembangan guru sektor waka kurikulum. Bisa dalam bentuk rapat bersama bisa juga dalam bentuk pertanggung jawaban kegiatan. Waktu rutin membicarakan semua kegiatan yang telah dilaksanakan adalah tri wulan termasuk program peningkatan profesionalisme guru. Yang dievaluasi biasanya pelaksanaannya apakah ada kendala dan hasilnya apakah sesuai yang diharapkan, dari situ kami kemudian bersama seluruh tim inti

¹⁹⁷ Wawancara Apri Astutik Sulistiyani guru Matematika MASS Tebuireng, 24 April 2021

¹⁹⁸ Wawancara David Sugiarto, guru Bahasa Indonesia MASS Tebuireng, 24 April 2021

¹⁹⁹ Wawancara Isman, guru Ekonomi MASS Tebuireng, 24 April 2021

²⁰⁰ Suharsimi Arikunto dan Cepi Safruddin Abdul Jabar, *Evaluasi Program Pendidikan: Pedoman Teoretis Praktis bagi Mahasiswa dan Praktisi Pendidikan*. (Jakarta: Bumi Aksara, 2009), 18

mengadakan diskusi atau semacam rapat khusus membicarakan hasil laporan untuk dibuat tindak lanjut²⁰¹

Evaluasi kegiatan yang dilakukan kepala madrasah bersifat rutin dan incidental secara berjenjang. Setiap selesai kegiatan penanggung jawab kegiatan membuat laporan dan didalam laporan tersebut ada evaluasi pelaksanaan kegiatan apa kendalanya, bagaimana solusinya dan kapan ditindak lanjuti. Kemudian penanggung jawab sektor melakukan evaluasi seluruh kegiatan peningkatan profesionalisme pendidik setiap semester dan tahun. khusus pendidik menjadi tanggung jawab Waka kurikulum. Evaluasi tersebut dilakukan secara bersama dalam forum rapat yang melibatkan semua penanggung jawab kegiatan. Sebagaimana disampaikan Subhan:

Khusus masalah pendidik mulai pengaturan tugas rutinnnya sampai kegiatan pengembangan diri atau peningkatan profesionalismenya menjadi tanggung jawab bidang kurikulum di MASS Tebuireng ini. Bidang kurikulum memiliki tim yang bertugas melakukan kegiatan, pelaporan, dan merefleksi kegiatan dalam bentuk evaluasi lancar tidaknya, kendala yang muncul apa dan merumuskan alternatot tindak lanjut jika tahun berikutnya diadakan kegiatan serupa. Hasil evaluasi itu kemudian dibawa ke forum yang lebih besar dalam rapat madrasah. Biasanya akhir semester tapi bisa juga mendadak tergantung tingkat kepentingannya.²⁰²

Model evaluasi berjenjang menjadi kebijakan dan strategi kepala madrasah. Penanggung jawab kegiatan melakukan evaluasi kemudian penanggung jawab sektor dan terakhir dibawa ke forum yang lebih besar. Pada akhirnya semua hasil laporan dan evaluasi tersebut menjadi bahan

²⁰¹ Wawancara dengan Ahmad Roziqi kepala MASS Tebuireng tanggal 9 Agustus 2020

²⁰² Wawancara dengan Ahmad Roziqi kepala MASS Tebuireng tanggal 9 Agustus 2020

laporan ke pondok atau yayasan melalui mudir pendidikan. Model evaluasi berjenjang cukup memudahkan kepala madrasah dalam melakukan kontrol atas pelaksanaan suatu kegiatan peningkatan profesionalisme pendidik.

Selain itu, ada mekanisme pelaporan kinerja bulanan untuk kepribadian dan sosial. Laporan kinerja diberikan kepada yayasan atau pondok melalui Mudir TPMP sebagai instrumen kontrol termasuk strategi penyelesaian masalah. Sebagaimana diungkapkan oleh Roziqi:

Laporan kedisiplinan semua pendidik rutin diberikan kepada pondok. Laporan tersebut diketahui dan menjadi bagian dari akuntabilitas pendidik dalam memberi layanan pembelajaran. Jika ada masalah misalnya ketidakdisiplinan saya selesaikan lewat jalur khusus, yaitu WA karena kadang nggak enak ati karena beliau-2 mayoritas guru senior adalah guru saya jadi harus dengan cara yang khusus pak. Laporan kedisiplinan ke yayasan itu seperti laporan kinerja bulanan karena menyangkut *bisyaroh* tatap muka sehingga ada unsur keadilan dalam melayani siswa, dalam tatap muka atau yang datang tapi tidak melakukan tatap muka. Ini untuk menjaga kinerja dan kompetensi pribadinya.²⁰³

Laporan kinerja bulanan sekaligus bahan evaluasi bagi kepala madrasah untuk melakukan tindak lanjut. Laporan kinerja ini permintaan pondok atau yayasan untuk menjaga kedisiplinan pendidik dalam memberi layanan pendidikan dan pembelajaran kepada peserta didik. Unsur keadilan lebih ditekankan karena menyangkut imbalan atau honor sehingga rekaman tatap muka dan kehadiran dalam pembelajaran menjadi kuncinya. Selain itu laporan kinerja bulanan ini dipergunakan

²⁰³ Wawancara dengan Ahmad Roziqi kepala MASS Tebuireng tanggal 9 Agustus 2020

untuk menjaga dan meningkatkan kompetensi sosial dan kepribadian pendidik.



Gambar 4.28: Rapat Evaluasi bersama Komite Madrasah dan Mudir Pendidikan²⁰⁴

Komite sebagai wakil orang tua wali murid juga terlibat dalam evaluasi terutama program-program menyangkut pembelajaran dan pendidik. Proses pembuatan laporan selalu melibatkan partisipasi komite yang didalamnya baik laporan dana BOS maupun dana wali murid.

Abdul Halim menegaskan:

Komite selalu ikut menandatangani laporan madrasah baik yang terkait dengan dana BOS maupun dana komite. Laporan BOS ke kementerian kalau non BOS ya laporan ke yayasan. Disitu ada mekanisme evaluasi bersama, membicarakan yang sudah dilakukan dan apa yang menjadi masalahnya²⁰⁵

Dukungan wali murid melalui komite madrasah sangat penting dalam pengelolaan pendidik baik terkait kesejahteraan berupa gaji dan honor maupun dalam bentuk pengembangan profesinya. Komite sebagai wakil orang tua/wali murid menjadi mitra yang baik bagi kepala madrasah

²⁰⁴ Observasi Rapat evaluasi bersama komite dan mudir pendidikan PP Tebuireng, 30 Juni 2020

²⁰⁵ Wawancara Abdul Halim, Komite MASS Tebuireng, 25 April 2020

dalam meningkatkan profesionalisme pendidik di MASS Tebuireng Jombang. Keterlibatan komite dalam evaluasi kegiatan juga memberi nilai positif dalam pelaksanaan kegiatan manajemen sumber daya pendidik MASS Tebuireng.

Pentingnya evaluasi peningkatan profesionalisme pendidik MASS Tebuireng menjadi perhatian bagi kepala madrasah, komite, dan mudir pendidikan pondok pesantren. Evaluasi kegiatan, evaluasi program, dan evaluasi bersama menjadi bagian tak terpisahkan dari program peningkatan profesionalisme pendidik dalam rencana kerja madrasah.

B. Temuan Penelitian

Berdasarkan paparan data penelitian, berikut dikemukakan temuan penelitian yang terdiri dari: 1) temuan penelitian pada kasus I MAN 2 Jombang, 2) temuan penelitian pada kasus II MAN 3 Jombang, 3) temuan penelitian pada kasus III MASS Tebuireng Jombang, dan 4) temuan penelitian lintas kasus.

1. Temuan Penelitian Kasus I MAN 2 Jombang

Peneliti menyajikan temuan penelitian pada kasus I (MAN 2 Jombang) berdasarkan tahapan fokus penelitian, yaitu:

a. Strategi Perencanaan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Profesionalisme Pendidik

Keberhasilan peningkatan profesionalisme pendidik ditentukan adanya perencanaan yang baik. Perencanaan yang baik sangat ditentukan oleh strategi kepala madrasah dalam melakukan proses dan pelibatan *stakeholders* madrasah yang memiliki kepedulian terhadap peningkatan

mutu madrasah melalui peningkatan profesionalisme pendidik. Strategi perencanaan kepala MAN 2 Jombang adalah cara, metode atau prosedur yang dilakukan bersama tim penjamin mutu madrasah dan stakeholders terkait.

Adapun temuan penelitian temuan penelitian MAN 2 Jombang dapat diuraikan sebagai berikut:

- 1) Kepala Madrasah membentuk Tim Penjamin Mutu (TPM) yang memiliki tugas melakukan review dan menyusun rencana kerja jangka pendek dan jangka menengah.
- 2) Perencanaan bidang SDM pendidik merupakan bagian tak terpisahkan dalam perencanaan umum madrasah yang meliputi perencanaan jangka pendek dan jangka menengah yang memuat delapan standar nasional dan operasional rutin.
- 3) Prosedur perencanaan program peningkatan profesionalisme pendidik MAN 2 Jombang dilakukan melalui tahapan perumusan program, sinkronisasi program, dan validasi program melibatkan partisipasi *stakeholders*, yaitu TPM, komite, pengawas pondok, majelis PPPDU, dan Kementerian Agama.
- 4) Pada tahap perumusan program, kegiatan perencanaan adalah sebagai berikut:
 - a) Kepala madrasah bersama Tim Penjamin Mutu (TPM) MAN 2 Jombang melakukan review pelaksanaan dan hasil program/kegiatan peningkatan profesionalisme tahun

sebelumnya melibatkan penanggung jawab sektor yang membidangi kegiatan pengembangan diri pendidik dan pelaksana kegiatan. Hasil review digunakan sebagai dasar perumusan atau draft awal perencanaan pada tahun berikutnya.

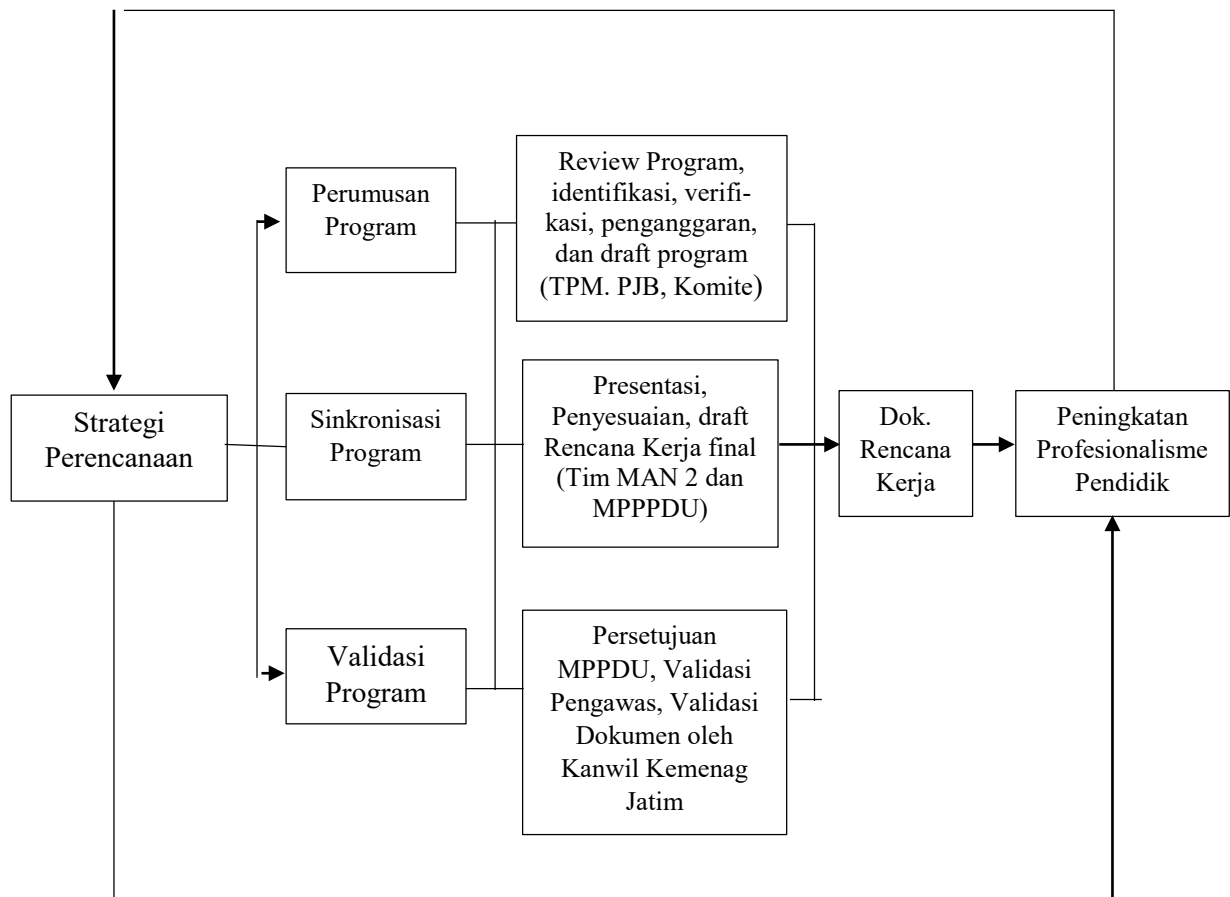
- b) Tim Penjamin Mutu dan pimpinan madrasah melakukan verifikasi program atau kegiatan yang telah dirumuskan TPM dan penanggung jawab sektor, serta mengisi draft anggaran atau biaya kegiatan. Pada langkah ini merupakan penyusunan program sekaligus pembeayaan yang diperlukan dengan melibatkan bidang keuangan dan komite madrasah.
 - c) Tim Pimpinan madrasah (Kepala madrasah, wakil kepala, KTU, dan bendahara), melakukan finalisasi draft program, penganggaran, dan waktu pelaksanaan dalam sebuah draft dokumen rencana kerja.
- 5) Tahap sinkronisasi program, pimpinan madrasah melakukan presentasi dalam forum yang diadakan Majelis Pimpinan Pondok Pesantren Darul Ulum (MPPDU) dan komite madrasah. Tahap sinkronisasi adalah tahap kolaborasi antara MAN 2 dan pihak pondok menghindari program/kegiatan ganda antara yang menjadi program pondok dan madrasah terutama yang terkait dengan pendidik.
- 6) Tahap sinkronisasi program dilakukan lebih dari satu pertemuan dengan agenda pertemuan antara lain presentasi program kepala

madrasah, anggaran kegiatan, revisi, pelaporan revisi, dan keputusan draft final rencana kerja madrasah.

