



Anggota IKAPI
Nomor: 458/JTI/2025



BRANDED
TECH
PUBLISHER

PROFESIONALISME GURU BERKELANJUTAN

TRANSFORMASI KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH

Dr. Hakin Najili, S.H.I., M.Pd

Prof. Dr. H. Supiana, M. Ag

Dr. Mohamad Erihadiana, M.Pd

Dr. Ujang Suyatman, M. Ag

Dr. Hakin Najili, S.H.I., M.Pd
Prof. Dr. H. Supiana, M. Ag
Dr. Mohamad Erihadiana, M.Pd
Dr. Ujang Suyatman, M. Ag

Profesionalisme Guru Berkelanjutan
Transformasi Kepemimpinan Kepala
Madrasah



Diterbitkan oleh:



Profesionalisme Guru Berkelanjutan Transformasi Kepemimpinan Kepala Madrasah

Ditulis Oleh: Dr. Hakin Najili, S.H.I., M.Pd
Prof. Dr. H. Supiana, M. Ag
Dr. Mohamad Erihadiana, M.Pd
Dr. Ujang Suyatman, M. Ag

ISBN : Proses Pengajuan
Ukuran : x, 102, Uk: 15.5 x23 cm
Cetakan Pertama : Mei 2026

Editor : **Cindy Charisma Satriyo**
Layouter & Desain Cover : **Moch Mahsun**

Diterbitkan Pertama Kali Oleh :
Branded Tech Publisher
(Grup Penerbitan CV Branded Tech Indonesia)

Alamat: Dusun Krajan RT 02 RW 01 Tempuran Bantaran
Probolinggo Jawa Timur 67261| Hp : 0811101665
Website: www.brandedtechpublisher.biz.id
E-mail: brandedtechIndoensia@gmail.com

Anggota IKAPI Nomor: 458/JTI/2025
Tanggal: 1 November 2025

Hak Cipta pada penulis, Isi diluar tanggung jawab percetakan
Copyright © 2026 by Branded Tech Publisher | All Right Reserved
Hak cipta dilindungi undang-undang, dilarang keras
menerjemahkan, memfotokopi, atau memperbanyak sebagian
atau seluruh isi buku ini

KATA PENGANTAR

Puji syukur ke hadirat Allah Swt. yang telah melimpahkan rahmat, taufik, dan hidayah-Nya, sehingga buku *“Profesionalisme Guru Berkelanjutan: Transformasi Kepemimpinan Kepala Madrasah”* ini dapat diselesaikan dengan baik.

Buku ini disusun sebagai upaya akademik dan praktis dalam memberikan kontribusi terhadap pengembangan profesionalisme guru di madrasah, khususnya melalui peran strategis kepala madrasah sebagai pemimpin pendidikan. Dalam dinamika pendidikan modern, kepala madrasah tidak hanya berfungsi sebagai administrator, tetapi juga sebagai pemimpin transformasional yang mampu mengarahkan perubahan, membangun budaya organisasi, serta meningkatkan mutu pembelajaran secara berkelanjutan.

Isi buku ini menguraikan secara komprehensif tentang konsep kepemimpinan kepala madrasah sebagai top management, profesionalisme guru dalam perspektif Islam dan regulasi nasional, kebijakan strategis dalam pengembangan guru, serta berbagai strategi implementatif yang dapat diterapkan dalam konteks pendidikan madrasah. Selain itu, buku ini juga membahas tantangan era digital, faktor pendukung dan penghambat, hingga dampak kepemimpinan terhadap peningkatan kualitas guru dan hasil belajar peserta didik.

Penulis menyadari bahwa buku ini masih memiliki keterbatasan. Oleh karena itu, kritik dan saran yang

konstruktif sangat diharapkan demi penyempurnaan di masa mendatang. Semoga buku ini dapat memberikan manfaat bagi akademisi, praktisi pendidikan, kepala madrasah, serta seluruh pihak yang peduli terhadap peningkatan mutu pendidikan Islam.

Akhirnya, semoga karya ini menjadi bagian dari ikhtiar bersama dalam mewujudkan pendidikan madrasah yang unggul, profesional, dan berdaya saing global.

