

BAB V

PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

A. Strategi Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Profesionalisme Pendidik

Profesionalisme pendidik menjadi isu penting dalam satu dekade terakhir setelah lahirnya UU No 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional dan UU No 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen. Menyusul kemudian program sertifikasi guru/pendidik untuk menetapkan secara regulatif seorang pendidik adalah pendidik profesional. Predikat profesional yang tertera dalam sertifikat pendidik tentu tidak cukup untuk menegaskan bahwa seorang pendidik sudah profesional karena perubahan dan tuntutan zaman. Empat kompetensi yaitu pedagogi, sosial, kepribadian, dan profesional yang menandai sebuah profesionalitas, menuntut seorang pendidik untuk terus meningkatkan profesionalismenya.

Pendidik profesional memiliki kemampuan untuk mengembangkan dirinya sesuai kebutuhan namun tidak sedikit pula yang memerlukan wadah dan dukungan bahkan paksaan untuk meningkatkan profesionalismenya. *Stakeholders* terutama kepala madrasah memiliki tanggung jawab manajerial untuk melakukan upaya peningkatan profesionalisme pendidik secara institusional dan memastikan bahwa pendidik di madrasah memiliki kesadaran dan motivasi untuk meningkatkan profesionalismenya. Secara institusional, kepala madrasah harus melakukan perencanaan peningkatan

profesionalisme pendidik, menerapkannya dengan berbagai cara, dan melakukan evaluasi ketercapaian/keberhasilan.

Beberapa hasil penelitian terdahulu terkait kepala sekolah/madrasah dan peningkatan profesionalisme pendidik rata-rata berkaitan dengan program kepala madrasah sebagai pribadi dan jenis media atau model peningkatan profesionalisme pendidik dan tidak dikaitkan secara strategi manajemen misal dalam bidang perencanaan, implementasi, dan evaluasi. Penelitian Inayat dan Sujarwo menghasilkan peran dan fungsi kepala sebagai *educator, manajer, administrator, supervisor, leader, inovator, motivator* (EMASLIM)¹, Sementara strategi kepala madrasah dalam penelitian ini adalah model, cara, atau metode yang diterapkan kepala madrasah dalam melakukan perencanaan, implementasi rencana, dan evaluasi peningkatan profesionalisme pendidik.

Penelitian lain terkait strategi kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme/kompetensi pendidik dilakukan oleh Hasanah dan Kusmintarjo yang mengedepankan strategi mengirimkan pendidik untuk pelatihan dan seminar dan memotivasi guru yang berfungsi sebagai semangat bagi guru untuk melakukan peningkatan inovasi pendidikan, dan melakukan supervisi akademik minimal setiap semester.² Penelitian lain sejenis oleh Risawaton dan Khairuddin dengan hasil fokus pada tugas kepala sekolah sebagai pribadi

¹ Nurul Latifatul Inayat, "Peran Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru di Sekolah Menengah Pertama (SMP) Muhammadiyah 3 Kaliwungu dan SMP Muhammadiyah 6 Kendal", *Disertasi*, (Surakarta: PPs Universitas Muhammadiyah, 2014) dan Agus Sujarwo, "Peran Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru di Madrasah Aliyah Kabupaten Lampung Timur", *Disertasi*, (Lampung: PPs UIN Raden Intan, 2017)

² Nur Hasanah dan Kusmintarjo, "The Principal's Strategy in Improving Teacher's Professionalism on Underdeveloped Area", *Journal of Advances in Economics, Business and Management Research*, Volume 45, 2017

sementara strategi yang diambil dalam meningkatkan profesional guru meliputi: Pembagian tugas, penyelenggaraan pelatihan dan mengikuti pokja guru.³

Strategi kepala sekolah/madrasah dalam meningkatkan profesionalisme pendidik dalam penelitian terdahulu banyak menghasilkan temuan terkait upaya kepala sekolah/madrasah dalam mengelola dan mengembangkan pendidik, diantaranya mengirimkan guru dan tenaga kependidikan untuk mendapatkan seminar, pelatihan, atau pendampingan teknis dan membantu Pokja Guru dengan mengimplementasikan empat kompetensi guru yaitu kompetensi pedagogi, personal, sosial, dan profesional melalui literasi digital⁴, memfasilitasi izin bagi guru SD untuk melanjutkan studi, meningkatkan sarana dan prasarana sekolah, memberikan bantuan kepada guru yang sedang melaksanakan pendidikan⁵.

Strategi-strategi tersebut masih berkuat pada peran dan fungsi kepala yang bisa disimpulkan sebagai kebijakan atas nama lembaga, begitu juga hasil penelitian lain dengan cara meningkatkan kinerja guru melalui supervisi guru, pelatihan, workshop dan PPG, sertifikasi guru, dan peningkatan disiplin kerja

³ Aja Syarifah Risawaton dan Murniati AR. Khairuddin, "The Principal Strategies in Improving Teachers' Professional Competence at Public Elementary School in South Aceh", *Jurnal Pendidikan Progresif*, Vol. 10, No. 1, pp. 55-62, April 2020

⁴ Desi Agustini, Bukman Lian, Artanti Puspita, "School's Strategy for Teacher's professionalism Through Digital Literacy In The Industrial Revolution 4.0", *International Journal of Education Review*, volume 2 Issue 2 2020

⁵ Meili Kurniati, Yasir Arafat, Mulyadi, "Developing Teacher's Professionalism to Improve the Quality of Education in Remote Areas" *International Journal of Education Review*, volume 2 Issue 2 2020

guru⁶, strategi pengawasan,⁷ dan strategi formal, yaitu guru ditugaskan oleh lembaga untuk mengikuti pendidikan/pelatihan, baik oleh sekolah itu sendiri maupun oleh lembaga pendidikan/pelatihan⁸.

Penelitian ini menekankan pada strategi kepala madrasah secara kelembagaan maupun tugas pokok dan fungsinya dalam melakukan segala upaya dengan berbagai cara atau strategi untuk meningkatkan profesionalisme pendidik di lembaganya. Strategi dalam penelitian ini lebih luas dan komprehensif karena berupa strategi manajemen berupa perencanaan (*planning*), implementasi program (*implementing*), dan evaluasi (*evaluation*). Secara manajerial fungsi manajemen menjadi bagian dari strategi yang dibangun dan dikembangkan oleh kepala madrasah dalam meningkatkan profesionalisme pendidik di madrasah pondok pesantren. Strategi yang dilakukan kepala madrasah sesuai dengan pandangan Fredman bahwa model, cara, taktik, atau metode seseorang untuk melakukan sesuatu yang praktis. Strategi sebagai jenis pemecahan masalah praktis tertentu yang pilih secara institusional dengan melibatkan banyak pribadi dalam suatu kegiatan. Intinya apa yang dilakukan oleh kepala madrasah adalah kegiatan menetapkan tujuan dan prioritas, menentukan tindakan untuk mencapai tujuan, dan memobilisasi

⁶ Eduin Gator, Muhamad Kristiawan, Mulyadi, "The Principal's Strategy in Improving Teacher's Performance", *International Journal of Progressive Sciences and Technologies (IJPSAT)*, Vol. 22 No. 1 August 2020, pp. 307-313

⁷ Evy Riany, Edi Harapan, Tahrun, "School Principal's Strategy in Developing Teacher's Professional Competencies to Improve Educational Quality" *Journal of Social Work and Science Education Volume 1 (3) 2020*

⁸ Suliarsi, Sugiyo, Yuli Utanto, "Headmaster's Strategy on Teacher Professional Competency to Improve the Quality of Education in SMK Negeri 2 Semarang" *Journal of Educational Management* 10 (2) 2021 267-272

sumber daya untuk melaksanakan tindakan. Intinya strategi dibangun dan dipilih oleh seorang pimpinan adalah sebagai aktivitas yang berorientasi pada tujuan.⁹

Dari hasil analisis lintas kasus tiga madrasah Aliyah (MA) yang berada dalam pondok pesantren, strategi peningkatan profesionalisme pendidik oleh kepala madrasah telah dilaksanakan sesuai dengan konteks dan kebutuhan.

1. Strategi Perencanaan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Profesionalisme Pendidik

Proses perencanaan yang dilakukan oleh kepala MAN 2 Jombang (Pondok Pesantren Darul Ulum Rejoso Jombang), kepala MAN 3 Jombang (Pondok Pesantren Bahrul Ulum Tambakberas Jombang), dan MASS Tebuireng Jombang (Pondok Pesantren Tebuireng Jombang) memiliki sisi-sisi keunikan dari proses perumusan sampai validasi (pengesahan). Perencanaan (*planning*) adalah salah satu fungsi manajemen. Keberhasilan suatu program atau kebijakan sangat dipengaruhi apakah hal itu direncanakan dengan baik atau sebaliknya. Perencanaan sudah menjadi bagian tak terpisahkan dalam kegiatan manajerial kepala MAN 2 Jombang, MAN 3 Jombang, dan MASS Tebuireng Jombang. Dalam program peningkatan profesionalisme pendidik, Kepala madrasah melakukan perencanaan di awal tahun anggaran dalam bentuk rencana kerja tahunan (RKT) dan rencana kerja anggaran madrasah (RKAM) berdasarkan Rencana Kerja Madrasah (RKM). Perencanaan program peningkatan

⁹ Lawrence Fredman, *Strategy: A History* (New York: Oxford University Press, 2013), 32-496

profesionalisme pendidik merupakan bagian dari rencana kerja madrasah. Proses perencanaan keteiga kepala madrasah dilakukan dalam tiga tahapan, yaitu tahap perumusan, tahap sinkronisasi, dan tahap validasi.