- 7) Setelah kegiatan sinkronisasi program, tahap akhir dari perencanaan adalah validasi program. Proses validasi dilalui dengan:
 - (a) Validasi berupa persetujuan MPPPDU atas program atau kegiatan yang tertuang dalam rencana kerja madrasah yang ditandatangani oleh kepala madrasah dan komite madrasah.
 - (b) Validasi oleh pejabat kantor Kementerian Agama Kabupaten Jombang melalui pengawas Pembina madrasah dengan instrumen validasi.
 - (c) Validasi akhir oleh pejabat yang membidangi pendidikan madrasah pada kantor Wilayah Kementerian Agama Propinsi Jawa Timur.

Berikut disajikan bagan strategi/proses perencanaan peningkatan profesionalisme pendidik MAN 2 Jombang

Bagan 4.9: Strategi Perencanaan Peningkatan Profesionalisme Pendidik MAN 2 Jombang



b. Strategi Implementasi Peningkatan Profesionalisme Pendidik MAN 2 Jombang

Strategi yang tepat dalam implementasi program peningkatan profesionalisme pendidik MAN 2 Jombang mampu menghasilkan kesadaran pendidik akan pentingnya mengembangkan diri untuk menjadi professional dan mampu memberi layanan pendidikan dan pembelajaran yang baik pula.

Strategi kepala madrasah dalam implementasi program peningkatan profesionalisme pendidik MAN 2 Jombang adalah sebagai berikut:

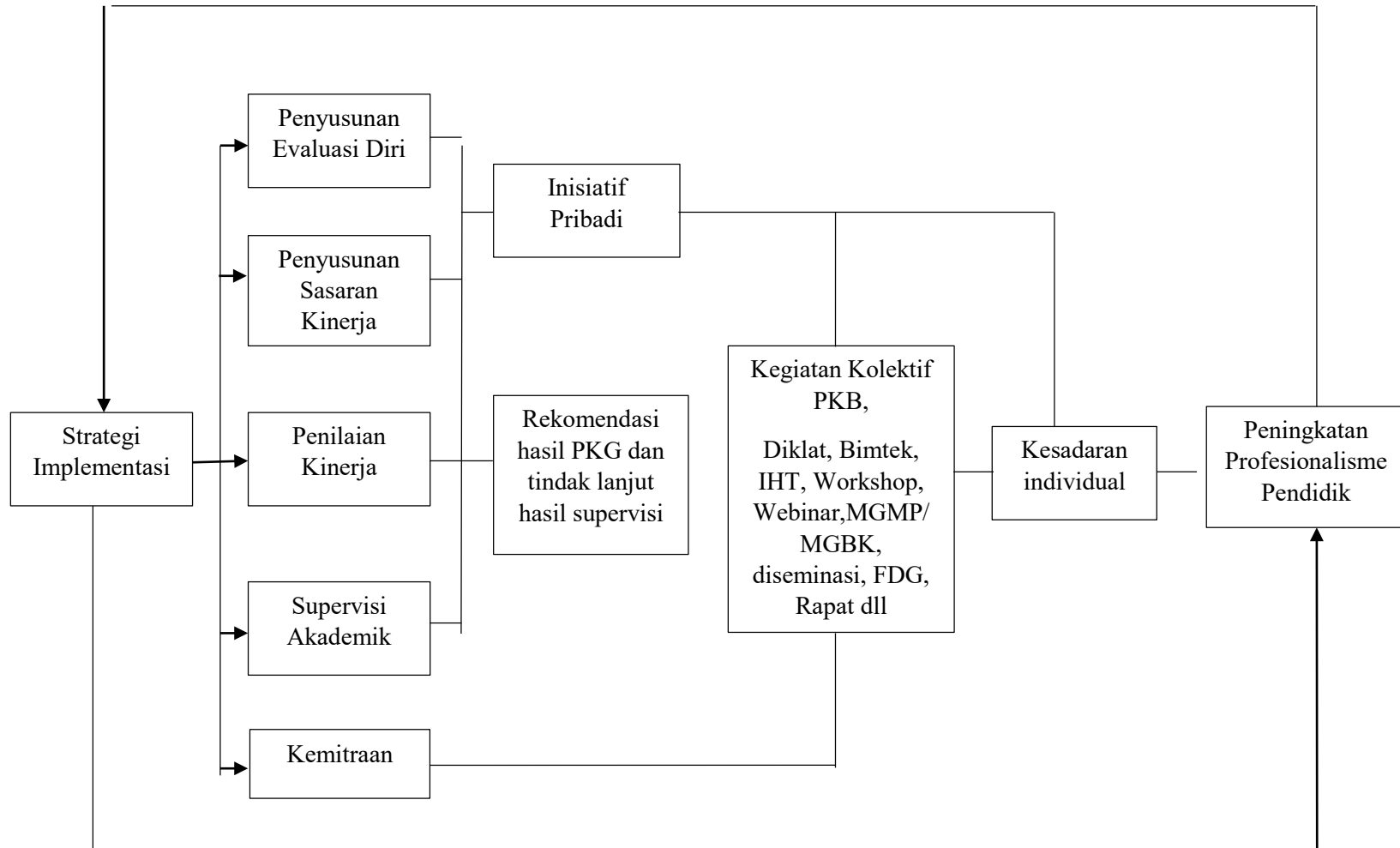
- 1) Penyusunan Evaluasi Diri (ED), Pendidik melakukan evaluasi diri (ED) yang berisi refleksi atas kekurangan dan kelemahan dalam melakukan tugas profesional dalam kompetensi pedagogi dan kompetensi professional.
- 2) Penyusunan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) yaitu pendidik menyusun SKP yang berisi rencana individual pendidik dalam menjalankan tugas pokoknya, pengembangan keprofesian berkelanjutan (PKB) dan pengembangan diri.
- 3) Peningkatan profesionalisme pendidik bidang kompetensi pedagogi dan profesional menjadi tanggung jawab kepala madrasah melalui program terencana dalam rencana kerja yang dibiayai sepenuhnya oleh madrasah dan inisiatif mandiri pendidik untuk mengikuti kegiatan peningkatan profesionalisme pendidik secara mandiri yang merupakan tanggung jawab profesional pendidik pribadi.
- 4) Peningkatan profesionalisme pendidik terkait kompetensi sosial dan kepribadian dilakukan melalui kegiatan kolektif silaturahmi pendidik berupa keagamaan dalam bentuk majelis dzikir bersama dan pengajian rutin pendidik serta pemantauan bersama antara kepala madrasah dan *stakeholders* (Pondok Pesantren).
- 5) Kegiatan peningkatan profesionalisme pendidik MAN 2 Jombang dilakukan dengan pola kemitraan bersama Balai Diklat Keagamaan

- (BDK) dalam bentuk kegiatan kolektif Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB) dengan model diklat teknis substantif peningkatan kompetensi.
- 6) Strategi kegiatan kolektif Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB) yang diadakan berupa pendidikan dan pelatihan kemitraan, workshop peningkatan mutu pendidik, bimbingan teknis (Bimtek), MGMP/MGBK, diseminasi sejawat, webinar, dan tutorial sebaya.
 - 7) Penilaian Kinerja Guru (PKG) digunakan kepala madrasah sebagai strategi untuk meningkatkan profesionalisme pendidik terutama kompetensi pedagogi dan profesional dan melakukan tindak lanjut dalam bentuk kegiatan kolektif-PKB
 - 8) PKG komponen kompetensi sosial dan kepribadian dilakukan melalui pemantauan oleh kepala madrasah dan *stakeholders* dengan pendekatan personal dan lingkungan secara bersama-sama
 - 9) Pelaksanaan supervisi akademik dengan membentuk tim supervisi madrasah sebagai strategi untuk meningkatkan profesionalisme pendidik dalam pembelajaran dan menindaklanjuti hasilnya dengan kegiatan kolektif-PKB.
 - 10). Kepala madrasah mengirim pendidik secara resmi sebagai wakil lembaga atas undangan pihak luar atau kementerian Agama dalam bentuk pelatihan dan bimtek dan memberi waktu untuk melakukan diseminasi ke sejawatnya.

11) Kepala madrasah membangun kesadaran individual pendidik dengan memotivasi, mendukung, dan memfasilitasi pendidik yang melakukan peningkatan profesionalisme secara mandiri dan atas inisiatif sendiri diluar agenda resmi madrasah.

Berikut disajikan bagan strategi implementasi peningkatan profesionalisme pendidik MAN 2 Jombang

Bagan 4.10: Strategi Implementasi Peningkatan Profesionalisme Pendidik MAN 2 Jombang



c. Strategi Evaluasi Peningkatan Profesionalisme Pendidik MAN 2

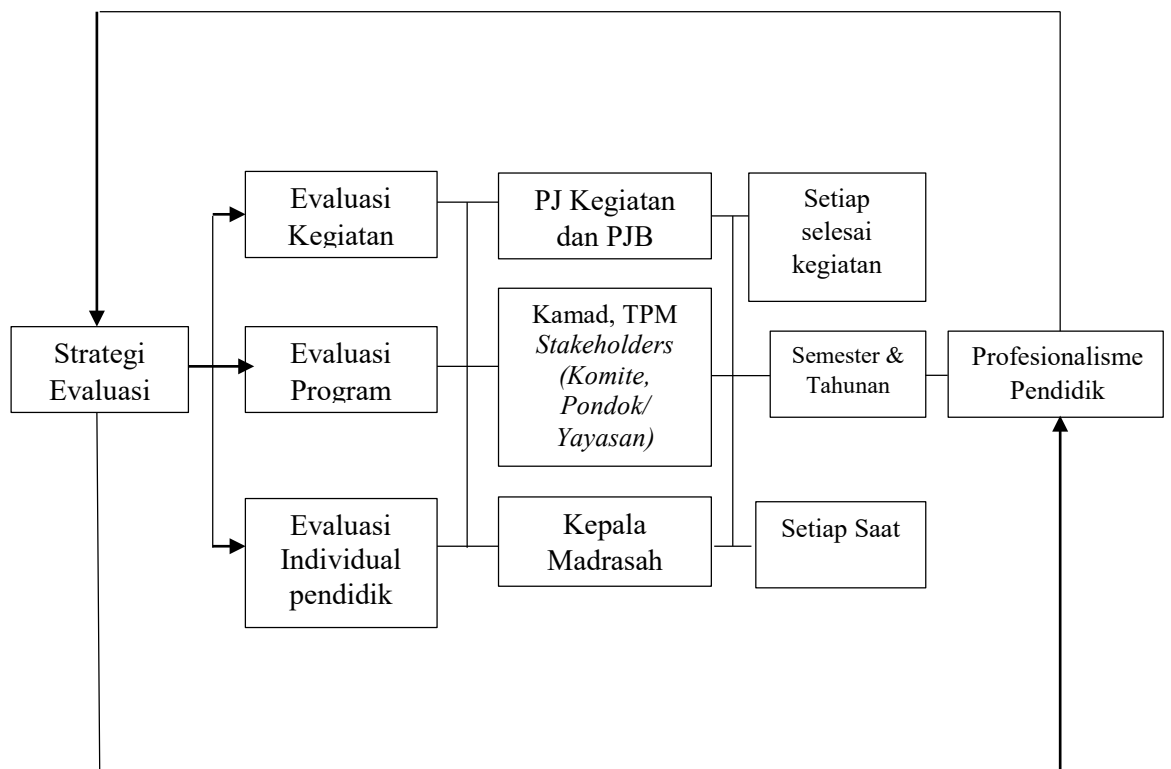
Jombang

- 1) Kepala MAN 2 Jombang melakukan tiga jenis evaluasi, yaitu evaluasi kegiatan, evaluasi program, dan evaluasi individual pendidik.
- 2) Evaluasi kegiatan dilaksanakan oleh Penanggung Jawab bidang dan pelaksana kegiatan dengan menyusun laporan pelaksanaan kegiatan kolektif PKB dan melakukan evaluasi keterlaksanaan kegiatan (*bottom up*)
- 3) Laporan dan evaluasi kegiatan kolektif PKB menjadi laporan kepada kepala madrasah dan menjadi *input* laporan dan evaluasi program lembaga (*bottom up*)
- 4) Kepala madrasah bersama tim pimpinan dan *stakeholders* secara bersama-sama melakukan evaluasi atas pelaksanaan program peningkatan profesionalisme pendidik MAN 2 Jombang tiap semester dan tahun pelajaran
- 5) Kepala madrasah dan tim pimpinan melakukan rapat bersama) dengan *stakeholders* (MPPPDU, pengawas pondok dan komite) untuk melakukan evaluasi menyeluruh terutama terkait pendidik dan program peningkatan profesionalismenya
- 6) Kepala madrasah secara personal melakukan evaluasi terhadap pendidik dalam melaksanakan tugas pokoknya sebagai upaya

peningkatan profesionalisme bidang pedagogi dan layanan pembelajaran

Berikut disajikan bagan strategi evaluasi peningkatan profesionalisme pendidik MAN 2 Jombang