Bandung, 10 April 2026



BRANDED
TECH
PUBLISHER

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	v
DAFTAR ISI	vii
BAB I	1
KEPALA MADRASAH SEBAGAI <i>TOP MANAGEMENT</i>	1
1. Menentukan Visi, Misi, Dan Arah Strategis Madrasah ...	1
2. Mengambil Keputusan Strategis Berbasis Analisis Kebutuhan.....	4
3. Mengelola Sumber Daya Manusia, Keuangan, Dan Sarana Prasarana.....	8
4. Mengontrol Mutu Pembelajaran Melalui Supervisi Akademik	11
5. Membangun Budaya Organisasi Yang Profesional Dan Religius.....	14
BAB II	19
PROFESIONALISME GURU MADRASAH.....	19
1. Konsep Profesionalisme dalam Perspektif Islam	19
2. Empat Kompetensi Guru	22
3. Tantangan Profesionalisme Era Digital	25
BAB III	29
KEBIJAKAN KEPALA MADRASAH DALAM PROFESIONALISME GURU.....	29
1. Kebijakan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru Melalui Implementasi Tugas dan Pokok Kepala Madrasah	29
2. Kebijakan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru Melalui Visi Misi Madrasah	32
3. Kebijakan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru Melalui Supervisi Akademik	36
4. Kebijakan Pengembangan Profesional Berkelanjutan (PKB).....	38

5. Kebijakan Penciptaan Budaya Profesional	41
BAB IV	45
STRATEGI PENINGKATAN PROFESIONALISME GURU	45
1. Implementasi Manajerial	45
2. Implementasi Kewirausahaan	48
3. Implementasi Supervisi Akademik	50
4. Implementasi Pengembangan Kewirausahaan	52
5. Implementasi Kepemimpinan Sosial dan Spiritual	55
BAB V	59
DINAMIKA TUGAS DAN FUNGSI KEPALA MADRASAH TERHADAP PROFESIONALISME GURU	59
1. Faktor Pendukung implementasi tugas pokok dan fungsi kepala madrasah terhadap profesionalisme guru di madrasah	59
2. Faktor Penghambat implementasi tugas pokok dan fungsi kepala madrasah terhadap profesionalisme guru di madrasah	63
BAB VI	67
STRATEGI PENINGKATAN KINERJA GURU	67
1. Evaluasi Ketercapaian Kompetensi Guru	67
2. Evaluasi Efektivitas Program Pengembangan Profesional	69
3. Evaluasi Dampak Terhadap Kualitas Pembelajaran Dan Hasil Belajar	71
4. Evaluasi Sebagai Dasar Pengambilan Keputusan Strategis	74
BAB VII	77
DAMPAK KEPALA MADRASAH TERHADAP PROFESIONALISME GURU	77
1. Aspek Sosial	77
2. Kompetensi	79
3. Kedisiplinan	80
4. Prestasi Siswa	82
Daftar Pustaka	85
Buku	85
Artikel Jurnal	89

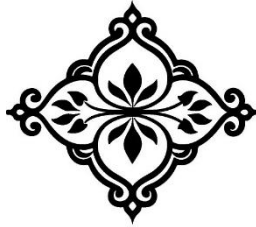
Regulasi, Laporan, dan Dokumen Resmi	93
Profil Penulis 1	95
Profil Penulis 2	97
Profil Penulis 3	99
Profil Penulis 4	101



BRANDED
TECH
PUBLISHER



BRANDED
TECH
PUBLISHER



BAB I

KEPALA MADRASAH SEBAGAI *TOP* *MANAGEMENT*

1. Menentukan Visi, Misi, Dan Arah Strategis Madrasah

Kepemimpinan kepala madrasah dalam perspektif manajemen pendidikan modern menempatkannya sebagai top management yang bertanggung jawab terhadap perumusan visi, misi, serta arah strategis lembaga. Dalam posisi tersebut, kepala madrasah tidak sekadar menjalankan fungsi administratif, melainkan bertindak sebagai perumus arah perubahan (*direction setter*) sekaligus penggerak organisasi pendidikan Islam.

Secara teoretis, konsep kepemimpinan strategis menegaskan bahwa pemimpin puncak organisasi memiliki peran sentral dalam menentukan orientasi jangka panjang lembaga, termasuk perumusan visi yang menggambarkan kondisi ideal masa depan.¹ Visi merupakan pernyataan normatif yang mencerminkan cita-cita madrasah sebagai institusi pendidikan Islam, yang tidak hanya berorientasi pada mutu akademik, tetapi juga pembinaan karakter dan spiritualitas peserta didik. Dalam konteks ini, kepala madrasah berfungsi sebagai visionary leader yang mampu mengintegrasikan tuntutan mutu pendidikan nasional dengan nilai-nilai keislaman.

Sebagaimana dikemukakan oleh Bernard M. Bass, kepemimpinan transformasional menuntut pemimpin untuk mengartikulasikan visi yang inspiratif dan mampu membangkitkan komitmen kolektif warga organisasi.² Dengan demikian, visi madrasah yang dirumuskan kepala madrasah harus memiliki kejelasan arah, relevansi dengan kebutuhan masyarakat, serta daya dorong motivasional bagi guru dan tenaga kependidikan.