MAN 2 Jombang dan MAN 3 Jombang adalah satuan kerja (SATKER) pemerintah yang terikat regulasi baku dalam pengelolaan lembaga terutama sumber daya manusia (SDM) pendidik baik dalam aturan kepegawaian maupu pengembangannya. Proses perenanaan, pelaksanaan, dan pelaporan mengacu pada regulasi pemerintah karena semua pembiayaan operasional menjadi kewenangan pemerintah. Namun, sebagai madrasah yang berada dan berasal dari pondok pesantren harus tetap memperhatikan dan mengikuti kebijakan lokal (*local wisdom*) termasuk dalam urusan pengelolaan pendidik dan tenaga kependidikan dengan tidak mengabaikan regulasi yang berlaku bagi madrasah negeri.

MASS Tebuireng adalah madrasah swasta namun dalam pengelolaan lembaga terutama dalam SDM pendidik tidak jauh berbeda dengan MAN 2 Jombang dan MAN 3 Jombang. Pondok Pesantren Tebuireng yang manaungi MASS Tebuireng dan unit pendidikan formal yang lain telah menyusun atauran tata kelola madrasah, misalnya menerbitkan peraturan kepegawaian internal yang mengatur pengelolaan, mutasi, promosi, dan rekrutmen pimpinan atau tenaga baru tidak jauh berbeda dengan yang berlaku pada madrasah negeri. Dalam hal pembiayaan MASS Tebuireng juga menerima anggaran negara berupa Bantuan Operasional Sekolah (BOS) dan tunjangan profesi pendidik (TPP), sehingga MASS Tebuireng

meskipun madrasah swasta yang wajib mengikuti aturan internal sekaligus juga regulasi pemerintah dibidang pendidikan dan keuangan.

a. Tahap Perumusan Program

Pada tahap perumusan, Tim Penjamin Mutu (TPM) menerima usulan dan melakukan review hasil evaluasi kegiatan atau program serupa tahun sebelumnya dan menjadikan dasar sebagai acuan penyusunan program pada tahun berjalan. Dengan melibatkan partisipasi *stakeholders* terutama usulan dari anggota tim pengembang madrasah dan penanggung jawab bidang, tahap perumusan program membutuhkan data-data hasil evaluasi tahun sebelumnya dan ditindaklanjuti dalam bentuk perbaikan-perbaikan dalam bidang perencanaan

Tahap perumusan program/kegiatan, kepala madrasah. melibatkan partisipasi *stakeholders* terutama tim penjamin mutu madrasah, penanggungjawab bidang, dan pelaksana teknis untuk melakukan *review* atas pelaksanaan kegiatan serupa tahun sebelumnya dan inisiatif pendidik melalui evaluasi diri pendidik dan perumusan program atau sasaran kerja. Kepala madrasah memastikan bahwa perencanaan harus terukur dan bisa memberi acuan peningkatan mutu pelaksanaan pada masa yang akan datang.

Proses perencanaan yang terukur diyakini akan mendapatkan hasil baik karena digunakan untuk menentukan tindakan masa depan yang tepat melalui serangkaian pilihan-pilihan. Didalam perencanaan, proses merupakan sesuatu yang bersinambungan (*planning is a continuous*

proces)¹⁰. Pelibatan stakeholders madrasah dalam perencanaan sejalan dengan pandangan Grassie bahwa keterlibatan berbagai pihak dalam perencanaan (perumusan rencana) di madrasah yang melibatkan semua potensi sumber daya dan *stakeholders* yang berasal dari wali murid, murid, guru, organisasi kemasyarakatan, staff, dan pemerintah setempat merupakan bentuk perencanaan partisipatif¹¹

Kepala madrasah memiliki pilihan-pilihan dalam melakukan perencanaan terkait pendidik karena membuka usulan dari *stakeholders* juga memperhatikan lingkungan madrasah sebagai bagian tak terpisahkan dari pondok pesantren. Perencanaan terkait peningkatan profesionalisme pendidik mengakomodasi semua masukan. Disini, tim penjamin mutu (TPM) madrasah menerima masukan, melakukan identifikasi, dan melakukan verifikasi masukan/usulan program/kegiatan untuk ditetapkan menjadi draft rencana.

Perencanaan partisipatif dengan melibatkan banyak pihak memberi peluang kepala madrasah untuk memilih program yang terbaik melalui TPM madrasah yang memiliki otoritas untuk memilih dan memilah hasil usulan *stakeholders*. Dalam proses awal ini, kepala madrasah menghilangkan hambatan dan mencoba membangun iklim di mana tim harus merencanakan sesuai kebutuhan. Hal ini mensyaratkan pada setiap tingkat manajemen bahwa penetapan tujuan, penetapan dan tempat

¹⁰Andreas Faludi, *A Reader in Planning Theory*, (Pergamon Press, Oxford, 1983), 11-18

¹¹ McCrae C. Grassie, *Participatory Planning in Education*, IIEP Occasional Papers No. 36, 1974. International Institute for Educational Planning 7 -9 rue Eugène-Delacroix, 75016 Paris, Oktober 1974, 27

perencanaan, melibatkan semua pihak yang berkepentingan dalam proses, meninjau rencana bawahan dan kinerjanya oleh tim dan memastikan bahwa tim memiliki bantuan dan informasi yang tepat. Melihat hal tersebut, sejalan dengan pendapat Koontz bahwa sasaran harus ditetapkan pada tingkat manajemen puncak, yaitu kepala madrasah dan fungsi kepala madrasah harus mampu menghubungkan proses dengan memilih tujuan-tujuan, kebijakan-kebijakan, prosedur-prosedur, program-program, dari alternatif yang ada.¹²

Banyaknya alternatif dalam perencanaan pada tahap perumusan terkait peningkatan profesionalisme pendidik menjadi kelebihan dari perencanaan partisipatif yang dilakukan oleh kepala madrasah. Alternatif-alternatif merupakan hasil dari evaluasi tim atau pelaksana kegiatan pada tahun sebelumnya. Bahan review yang berisi capaian atau efektifitas dari pelaksanaan kegiatan atau program peningkatan profesionalisme pendidik. Pada tahap perumusan ini kepala madrasah bersama tim penjamin mutu membuat draft kegiatan dan rencana anggarannya. Setelah draft jadi, dilakukan diskusi ulang karena harus dibawa ke *stakeholders* dan “pimpinan” kultural untuk didiskusikan secara mendalam dan disesuaikan dengan kebutuhan di lingkungan pondok pesantren. Meskipun berstatus sebagai satuan kerja (SATKER), MAN 2 dan MAN 3 Jombang tidak memiliki perbedaan mencolok

¹² Harold Koontz, Cyril O'Donnel, Heinz Wehrich, *Management*, (MacGraw Hill: International Book company, 1984), 219

dengan MASS Tebuireng yang berstatus swasta dalam hubungan secara institusional.

b. Tahap Sinkronisasi Program

Selesai tahap perumusan, tahap berikutnya adalah sinkronisasi program. Pada tahap ini peran pondok pesantren cukup besar dalam menghasilkan perencanaan yang baik. Sinkronisasi program adalah mendiskusikan draft rencana bersama atau kolaboratif dengan *stakeholders* utama, yaitu pihak pondok pesantren, yang meliputi pengawas pondok, majelis kiai, komite madrasah, mudir pendidikan, dan pihak yang terkait. Proses sinkronisasi ini berisi diskusi dan presentasi oleh tim madrasah didepan tim pondok pesantren untuk mensinkronkan program/kegiatan sehingga program terkait peningkatan profesionalisme pendidik tidak benturan atau *double counting*.

Sinkronisasi ini merupakan bagian dari perencanaan yang oleh kepala madrasah sering disebut kolaborasi. Kolaborasi karena masing-masing pihak melakukan pemilahan kegiatan terutama yang didanai dan bersumber dari selain dana negara, bisa berasal dari wali murid/wali santri atau pondok pesantren. Proses kolaborasi ini bisa memerlukan beberapa kali pertemuan untuk pematangan anggaran, waktu, dan pelaksana. Proses ini sejalan dengan pandangan Gunton dkk menegaskan rencana semakin mengandalkan model perencanaan kolaboratif yang

melibatkan pemangku kepentingan untuk mengembangkan rencana melalui negosiasi berbasis konsensus¹³

Perencanaan tahap kedua yang bersifat kolaboratif antar *stakeholders* sudah menjadi aturan internal, meskipun MAN 2 dan MAN 3 Jombang adalah satuan kerja atau lembaga pendidikan yang diselenggarakan pemerintah namun karifan lokal (*local wisdom*) yang sudah disepakati menjadi sebuah sistem tetap dijaga dan dijalankan. Begitu pula dengan MASS Tebuireng Jombang meskipun lembaga swasta namun pola sinkronisasi program berjalan dan sudah menjadi sistem baku. Perencanaan kolaboratif sebagai pendelegasian tanggung jawab untuk mempersiapkan dan melaksanakan rencana kepada kelompok pemangku kepentingan yang mewakili semua kepentingan relevan yang menggunakan negosiasi berbasis konsensus untuk mencapai kesepakatan.¹⁴

Proses yang dilakukan oleh kepala madrasah dan pondok pesantren dalam sinkronisasi program atau kegiatan terkait program pendidik di Madrasah Aliyah sudah merupakan sistem yang berlaku di pondok pesantren. Secara sederhana ciri kolaboratif terdapat dalam proses tersebut meski tidak secara keseluruhan seperti yang disampaikan oleh Gunton dkk. Sinkronisasi program di tiga madrasah Aliyah memiliki

¹³ Thomas I. Gunton, Thomas Peter and J.C. Day, Evaluating Collaborative Planning: A Case Study of a Land and Resource Management Planning Process, *Environments Journal Volume 34(3) 2006/2007*, 21

¹⁴ *Ibid.*,

perbedaan dalam sebagian cara dan mekanisme, namun secara umum memiliki kemiripan, yaitu program atau kegiatan yang sudah disusun oleh kepala madrasah bersama tim yang ditunjuk kemudian dibawa dalam forum pondok pesantren dilakukan sinkronisasi dalam rangka menghindari *double counting* dalam program dan penganggaran. Dalam forum sinkronisasi ini pihak pondok pesantren berperan sebagai “atasan” namun esensi kegiatan adalah untuk mendapatkan kesepakatan atau konsensus mengenai program kerja yang disusun oleh unit pendidikan yang berada dalam naungan pondok pesantren.