Bagan 4.11: Strategi Evaluasi Peningkatan Profesionalisme Pendidik MAN 2 Jombang



2. Temuan Penelitian Kasus II MAN 3 Jombang

a. Strategi Perencanaan Peningkatan Profesionalisme Pendidik MAN 3 Jombang

1. Kepala Madrasah membentuk Tim Penjamin Mutu (TPM) yang memiliki tugas melakukan review dan menyusun rencana kerja jangka pendek dan jangka menengah.
2. Perencanaan bidang SDM pendidik merupakan bagian tak terpisahkan dalam perencanaan umum madrasah yang meliputi perencanaan jangka pendek dan jangka menengah yang memuat delapan standar nasional dan operasional rutin.
3. Prosedur perencanaan program peningkatan profesionalisme pendidik MAN 3 Jombang dilakukan melalui tahapan perumusan program, sinkronisasi program, dan validasi program melibatkan partisipasi *stakeholders*, yaitu TPM, komite, yayasan BU, dan Kementerian Agama.
4. Pada tahap perumusan program, kegiatan perencanaan adalah sebagai berikut:
 - a) Kepala madrasah bersama Tim Penjamin Mutu (TPM) MAN 3 Jombang melakukan review pelaksanaan dan hasil program/kegiatan peningkatan profesionalisme tahun sebelumnya melibatkan penanggung jawab sektor yang membidangi kegiatan pengembangan diri pendidik dan

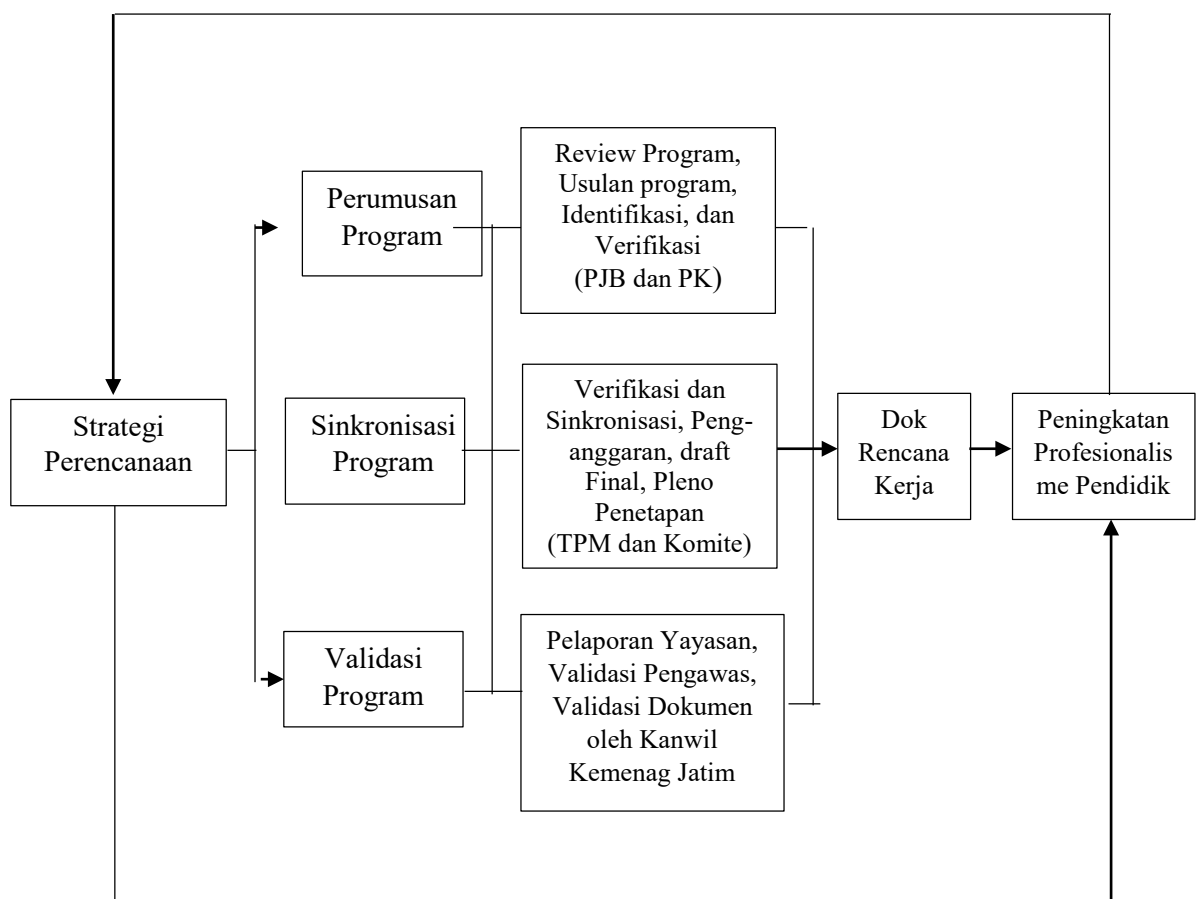
- pelaksana kegiatan. Hasil review digunakan sebagai dasar perumusan atau draft awal perencanaan pada tahun berikutnya.
- b) Tim Penjamin Mutu melakukan verifikasi hasil review dan usulan program atau kegiatan yang diusulkan penanggung jawab bidang, pelaksanaan kegiatan, dan pimpinan madrasah untuk dijadikan draft program lengkap dengan anggaran
 - c) Tim Penjamin Mutu melakukan pematangan usulan menjadi draft final rencana kerja dengan menginput penganggaran dan waktu pelaksanaan sesuai kebutuhan madrasah mengacu pada anggaran yang tersedia (DIPA, BOS, BOSDA, Komite madrasah, dan sumber lain)
5. Tim Penjamin Mutu melakukan sinkronisasi program/kegiatan dengan anggaran yang tersedia untuk kemudian dijadikan draft final rencana kerja termasuk bidang khusus peningkatan profesionalisme pendidik.
 6. Kepala madrasah bersama Tim Penjamin Mutu Madrasah melakukan sinkronisasi bersama komite dan wakil yayasan untuk finalisasi program/kegiatan yang telah diverifikasi menjadi rencana kerja madrasah dalam rapat pleno penetapan rencana kerja.
 7. Setelah kegiatan sinkronisasi program, tahap akhir dari perencanaan adalah validasi program. Proses validasi dilalui dengan:
 - a) Validasi oleh pejabat kantor Kementerian Agama Kabupaten Jombang melalui pengawas Pembina madrasah dengan

instrumen validasi setelah dilakukan penetapan oleh kepala madrasah komite.

- b) Validasi akhir oleh pejabat yang membidangi pendidikan madrasah pada kantor Wilayah Kementerian Agama Propinsi Jawa Timur.
- c) Kepala madrasah melaporkan rencana kerja madrasah yang telah tervalidasi kepada yayasan pondok Bahrul Ulum Tambakberas Jombang selaku *stakeholders* utama.

Berikut disajikan bagan strategi perencanaan peningkatan profesionalisme pendidik MAN 3 Jombang

Bagan 4.12: Strategi Perencanaan Peningkatan Profesionalisme Pendidik MAN 3 Jombang



b. Strategi Implementasi Peningkatan Profesionalisme Pendidik MAN 3 Jombang

- 1) Penyusunan Evaluasi Diri (ED), Pendidik melakukan evaluasi diri (ED) yang berisi refleksi atas kekurangan dan kelemahan dalam melakukan tugas profesional dalam kompetensi pedagogi dan kompetensi professional.
- 2) Penyusunan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) yaitu pendidik menyusun SKP yang berisi rencana individual pendidik dalam menjalankan tugas pokoknya, pengembangan keprofesian berkelanjutan (PKB) dan pengembangan diri
- 3) Peningkatan profesionalisme pendidik bidang kompetensi pedagogi dan profesional dilakukan menjadi tanggung jawab kepala madrasah melalui program terencana dalam rencana kerja sehingga dibeayai sepenuhnya oleh madrasah dan menjadi tanggung jawab personal pendidik berupa inisiatif mandiri pendidik untuk mengikuti kegiatan peningkatan profesionalisme pendidik secara mandiri.
- 4) Peningkatan profesionalisme pendidik terkait kompetensi sosial dan kepribadian dilakukan melalui kegiatan kolektif silaturahmi pendidik berupa keagamaan dalam bentuk majelis khatmil Quran dan pengajian rutin serta pemantauan bersama antara kepala madrasah dan *stakeholders* (Pondok Pesantren)
- 5) Kegiatan peningkatan profesionalisme pendidik MAN 3 Jombang dilakukan dengan pola kemitraan bersama Balai Diklat Keagamaan

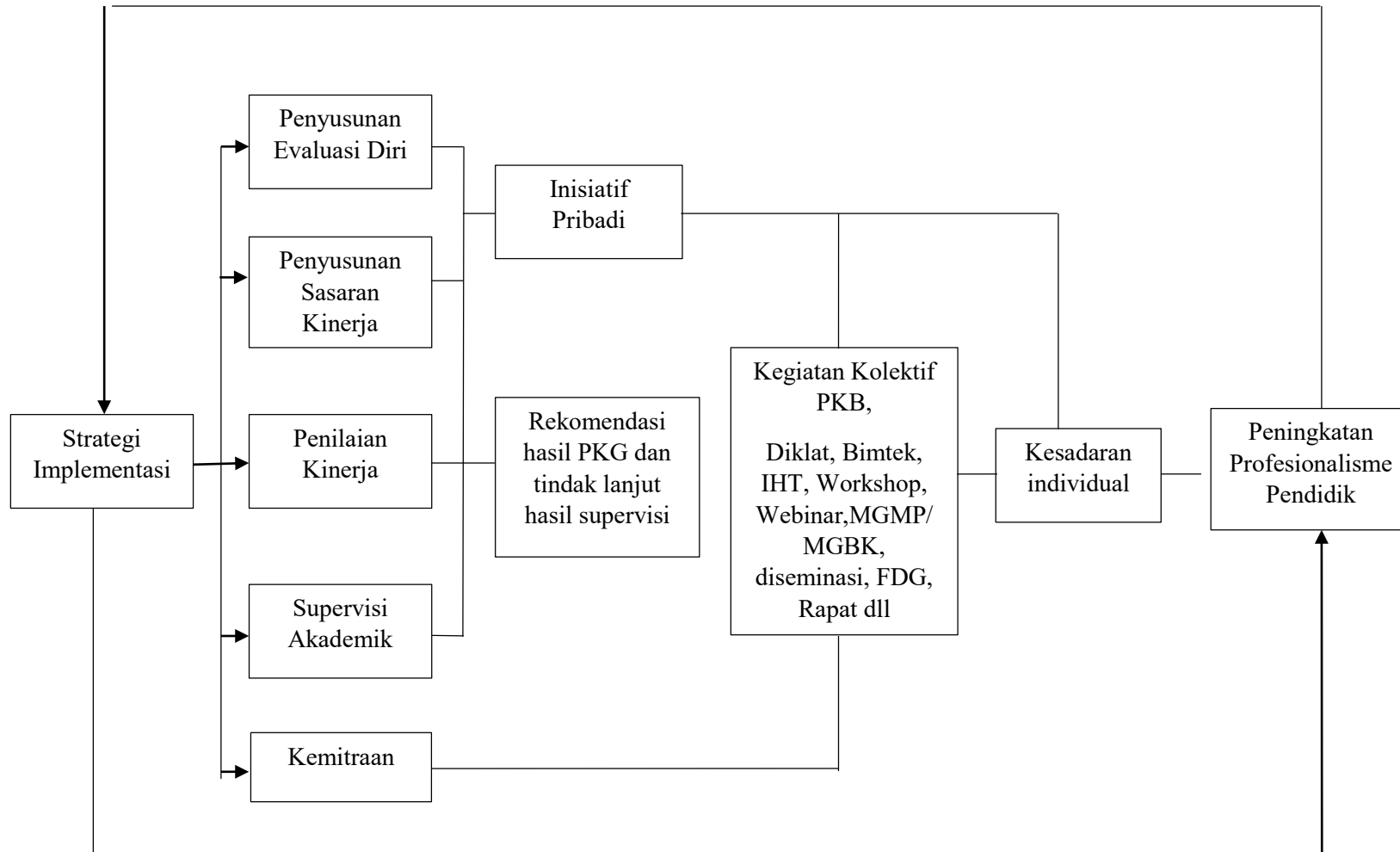
- (BDK) dalam bentuk kegiatan kolektif Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB) dengan model diklat teknis substantif peningkatan kompetensi.
- 6) Strategi kegiatan kolektif Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB) yang selenggarakan MAN 3 Jombang berupa pendidikan dan pelatihan pola kemitraan, workshop peningkatan mutu pendidik, bimbingan teknis (Bimtek), MGMP/MGBK, diseminasi sejawat, webinar, dan tutorial sebaya.
 - 7) Penilaian Kinerja Guru (PKG) digunakan kepala madrasah sebagai strategi untuk meningkatkan profesionalisme pendidik terutama kompetensi pedagogi dan profesional dan melakukan tindak lanjut rekomendasi hasil PKB dalam bentuk kegiatan kolektif-PKB
 - 8) PKG komponen kompetensi sosial dan kepribadian dilakukan melalui pemantauan oleh kepala madrasah dan *stakeholders* dengan pendekatan personal dan lingkungan secara bersama-sama sepanjang tahun
 - 9) Pelaksanaan supervisi akademik dengan membentuk tim supervisi madrasah sebagai strategi untuk meningkatkan profesionalisme pendidik dalam pembelajaran dan menindaklanjuti hasilnya dengan kegiatan kolektif-PKB.
 - 10) Kepala madrasah mengirim pendidik secara resmi sebagai wakil lembaga atas undangan pihak luar atau kementerian Agama dalam

bentuk pelatihan dan bimtek dan memberi waktu untuk melakukan diseminasi ke sejawatnya.