Misi madrasah merupakan penjabaran operasional dari visi yang telah ditetapkan. Jika visi

¹ John M. Bryson, *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations* (San Francisco: Jossey-Bass, 2018), 45–52.

² Bernard M. Bass dan Ronald E. Riggio, *Transformational Leadership*, 2nd ed. (New York: Psychology Press, 2006), 5–7.

menjawab “ke mana madrasah akan menuju”, maka misi menjelaskan “bagaimana cara mencapainya”.³ Dalam penyusunan misi, kepala madrasah perlu mempertimbangkan aspek pengembangan kompetensi guru, peningkatan kualitas pembelajaran, penguatan budaya religius, serta kemitraan dengan masyarakat. Proses perumusan misi yang partisipatif akan memperkuat rasa memiliki (sense of belonging) seluruh warga madrasah terhadap arah kebijakan lembaga.

Di samping itu, penentuan arah strategis madrasah harus didasarkan pada analisis lingkungan internal dan eksternal. Pendekatan analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) sering digunakan dalam manajemen strategis pendidikan untuk memetakan potensi dan tantangan yang dihadapi lembaga.⁴ Melalui analisis ini, kepala madrasah dapat menetapkan prioritas program unggulan, rencana pengembangan profesional guru, serta sistem pengendalian mutu yang terukur.

Dalam konteks regulasi nasional, tugas kepala madrasah yang mencakup fungsi manajerial, supervisi, dan kepemimpinan diarahkan untuk meningkatkan mutu pembelajaran dan

³ Richard L. Daft, *The Leadership Experience*, 6th ed. (Boston: Cengage Learning, 2014), 394–399.

⁴ Fred R. David dan Forest R. David, *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach*, 16th ed. (Boston: Pearson, 2017), 78–85.

profesionalisme guru sebagaimana kebijakan yang dikeluarkan oleh Kementerian Agama Republik Indonesia.⁵ Dengan demikian, visi dan misi yang dirumuskan tidak boleh berhenti pada tataran dokumen administratif, melainkan harus terimplementasi dalam rencana kerja madrasah (RKM) dan indikator kinerja yang jelas.

Secara konseptual dapat ditegaskan bahwa keberhasilan kepala madrasah dalam menentukan visi, misi, dan arah strategis sangat menentukan efektivitas kepemimpinan lembaga. Kejelasan arah strategis akan menciptakan keselarasan (alignment) antara perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi program madrasah, sehingga berdampak langsung pada peningkatan profesionalisme guru dan mutu layanan pendidikan Islam secara menyeluruh.

2. Mengambil Keputusan Strategis Berbasis Analisis Kebutuhan

Pengambilan keputusan strategis merupakan salah satu fungsi utama kepala madrasah sebagai top management yang menentukan arah dan kualitas pengelolaan lembaga pendidikan Islam. Dalam perspektif manajemen strategis, keputusan strategis tidak bersifat rutin atau teknis semata, melainkan menyangkut kebijakan jangka panjang yang

⁵ Kementerian Agama Republik Indonesia, *Peraturan Menteri Agama tentang Kepala Madrasah* (Jakarta: Kemenag RI, edisi terbaru).

berdampak terhadap mutu pembelajaran, profesionalisme guru, serta daya saing madrasah.⁶

Keputusan strategis yang efektif harus berbasis pada analisis kebutuhan (*needs assessment*). Analisis kebutuhan merupakan proses sistematis untuk mengidentifikasi kesenjangan antara kondisi aktual dengan kondisi ideal yang diharapkan.⁷ Dalam konteks madrasah, kebutuhan tersebut dapat meliputi peningkatan kompetensi guru, pembaruan kurikulum, penguatan sarana prasarana, maupun pengembangan budaya religius sekolah.

Menurut Fred R. David, keputusan strategis dalam organisasi pendidikan harus diawali dengan analisis lingkungan internal dan eksternal melalui pendekatan seperti SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*).⁸ Melalui analisis ini, kepala madrasah dapat memetakan kekuatan dan kelemahan lembaga, sekaligus merespons peluang dan tantangan eksternal secara rasional dan terukur. Dengan demikian, kebijakan yang diambil bukan bersifat intuitif semata, melainkan berbasis data dan kebutuhan riil lembaga.

⁶ Richard L. Daft, *The Leadership Experience*, 6th ed. (Boston: Cengage Learning, 2014), 402–405.