Sebagaimana diketahui bahwa anggaran pendidikan madrasah negeri maupun swasta bersumber dari negara yaitu Bantuan Operasional Sekolah (BOS) nasional/reguler dan bersumber dari wali murid melalui komite madrasah. Perbedaan mendasar MAN dan MASS hanya pada anggaran negara non BOS yaitu DIPA yang peruntukannya sudah atur dalam regulasi pemerintah. Begitu juga dengan penggunaan dana BOS sama. Regulasi penggunaan dana yang bersumber dari masyarakat/wali murid/wali santri. Pembiayaan diatas salah satu penggunaannya adalah untuk kegiatan kolektif pendidik atau pemberdayaan pendidik yang muaranya adalah peningkatan profesionalisme pendidik.

c. Tahap Validasi Program

Kegiatan atau program yang dirancang oleh kepala madrasah melalui proses perencanaan tahap perumusan program/kegiatan yang melibatkan partisipasi internal madrasah, yaitu tim penjamin mutu

madrasah, penanggung jawab bidang, dan pelaksana kegiatan serta pihak-pihak yang terkait (*stakeholders*). Kemudian draft program/kegiatan yang telah diidentifikasi dan diverifikasi oleh tim penjamin mutu madrasah kemudian ditetapkan menjadi draft sebelum proses terakhir harus melalui tahap sinkronisasi.

Tahap terakhir dari perencanaan adalah validasi program. Tahap ini menandai dokumen perencanaan sudah final dan diperlukan pengesahan (validasi) ke pejabat yang berwenang untuk menjadi dasar implementasi program/kegiatan dalam bentuk rencana kerja (RK). Proses validasi dilakukan setelah ada sinkronisasi dan “persetujuan” dari pondok pesantren untuk hal-hal yang menjadi kewenangan bersama dan dibawa ke pejabat yang berwenang di Kementerian Agama untuk pengesahan (validasi), yaitu Pejabat Kementerian Agama Propinsi Jawa Timur setelah mendapat tanda tangan verifikasi dan validasi dari pengawas madrasah dengan instrumen resmi dari kementerian yang menunjukkan bahwa dokumen rencana kerja telah memenuhi syarat dan sesuai dengan aturan/juknis kementerian. Verifikasi dan validasi merupakan prosedur yang berlaku sebelum pengesahan dokumen rencana kerja oleh Kementerian Agama.

Tiga tahapan perencanaan melibatkan partisipasi internal *stakeholders* madrasah dan sinkronisasi secara kolaboratif dengan pihak pondok pesantren dan *stakeholders* terkait dan validasi kementerian menghasilkan sebuah perencanaan dalam bentuk rencana kerja yang

implementatif dan berkelanjutan. Tiga tahapan perencanaan yang merupakan strategi kepala madrasah dalam meningkatkan profesionalisme pendidik dilakukan dengan sedemikian rupa yang didalamnya terdapat model, alur, dan tersistem.

Sistem yang dibangun menjadikan sebuah perencanaan efektif meski berliku namun mampu mencapai hasil yang implementatif. Singkatnya, ada banyak poin penting usaha kepala madrasah dalam melaksanakan perencanaan yang efektif. Hal ini sesuai dengan pendapat Koontz bahwa perencanaan tidak boleh dibiarkan begitu saja, perencanaan harus dimulai dari atas, perencanaan harus diatur, perencanaan harus jelas dan pasti, tujuan, tempat, strategi, dan kebijakan harus dikomunikasikan dengan jelas, manajer dalam hal ini kepala madrasah berpartisipasi dalam perencanaan, dan perencanaan dilakukan mencakup kesadaran anggota dan bisa menerima adanya perubahan dengan perencanaan tersebut¹⁵. Hal tersebut juga selaras dengan pendapat Katzenbach bahwa secara mendasar proses perencanaan mencakup tiga tahapan, yaitu: perumusan nilai, identifikasi cara-cara untuk mencapai tujuan, dan pelaksanaan.¹⁶

Strategi perencanaan yang memuat tahapan perumusan, sinkronisasi, dan validasi juga merupakan rangkain perumusan anggaran, sinkronisasi anggaran, dan pengesahan. Penyusunan program dan

¹⁵ Koontz... *Management*, 219-223

¹⁶ Edward L. Katzenbach, *PPBS & Education*, (Development Council, The New England School, 1968), 2-4

penganggaran merupakan satu rangkaian yang tidak dapat dipisahkan. Kegiatan perencanaan yang melekat dalam manajemen berbasis sekolah dimana perencanaan program dan penganggaran menjadi satu kegiatan. Ciri perencanaan ini mirip dalam *Planning Programming Budgeting System* (PPBS). PPBS merupakan teknik penganggaran yang didasarkan pada teori sistem yang berorientasi pada *output* dan tujuan dengan penekanan utamanya adalah alokasi sumberdaya berdasarkan analisis ekonomi dan menjadi keputusan yang memberikan manfaat paling besar dalam pencapaian tujuan madrasah terutama dalam peningkatan profesionalisme pendidik dan program madrasah secara keseluruhan¹⁷

Peneliti menyebutkan mirip PPBS karena dalam strategi perencanaan kepala madrasah di tiga situs melaksanakan perencanaan, penyusunan program dan pembiayaan namun tidak secara utuh seperti PPBS. PPBS baik namun banyak hal yang sulit dipenuhi oleh *stakeholders*; *pertama*, PPBS membutuhkan sistem informasi yang canggih, ketersediaan data, adanya sistem pengukuran, dan staf yang memiliki kapabilitas tinggi. *Kedua*, implementasi PPBS membutuhkan biaya yang besar karena PPBS membutuhkan teknologi yang canggih. *Ketiga*, PPBS bagus secara teori, namun sulit untuk diimplementasikan. *Keempat*, PPBS mengabaikan realitas politik dan realitas organisasi

¹⁷ *Ibid.*,

sebagai kumpulan manusia yang kompleks. *Kelima*, PPBS merupakan teknik anggaran yang berorientasi statistik (*statistically oriented*).¹⁸

Perencanaan yang baik dan implementatif dalam rangka peningkatan profesionalisme pendidik yang dilakukan dan menjadi strategi kepala madrasah menjadi bagian tak terpisahkan dari prinsip-prinsip manajemen dan juga merupakan perintah Allah sebagaimana tertera dalam sebagaimana tertera dalam surat al-Hasyr: 18:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلِنَنْظُرْ نَفْسًا مَّا قَدَّمْتُمْ لِغَدٍ ۖ
وَأَتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ (١٨)

Artinya: “*Hai orang-orang yang beriman, bertaqwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuat untuk hari esok dan bertaqwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan*” (QS, 59:18)¹⁹

Kepala madrasah melakukan pemikiran masa depan yang dituangkan dalam konsep yang jelas dan sistematis dalam sebuah perencanaan (*planning*). Perencanaan peningkatan profesionalisme pendidik ini menjadi sangat penting karena berfungsi sebagai pengarah bagi kegiatan, target-target, dan hasil-hasilnya di masa depan sehingga apapun kegiatan yang dilakukan dapat berjalan dengan tertib²⁰. Perencanaan adalah juga bisa dimaknai sebagai masa untuk

¹⁸ Acep Nurlaeli, “Perencanaan Pembiayaan Berbasis *Planning Programming Budgetting System* (PPBS) Sekolah Dasar Islam Terpadu Anni’mah Bandung”, *Jurnal ISEMA*, Vol. 5, No. 1, Juni 2020, 38

¹⁹ Imam Jalaludin Al Mahalli dan Imam Jalalludin As Suyuthi, *Tafsir Jalalain berikut Asbabun Nuuzul Ayat*, terjemah oleh Bahrun Abu Bakar (Bandung: Sinar Baru Algesindo, 2010), 2422

²⁰ Junaidi, “Prinsip-prinsip Dasar Manajemen dalam Islam (Kajian Pendidikan menurut Hadits Nabi)”, *Jurnal Al Idarah*, Volume 1 No 1 Januari-Juni 2017

mempersiapkan bekal jangka pendek dan panjang, sebagaimana yang disabdakan Nabi:

Dari Ibnu Umar R.A ia berkata, Rasulullah SAW telah memegang pundakku, lalu beliau bersabda: *“Jadilah engkau di dunia ini seakan-akan perantau (orang asing) atau orang yang sedang menempuh perjalanan. Ibnu Umar berkata: “Jika engkau diwaktu sore maka jangan menunggu sampai waktu pagi dan sebaliknya, jika engkau diwaktu pagi maka janganlah menunggu sampai diwaktu sore, dan gunakanlah sehatmu untuk sakitmu, dan gunakanlah hidupmu untuk matimu”.* (HR. Bukhari).²¹

2. Strategi Implementasi Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Profesionalisme pendidik

Dokumen Rencana Kerja Madrasah (RKM) yang sudah divalidasi dan implementatif untuk dilakukan kemudian dijabarkan dalam Rencana Kerja tahunan (RKT) dan Rencana Kerja Anggaran Madrasah (RKAM) setiap tahun. Kegiatan peningkatan profesionalisme pendidik yang tertuang dalam dokumen perencanaan direalisasi dengan berbagai strategi. Pada awal tahun seluruh pendidik melakukan evaluasi diri (ED) terkait hasil penilaian kinerjanya dan capaian sasaran kinerjanya kemudian di tindaklanjuti oleh koordinator Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB) dengan merekap dan melihat kegiatan kolektif yang sesuai dengan kebutuhan dan kegiatan lain yang mendukung peningkatan profesionalisme pendidik. Dari temuan lintas kasus strategi implementasi kepala madrasah dalam meningkatkan profesionalisme pendidik menggunakan berbagai strategi.