- 11) Kepala madrasah membangun kesadaran individual pendidik dengan memotivasi, mendukung, dan memfasilitasi pendidik yang melakukan peningkatan profesionalisme secara mandiri dan atas inisiatif sendiri diluar agenda resmi madrasah.

Berikut disajikan bagan strategi implementasi peningkatan profesionalisme pendidik MAN 3 Jombang.

Bagan 4.13 Strategi Implementasi Peningkatan Profesionalisme Pendidik MAN 3 Jombang

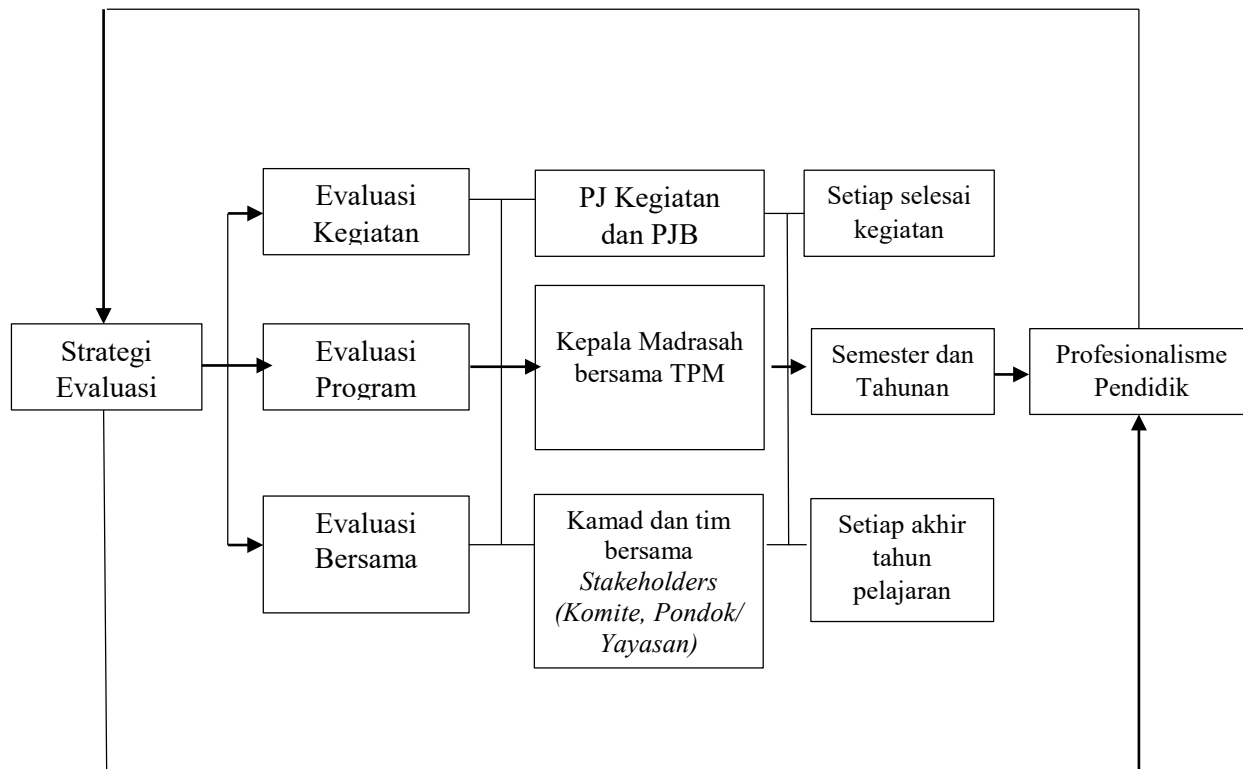


c. Strategi Evaluasi Peningkatan Profesionalisme Pendidik MAN 3 Jombang

- 1) Kepala MAN 3 Jombang melakukan dua jenis evaluasi, yaitu evaluasi kegiatan dan evaluasi program.
- 2) Penanggung Jawab bidang dan pelaksana kegiatan menyusun laporan pelaksanaan kegiatan kolektif PKB setiap kegiatan selesai dengan melakukan evaluasi keterlaksanaan kegiatan.
- 3) Laporan dan evaluasi kegiatan kolektif PKB dari penanggung jawab bidang dan pelaksana kegiatan menjadi laporan kepada kepala madrasah dan menjadi *input* kaporan dan evaluasi program lembaga (*bottom up*).
- 4) Kepala madrasah bersama pimpinan melakukan evaluasi program secara keseluruhan bersama tim penjamin mutu madrasah secara langsung atas pelaksanaan program peningkatan profesionalisme pendidik MAN 3 Jombang tiap semester dan tahun pelajaran
- 5) Kepala madrasah dan tim pimpinan melakukan rapat bersama) dengan *stakeholders* (Yayasan PPBU, Majelis Pengasuh, dan komite) untuk melakukan evaluasi menyeluruh terutama terkait pendidik dan program peningkatan profesionalismenya.

Berikut disajikan bagan strategi evaluasi peningkatan profesionalisme pendidik MAN 3 Jombang

Gambar 4.14: Bagan Strategi Evaluasi Peningkatan Profesionalisme Pendidik
MAN 3 Jombang



3. Temuan Penelitian Kasus III MASS Tebuireng Jombang

a. Strategi Perencanaan Peningkatan Profesionalisme Pendidik MASS Tebuireng Jombang

- 1) Tim Penjamin Mutu melakukan pematangan usulan menjadi draft final rencana kerja dengan menginput penganggaran dan waktu pelaksanaan sesuai kebutuhan madrasah mengacu pada anggaran yang tersedia (DIPA, BOS, BOSDA, Komite madrasah, dan sumber lain)

- 2) Perencanaan bidang SDM pendidik merupakan bagian tak terpisahkan dalam perencanaan umum madrasah yang meliputi perencanaan jangka pendek dan jangka menengah.
- 3) Prosedur perencanaan program peningkatan profesionalisme pendidik MASS Tebuireng Jombang dilakukan melalui tahapan perumusan program, sinkronisasi program, dan validasi program melibatkan partisipasi warga madrasah dan *stakeholders*, yaitu TPM, komite, mudir/yayasan pondok pesantren Tebuireng, dan Kementerian Agama.
- 4) Pada tahap perumusan program, kegiatan perencanaan adalah sebagai berikut:
 - a) Kepala Kepala madrasah melibatkan partisipasi warga madrasah untuk memberi usulan/saran, kepada tim penjamin mutu (TPM) madrasah dan penanggungjawab bidang yang diberi tugas dalam melakukan review dan menyusun draft rencana kerja terutama terkait program peningkatan profesionalisme pendidik.
 - b) Proses perencanaan MASS Tebuireng tidak jauh berbeda dengan satuan kerja karena didalam anggaran terdapat sumber sama dari APBN (BOS/BOSDA). Juga aturan baku internal Pondok pesantren tentang prosedur perencanaan dan penyusunan rencana kerja
 - c) Tim Penjamin Mutu melakukan identifikasi dan verifikasi usulan menjadi draft program atau draft rencana kerja dengan

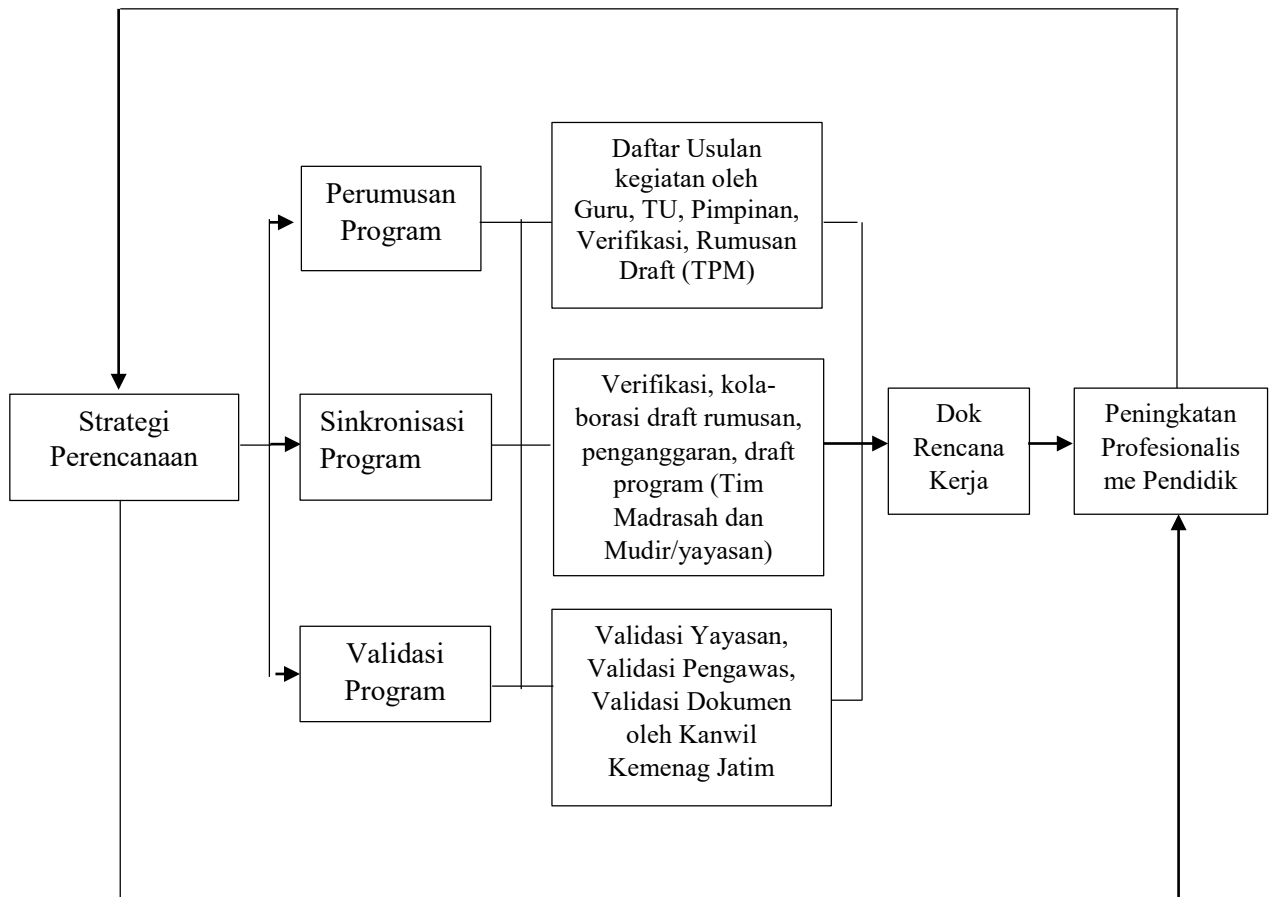
memnyusun waktu pelaksanaan program, menghitung kebutuhan anggaran dan sumber anggaran yang ada (BOS, BOSDA, Komite, Dana Pondok/yayasan, dan sumber lain)

- 5) Kepala Madrasah berssama Tim Penjamin Mutu melakukan kolaborasi dengan mudir pendidikan/yayasan untuk sinkronisasi program/kegiatan dan anggaran yang tersedia untuk kemudian dijadikan draft final rencana kerja termasuk bidang khusus peningkatan profesionalisme pendidik.
- 6) Kepala madrasah bersama Tim Penjamin Mutu Madrasah melakukan penetapan dokumen rencana kerja madrasah dalam rapat pleno penetapan rencana kerja bersama komite madrasah.
- 7) Setelah kegiatan sinkronisasi program, tahap akhir dari perencanaan adalah validasi program. Proses validadsi dilalui dengan:
 - a) Validasi oleh pejabat kantor Kementerian Agama Kabupaten Jombang melalui pengawas Pembina madrasah dengan instrumen validasi setelah dilakukan penetapan oleh kepala madrasah komite setelah mendapat persetujuan mudir pendidikan/yayasan pondok pesantren.
 - b) Validasi oleh mudir pendidikan/yayasan pondok pesantren Tebuireng yang menjadi bagian dari system internal pondok pesantren Tebuireng Jombang.