⁷ James W. Altschuld dan David D. Kumar, *Needs Assessment: An Overview* (Thousand Oaks: Sage Publications, 2010), 4–10.

⁸ Fred R. David dan Forest R. David, *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach*, 16th ed. (Boston: Pearson, 2017), 78–85.

Dalam perspektif kepemimpinan transformasional sebagaimana dikemukakan oleh Bernard M. Bass, pengambilan keputusan strategis juga harus melibatkan partisipasi warga organisasi guna membangun komitmen kolektif.⁹ Kepala madrasah yang transformasional tidak memonopoli keputusan, tetapi membuka ruang dialog melalui rapat kerja, forum musyawarah, maupun evaluasi bersama guru dan tenaga kependidikan. Pendekatan partisipatif ini memperkuat legitimasi kebijakan yang ditetapkan.

Secara normatif, tugas kepala madrasah dalam mengambil keputusan strategis berbasis kebutuhan telah ditegaskan dalam regulasi Kementerian Agama Republik Indonesia melalui Peraturan Menteri Agama Nomor 58 Tahun 2017 tentang Kepala Madrasah, yang menegaskan bahwa kepala madrasah memiliki tanggung jawab manajerial dalam perencanaan, pengembangan, dan evaluasi program madrasah secara berkelanjutan.¹⁰ Regulasi tersebut menguatkan posisi kepala madrasah sebagai penentu kebijakan yang harus mempertimbangkan aspek mutu dan akuntabilitas lembaga.

⁹ Bernard M. Bass dan Ronald E. Riggio, *Transformational Leadership*, 2nd ed. (New York: Psychology Press, 2006), 25–32.

¹⁰ Kementerian Agama Republik Indonesia, *Peraturan Menteri Agama Nomor 58 Tahun 2017 tentang Kepala Madrasah* (Jakarta: Kemenag RI, 2017), pasal terkait tugas manajerial kepala madrasah.

Dengan demikian, pengambilan keputusan strategis berbasis analisis kebutuhan mencakup beberapa langkah utama, yaitu:

- a. Identifikasi masalah dan kesenjangan kinerja.
- b. Pengumpulan data melalui evaluasi akademik dan manajerial.
- c. Analisis alternatif kebijakan.
- d. Penetapan keputusan melalui musyawarah atau rapat kerja.
- e. Monitoring dan evaluasi implementasi kebijakan.

Melalui pendekatan tersebut, kepala madrasah tidak hanya berperan sebagai pengambil keputusan administratif, tetapi sebagai pemimpin strategis yang mampu memastikan bahwa setiap kebijakan yang ditetapkan benar-benar relevan dengan kebutuhan madrasah dan berdampak pada peningkatan profesionalisme guru serta mutu pembelajaran.

Secara konseptual dapat ditegaskan bahwa kualitas keputusan strategis kepala madrasah berbanding lurus dengan kualitas analisis kebutuhan yang dilakukan. Semakin sistematis dan berbasis data proses analisisnya, semakin tepat dan efektif kebijakan yang dihasilkan dalam mendorong kemajuan madrasah.

3. Mengelola Sumber Daya Manusia, Keuangan, Dan Sarana Prasarana

Pengelolaan sumber daya merupakan dimensi esensial dari kepemimpinan kepala madrasah sebagai *top management*. Dalam paradigma manajemen pendidikan kontemporer, pemimpin lembaga pendidikan bertanggung jawab memastikan bahwa seluruh sumber daya—manusia, finansial, dan fisik—dikelola secara efektif guna mencapai tujuan strategis lembaga.¹¹ Dengan demikian, kualitas tata kelola sumber daya menjadi indikator profesionalitas kepemimpinan kepala madrasah.

a. Pengelolaan Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia, khususnya guru, merupakan faktor kunci dalam menentukan mutu pendidikan. Oleh karena itu, kepala madrasah perlu menerapkan manajemen SDM yang sistematis, meliputi perencanaan kebutuhan tenaga pendidik, rekrutmen yang selektif, pembinaan kompetensi, serta evaluasi kinerja yang objektif.¹²

Dalam perspektif *instructional leadership*, sebagaimana dijelaskan oleh Philip Hallinger, pemimpin sekolah yang efektif menempatkan peningkatan kualitas pembelajaran sebagai prioritas utama, termasuk melalui pengembangan

¹¹ Helen Gunter, *Educational Leadership and the Reform of Education* (Bristol: Policy Press, 2001), 56–60.

¹² Christopher Day dan David Hopkins, *Successful School Leadership* (Maidenhead: Open University Press, 2007), 87–95.

profesional guru secara berkelanjutan.¹³ Kepala madrasah harus memastikan bahwa setiap guru memperoleh kesempatan untuk mengikuti pelatihan, supervisi akademik, serta refleksi pembelajaran sebagai bagian dari budaya organisasi pembelajar (*learning organization*).