²¹ Main Ngadi, “Perencanaan Pendidikan dalam Studi Al Quran dan Hadits, *Jurnal Al Himayah*, Volume 4 Nomor 1 Oktober tahun 2020

a. Kemitraan (*Partnership*)

Kemitraan (*Partnership*) merupakan satu strategi pilihan karena memberi bobot lebih dalam beberapa aspek. Meski membutuhkan biaya yang relatif besar namun hasil dari kemitraan memberi beberapa keuntungan yang bersifat administratif, teknis, dan *outputs*. Baik MAN 2 Jombang, MAN 3 Jombang, dan MASS Tebuireng menjadikan kemitraan sebagai bagian dari strateginya dalam peningkatan profesionalisme pendidik. Kemitraan tiga madrasah tersebut berfokus pada peningkatan sumberdaya pendidik dan dilandasi pemikiran bahwa pendidik harus *diupgrade* secara berkelanjutan dalam bentuk pendidikan dan pelatihan dengan lembaga yang kompeten dibidangnya.

Tujuan dari kemitraan itu diharapkan muncul komunitas profesional pendidik dalam menjalankan tugas profesionalnya dan mampu menghasilkan pembelajaran yang baik dan menjadikan peserta didik target pengembangan mutu. Hasil penelitian Carpenter dan Sherretz memberi gambaran bahwa sekolah di mana pendidik memiliki komunitas profesional yang kuat yang mencakup pembelajaran pendidik yang berkelanjutan memiliki pencapaian prestasi siswa yang lebih tinggi daripada sekolah dengan komunitas profesional yang lebih lemah. Pendidik diberi kesempatan untuk berpartisipasi dalam pengembangan profesional yang pada gilirannya memberi pendidik pengetahuan,

keterampilan, dan kepercayaan diri untuk kemudian menjadi pemimpin pendidikan di sekolah/madrasah.²²

Kemitraan yang dilakukan oleh kepala madrasah sudah menjadi program prioritas tahunan karena memberi manfaat pada lembaga, pendidik, dan dipahami secara luas oleh *stakeholders*. Ini sejalan dengan pandangan Smith bahwa yang dilakukan kepala madrasah adalah kesepakatan antara lembaga pendidikan dan pemangku kepentingan pendidikan yang bekerja sama menuju tujuan bersama, untuk meningkatkan pendidikan.²³

Kemitraan yang dibangun untuk peningkatan profesionalisme pendidik memberi peluang kepada kepala madrasah untuk melakukan tagihan berupa produk atau hasil nyata dari kemitraan. MAN 2 dan MAN 3 Jombang secara rutin melakukan kemitraan dengan Balai Diklat Keagamaan (BDK) Kementerian Agama dan Perguruan tinggi kependidikan, sedangkan MASS Tebuireng melakukan kemitraan dengan lembaga yang bergerak dibidang pemberdayaan pendidik semisal GSM. Meski terdapat perbedaan namun muara dari kemitraan adalah peningkatan profesionalisme pendidik. Strategi kemitraan ini biasanya diwujudkan dalam bentuk kegiatan kolektif pendidik berupa pelatihan dengan target tertentu dan peserta yang dibatasi sesuai standar balai

²² Brittany D. Carpenter and Christine E. Sherretz, "Professional Development School Partnerships: An Instrument for Teacher Leadership", *Journal School—University Partnerships* Vol. 5, No. 1/2015

²³ Karie Smith, "Partnerships in Teacher Education – Going Beyond the Rhetoric, with Reference to the Norwegian Context", *C E P S Journal* | Vol.6 | No 3 | Year 2016

diklat. Pelaksanaan pelatihan dalam kemitraan setelah ditandatanganinya MoU antara Madrasah dan BDK, sedangkan materi pelatihan bersumber dari rekomendasi dan tindak lanjut hasil penilaian kinerja guru (PKG) dan supervisi yang diteruskan dengan evaluasi diri guru (EDG).

Sebagian besar materi pelatihan adalah kompetensi pedagogi dan professional yang langsung berkaitan dengan tugas pokok dan fungsi pendidik. Secara umum kemitraan dalam peningkatan profesionalisme pendidik adalah untuk meningkatkan layanan pembelajaran dan pendidikan di lembaga. Ketika layanan pembelajaran lebih baik dari sebelumnya maka prestasi peserta didik juga meningkat dan kegiatan kolektif pendidik tersebut memberi peluang pendidik untuk secara kolektif melakukan dan mempraktikkan hasil pelatihannya. Hasil sejalan dengan studi empiris Carpenter dan Sherrets yang menyelidiki bagaimana kepala sekolah, pendidik, staf, dan sekolah/madrasah sebagai komunitas belajar membina kepemimpinan pendidik menemukan tiga hal penting, yaitu kesempatan untuk pengembangan profesional, pengajaran bersama, dan manfaat dari kolektivitas guru.²⁴

Munculnya kolektivitas pendidik dalam menjalankan tugasnya melahirkan kekompakan dalam memberikan layanan pembelajaran dan pendidikan, yang pada akhirnya peserta didik dapat meningkatkan prestasi belajarnya. Dalam membangun kemitraan ini peran kepala

²⁴ Carpenter dan Sherretz, Professional Development School, *Journal School—University Partnerships* Vol. 5, No. 1/2015

madrasah sebagai pemimpin instruksional berfokus pada pembelajaran, membangun masyarakat pembelajar, berbagi pengambilan keputusan, mendukung pengembangan profesional berkelanjutan untuk semua pendidik dan menciptakan iklim integritas, melakukan penelitian, dan peningkatan berkelanjutan.²⁵

Kemitraan yang dilakukan MAN 2 Jombang, MAN 3 Jombang, dan MASS Tebuireng Jombang memiliki tujuan utama peningkatan profesionalisme pendidik. Meningkatnya profesionalisme pendidik dapat meningkatkan tanggung jawab dalam memberi layanan pembelajaran kepada peserta didik yang lebih baik. Pada akhirnya layanan yang baik tersebut bisa meningkatkan prestasi dan hasil belajar peserta didik. Prestasi peserta didik yang meningkat berarti meningkatnya mutu pendidikan di madrasah tersebut.

b. Penilaian Kinerja Guru (PKG)

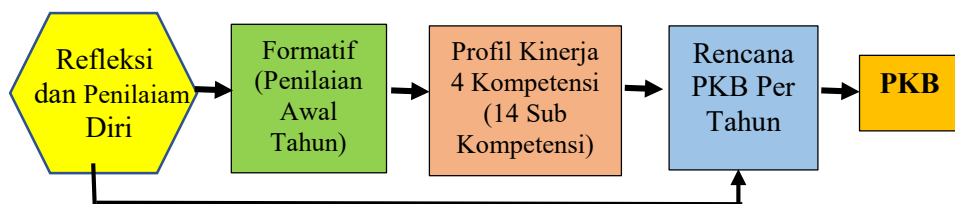
Penilaian Kinerja Guru (PKG) merupakan agenda tahunan atau rutin yang bertujuan melakukan penilaian atas kinerja guru yang berkaitan dengan kompetensinya, yaitu kompetensi pedagogi, kompetensi Kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi sosial. Penilaian ini amanat regulasi sekaligus sebagai acuan kinerja dan profesionalitas.

²⁵Ibtesan Halawah "The Relationship Between Effective Communication Of High School Principal And School Climate", *Journal of Education* Vol. 126 No. 2, 336

Penilaian Kinerja dimulai dengan pembuatan evaluasi diri (ED) dan kegiatan penilaian formatif pada awal tahun bersamaan dengan penyusunan sasaran kerja pegawai (SKP) untuk MAN 2 Jombang dan MAN 3 Jombang. Penilaian formatif ini adalah refleksi yang dilakukan oleh pendidik sendiri yang dipercaya memiliki manfaat bagi pendidik dan madrasah dalam menentukan arah yang ingin dicapai dalam satu tahun kedepan bersamaan dengan program pengembangan keprofesian Berkelanjutan (PKB) madrasah. Hal Ini sesuai dengan pendapat Elliot bahwa memberikan wawasan yang berguna dalam aspek formatif penilaian dan sejauh mana pendidik percaya bahwa proses tersebut membantu dalam mengembangkan praktik mereka.²⁶

ED dan penilaian formatif menentukan jenis pengembangan diri apa yang bisa ditindak lanjuti oleh kepala madrasah. Tindak lanjut oleh madrasah biasanya dalam bentuk kegiatan kolektif pengembangan keprofesian Berkelanjutan (PKB) yang tertuang dalam rencana kerja. Dari proses awal tersebut ED dan penilaian yang merupakan penilaian diri dari pendidik. Prosedur awal yang dilakukan oleh kepala madrasah dalam proses PKG yang merupakan rangkaian tak terpisahkan dengan peningkatan profesionalisme pendidik. Dari situ diketahui profil kinerja tahun sebelumnya untuk kepentingan pada tahun berikutnya dapat digambarkan sebagai berikut:

²⁶ Elliott, K. "Teacher Performance Appraisal: More about Performance or Development?" *Australian Journal of Teacher Education*, 40(9), 2015



Bagan 5.1: Skema Awal PKG untuk PKB

Kepala madrasah melibatkan guru atau pendidik lain yang memenuhi syarat regulasi ditunjuk menjadi penilai. Unsur senioritas, kepangkatan, dan kompetensi menjadi syarat utama untuk ditunjuk menjadi anggota tim penilai dalam pelaksanaan penilaian kinerja. Pendidik yang ditunjuk sebagai anggota tim penilai dinilai sendiri oleh kepala madrasah kinerjanya. Pelibatan pendidik dalam proses penilaian kinerja menjadi keniscayaan karena selain sebagai objek yang dinilai juga sebagian menjadi subjek sekaligus objek penilaian.