- c) Validasi akhir oleh pejabat yang membidangi pendidikan madrasah pada kantor Wilayah Kementerian Agama Propinsi Jawa Timur.

Berikut disajikan bagan strategi perencanaan peningkatan profesionalisme pendidik MASS Tebuireng Jombang

Bagan 4.15: Strategi Perencanaan Peningkatan Profesionalisme Pendidik MASS Tebuireng Jombang



b. Strategi Implementasi Peningkatan Profesionalisme Pendidik MASS

Tebuireng Jombang

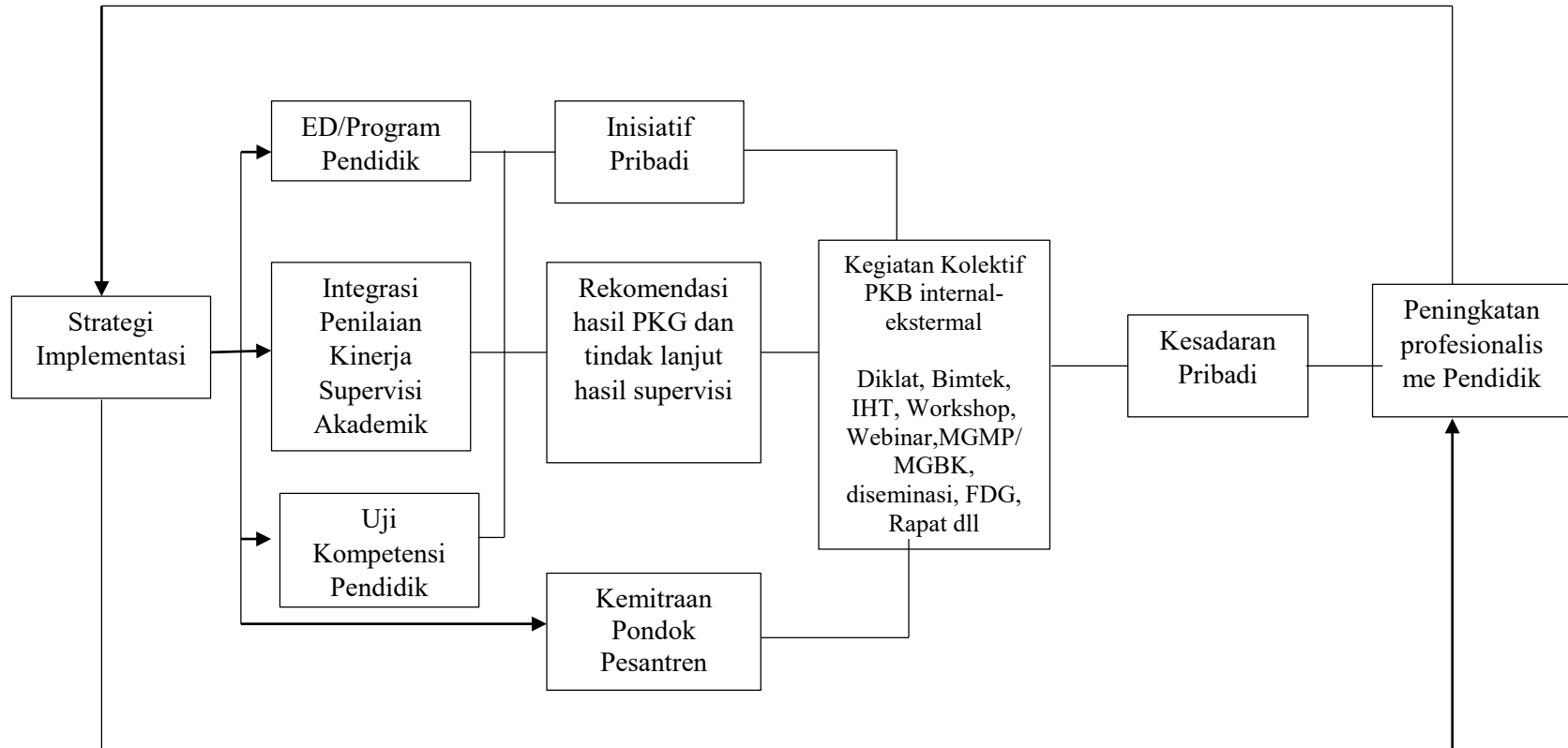
- 1) Penyusunan program pendidik dan evaluasi diri (ED) meski tidak wajib yang berisi refleksi atas kekurangan dan kelemahan dalam melakukan tugas profesional dalam kompetensi pedagogi dan kompetensi professional.
- 2) Penyusunan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) tidak diberlakukan di MASS Tebuireng
- 3) Peningkatan profesionalisme pendidik bidang kompetensi pedagogi dan profesional dilakukan menjadi tanggung jawab kepala madrasah melalui program terencana dalam rencana kerja sehingga dibiayai sepenuhnya oleh madrasah/ pondok pesantren dan menjadi tanggung jawab personal pendidik berupa inisiatif mandiri pendidik untuk mengikuti kegiatan peningkatan profesionalisme pendidik secara mandiri.
- 4) Peningkatan profesionalisme pendidik terkait kompetensi sosial dan kepribadian dilakukan melalui pemantauan bersama antara kepala madrasah dan *stakeholders* (Pondok Pesantren).
- 5) Kegiatan peningkatan profesionalisme pendidik MASS Tebuireng Jombang dilakukan dengan pola kemitraan oleh pondok dan menjadi kemitraan bagi MASS Tebuireng Jombang bersama unit pendidikan lain di lingkungan Pondok Pesantren Tebuireng

- 6) Strategi kegiatan kolektif Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB) yang selenggarakan MASS Tebuireng Jombang berupa pendidikan dan pelatihan pola kemitraan pondok, workshop peningkatan mutu pendidik, bimbingan teknis (Bimtek), MGMP/MGBK, diseminasi sejawat, webinar, dan tutorial sebaya.
- 7) Penilaian Kinerja Guru (PKG) digunakan kepala madrasah sebagai strategi untuk meningkatkan profesionalisme pendidik terutama kompetensi pedagogi dan profesional dan melakukan tindak lanjut rekomendasi hasil PKB dalam bentuk kegiatan kolektif-PKB
- 8) PKG komponen kompetensi sosial dan kepribadian dilakukan melalui pemantauan oleh kepala madrasah dan *stakeholders* dengan pendekatan personal dan lingkungan secara bersama-sama sepanjang tahun
- 9) Pelaksanaan supervisi akademik diintegrasikan dengan PKG bidang administrasi pembelajaran dengan membentuk tim supervisi madrasah sebagai strategi untuk meningkatkan profesionalisme pendidik dalam pembelajaran dan menindaklanjuti hasilnya dengan kegiatan kolektif-PKB.
- 10) Kepala madrasah mengirim pendidik secara resmi sebagai wakil lembaga atas undangan pihak luar atau kementerian Agama dalam bentuk pelatihan dan bimtek dan memberi waktu untuk melakukan diseminasi ke sejawatnya.

11) Kepala madrasah membangun kesadaran individual pendidik dengan memotivasi, mendukung, dan memfasilitasi pendidik yang melakukan peningkatan profesionalisme secara mandiri dan atas inisiatif sendiri diluar agenda resmi madrasah.

Berikut disajikan bagan strategi implementasi peningkatan profesionalisme pendidik MASS Tebuireng Jombang

Bagan 4.16: Strategi Implementasi Peningkatan Profesionalisme Pendidik MASS Tebuireng

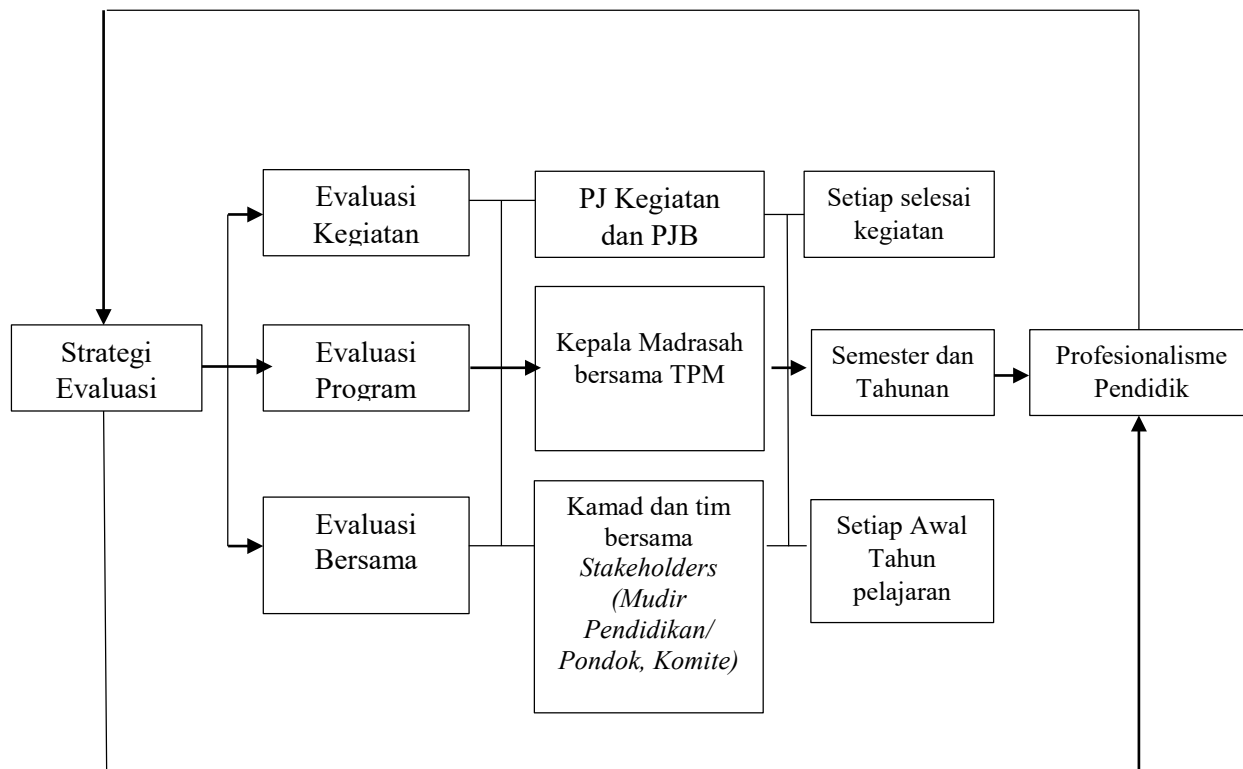


c. Strategi Evaluasi Peningkatan Profesionalisme Pendidik MASS Tebuireng Jombang

- 1) Kepala MASS Tebuireng Jombang melakukan dua jenis evaluasi, yaitu evaluasi kegiatan dan evaluasi program.
- 2) Penanggung Jawab bidang dan pelaksana kegiatan menyusun laporan pelaksanaan kegiatan kolektif PKB setiap kegiatan selesai dengan melakukan evaluasi keterlaksanaan kegiatan.
- 3) Laporan dan evaluasi kegiatan kolektif PKB dari penanggung jawab bidang dan pelaksana kegiatan menjadi laporan kepada kepala madrasah dan menjadi *input* kaporan dan evaluasi program lembaga (*bottom up*).
- 4) Kepala madrasah bersama pimpinan melakukan evaluasi program secara keseluruhan bersama tim penjamin mutu madrasah secara langsung atas pelaksanaan program peningkatan profesionalisme pendidik MASS Tebuireng Jombang tiap semester dan tahun pelajaran
- 5) Kepala madrasah dan tim pimpinan melakukan rapat bersama dengan *stakeholders* (Mudir Pendidikan/pondok dan komite) untuk melakukan evaluasi menyeluruh terutama terkait pendidik dan program peningkatan profesionalismenya.