Pendekatan ini selaras dengan prinsip pengembangan kapasitas (*capacity building*), yang menekankan pentingnya investasi berkelanjutan pada kompetensi individu dan kelembagaan. Dengan demikian, pengelolaan SDM tidak hanya berorientasi administratif, tetapi strategis dan berjangka panjang

b. Pengelolaan Keuangan

Pengelolaan keuangan madrasah harus berlandaskan prinsip akuntabilitas, transparansi, dan efektivitas. Dalam konteks manajemen publik modern, tata kelola keuangan pendidikan menuntut perencanaan anggaran berbasis kinerja (*performance-based budgeting*), sehingga setiap alokasi dana memiliki keterkaitan langsung dengan capaian mutu.¹⁴

Sebagaimana dikemukakan oleh Tony Bush, keberhasilan kepemimpinan pendidikan

¹³ Philip Hallinger, "Instructional Leadership and the School Principal: A Passing Fancy That Refuses to Fade Away," *Leadership and Policy in Schools* 4, no. 3 (2005): 221–239.

¹⁴ Allan Odden dan Lawrence O. Picus, *School Finance: A Policy Perspective*, 5th ed. (New York: McGraw-Hill, 2014), 142–150.

sangat ditentukan oleh kemampuan pemimpin dalam mengintegrasikan perencanaan strategis dengan pengelolaan sumber daya yang tersedia.¹⁵ Oleh karena itu, kepala madrasah perlu memastikan bahwa Rencana Kerja dan Anggaran Madrasah (RKAM) disusun berdasarkan analisis kebutuhan dan prioritas program strategis.

Di lingkungan madrasah, prinsip pengelolaan keuangan juga harus mengikuti regulasi yang ditetapkan oleh Kementerian Agama Republik Indonesia, termasuk kewajiban pelaporan dan pengawasan internal.⁶ Transparansi anggaran akan meningkatkan kepercayaan publik sekaligus memperkuat legitimasi kelembagaan.

c. Pengelolaan Sarana dan Prasarana

Sarana dan prasarana merupakan komponen pendukung utama dalam menciptakan lingkungan belajar yang efektif. Pengelolaan fasilitas pendidikan meliputi identifikasi kebutuhan, pengadaan, distribusi, pemeliharaan, serta evaluasi pemanfaatan.⁷ Kepala madrasah perlu memastikan bahwa fasilitas pembelajaran selaras dengan perkembangan teknologi dan kebutuhan kurikulum.

¹⁵ Tony Bush, *Theories of Educational Leadership and Management*, 4th ed. (London: Sage Publications, 2011), 83–90.

Dalam perspektif manajemen operasional, optimalisasi sarana prasarana harus dilakukan melalui perencanaan jangka menengah dan panjang agar investasi fasilitas tidak bersifat reaktif, melainkan antisipatif terhadap perkembangan zaman. Lingkungan belajar yang kondusif akan berdampak pada peningkatan motivasi guru dan peserta didik.

4. Mengontrol Mutu Pembelajaran Melalui Supervisi Akademik

Supervisi akademik merupakan instrumen strategis kepala madrasah dalam mengontrol dan meningkatkan mutu pembelajaran. Dalam kerangka manajemen pendidikan, fungsi pengawasan (*controlling*) tidak dimaknai sebagai upaya mencari kesalahan, melainkan sebagai proses sistematis untuk memastikan bahwa pelaksanaan pembelajaran berjalan sesuai standar mutu yang telah ditetapkan.¹⁶ Dengan demikian, supervisi akademik menjadi sarana pembinaan profesional guru sekaligus mekanisme penjaminan mutu internal madrasah.

Secara konseptual, supervisi akademik berfokus pada aspek perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pembelajaran. Kepala madrasah melakukan observasi kelas, menelaah perangkat pembelajaran,

¹⁶ Stephen P. Robbins dan Mary Coulter, *Management*, 14th ed. (Boston: Pearson, 2018), 558–565.

serta memberikan umpan balik yang konstruktif kepada guru.¹⁷ Proses ini bertujuan untuk meningkatkan kompetensi pedagogik dan profesional guru dalam mengelola proses belajar-mengajar secara efektif dan bermutu.