Pelibatan pendidik dalam proses penilaian mampu meningkatkan peran serta pemahaman dan terpenting kepercayaan pada penilaian itu sendiri, yang utuh tentang perlunya penilaian kinerja dalam wadah pengembangan profesi pendidik. Pendapat Isore menegaskan bahwa pelibatan pendidik mendorong refleksi diantara pendidik itu sendiri yang memiliki kesempatan untuk mengungkapkan persepsi dan perhatian

mereka selama proses berlangsung dan memiliki kepercayaan pada penilaian itu sendiri.²⁷

Penilaian Kinerja Guru (PKG) menjadi bagian dari strategi peningkatan profesionalisme pendidik di ketiga madrasah Aliyah karena proses perencanaan, implementasi, dan evaluasi PKG dilakukan secara rutin dan berkelanjutan setiap tahun dengan mekanisme yang sudah baku. Kepala madrasah memanfaatkan hasilnya dan pemahaman pendidik atas hasil yang dicapai sebagai bagian dari skema peningkatan profesionalisme secara institusional (formal) maupun individual (Informal). Selain untuk kebutuhan lembaga pada dasarnya PKG adalah untuk kebutuhan personal pendidik sendiri.

PKG di MAN 2 Jombang, MAN 3 Jombang, dan MASS Tebuireng Jombang dilaksanakan secara rutin setiap tahun dengan mekanisme yang sama meski MASS Tebuireng melakukan integrasi dengan supervisi dalam hal administrasi pembelajaran. Hasil dari PKG menjadi bahan untuk melakukan refleksi dan tindak lanjut berupa Pengembangan Keprofesional Berkelanjutan (PKB) berupa kegiatan kolektif maupun non kolektif. Dari deksripsi tersebut tujuan PKG setidaknya ada dua, yaitu pertanggung jawaban tugas pokok pendidik (*accoutability*) atas profesinya dan pengembangan profesinya sendiri (*self-improvement*). Kedua tersebut sesuai dengan pendapat Kimshanov bahwa PKG

²⁷ Isore, M. (2009). "Teacher evaluation: Current practices in OECD Countries And A Literature Review". *OECD Education Working Papers*, No. 23: Paris: Organisation for Economic Cooperation and Development. <http://dx.doi.org/10.1787/223283631428>

memiliki implikasi pengembangan dan peningkatan profesionalisme pendidik dalam hal sikap, pengetahuan, dan ketrampilan dengan mengidentifikasi kesenjangan dalam pembelajaran melalui penilaian kinerja.²⁸

c. Supervisi Akademik

Pelaksanaan supervisi akademik merupakan kegiatan dan tugas pokok kepala madrasah. Supervisi juga bagian dari kompetensi kepala madrasah. Artinya supervisi, baik akademik maupun manajerial tidak bisa diabaikan dan harus dilaksanakan oleh kepala madrasah. Kompetensi supervisi yang dilakukan oleh seorang kepala madrasah diyakini mampu meningkatkan profesionalisme pendidik. Kepala MAN 2 Jombang, MAN 3 Jombang, dan MASS Tebuireng Jombang melaksanakan supervisi dengan pola dan prosedur yang sama meski ada sedikit perbedaan. Meskipun secara regulatif dan teoritis tidak ada perbedaan dalam tujuan namun dalam praktiknya terdapat sedikit perbedaan.

Perencanaan awal dalam supervisi akademik meliputi penyusunan tim supervisi madrasah, penyusunan program supervisi, pelaksanaan, dan evaluasi serta tindak lanjut hasil supervisi. Sasaran supervisi adalah pendidik yang dilakukan selama satu tahun pelajaran. Kepala madrasah bersama tim dan dalam pendampingan pengawas bina Kementerian

²⁸ Kushtarbek Kimshanov dan Totukan Dykanbaeva, "Teacher Profesional Development and Appraisal", *TARBIYA: Journal of Education in Muslim Society*, 2 (2), 2015 (149-152)

Agama melakukan supervisi dokumen pembelajaran pendidik, pelaksanaan pembelajaran, dan tindak lanjut. Khusus MASS Tebuireng supervisi dokumen pembelajaran diintegrasikan dengan pelaksanaan penilaian dokumen pembelajaran bersamaan dengan pelaksanaan penilaian kinerja guru (PKG).

Pelaksanaan supervisi akademik adalah untuk meningkatkan kualitas proses pembelajaran dan program pembinaan teknis kepada pendidik. Tujuan supervisi akademik di ketiga madrasah aliyah dilakukan dalam rangka pembinaan dan peningkatan kualitas pembelajaran. Hal ini sejalan pendapat hasil penelitian Noor dkk bahwa inti dari supervisi adalah untuk meningkatkan kualitas proses pembelajaran agar diperoleh hasil belajar peserta didik yang lebih optimal.²⁹

Pelaksanaan supervisi bersifat fleksibel karena kepala madrasah bisa melaksanakan dalam kelas, di luar kelas, maupun di laboratorium. Kepala Madrasah (MAN 2 Jombang, MAN 3 Jombang, dan MASS Tebuireng Jombang) dalam pelaksanaan supervisi membentuk tim supervisi dengan kriteria tertentu untuk membantu pelaksanaan kegiatan. Pelaksanaan supervisi juga bisa menjadi media penyadaran bagi pendidik pentingnya peningkatan profesionalisme dalam pembelajaran dan bisa meningkatkan kekompakan pendidik. Hasil penelitian Khasanah dkk

²⁹ Idris HM Noor, Herlinawati. Ety Sofyaningrum, "The Academic Supervision of the School Principal: A Case in Indonesia", *Journal of Educational and Social Research* Vol 10 No 4, July 2020, hal 89.

menunjukkan bahwa dengan supervisi memunculkan adanya motivasi dan kesiapan pendidik untuk disupervisi, adanya respon positif atas supervisi, dan terciptanya hubungan yang baik dan harmonis antara pendidik dan kepala madrasah, dan pendidik dengan pendidik yang lain, serta dapat membantu pendidik mengembangkan kemampuannya karena penilaian dilakukan secara objektif terhadap kemampuan pendidik dalam melaksanakan tugasnya, sehingga aspek-aspek yang perlu diperbaiki dan dikembangkan dapat lebih baik diidentifikasi dan ditindaklanjuti³⁰

Bimbingan kepala madrasah pada tim supervisi dan pendidik akan dapat menghasilkan supervisi yang baik sesuai harapan. Tugas tim adalah melakukan perencanaan, penjadwalan, pelaksanaan, penyusunan laporan, dan melakukan tindak lanjut. kepala madrasah dengan kompetensi supervisi didukung kompetensi manajerial melaksanakan proses dalam kaidah-kaidah manajerial sebagai sub dari program peningkatan profesionalisme pendidik yang didalamnya meliputi perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi. Keterampilan komunikasi dan peran konseptor serta perancang strategi melekat pada kepala madrasah dalam kegiatan manajerial dan akademik, terutama supervisi. Khun-inkeeree *et.al* dalam penelitiannya menandakan perlunya keterampilan konseptual, interpersonal, dan teknis (*conceptual, interpersonal, and*

³⁰ Uswatun Khasanah, Muhammad Kristiawan dan Tohari, "The Implementation Of Principals' Academic Supervision In Improving Teachers' Professionalism In The State Primary Schools". *International Journal of Scientific & Technology Research*, Volume 8, Issue 08, August 2019, 1118

technical skills) dalam pelaksanaan supervisi akademik yang efektif.³¹ Sedangkan Glickman menandasakan bahwa penguasaan konsep supervisi akademik yang meliputi pemahaman, tujuan dan fungsi, prinsip, dan teknik supervisi mutlak harus dipunyai kepala madrasah³²

Supervisi akademik di MAN 2 Jombang, MAN 3 Jombang, dan MASS Tebuireng Jombang dilaksanakan yang dilaksanakan setiap tahun bertujuan untuk meningkatkan kualitas pembelajaran yang pada akhirnya sebagai media peningkatan profesionalisme pendidik. Jika kualitas pembelajaran meningkat maka hasil belajar peserta didik juga meningkat yang pada akhirnya mutu pendidikan di madrasah juga meningkat. Meningkatnya mutu pendidikan madrasah hanya dapat diraih oleh pendidik professional sehingga supervisi bisa menjadi salah satu instrumen dalam meningkatkan profesionalisme pendidik.