Berikut disajikan bagan strategi evaluasi peningkatan profesionalisme pendidik MASS Tebuireng Jombang

Bagan 4.17: Strategi Evaluasi Peningkatan Profesionalisme Pendidik MASS Tebuireng Jombang



C. Analisis Lintas Kasus

Peneliti melakukan analisis lintas kasus telah melakukan paparan data dan temuan penelitian pada kasus I MAN 2 Jombang, kasus II MAN 3 Jombang, dan kasus III MASS Tebuireng Jombang. Dari hasil analisis lintas kasus tersebut peneliti membuat bagan konteks kemudian dilakukan pembahasan atas temuan lintas kasus pada bab berikutnya berikut penyusunan proposisi dan bagan temuan menjadi temuan konseptual. Analisis lintas kasus adalah sebagai berikut:

Tabel 4.13: Analisis dan Hasil Penelitian Lintas Kasus

Fokus Penelitian	Hasil Penelitian Kasus Tunggal			Hasil Penelitian Lintas Kasus
	MAN 2 Jombang	MAN 3 Jombang	MASS Tebuireng	
Strategi Perencanaan Peningkatan Profesionalisme Pendidik	1. Kepala Madrasah membentuk Tim Penjamin Mutu (TPM) yang memiliki tugas melakukan review dan menyusun rencana kerja jangka pendek dan jangka menengah.	1. Kepala Madrasah membentuk Tim Penjamin Mutu (TPM) yang memiliki tugas melakukan review dan menyusun rencana kerja jangka pendek dan jangka menengah	1. Kepala Madrasah membentuk Tim Penjamin Mutu (TPM) yang memiliki tugas melakukan review dan menyusun rencana kerja jangka pendek dan jangka menengah	Kepala Madrasah membentuk tim Penjamin Mutu (TPM) yang memiliki tugas melakukan review dan menyusun rencana jangka pendek dan jangka menengah
	2. Perencanaan bidang SDM pendidik merupakan bagian tak terpisahkan dalam perencanaan umum madrasah yang meliputi perencanaan jangka pendek dan jangka menengah yang memuat delapan standar nasional pendidikan dan operasional rutin	2. Perencanaan bidang SDM pendidik merupakan bagian tak terpisahkan dalam perencanaan umum madrasah yang meliputi perencanaan jangka pendek dan jangka menengah yang memuat delapan standar nasional pendidikan dan operasional rutin	2. Perencanaan bidang SDM pendidik merupakan bagian tak terpisahkan dalam perencanaan umum madrasah yang meliputi perencanaan jangka pendek dan jangka menengah yang memuat delapan standar nasional pendidikan dan operasional rutin	Perencanaan bidang SDM pendidik merupakan bagian tak terpisahkan dalam perencanaan umum madrasah yang meliputi perencanaan jangka pendek dan jangka menengah yang memuat delapan standar nasional pendidikan dan operasional rutin
	3. Prosedur perencanaan program peningkatan profesionalisme pendidik MAN 2 Jombang dilakukan melalui tahapan perumusan	3. Prosedur perencanaan program peningkatan profesionalisme pendidik MAN 3 Jombang dilakukan melalui tahapan	3. Prosedur perencanaan program peningkatan profesionalisme pendidik MASS Tebuireng Jombang dilakukan melalui tahapan	Prosedur perencanaan program peningkatan profesionalisme pendidik dilakukan melalui tahapan perumusan program,

	<p>program, sinkronisasi program, dan validasi program melibatkan partisipasi <i>stakeholders</i>, yaitu TPM, komite, pengawas pondok, majelis PPPDU, dan Kementerian Agama.</p>	<p>perumusan program, sinkronisasi program, dan validasi program melibatkan partisipasi <i>stakeholders</i>, yaitu TPM, komite, yayasan BU, dan Kementerian Agama</p>	<p>perumusan program, sinkronisasi program, dan validasi program melibatkan partisipasi warga madrasah dan <i>stakeholders</i>, yaitu TPM, komite, mudir/yayasan pondok pesantren Tebuireng, dan Kementerian Agama</p>	<p>sinkronisasi program, dan validasi program melibatkan partisipasi <i>stakeholders</i>, yaitu TPM, komite, Pihak pondok pesantren (Majelis Pimpinan Pondok untuk PPDU, Yayasan untuk PPBU, dan Mudir Pendidikan untuk PP Tebuireng) dan Kementerian Agama</p>
	<p>4. Pada tahap perumusan program, kegiatan perencanaan adalah sebagai berikut:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Kepala madrasah bersama Tim Penjamin Mutu (TPM) MAN 2 Jombang melakukan review pelaksanaan dan hasil program/ kegiatan peningkatan profesionalisme tahun sebelumnya melibatkan penanggung jawab sektor yang membidangi kegiatan pengembangan diri pendidik dan pelaksana kegiatan. 	<p>4. Pada tahap perumusan program, kegiatan perencanaan adalah sebagai berikut:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Kepala madrasah bersama Tim Penjamin Mutu (TPM) MAN 3 Jombang melakukan review pelaksanaan dan hasil program/ kegiatan peningkatan profesionalisme tahun sebelumnya melibatkan penanggung jawab sektor yang membidangi kegiatan pengembangan diri pendidik dan pelaksana kegiatan. Hasil review digunakan sebagai dasar perumusan atau 	<p>4. Pada tahap perumusan program, kegiatan perencanaan adalah sebagai berikut:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Kepala Kepala madrasah melibatkan partisipasi warga madrasah untuk memberi usulan/saran, kepada tim penjamin mutu (TPM) madrasah dan penanggungjawab bidang yang diberi tugas dalam melakukan review dan menyusun draft rencana kerja terutama terkait program peningkatan profesionalisme pendidik. 	<p>Pada kasus I dan Kasus II tahap perumusan melibatkan TPM untuk melakukan review pelaksanaan dan hasil program tahun sebelumnya, kemudian memverifikasi daftar kegiatan/program beserta anggaran untuk menjadi draft rencana kerja lengkap.</p> <p>Perbedaan terdapat pada:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Kasus II MAN 2 Jombang Tim Pimpinan madrasah (Kepala madrasah, wakil kepala, KTU, dan bendahara), melakukan finalisasi draft program, penganggaran, dan waktu pelaksanaan dalam sebuah dokumen rencana kerja.

	<p>Hasil review digunakan sebagai dasar perumusan atau draft awal perencanaan pada tahun berikutnya.</p> <p>b. Tim Penjamin Mutu dan pimpinan madrasah melakukan verifikasi program atau kegiatan yang telah dirumuskan TPM dan penanggung jawab sektor, serta mengisi draft anggaran atau biaya kegiatan. Pada langkah ini merupakan penyusunan program sekaligus pembiayaan yang diperlukan dengan melibatkan bidang keuangan dan komite madrasah.</p> <p>c. Tim Pimpinan madrasah (Kepala madrasah, wakil kepala, KTU, dan bendahara),</p>	<p>draft awal perencanaan pada tahun berikutnya.</p> <p>b. Tim Penjamin Mutu melakukan verifikasi hasil review dan usulan program atau kegiatan yang diusulkan penanggung jawab bidang, pelaksanaan kegiatan, dan pimpinan madrasah untuk dijadikan draft program lengkap dengan anggaran</p> <p>c. Tim Penjamin Mutu melakukan pematangan usulan menjadi draft final rencana kerja dengan <i>menginput</i> penganggaran dan waktu pelaksanaan sesuai kebutuhan madrasah mengacu pada anggaran yang tersedia (DIPA, BOS, BOSDA, Komite</p>	<p>b. Proses perencanaan MASS Tebuireng tidak jauh berbeda dengan satuan kerja karena didalam anggaran terdapat sumber sama dari APBN (BOS/BOSDA). Juga aturan baku internal Pondok pesantren tentang prosedur perencanaan dan penyusunan rencana kerja</p> <p>c. Tim Penjamin Mutu melakukan identifikasi dan verifikasi usulan menjadi draft program atau draft rencana kerja dengan memnyusun waktu pelaksanaan program, menghitung kebutuhan anggaran dan sumber anggaran yang ada (BOS, BOSDA, Komite, Dana Pondok/yayasan, dan sumber lain)</p>	<p>b. Kasus III MASS Tebuireng Jombang bahwa dalam tahap perumusan program kepala madrasah melibatkan warga madrasah dan TPM untuk memberi masukan program peningkatan profesionalisme pendidik dan kemudian TPM melakukan identifikasi dan verifikasi draft usulan menjadi program dan penganggaran untuk menjadi draft final program.</p>
--	---	--	---	---

	melakukan finalisasi draft program, penganggaran, dan waktu pelaksanaan dalam sebuah dokumen rencana kerja.	madrasah, dan sumber lain)		
	5. Tahap sinkronisasi program, pimpinan madrasah melakukan presentasi dalam rapat sinkronisasi program dalam forum yang diadakan Majelis Pimpinan Pondok Pesantren Darul Ulum (MPPPDU) dan komite madrasah. Tahap sinkronisasi adalah tahap kolaborasi antara MAN 2 dan pihak pondok menghindari program/kegiatan ganda antara yang menjadi program pondok dan madrasah	5. Tim Penjamin Mutu melakukan sinkronisasi program/kegiatan dengan anggaran yang tersedia untuk kemudian dijadikan draft final rencana kerja termasuk bidang khusus peningkatan profesionalisme pendidik.	5. Kepala Madrasah bersama Tim Penjamin Mutu melakukan kolaborasi dengan mudir pendidikan/yayasan untuk sinkronisasi program/kegiatan dan anggaran yang tersedia untuk kemudian dijadikan draft final rencana kerja termasuk bidang khusus peningkatan profesionalisme pendidik	Pada kasus I dan III Kepala Madrasah melibatkan dan berkolaborasi bersama pihak pondok (MPPPDU/Mudir Pendidikan) dalam satu forum untuk melakukan sinkronisasi program peningkatan profesionalisme pendidik sesuai dengan kewenangan. Perbedaan terdapat pada kasus II MAN 3 Jombang, proses sinkronisasi dengan anggaran yang tersedia dilakukan oleh Tim Penjamin Mutu madrasah (tidak ada forum bersama pondok)
	6. Tahap sinkronisasi program dilakukan lebih dari satu	6. Kepala madrasah bersama Tim Penjamin Mutu	6. Kepala madrasah bersama Tim Penjamin Mutu	Kepala Madrasah bersama TPM melakukan penetapan

	<p>pertemuan dengan agenda pertemuan antara lain presentasi program kepala madrasah, revisi, pelaporan revisi, dan keputusan draft final rencana kerja madrasah.</p>	<p>Madrasah melakukan penetapan bersama komite dan wakil yayasan untuk finalisasi program/kegiatan yang telah diverifikasi menjadi rencana kerja madrasah dalam rapat pleno penetapan rencana kerja</p>	<p>Madrasah melakukan penetapan dokumen rencana kerja madrasah dalam rapat pleno penetapan rencana kerja bersama komite madrasah</p>	<p>rencana kerja bersama komite dan wakil yayasan atas hasil verifikasi.</p> <p>Perbedaan pada kasus I bahwa penetapan draft setelah kegiatan sinkronisasi yang lebih dari satu pertemuan dan pada pertemuan terakhir sekaligus memutuskan draft final rencana kerja madrasah</p>
	<p>7. Setelah kegiatan sinkronisasi program, tahap akhir dari perencanaan adalah validasi program. Proses validasi dilalui dengan:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Validasi berupa persetujuan MPPDU atas program atau kegiatan yang tertuang dalam rencana kerja madrasah yang ditandatangani oleh kepala madrasah dan komite madrasah. b. Validasi oleh pejabat kantor Kementerian Agama Kabupaten Jombang melalui 	<p>7. Setelah kegiatan sinkronisasi program, tahap akhir dari perencanaan adalah validasi program. Proses validasi dilalui dengan:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Validasi oleh pejabat kantor Kementerian Agama Kabupaten Jombang melalui pengawas Pembina madrasah dengan instrumen validasi setelah dilakukan penetapan oleh kepala madrasah bersama komite. b. Validasi akhir oleh pejabat yang membidangi 	<p>7. Setelah kegiatan sinkronisasi program, tahap akhir dari perencanaan adalah validasi program. Proses validasi dilalui dengan:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Validasi oleh pejabat kantor Kementerian Agama Kabupaten Jombang melalui pengawas Pembina madrasah dengan instrumen validasi setelah dilakukan penetapan oleh kepala madrasah bersama komite setelah mendapat persetujuan mudir pendidikan/ yayasan pondok pesantren. b. Validasi oleh mudir pendidikan/yayasan 	<p>Tahap validasi akhir secara umum sama, namun ketiga kasus memiliki perbedaan dalam proses validasi, yaitu kasus I setelah mendapat persetujuan pondok, kasus II cukup melaporkan ke pondok atas tervalidasinya dokumen, dan kasus III terdapat validasi intern oleh pondok</p>