Dalam perspektif *instructional leadership*, sebagaimana dikemukakan oleh Philip Hallinger, salah satu dimensi utama kepemimpinan pembelajaran adalah pemantauan proses pembelajaran secara langsung dan berkelanjutan.¹⁸ Kepala sekolah atau madrasah yang efektif tidak hanya mengatur administrasi, tetapi hadir secara aktif dalam proses peningkatan kualitas instruksional. Pendekatan ini menegaskan bahwa mutu pembelajaran merupakan tanggung jawab strategis pimpinan lembaga.

Supervisi akademik juga sejalan dengan prinsip kepemimpinan transformasional yang dikembangkan oleh Bernard M. Bass.¹⁹ Dalam kerangka ini, supervisi bukanlah kontrol yang bersifat otoriter, melainkan proses pembinaan yang mendorong refleksi, inovasi, dan pengembangan diri guru. Kepala madrasah memberikan motivasi, dorongan intelektual, serta

¹⁷ Carl D. Glickman, Stephen P. Gordon, dan Jovita M. Ross-Gordon, *SuperVision and Instructional Leadership: A Developmental Approach*, 10th ed. (Boston: Pearson, 2018), 8–15.

¹⁸ Philip Hallinger, "Instructional Leadership and the School Principal: A Passing Fancy That Refuses to Fade Away," *Leadership and Policy in Schools* 4, no. 3 (2005): 221–239.

¹⁹ Bernard M. Bass dan Ronald E. Riggio, *Transformational Leadership*, 2nd ed. (New York: Psychology Press, 2006), 25–32.

perhatian individual agar guru mampu meningkatkan kualitas pembelajaran secara berkelanjutan.

Di Indonesia, fungsi supervisi akademik kepala madrasah ditegaskan dalam regulasi Kementerian Agama Republik Indonesia melalui Peraturan Menteri Agama Nomor 58 Tahun 2017 tentang Kepala Madrasah, yang menempatkan supervisi sebagai bagian dari tugas manajerial dan kepemimpinan. Regulasi tersebut memperkuat legitimasi kepala madrasah dalam melakukan pembinaan akademik sebagai upaya peningkatan mutu pendidikan.

Pelaksanaan supervisi akademik umumnya meliputi beberapa tahapan:

- a. Perencanaan Supervisi (penyusunan program dan instrumen observasi);
- b. Pelaksanaan Observasi (kunjungan kelas dan monitoring proses pembelajaran);
- c. Tindak Lanjut dan Refleksi (pemberian umpan balik dan perbaikan berkelanjutan).

Pendekatan supervisi yang dialogis dan kolaboratif akan memperkuat budaya mutu serta meningkatkan rasa percaya diri guru. Dengan demikian, supervisi akademik tidak hanya berfungsi sebagai alat kontrol, tetapi juga sebagai mekanisme pengembangan profesional yang sistematis.

Secara akademik dapat ditegaskan bahwa semakin efektif pelaksanaan supervisi akademik, semakin tinggi peluang peningkatan profesionalisme guru dan mutu pembelajaran madrasah. Kepala

madrasah sebagai *top management* bertanggung jawab memastikan bahwa supervisi dilakukan secara terencana, berkelanjutan, dan berorientasi pada perbaikan kualitas pembelajaran.

5. Membangun Budaya Organisasi Yang Profesional Dan Religius

Budaya organisasi merupakan sistem nilai, norma, keyakinan, dan praktik yang berkembang dalam suatu lembaga dan menjadi pedoman perilaku seluruh anggotanya. Dalam konteks madrasah, budaya organisasi tidak hanya berorientasi pada profesionalisme kerja, tetapi juga pada internalisasi nilai-nilai religius yang menjadi identitas kelembagaan.²⁰ Oleh karena itu, kepala madrasah sebagai *top management* memiliki tanggung jawab strategis dalam membangun budaya organisasi yang profesional sekaligus religius.

Secara teoritis, budaya organisasi memengaruhi efektivitas kinerja lembaga. Edgar H. Schein menjelaskan bahwa budaya organisasi terbentuk melalui asumsi dasar, nilai yang dianut, dan artefak yang tampak dalam praktik keseharian.²¹ Dalam madrasah, asumsi dasar tersebut bersumber dari ajaran Islam, sedangkan nilai profesionalisme diwujudkan dalam etos kerja, disiplin, tanggung jawab, dan komitmen terhadap mutu pembelajaran. Kepala madrasah berperan sebagai *cultural*

²⁰ Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, *Organizational Behavior*, 17th ed. (Boston: Pearson, 2017), 566–572.

²¹ Edgar H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, 5th ed. (Hoboken: Wiley, 2017), 17–29.

leader yang menginternalisasikan nilai-nilai tersebut melalui keteladanan dan kebijakan institusional.

a. Budaya Profesional

Budaya profesional dalam madrasah tercermin pada:

- 1) Disiplin kerja dan kepatuhan terhadap standar operasional;
- 2) Komitmen terhadap peningkatan kompetensi;
- 3) Praktik kolaboratif antar guru;
- 4) Evaluasi berbasis mutu dan akuntabilitas.