Pelaksanaan supervisi akademik di MAN 2 Jombang, MAN 3 Jombang, dan MASS Tebuireng Jombang dilakukan evaluasi dalam pelaksanaan dan hasil yang kemudian digunakan untuk tindak lanjut. Tindak lanjut yang secara tupoksi menjadi tanggung jawab kepala madrasah. Tindak lanjut yang dilakukan dari hasil supervisi bisa berupa pemberian contoh, berdiskusi dengan pendidik atas capaiannya, konsultasi, dan melakukan pelatihan atau melakukan kegiatan kolektif

³¹ Hareesol Khun-inkeeree *et.al*, *Effects of Teaching and Learning Supervision on Teachers Attitudes to Supervision at Secondary School in Kubang Pasu District, Kedah*. International Journal of Instruction, January 2019, Vol.12, No.1 hal 1345

³² Khasanah, Kristiawan dan Tohari, *International Journal of Scientific & Technology Research*, 1110

pengembangan keprofesian berkelanjutan bisa berupa MGMP, IHT, Workshop, Bimtek, maupun diklat fungsional. Ini sejalan dengan hasil penelitian tentang supervisi bahwa hampir semua kepala sekolah di Indonesia menindaklanjuti hasil supervisi.³³

d. Kegiatan Kolektif-PKB

Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB) merupakan muara dari seluruh strategi peningkatan profesionalisme pendidik di MAN 2 Jombang, MAN 3 Jombang, dan MASS Tebureng Jombang. Kepala madrasah di ketiga madrasah Aliyah tersebut melakukan program PKB secara rutin dan menjadi program rutin tahunan. Selain sebagai bagian dari regulasi bagi pendidik di Indonesia namun variasi dan model PKB bergantung kapasitas dan kemampuan kepala madrasah dalam menterjemahkan hasil program madrasah yang terkait langsung dengan pendidik, yaitu Penilaian Kinerja Guru (PKG) dan Supervisi akademik yang memiliki rekomendasi atau tindak lanjut apapun hasilnya serta inisiatif pendidik secara mandiri untuk mengembangkan diri. Hasil PKG yang berisi kompetensi pedagogi, sosial, kepribadian, dan professional ditindak lanjuti dengan evaluasi diri guru (EDG) dan penilaian formatif oleh pendidik yang kemudian di koordinasi oleh tim PKB atau biasanya wakil kepala bidang kurikulum untuk dilakukan perencanaan lanjutan atau tindak lanjut. Sedangkan hasil supervisi

³³ Noor dkk,... "The Academic Supervision...", 89

akademik merekomendasi beberapa tindaklanjut antara lain diskusi, pemberian contoh, konsultasi, dan pelatihan. Di kedua hasil program tersebut dilakukan program PKB yang biasanya dominan dalam bentuk kegiatan kolektif. Kegiatan kolektif yang diadakan dalam bentuk pelatihan, workshop, IHT, MGMP, dan kegiatan bersifat personal bagi pendidik, yaitu pendampingan, tutorial sejawat, dan pelaksanaan PKG dan supervisi berikutnya.

Selain itu, inisiatif mandiri pendidik dalam peningkatan profesionalismenya bervariasi namun hal itu dapat dilihat dari sasaran kerja pegawai (SKP) bagi pendidikan atau rekam jejak kegiatan pengembangan diri yang sudah dilakukan. Dalam SKP terdapat komponen yang direncanakan sendiri oleh pendidik, yaitu PKB. Perencanaan PKB oleh pendidik kemudian sinkron dengan rencana kerja madrasah sehingga ada PKB level pendidik dan PKB level lembaga. Lembaga lebih mengutamakan PKB dengan kegiatan kolektif dan individu pendidik termasuk dari PKB kolektif madrasah dan kegiatan diluar madrasah.

PKB pendidik bisa efektif dan berbeda diantara lembaga pendidikan. Tidak ada model pengembangan pendidik yang terbaik dan dapat diimplementasikan ke semua madrasah. Madrasah yang berbeda, dan bahkan pendidik yang berbeda mungkin memiliki kebutuhan yang berbeda pula. Pendidik disarankan untuk menganalisis kebutuhan mereka dalam bentuk evaluasi diri, sehingga mereka dapat menentukan

jenis pengembangan profesional mana yang tepat untuk diterapkan. Karena itu, pengembangan keprofesian pendidik harus dipilih yang tepat dan efektif untuk membantu pendidik dalam mengubah kegiatan pembelajarannya, kepercayaan, pemahaman, dan sikapnya.³⁴

Program PKB ini, baik di tingkat kebijakan dan implementasi, pendidik diposisikan dan dibicarakan sebagai peserta didik sekaligus sebagai pendidik yang pada dasarnya mereka berada dalam posisi netral sebagai perantara yang mana peningkatan hasil belajar peserta didik dapat dicapai. Para pendidik cenderung diperlakukan oleh pengembang profesional sebagai tidak bermasalah; pendidik akan mempelajari apa yang diajarkan dan dilatihkan dalam kegiatan kolektif PKB dan menerapkannya di kelas dengan cara yang mirip dengan semua pendidik lainnya.³⁵

PKB madrasah objek penelitian menggunakan berbagai pola secara kelembagaan dan individual. Secara kelembagaan pemilihan kegiatan kolektif menjadi yang utama dengan strategi kemitraan maupun non kemitraan. Kegiatan kolektif menjadi instrumen utama peningkatan profesionalisme pendidik karena memiliki beberapa pertimbangan utama yaitu faktor kemudahan pelaksanaan, pengawasan, dan tagihan atau tindak lanjut.

³⁴ L. Mitchell, and P Cubey. *Characteristics of Professional Development Linked to Enhanced Pedagogy And Children's Learning In Early Childhood Settings: Best Evidence Synthesis*. (Wellington: Ministry of Education, 2003)

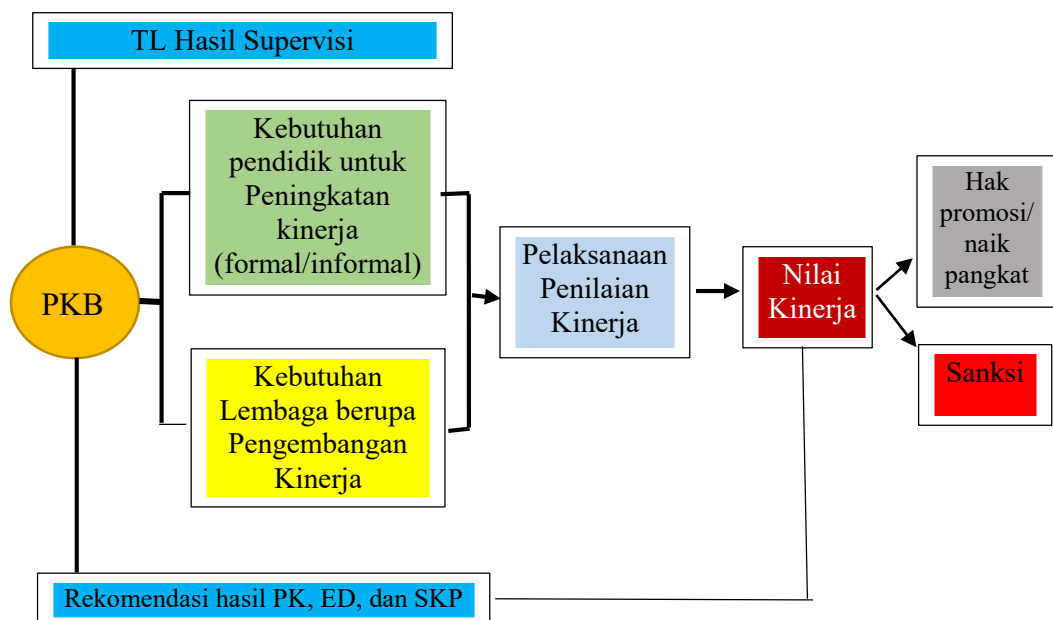
³⁵Petri, Kristen dan McGee, Clive, "Teacher Professional Development: Who is the learner?" *Australian Journal of Teacher Education*, Vol 37, 2, February 2012

Kegiatan Kolektif PKB di madrasah objek penelitian dilakukan untuk mengembangkan kompetensi pendidik, terutama pada kompetensi pedagogi dan profesional. Strategi kemitraan dengan lembaga diklat juga dalam rangka meningkatkan kedua kompetensi tersebut. Kegiatan diklat, bimtek, IHT, Webinar, FGD, MGMP/MGBK, dan kegiatan kolektif lainnya adalah jenis kegiatan kolektif untuk mengembangkan kompetensi pedagogi dan kompetensi profesional. Sedangkan untuk kompetensi sosial dan kepribadian sudah termasuk bagian dari keikutsertaan, pikiran positif untuk berkembang, dan sikap positif terhadap kegiatan kolektif PKB.

Pendidik di MAN 2 Jombang, MAN 3 Jombang, dan MASS Tebuireng memiliki kegiatan yang bisa didefinisikan sebagai kegiatan kolektif untuk pengembangan sosial dan kepribadian, yaitu kegiatan sosial keagamaan sesuai tradisi pesantren, yaitu jamiyah rutin pengajian, khatmil quran, dan majelis taklim. Kompetensi sosial dan kepribadian yang sering disebut akhlak oleh pondok pesantren bisa dikembangkan melalui kegiatan keagamaan dan sosial. Pemantauan dan pengawasan akhlak pendidik menjadi tanggung jawab kepala madrasah dan pondok pesantren sepanjang tahun.