	<p>pengawas Pembina madrasah dengan instrumen validasi.</p> <p>c. Validasi akhir oleh pejabat yang membidangi pendidikan madrasah pada kantor Wilayah Kementerian Agama Propinsi Jawa Timur.</p>	<p>pendidikan madrasah pada kantor Wilayah Kementerian Agama Propinsi Jawa Timur.</p> <p>c. Kepala madrasah melaporkan rencana kerja madrasah yang telah tervalidasi kepada yayasan pondok Bahrul Ulum Tambakberas Jombang selaku <i>stakeholders</i> utama</p>	<p>pondok pesantren Tebuireng yang menjadi bagian dari sistem internal pondok pesantren Tebuireng Jombang.</p> <p>c. Validasi akhir oleh pejabat yang membidangi pendidikan madrasah pada kantor Wilayah Kementerian Agama Propinsi Jawa Timur</p>	
Strategi Implementasi Peningkatan Profesionalisme Pendidik	<p>1. Penyusunan Evaluasi Diri (ED), Pendidik melakukan evaluasi diri (ED) yang berisi refleksi atas kekurangan dan kelemahan dalam melakukan tugas profesional dalam kompetensi pedagogi dan kompetensi profesional</p>	<p>1. Penyusunan Evaluasi Diri (ED), Pendidik melakukan evaluasi diri (ED) yang berisi refleksi atas kekurangan dan kelemahan dalam melakukan tugas profesional dalam kompetensi pedagogi dan kompetensi profesional</p>	<p>1. Penyusunan program pendidik dan evaluasi diri (ED) meski tidak wajib namun pendidik dapat menyusun ED yang berisi refleksi atas kekurangan dan kelemahan dalam melakukan tugas profesional dalam kompetensi pedagogi dan kompetensi profesional</p>	<p>Penyusunan Evaluasi Diri (ED) pendidik berisi refleksi atas kekurangan dan kelemahan dalam melakukan tugas profesional dalam kompetensi pedagogi dan profesional.</p> <p>Perbedaan terdapat pada kasus III bahwa pendidik MASS Tebuireng tidak diwajibkan menyusun ED namun berupa program pendidik</p>
	<p>2. Penyusunan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) yaitu pendidik menyusun SKP yang berisi rencana individual pendidik dalam</p>	<p>2. Penyusunan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) yaitu pendidik menyusun SKP yang berisi rencana individual pendidik dalam</p>	<p>2. Penyusunan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) tidak diberlakukan di MASS Tebuireng</p>	<p>Penyusunan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) berisi rencana individual pendidik dalam menjalankan tugas pokoknya, pengembangan keprofesian</p>

	menjalankan tugas pokoknya, pengembangan keprofesian berkelanjutan (PKB) dan pengembangan diri.	menjalankan tugas pokoknya, pengembangan keprofesian berkelanjutan (PKB) dan pengembangan diri	-	berkelanjutan (PKB) dan pengembangan diri bersifat wajib. Perbedaan terdapat pada kasus III tidak ada SKP
	3. Peningkatan profesionalisme pendidik bidang kompetensi pedagogi dan profesional menjadi tanggung jawab kepala madrasah melalui program terencana dalam rencana kerja dibeayai sepenuhnya oleh madrasah dan inisiatif mandiri pendidik untuk mengikuti kegiatan peningkatan profesionalisme pendidik secara mandiri yang merupakan tanggung jawab profesional pendidik pribadi	3. Peningkatan profesionalisme pendidik bidang kompetensi pedagogi dan profesional dilakukan menjadi tanggung jawab kepala madrasah melalui program terencana dalam rencana kerja sehingga dibeayai sepenuhnya oleh madrasah dan menjadi tanggung jawab personal pendidik berupa inisiatif mandiri pendidik untuk mengikuti kegiatan peningkatan profesionalisme pendidik secara mandiri	3. Peningkatan profesionalisme pendidik bidang kompetensi pedagogi dan profesional dilakukan menjadi tanggung jawab kepala madrasah melalui program terencana dalam rencana kerja sehingga dibeayai sepenuhnya oleh madrasah dan pondok pesantren dan menjadi tanggung jawab personal pendidik berupa inisiatif mandiri pendidik untuk mengikuti kegiatan peningkatan profesionalisme pendidik secara mandiri	Kepala madrasah memiliki tanggung jawab institusional dalam peningkatan profesionalisme pendidik dan pendidik memiliki tanggung jawab personal untuk meningkatkan profesionalismenya Perbedaan terdapat pada kasus III bahwa pondok pesantren juga bertanggungjawab dalam peningkatan profesionalisme pendidik yang menjadi program rutin pondok melalui mudir pendidikan
	4. Peningkatan profesionalisme pendidik terkait kompetensi sosial dan kepribadian dilakukan	4. Peningkatan profesionalisme pendidik terkait kompetensi sosial dan kepribadian dilakukan	4. Peningkatan profesionalisme pendidik terkait kompetensi sosial dan kepribadian dilakukan	Peningkatan profesionalisme pendidik terkait kompetensi sosial dan kepribadian dilakukan melalui melalui

	<p>melalui kegiatan kolektif silaturahmi pendidik berupa keagamaan dalam bentuk majelis dzikir dan pengajian rutin serta pemantauan bersama antara kepala madrasah dan <i>stakeholders</i> (Pondok Pesantren)</p>	<p>melalui kegiatan kolektif silaturahmi pendidik berupa keagamaan dalam bentuk majelis khatmil Quran dan pengajian rutin serta pemantauan bersama antara kepala madrasah dan <i>stakeholders</i> (Pondok Pesantren)</p>	<p>melalui pemantauan bersama antara kepala madrasah dan <i>stakeholders</i> (Pondok Pesantren).</p>	<p>kegiatan kolektif silaturahmi pendidik berupa keagamaan dalam bentuk majelis dzikir dan pengajian rutin pemantauan bersama antara kepala madrasah dan <i>stakeholders</i> (Pondok Pesantren).</p> <p>Perbedaan terdapat pada kasus III hanya pemantauan bersama dan tidak terdapat kegiatan silaturahmi pendidik dalam bentuk kegiatan keagamaan</p>
	<p>5. Kegiatan peningkatan profesionalisme pendidik MAN 2 Jombang dilakukan dengan pola kemitraan bersama Balai Diklat Keagamaan (BDK) dalam bentuk kegiatan kolektif Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB) dengan model diklat teknis substantif peningkatan kompetensi</p>	<p>5. Kegiatan peningkatan profesionalisme pendidik MAN 3 Jombang dilakukan dengan pola kemitraan bersama Balai Diklat Keagamaan (BDK) dalam bentuk kegiatan kolektif Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB) dengan model diklat teknis substantif peningkatan kompetensi</p>	<p>5. Kegiatan peningkatan profesionalisme pendidik MASS Tebuireng Jombang dilakukan dengan pola kemitraan oleh pondok dan menjadi kemitraan bagi MASS Tebuireng Jombang bersama unit pendidikan lain di lingkungan Pondok Pesantren Tebuireng</p>	<p>Kegiatan peningkatan profesionalisme pendidik MAN 3 Jombang dilakukan dengan pola kemitraan bersama Balai Diklat Keagamaan (BDK) dalam bentuk kegiatan kolektif Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB) dengan model diklat teknis substantif peningkatan kompetensi</p> <p>Perbedaan terdapat pada kasus III dimana kemitraan dilakukan oleh pondok</p>

				pesantren untuk semua unit pendidikan
	6. Strategi kegiatan kolektif Pengembangan Keprofesional Berkelanjutan (PKB) yang selenggarakan MAN 2 Jombang berupa pendidikan dan pelatihan pola kemitraan, workshop peningkatan mutu pendidik, bimbingan teknis (Bimtek), MGMP/MGBK, diseminasi sejawat, webinar, dan tutorial sebaya	6. Strategi kegiatan kolektif Pengembangan Keprofesional Berkelanjutan (PKB) yang selenggarakan MAN 3 Jombang berupa pendidikan dan pelatihan pola kemitraan, workshop peningkatan mutu pendidik, bimbingan teknis (Bimtek), MGMP/MGBK, diseminasi sejawat, webinar, dan tutorial sebaya	5. Strategi kegiatan kolektif Pengembangan Keprofesional Berkelanjutan (PKB) yang selenggarakan MASS Tebuireng Jombang berupa pendidikan dan pelatihan pola kemitraan pondok, workshop peningkatan mutu pendidik, bimbingan teknis (Bimtek), MGMP/MGBK, diseminasi sejawat, webinar, dan tutorial sebaya	<p>Kegiatan kolektif PKB berupa diklat kemitraan, workshop peningkatan mutu pendidik, bimtek, MGMP/MGBK, diseminasi sejawat, webinar, dan tutorial sebaya.</p> <p>Perbedaan Kasus I dan Kasus II melakukan kemitraan secara langsung, sedangkan pada kasus III kemitraan dilakukan oleh pondok pesantren/yayasan</p>
	7. Penilaian Kinerja Guru (PKG) digunakan kepala madrasah sebagai strategi untuk meningkatkan profesionalisme pendidik terutama kompetensi pedagogi dan profesional dan melakukan tindak lanjut dalam bentuk kegiatan kolektif-PKB	7. Penilaian Kinerja Guru (PKG) digunakan kepala madrasah sebagai strategi untuk meningkatkan profesionalisme pendidik terutama kompetensi pedagogi dan profesional dan melakukan tindak lanjut rekomendasi hasil PKB dalam bentuk kegiatan kolektif-PKB	6. Penilaian Kinerja Guru (PKG) digunakan kepala madrasah sebagai strategi untuk meningkatkan profesionalisme pendidik terutama kompetensi pedagogi dan profesional dan melakukan tindak lanjut rekomendasi hasil PKB dalam bentuk kegiatan kolektif-PKB	Penilaian kinerja guru (PKG) digunakan sebagai strategi peningkatan profesionalisme pendidik pada kompetensi pedagogi dan kompetensi profesional dalam bentuk tindak lanjut atau rekomendasi hasil PKG dalam bentuk kegiatan kolektif PKB

	8. PKG komponen kompetensi sosial dan kepribadian dilakukan melalui pemantauan oleh kepala madrasah dan <i>stakeholders</i> dengan pendekatan personal dan lingkungan secara bersama-sama sepanjang tahun	8. PKG komponen kompetensi sosial dan kepribadian dilakukan melalui pemantauan oleh kepala madrasah dan <i>stakeholders</i> dengan pendekatan personal dan lingkungan secara bersama-sama sepanjang tahun	7. PKG komponen kompetensi sosial dan kepribadian dilakukan melalui pemantauan oleh kepala madrasah dan <i>stakeholders</i> dengan pendekatan personal dan lingkungan secara bersama-sama sepanjang tahun	PKG komponen kompetensi sosial dan kepribadian dilakukan melalui pemantauan oleh kepala madrasah dan <i>stakeholders</i> (terutama pondok pesantren) dengan pendekatan personal dan lingkungan secara bersama-sama sepanjang tahun
	9. Pelaksanaan supervisi akademik dengan membentuk tim supervisi madrasah sebagai strategi untuk meningkatkan profesionalisme pendidik dalam pembelajaran dan menindaklanjuti hasilnya dengan kegiatan kolektif-PKB	9. Pelaksanaan supervisi akademik dengan membentuk tim supervisi madrasah sebagai strategi untuk meningkatkan profesionalisme pendidik dalam pembelajaran dan menindaklanjuti hasilnya dengan kegiatan kolektif-PKB	8. Pelaksanaan supervisi akademik diintegrasikan dengan PKG bidang administrasi pembelajaran dengan membentuk tim supervisi madrasah sebagai strategi untuk meningkatkan profesionalisme pendidik dalam pembelajaran dan menindaklanjuti hasilnya dengan kegiatan kolektif-PKB	Tindak lanjut hasil supervisi digunakan sebagai program peningkatan profesionalisme pendidik dalam bentuk kegiatan kolektif PKB. Perbedaan terdapat pada kasus III bahwa PKG diintegrasikan dengan supervisi bidang administrasi pembelajaran
	10. Kepala madrasah mengirim pendidik secara resmi sebagai wakil lembaga atas undangan pihak luar atau kementerian Agama dalam bentuk	10. Kepala madrasah mengirim pendidik secara resmi sebagai wakil lembaga atas undangan pihak luar atau kementerian Agama dalam bentuk	9. Kepala madrasah mengirim pendidik secara resmi sebagai wakil lembaga atas undangan pihak luar atau kementerian Agama dalam bentuk pelatihan dan	Kepala Madrasah mengirim pendidik secara resmi sebagai wakil lembaga atas undangan pihak luar atau kedinasan kementerian Agama dalam bentuk pelatihan, bimtek, dan

	pelatihan dan bimtek dan memberi waktu untuk melakukan diseminasi ke sejawatnya	bentuk pelatihan dan bimtek dan memberi waktu untuk melakukan diseminasi ke sejawatnya	bimtek dan memberi waktu untuk melakukan diseminasi ke sejawatnya	pemberian waktu untuk diseminasi ke sejawatnya atas hasil yang didapat dari kegiatan yang diikuti.
	11. Kepala madrasah membangun kesadaran individual pendidik dengan memotivasi, mendukung, dan memfasilitasi pendidik yang melakukan peningkatan profesionalisme secara mandiri dan atas inisiatif sendiri diluar agenda resmi madrasah	11. Kepala madrasah membangun kesadaran individual pendidik dengan memotivasi, mendukung, dan memfasilitasi pendidik yang melakukan peningkatan profesionalisme secara mandiri dan atas inisiatif sendiri diluar agenda resmi madrasah	10. Kepala madrasah membangun kesadaran individual pendidik dengan memotivasi, mendukung, dan memfasilitasi pendidik yang melakukan peningkatan profesionalisme secara mandiri dan atas inisiatif sendiri diluar agenda resmi madrasah	Kepala madrasah membangun kesadaran individual pendidik dengan memotivasi, mendukung, dan memfasilitasi pendidik yang melakukan peningkatan profesionalisme secara mandiri dan atas inisiatif sendiri diluar agenda resmi madrasah
Strategi Evaluasi Peningkatan Profesionalisme Pendidik	1. Kepala MAN 2 Jombang melakukan tiga jenis evaluasi, yaitu evaluasi kegiatan, evaluasi program, dan evaluasi individual pendidik	1. Kepala MAN 3 Jombang melakukan dua jenis evaluasi, yaitu evaluasi kegiatan dan evaluasi program	1. Kepala MASS Tebuireng Jombang melakukan dua jenis evaluasi, yaitu evaluasi kegiatan dan evaluasi program	Kepala madrasah melakukan dua jenis evaluasi, yaitu evaluasi kegiatan dan evaluasi program. Perbedaan Pada kasus I kepala madrasah melakukan evaluasi kegiatan, evaluasi program, dan evaluasi individual pendidik