Sebagaimana dikemukakan oleh Deal and Kennedy, budaya organisasi yang kuat dapat meningkatkan komitmen dan performa anggota organisasi.²² Dalam konteks ini, kepala madrasah perlu menumbuhkan budaya kerja yang menghargai profesionalisme, inovasi, dan tanggung jawab kolektif.

b. Budaya Religius

Madrasah sebagai lembaga pendidikan Islam memiliki karakteristik khas berupa budaya religius yang tercermin dalam pembiasaan ibadah, adab Islami, serta integrasi nilai-nilai keimanan dalam proses pembelajaran. Budaya religius

²² Terrence E. Deal dan Allan A. Kennedy, *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life* (New York: Basic Books, 2000), 15–20.

bukan sekadar simbol, melainkan sistem nilai yang membentuk perilaku warga madrasah.²³

Kepala madrasah perlu memastikan bahwa nilai religius terinternalisasi dalam kebijakan, kurikulum, serta interaksi sosial. Hal ini dapat diwujudkan melalui program pembiasaan ibadah, keteladanan akhlak, dan penguatan spiritualitas guru serta peserta didik. Integrasi profesionalisme dan religiusitas akan menghasilkan keseimbangan antara kompetensi akademik dan pembinaan karakter.

c. Peran Strategis Kepala Madrasah

Dalam perspektif kepemimpinan transformasional sebagaimana dikemukakan oleh James MacGregor Burns, pemimpin tidak hanya mengelola organisasi, tetapi mentransformasi nilai dan kesadaran pengikutnya menuju tujuan moral yang lebih tinggi.²⁴ Kepala madrasah perlu menjadi teladan dalam profesionalisme dan religiusitas, sehingga budaya organisasi berkembang secara autentik, bukan sekadar formalitas.

Secara regulatif, peran pembinaan budaya profesional dan religius juga sejalan dengan kebijakan Kementerian Agama Republik Indonesia yang menekankan penguatan moderasi

²³ Muhaimin, *Rekonstruksi Pendidikan Islam* (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2009), 148–156.

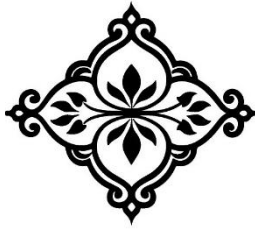
²⁴ James MacGregor Burns, *Leadership* (New York: Harper & Row, 1978), 36–45.

beragama dan mutu pendidikan madrasah.²⁵ Dengan demikian, budaya organisasi yang dibangun harus mendukung integritas moral dan kompetensi profesional secara simultan.



²⁵ Kementerian Agama Republik Indonesia, *Kebijakan Penguatan Pendidikan Karakter dan Moderasi Beragama di Madrasah* (Jakarta: Kemenag RI, edisi terbaru).





BAB II

PROFESIONALISME GURU MADRASAH

1. Konsep Profesionalisme dalam Perspektif Islam

Profesionalisme dalam konteks madrasah memiliki dimensi yang lebih luas dibandingkan sekadar kompetensi teknis; ia merupakan perpaduan antara keunggulan intelektual (kafa'ah) dan integritas moral (akhlaqul karimah). Dalam perspektif Islam, profesionalisme berakar pada dua konsep kunci, yaitu Amanah dan Itqan.

Dimensi Amanah (Integritas dan Tanggung Jawab) Landasan utama profesionalisme guru bermuara pada QS. An-Nisa (4): 58 yang

memerintahkan penyampaian amanah kepada yang berhak. Dalam konteks pendidikan, "amanah" bagi seorang guru adalah tanggung jawab suci untuk mentransformasikan ilmu (transfer of knowledge) dan nilai (transfer of value) kepada peserta didik.²⁶ Guru yang profesional adalah mereka yang menyadari bahwa jabatan kependidikannya adalah titipan Tuhan yang menuntut keadilan dalam bersikap dan objektivitas dalam menilai. Kegagalan guru dalam merencanakan pembelajaran atau mengabaikan potensi siswa dianggap sebagai bentuk pengkhianatan terhadap amanah profesi. Dimensi Itqan (Kualitas dan Ketekunan) Jika amanah berkaitan dengan etika, maka Itqan berkaitan dengan kualitas teknis.⁷ Rasulullah SAW bersabda: "Sesungguhnya Allah mencintai seseorang yang apabila mengerjakan suatu pekerjaan, ia melakukannya secara Itqan (terarah, jelas, tuntas, dan berkualitas)." (HR. Thabrani).²⁷

Dalam manajemen pendidikan modern, Itqan sejajar dengan konsep Total Quality Management (TQM) atau keunggulan mutu. Guru yang memiliki etos itqan tidak akan puas dengan metode mengajar yang

²⁶ Syamsul Bahri, *Leadership and Teacher Professionalism in Islamic Schools: Challenges in the Digital Age*, (Singapore: Springer Nature, 2024), hlm. 105.