PKB bermuara pada 2 (dua) kebutuhan dan tujuan, yaitu kebutuhan pendidik dalam rangka peningkatan kinerja melalui tahapan formal dan informal dan kebutuhan lembaga (madrasah) dalam rangka pengembangan kinerja. Kedua kebutuhan dan tujuan tersebut bisa

diketahui dari pelaksanaan penilaian sumatif atau penilaian kinerja guru pada akhir tahun untuk diketahui nilai kerjanya apakah baik atau sebaliknya. Secara regulatif, bagi pendidik ASN terdapat hak untuk promosi dan naik pangkat jika capaian nilai kerjanya baik dan sanksi jika sebaliknya. Namun capaian baik tetap ada rekomendasi atau tindak lanjut baik dari pendidik yang dinilai melalui PKG maupun melalui supervisi sehingga PKB berupa kegiatan kolektif tetap menjadi strategi utama dalam meningkatkan profesionalisme pendidik. Rangkaian Kegiatan kolektif PKB madrasah dapat diilustrasikan sebagai berikut:



Bagan 5.2: Pelaksanaan Kegiatan Kolektif PKB

e. Inisiatif Pribadi (*Self-Initiative*)

Kesadaran individual pendidik untuk mengembangkan dirinya menjadi harapan semua pemangku kepentingan, terutama kepala

madrasah. Inisiatif untuk pengembangan diri yang muncul didasari atas kesadaran personal bahwa memberikan layanan pembelajaran yang terbaik dan bermutu hanya bisa diberikan oleh pendidik profesional yang selalu mengupgrade kompetensinya dan meng-*update* informasi terkait perkembangan dan tuntutan profesi kemudian menindaklanjuti dengan melakukan perubahan menjadi lebih baik. Kesadaran individual untuk mengembangkan diri dalam rangka menuju professional menunjukkan kemampuan pendidik dalam melakukan tindakan reflektif.

Pendidik yang juga praktisi pendidikan harus mampu melakukan tindakan reflektif yang merefleksikan praktik mereka sendiri untuk meningkatkan kualitas praktik mereka. Kemampuan mengembangkan diri dan memfasilitasi diri sendiri adalah tingkatan tertinggi seseorang dalam mengimplementasikan konsep belajar sepanjang hayat. Sebagai contoh, pendidik didorong untuk melakukan penelitian, terutama penelitian tindakan, sehingga mereka dapat meningkatkan mutu praktik pembelajaran berdasarkan pengalaman. Fungsi pengembangan profesional pendidik adalah untuk membantu para pendidik dalam memperbarui dan membangun pengetahuan pedagogis mereka, baik teori maupun praktik³⁶

³⁶ L, Darling-Hammond, dan M.W., McLaughlin, *Investing in Teaching As A Learning Profession: Policy Problems and Prospects*. In Darling-Hammond, L., & Sykes, G (Eds). *Teaching as the learning profession: Handbook of policy and practice*, (San Francisco: Jossey-Bass, 1999). 376

Strategi kepala madrasah dalam meningkatkan profesionalisme pendidik di madrasah pondok pesantren dilakukan dengan berbagai cara yang kesemuanya merupakan cerminan tindakan profesional seorang kepala madrasah sebagai manajer. Kompetensi manajerial kepala madrasah menjadi tolok ukur profesionalismenya dalam mengelola sumber daya manusia yang bertugas mendidik dan mengajar, yaitu pendidik. Keberhasilan kepala madrasah dalam meningkatkan profesionalisme pendidik tidak dilihat dari kegiatan yang diberikan kepala pendidik namun kemampuan membentuk kesadaran pendidik untuk secara mandiri dan individual memiliki kesadaran internal bahwa belajar adalah sepanjang hayat untuk menggapai hidup *barakah* (*ziyadarul khair*) atau semakin lama semakin baik. Barakah dalam konsep professional terdapat peningkatan profesionalisme dari waktu ke waktu semakin baik dan kemampuan melayani peserta didik dengan lebih baik sehingga pada akhirnya mutu pendidikan madrasah meningkat.

Strategi kemitraan, penilaian kinerja guru (PKG), supervisi akademik yang difasilitasi kepala madrasah dalam bentuk kegiatan kolektif-pengembangan keprofesian berkelanjutan (PKB) merupakan rangkai dari sistem yang dibangun oleh madrasah berdasarkan kebutuhan regulasi dan konteks lingkungan dimana ketiga madrasah berada.

Inisiatif individual lahir karena adanya dorongan dan motivasi dari luar. Kepala madrasah selain memfasilitasi kebutuhan PKB pendidik

juga melakukan pendekatan personal, evaluasi individual, dan memotivasi pendidik untuk berkembang secara mandiri. Inisiatif individual pendidik untuk mengembangkan diri baik dalam bentuk kegiatan kolektif maupun individu bisa merupakan buah dari strategi kepala madrasah dalam memberi motivasi dan “penyadaran” pentingnya meningkatkan profesionalisme diri.

Kesadaran yang muncul dari pendidik untuk berkembang mampu membentuk suatu komunitas pembelajar. Hasil penelitian Madrikan menghasilkan suatu model *the learning organization*, model peningkatan profesionalisme pendidik dilakukan dengan cara terus menerus meningkatkan dan mengembangkan kompetensinya, punya motivasi untuk mengembangkan pola pikir kritis dengan melihat dampak jangka panjang, serta memiliki kesadaran diri dengan disiplin diri, kesadaran dan kemampuan membangun asumsi tuntutan tentang masa depan, dan membangun kerjasama (sesama pendidik) untuk mencapai tujuan.³⁷

3. Strategi Evaluasi Kepala Madrasah dalam Meningkatkan profesionalisme Pendidik

Strategi peningkatan profesionalisme pendidik oleh kepala madrasah di madrasah pondok pesantren dilakukan melalui berbagai program dan kegiatan. Mulai dari tahapan perencanaan tingkat madrasah, tingkat pemangku kepentingan kemudian diimplementasikan dalam berbagai bentuk kegiatan. Untuk mengetahui hasil atau keberhasilan program yang

³⁷ Madrikan, “Profesionalisme Guru Sekolah Dasar di Pedesaan, Studi Kasus di Kecamatan Menganti Kabupaten Gresik”, *Disertasi*, (Malang: PPs Universitas Brawijaya, 2017)

disusun, kepala madrasah melakukan evaluasi. Dalam hal ini pembuatan pelaporan dilakukan oleh pelaksana kegiatan dan penanggung jawab bidang, sekaligus melakukan evaluasi.

Mekanisme pelaksanaan evaluasi terdapat sedikit perbedaan diantara ketiga kepala madrasah meskipun pelaksanaannya mirip. Secara garis besar strategi evaluasi kepala madrasah dalam meningkatkan profesionalisme pendidik di tiga madrasah Aliyah pondok pesantren melibatkan tim pelaksana kegiatan dan penanggung jawab bidang kemudian menjadi bahan masukan (*input*) evaluasi kepala madrasah untuk kepentingan evaluasi madrasah. Dari tim kecil pelaksana melaporkan sekaligus evaluasinya kepada penanggung jawab bidang yang kemudian menjadi laporan kepada kepala madrasah yang menjadikannya pelaporan sekaligus evaluasi tingkat lembaga.

Alur pertama ketiga madrasah melakukan evaluasi dilakukan dari bawah (pelaksana kegiatan) menjadi *input* laporan dan evaluasi tingkat penanggung jawab bidang (bidang tendik) yang ditunjuk, dan terakhir menjadi *input* laporan dan evaluasi tingkat kepala madrasah atau lembaga. Model *bottom up* dalam evaluasi ini dilakukan sebagai bagian dari alur kerja manajerial yang sudah menjadi tata kerja di madrasah.

Evaluasi program peningkatan profesionalisme pendidik yang dilakukan kepala madrasah bukan hanya akumulasi dan peringkasan data dari pelaksanaan program untuk pengambilan keputusan dan menganalisis data yang diperlukan untuk pengambilan keputusan dengan maksud

terdapat manfaat dikemudian hari. Hal ini dengan pandangan Lundberg bahwa terdapat elemen yang diperlukan untuk mendapatkan kesimpulan tentang manfaat, yaitu adanya standar evaluatif. Evaluasi memiliki dua lengan: satu terlibat dalam pengumpulan data, yang lain mengumpulkan, mengklarifikasi dan memverifikasi nilai dan standar yang relevan.³⁸

Evaluasi yang dilakukan kepala madrasah dalam peningkatan profesionalisme pendidik setidaknya melibatkan unsur terkecil, yaitu pelaksana kegiatan dan unsur penanggung jawab bidang. Yang dilakukan adalah menganalisis hambatan dan capaian. Dalam hal ini setidaknya terdapat tiga kegiatan yaitu meninjau ulang pelaksanaan kegiatan, mengukur kinerja pelaksana kegiatan, dan merumuskan tindak lanjut.

Kepala madrasah menerapkan model evaluasi bersumber dari pelaksana kegiatan dan penanggung jawab bidang (*bottom up*) dan setelah itu dilakukan evaluasi bersama (*kolaboratif*). Disini kepala madrasah sebagai *leader* mengambil peran untuk melakukan evaluasi atas nama lembaga (*top down*). Evaluasi yang dilakukan ketiga kepala madrasah memiliki maksud dan tujuan sama yaitu mengetahui capaian atau tingkat keberhasilan suatu program/kegiatan. Kepala madrasah pada dasarnya dalam evaluasi telah melakukan aktivitas pengumpulan data atau informasi yang berkaitan dengan program yang dievaluasi. Data atau informasi yang

³⁸ Federica Calidoni-Lundberg, *Evaluation: Definitions, Methods, and Models, Working Paper R2006:002* (Sweden: ITPS, 2006) hal 19

berhasil dikumpulkan itu digunakan untuk mengambil keputusan yang tepat untuk menentukan tindak lanjut terkait program yang dievaluasi.

Evaluasi program peningkatan profesionalisme pendidik dilakukan dengan empat cara dilihat dari jenis dan waktu, yaitu evaluasi kegiatan setelah selesai kegiatan, evaluasi program setiap periode tertentu, evaluasi pendidik setiap saat terkait layanan, dan evaluasi program bersama *stakeholders* setiap tahun sekali. Evaluasi tersebut fokus pada keterlaksanaan program, layanan atau daya dukung pelaksanaan program dan anggaran, hasil dari program dan dampaknya.