	<p>2. Evaluasi kegiatan dilaksanakan oleh Penanggung Jawab bidang dan pelaksana kegiatan dengan menyusun laporan pelaksanaan kegiatan kolektif PKB dan melakukan evaluasi keterlaksanaan kegiatan</p>	<p>2. Penanggung Jawab bidang dan pelaksana kegiatan menyusun laporan pelaksanaan kegiatan kolektif PKB setiap kegiatan selesai dengan melakukan evaluasi keterlaksanaan kegiatan</p>	<p>2. Penanggung Jawab bidang dan pelaksana kegiatan menyusun laporan pelaksanaan kegiatan kolektif PKB setiap kegiatan selesai dengan melakukan evaluasi keterlaksanaan kegiatan</p>	<p>Penanggung Jawab bidang dan pelaksana kegiatan menyusun laporan pelaksanaan kegiatan kolektif PKB setiap kegiatan selesai dengan melakukan evaluasi keterlaksanaan kegiatan</p>
	<p>3. Laporan dan evaluasi kegiatan kolektif PKB menjadi laporan kepada kepala madrasah dan menjadi <i>input</i> kaporan dan evaluasi program lembaga (<i>bottom up</i>)</p>	<p>3. Laporan dan evaluasi kegiatan kolektif PKB dari penanggung jawab bidang dan pelaksana kegiatan menjadi laporan kepada kepala madrasah dan menjadi <i>input</i> kaporan dan evaluasi program lembaga (<i>bottom up</i>).</p>	<p>3. Laporan dan evaluasi kegiatan kolektif PKB dari penanggung jawab bidang dan pelaksana kegiatan menjadi laporan kepada kepala madrasah dan menjadi <i>input</i> kaporan dan evaluasi program lembaga (<i>bottom up</i>)</p>	<p>Laporan dan evaluasi kegiatan kolektif PKB menjadi laporan kepada kepala madrasah dan menjadi <i>input</i> kaporan dan evaluasi program lembaga (<i>bottom up</i>)</p>
	<p>4. Kepala madrasah bersama tim pimpinan melakukan evaluasi program secara keseluruhan bersama tim penjamin mutu madrasah secara langsung atas pelaksanaan program peningkatan</p>	<p>4. Kepala madrasah bersama tim pimpinan melakukan evaluasi program secara keseluruhan bersama tim penjamin mutu madrasah secara langsung atas pelaksanaan program peningkatan profesionalisme pendidik</p>	<p>4. Kepala madrasah bersama tim pimpinan melakukan evaluasi program secara keseluruhan bersama tim penjamin mutu madrasah secara langsung atas pelaksanaan program peningkatan profesionalisme pendidik</p>	<p>Rapat evaluasi program oleh kepala madrasah dan tim pimpinan bersama tim penjamin mutu madrasah dilakukan setiap semester dan akhir tahun pelajaran</p>

	profesionalisme pendidik MAN 3 Jombang tiap semester dan tahun pelajaran	MAN 3 Jombang tiap semester dan tahun pelajaran	MASS Tebuireng Jombang tiap semester dan tahun pelajaran	
	5. Kepala madrasah dan tim pimpinan melakukan rapat bersama dengan <i>stakeholders</i> (MPPPPDU, pengawas pondok dan komite) untuk melakukan evaluasi menyeluruh terutama terkait pendidik dan program peningkatan profesionalismenya	5. Kepala madrasah dan tim pimpinan melakukan rapat bersama dengan <i>stakeholders</i> (Yayasan PPBU dan komite) untuk melakukan evaluasi menyeluruh terutama terkait pendidik dan program peningkatan profesionalismenya	5. Kepala madrasah dan tim pimpinan melakukan rapat bersama dengan <i>stakeholders</i> (Mudir Pendidikan/pondok dan komite) untuk melakukan evaluasi menyeluruh terutama terkait pendidik dan program peningkatan profesionalismenya	Evaluasi bersama dilakukan bersama antara tim pimpinan bersama <i>stakeholders</i> (pondok dan komite) sekali dalam setahun
	6. Kepala madrasah secara personal melakukan evaluasi terhadap pendidik dalam melaksanakan tugas pokoknya sebagai upaya peningkatan profesionalisme bidang pedagogi dan layanan pembelajaran	-	-	Hanya pada kasus I kepala madrasah secara personal melakukan evaluasi terhadap pendidik dalam melaksanakan tugas pokoknya.

Dari paparan data, temuan penelitian, dan hasil analisis lintas kasus didapati beberapa perbedaan dalam strategi peningkatan profesionalisme pendidik. Dalam perencanaan, kasus I, kasus II, dan kasus III memiliki kesamaan dalam tahapan perencanaan yang meliputi perumusan, sinkronisasi, dan validasi. Terdapat perbedaan kasus III dalam rumusan program yang melibatkan partisipasi warga madrasah selain TPM untuk memberi masukan program sebagaimana kasus I dan kasus II. Perbedaan lain terdapat dalam tahap sinkronisasi program dimana kasus II MAN 3 Jombang tidak melakukan sinkronisasi bersama pondok tapi dalam tim perumus dan tim yang ditunjuk. Tahap validasi, semua dilakukan oleh pengawas Pembina dan validasi akhir oleh kanwil kementerian agama propinsi Jawa Timur, namun pada kasus II validasi akhir dilakukan setelah mendapat persetujuan majelis pondok dan kasus III validasi juga dilakukan oleh mudir pendidikan pondok sebelum validasi akhir.

Tahap implementasi memiliki kesamaan dalam banyak strategi yang dilaksanakan oleh kepala madrasah. Namun terdapat perbedaan dalam inisiatif pribadi yang tercermin dari penyusunan Evaluasi diri (ED) dan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) yang merupakan hal rutin dan wajib pada kasus I dan kasus II karena merupakan satuan kerja (SATKER) pemerintah meski untuk pendidik non ASN tidak diwajibkan. Pada kasus III MASS Tebuireng tidak terdapat penyusunan ED dan SKP dan pendidik tidak diwajibkan untuk menyusun SD dan SKP. Kasus III mewajibkan pendidik untuk menyusun program pendidik yang langsung berkaitan dengan tugas dan fungsi utama pendidik.

Strategi kemitraan sangat strategis dalam peningkatan profesionalisme pendidik dimana pada kasus I dan kasus II melakukan kemitraan dengan Balai Diklat Keagamaan (BDK) Surabaya dalam bentuk pelaksanaan diklat teknis substantive peningkatan kompetensi pendidik, sementara pada kasus III kemitraan stragegis dilakukan oleh pondok pesantren. Secara konsep, praktik, dan tujuan tidak jauh berbeda, yaitu untuk melakukan peningkatan profesionalisme pendidik dalam bentuk bentuk kegiatan kolektif PKB kemitraan.

Strategi Supervisi dan Penilaian Kinerja, kasus III MASS Tebuireng mengintegrasikan keduanya untuk mendapatkan tindak lanjut berupa kegiatan kolektif PKB. Model kemitraan kegiatan kolektif PKB, pada kasus III dilakukan oleh pondok pesantren sementara kasus I dan kasus II melakukan kemitraan langsung. Kasus III satu-satunya yang melakukan strategi Uji Kompetensi yang ditindak lanjuti dalam kegiatan kolektif PKB. Pada akhirnya terdapat muara semua kasus ada kesadaran individual pendidik untuk meningkatkan profesionalismenya.

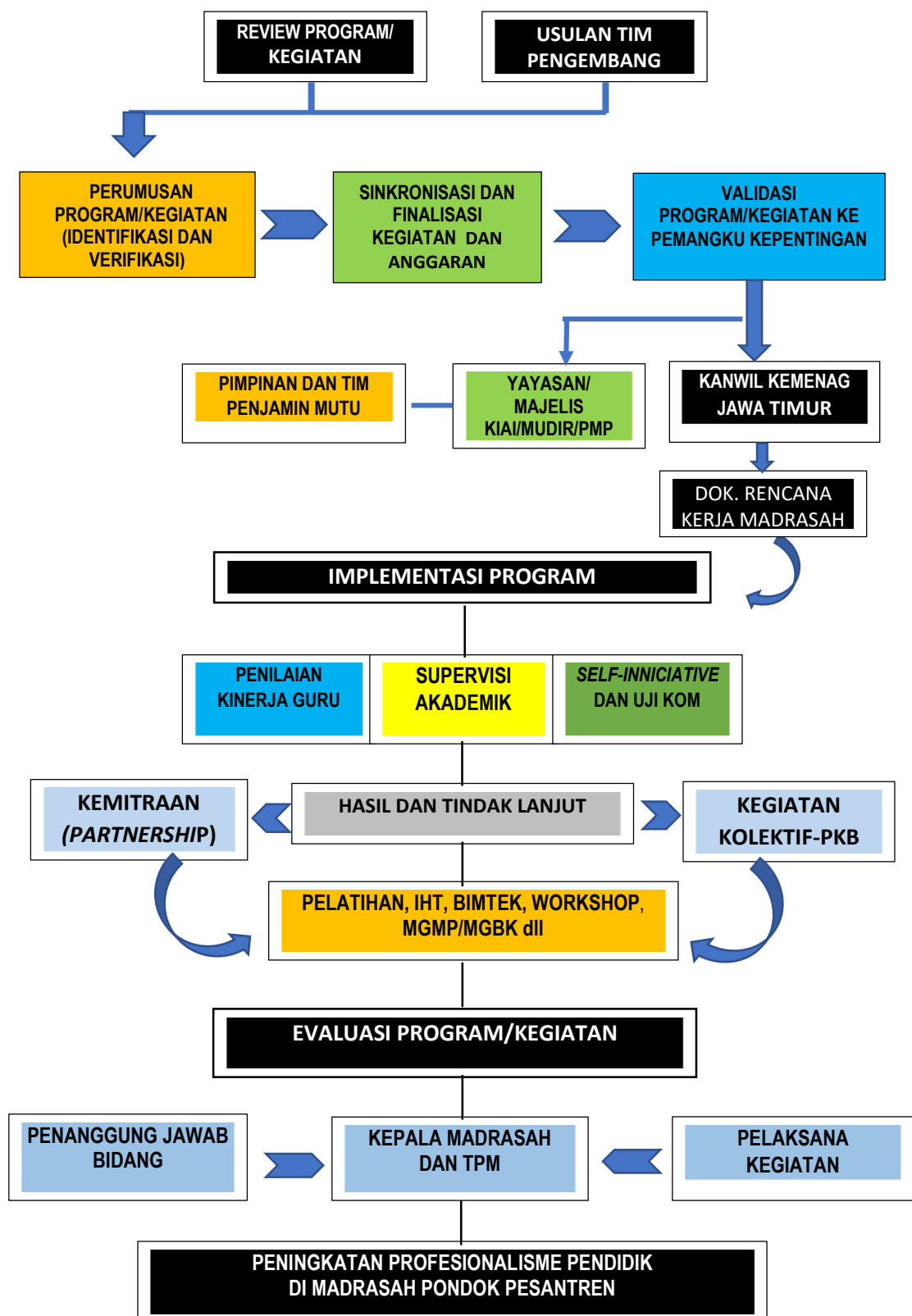
Tahap evaluasi, kasus I, kasus II, kasus III melakukan evaluasi kegiatan setiap selesai kegiatan peningkatan profesionalisme pendidik oleh pelaksana kegiatan dan penanggung jawab bidang, evaluasi program setiap semester dan akhir tahun oleh kepala madrasah dan tim, dan evaluasi bersama *stakeholders* setiap awal tahun pelajaran. Namun pada kasus I MAN 2 Jombang melakukan evaluasi individual pendidik yang dilakukan setiap saat untuk mengetahui kinerja layanan dan bimbingan pada peserta didik.

Paparan hasil dan temuan penelitian pada tiga kasus diatas dan analisis lintas kasus telah menunjukkan dan membuktikan bahwa strategi kepala madrasah dalam

meningkatkan profesionalisme pendidik di madrasah pondok pesantren telah dilakukan secara baik, tetapi tentu masih terdapat perbaikan yang harus dilakukan untuk dalam mengelola dan meningkatkan profesionalisme pendidiknya pada masa mendatang. Melihat tantangan pendidikan yang semakin kompleks dan tuntutan zaman yang sering berubah maka profesionalisme pendidik ini akan mampu meningkatkan mutu pendidikan madrasah pesantren dan madrasah/sekolah pada umumnya.

Pentingnya peningkatan profesionalisme pendidik di madrasah sudah menjadi kebutuhan, baik secara pribadi maupun kelembagaan. Tanggung jawab kelembagaan ada pada kepala madrasah dan secara personal menjadi kewajiban pendidik sendiri. Kesadaran individual pendidik tidak bisa datang tiba-tiba secara klasikal, melainkan harus melalui stimulus, motivasi, dukungan, dan fasilitas dari seorang kepala madrasah sehingga tanggung profesional betul-betul bisa menjadi jiwa dan kesadaran pendidik sehingga pendidik memiliki inisiatif untuk melakukan pengembangan keprofesian berkelanjutan dalam bingkai belajar sepanjang hayat.

Penelitian strategi kepala madrasah dalam meningkatkan profesionalisme pendidik di madrasah pondok pesantren dapat peneliti sajikan dalam bentuk bagan konteks sebagai berikut:



Bagan 4.18: Bagan Konteks Penelitian Strategi Strategi Kepala Madrasah dalam meningkatkan Profesionalisme Pendidik di Madrasah Pondok Pesantren