Pelaksanaan evaluasi pada studi kasus di tiga madrasah Aliyah pondok pesantren dilakukan sesuai dengan teori *Stufflebeam* tentang evaluasi CIPP (*context, input, proses, dan product*) yang dapat digunakan untuk evaluasi layanan dan proses.³⁹ Target yang diberikan ketiga madrasah Aliyah pondok pesantren tersebut apabila diperhatikan dari, *pertama*, konteks (*context*) dilihat dari program yang belum terlaksana dengan baik, *kedua*, masukan (*input*) dilihat dari komponen layanan pelaksanaan kegiatan/program oleh pelaksana. Komponen bentuk layanan dan pendukung layanan pelaksanaan program meliputi sarana pendukung dan anggaran yang tersedia, *ketiga*, proses (*process*) meliputi hasil yang diberikan, dan *keempat*, produk (*product*), dilihat dari evaluasi dampak hasil program peningkatan profesionalisme pendidik yang dilaksanakan.

³⁹ Daniel L. Stufflebeam, *The CIPP Model For Evaluation*, dapat juga dilihat dari Daniel L. Stufflebeam, dkk (eds), *Evaluation in Education and Human Service*, (Boston: Kluwer Academic Publisher, 2002), 283.

Berbagai cara dipilih oleh kepala madrasah dalam melakukan evaluasi program peningkatan profesionalisme pendidik merupakan bagian dari strategi perencanaan yang menjadi rangkaian kegiatan manajerial. Tujuan evaluasi program adalah untuk mengetahui keberhasilan dan permasalahan yang muncul untuk dicari solusi atau tindak lanjut pada masa yang akan datang. Memeriksa secara cermat apa yang telah dilakukan adalah evaluasi, setidaknya menunjukkan sikap yang simpatik seorang kepala madrasah sebagai pemimpin dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya dengan melakukan evaluasi (pengecekan atau pemeriksaan) kerja pendidiknya, sebagaimana hadits Nabi SAW: *“Periksalah dirimu sebelum memeriksa orang lain, lihatlah terlebih dahulu atas kerjamu sebelum melihat atas kerja orang lain”* (HR. Turmizi)⁴⁰

Strategi kepala madrasah dalam meningkatkan profesionalisme pendidik di madrasah pondok pesantren dilakukan melalui proses perencanaan program, pelaksanaan/implementasi program, dan evaluasi program menghasilkan suatu pola atau model strategi yang dikembangkan menjadi suatu sistem baku dalam manajemen sumber daya manusia (SDM) pendidik selaku garda terdepan dalam meningkatkan mutu pendidikan madrasah pondok pesantren melalui peningkatan profesionalisme pendidik.

⁴⁰ Andika Sakti, “Penerapan Sikap Pemimpin Menurut Perspektif Al-Qur’an dalam Konsep Pengawasan dan Evaluasi”, *TADBIR : Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* Volume 8, Nomor 1: Februari 2020

Peran pendidik yang strategis dalam pengelolaan dan pengembangan mutu sumber daya manusia (peserta didik) menuntut kepala madrasah untuk selalu melakukan upaya meningkatkan profesionalismenya. Melalui tahapan perumusan, sinkronisasi, dan validasi, perencanaan dilakukan dengan strategi yang menghasilkan program implementatif dalam bentuk kegiatan kolektif PKB dan kemitraan (*Partnership*) sebagai tindak lanjut dari hasil supervisi, PKG, dan inisiatif individu pendidik untuk mengembangkan dirinya. Kemudian, evaluasi program dilakukan secara kolaboratif bersumber dari evaluasi pelaksanaan kegiatan dan penanggung jawab bidang (*bottom up*) untuk dijadikan rujukan tindak lanjut perencanaan program pada tahun berikutnya.

Ketiga kepala madrasah Aliyah pondok pesantren telah melakukan segala upaya dalam meningkatkan mutu pendidikan di madrasahnyanya dengan cara meningkatkan profesionalisme pendidik yang ada secara berkelanjutan sehingga Pengembangan keprofesian Berkelanjutan (PKB) menjadi program prioritas setiap tahun dalam bentuk kegiatan kolektif yang bersumber dari tindak lanjut hasil penilaian kinerja guru (PKG) dan tindak lanjut hasil supervisi, serta memfasilitasi inisiatif individu pendidik (*self-innitiative*) yang ingin mengembangkan dirinya atas kesadaran dirinya sendiri. Peningkatan profesionalisme pendidik di madrasah pondok pesantren akan mampu meningkatkan mutu pendidikan madrasah dengan semakin berkembangnya kesadaran pendidik bahwa mengembangkan diri dan/atau meningkatkan profesionalisme adalah kewajiban personal dan *self-*

inniciative pendidik untuk meningkatkan mutu dirinya sendiri berawal dari kesadaran internal yang bisa berawal dari strategi kepala madrasah dalam meningkatkan profesionalisme pendidik di lembaganya.

B. Proposisi Penelitian

Paparan data dan temuan penelitian yang kemudian dianalisis dalam bentuk analisis lintas kasus kemudian didapati temuan lintas kasus. Dari temua lintas kasus tersebut, peneliti melakukan pembahasan dan menyusun proposisi sebagai berikut:

1. Proposisi Minor Fokus 1

- a. Jika perencanaan melibatkan partisipasi stakeholders dan tim madrasah, maka akan menghasilkan rencana kerja yang implementatif dan akuntabel
- b. Jika perencanaan dilakukan dengan prosedur perumusan, sinkronisasi, dan validasi maka akan meningkatkan efektivitas perencanaan yang dilakukan madrasah
- c. Jika hasil perencanaan program peningkatan profesionalisme pendidik kredibel dan implementatif maka akan menentukan keberhasilan program peningkatan profesionalisme pendidik.
- d. Jika perencanaan mengakomodasi inisiatif individual pendidik melalui SKP, ED, dan program pendidik, maka hasil perencanaan peningkatan profesionalisme pendidik implementatif dan tepat sasaran

2. Proposisi Minor Fokus 2

- a. Jika Implementasi program melalui kegiatan kolektif PKB dengan Kemitraan (*partnership*) dengan lembaga yang kompeten di bidang pengembangan pendidik dan organisasi pendidik berupa MGMP/MGBK maka hasil program akan maksimal dan efektif
 - b. Jika tindak lanjut hasil supervisi dan rekomendasi hasil PKG dijadikan prioritas kegiatan kolektif PKB, maka profesionalisme pendidik dapat meningkat sesuai kebutuhan pendidik
 - c. Jika evaluasi diri, sasaran kinerja, dan program pendidik disusun sesuai kebutuhan, maka kegiatan kolektif PKB akan efektif sesuai dengan kebutuhan lembaga
 - d. Jika kepala madrasah memfasilitasi, memotivasi, dan mendukung pendidik secara personal maupun institusional dalam PKB, maka kesadaran individual dan inisiatif pribadi untuk melakukan pengembangan profesional meningkat
3. Proposisi Minor Fokus 3
- a. Jika evaluasi program peningkatan profesionalisme pendidik dilakukan secara periodik melibatkan Penanggungjawab kegiatan/program dan *stakeholders* maka dapat meningkatkan efektivitas program peningkatan profesionalisme pendidik.
 - b. Jika tindak lanjut hasil evaluasi dirumuskan bersama *stakeholders* tepat maka dapat menghasilkan program peningkatan profesionalisme pendidik yang tepat sesuai kebutuhan

- c. Hasil evaluasi program dan evaluasi bersama *stakeholders* yang sesuai dengan rencana kerja berpengaruh terhadap peningkatan efektivitas perencanaan program peningkatan profesionalisme pendidik

Proposisi-proposisi tersebut merupakan proposisi minor mengacu pada pertanyaan penelitian dari pembahasan terkait strategi kepala madrasah dalam meningkatkan profesionalisme pendidik di madrasah pondok pesantren. Proposisi tersebut melahirkan proposisi mayor setiap fokus sebagai berikut:

1. Proposisi Mayor Fokus 1 (Perencanaan)

Jika perencanaan peningkatan profesionalisme pendidik di madrasah pondok pesantren melibatkan partisipasi tim inti dan *stakeholders* maka akan menghasilkan rencana kerja yang akuntabel sesuai kebutuhan lembaga

2. Proposisi Mayor Fokus 2 (Implementasi)

Jika implementasi program peningkatan profesionalisme pendidik di madrasah pondok pesantren menggunakan model kegiatan kolektif PKB dan kemitraan, maka peningkatan profesionalisme pendidik dapat meningkat

3. Proposisi Mayor Fokus 3 (Evaluasi)

Jika evaluasi program dilakukan secara periodik dan berkelanjutan, maka akan menghasilkan perencanaan dan program peningkatan profesionalisme pendidik sesuai kebutuhan pendidik dan lembaga

Proposisi mayor setiap fokus penelitian pada fokus tersebut diatas pada akhirnya dapat dirumuskan proposisi atas fokus utama penelitian sebagai berikut:

“Jika kepala madrasah memilih strategi yang tepat dalam perencanaan, implementasi, dan evaluasi program peningkatan profesionalisme pendidik maka akan meningkatkan profesionalisme pendidik di madrasah pondok pesantren”

Dari pembahasan dan proposisi yang bisa peneliti rumuskan, secara khusus bangunan konseptual strategi kepala madrasah dalam meningkatkan profesionalisme pendidik di madrasah pondok pesantren dapat dipaparkan dalam bagan berikut:

Bagan 5.3 : Strategi Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Profesionalisme Pendidik di Madrasah Pondok Pesantren