²⁷ Muhammad Misdar, "Integrasi Nilai-Nilai Amanah dan Itqan dalam Meningkatkan Kinerja Guru Madrasah," *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam Al-Idarah*, Vol. 7, No. 1, (2022), hlm. 14.

monoton; ia akan terus melakukan inovasi, melakukan refleksi kendali mutu atas pembelajarannya, dan selalu berupaya mencapai standar kompetensi tertinggi (pedagogik dan profesional) sebagai bentuk ibadah kepada Allah SWT. Integrasi Kafa'ah dan Himmah Secara teoretis, profesionalisme guru madrasah dalam tinjauan Islam juga mencakup dua pilar pendukung utama:

- a. Kafa'ah (Keahlian): Penguasaan mendalam terhadap materi ajar dan metodologi sesuai dengan tuntutan standar pendidik.
- b. Himmah (Etos Kerja): Semangat kerja yang tinggi yang didasari oleh niat pengabdian (lillahi ta'ala), sehingga guru tetap produktif meskipun menghadapi keterbatasan sarana prasarana.²⁸

Secara sintesis, integrasi antara nilai amanah, itqān, kafa'ah, dan himmah membentuk sebuah konstruksi profesionalisme guru madrasah yang bersifat organik dan transendental. Profesionalisme dalam paradigma ini tidak lagi dipandang sekadar sebagai kepatuhan terhadap regulasi formal atau pemenuhan beban kerja administratif, melainkan menjelma menjadi manifestasi kesadaran spiritual dan bentuk ibadah yang berorientasi pada kemaslahatan umat. Konstruksi ini menegaskan bahwa guru

²⁸ Ahmad Tafsir, *Filsafat Pendidikan Islam*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2022), hlm. 120.

madrasah yang ideal adalah mereka yang mampu menyelaraskan keunggulan teknis-pedagogis dengan integritas moral yang luhur.²⁹

2. Empat Kompetensi Guru

Profesionalisme guru madrasah secara yuridis ditegaskan melalui pemenuhan empat standar kompetensi yang bersifat integratif. Merujuk pada Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen serta diperkuat oleh Peraturan Menteri Agama (PMA) Nomor 38 Tahun 2018, guru madrasah dituntut memiliki kualifikasi yang melampaui standar umum, yakni dengan memasukkan nilai-nilai religiusitas sebagai ruh dari setiap kompetensi.³⁰

- a. Kompetensi Pedagogik Kompetensi pedagogik dalam ekosistem madrasah bukan sekadar kemampuan mengelola pembelajaran, melainkan seni mendidik yang memadukan teori pendidikan modern dengan filosofi pendidikan Islam. Guru dituntut mampu memahami karakteristik peserta didik dari perspektif psikologis dan spiritual, merancang kurikulum yang mengintegrasikan nilai-nilai keislaman, serta memanfaatkan teknologi pembelajaran

²⁹ Syamsul Ma'arif, Pendidikan Islam di Era Society 5.0: Tantangan dan Inovasi, (Yogyakarta: Deepublish, 2025), hlm. 215.

³⁰ M. Saekan Muchith, Guru Profesional: Antara Tuntutan Regulasi dan Harapan Umat, (Semarang: Karya Abadi, 2024), hlm. 72.

sebagai wasilah untuk mencapai efektivitas instruksional.³¹

- b. Kompetensi Kepribadian Kompetensi kepribadian merupakan fondasi utama bagi seorang pendidik madrasah, mengingat perannya sebagai uswatun hasanah (teladan yang baik). Selain harus memiliki kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, dan berwibawa sesuai standar nasional, guru madrasah wajib menginternalisasi nilai-nilai akhlakul karimah dalam setiap perilaku harian. Kepribadian guru menjadi instrumen dakwah visual yang secara tidak langsung membentuk karakter siswa melalui pengamatan terhadap konsistensi kata dan perbuatan pendidiknya.³²
- c. Kompetensi Sosial Sebagai makhluk sosial dan bagian dari institusi keagamaan, guru madrasah harus memiliki kemampuan berkomunikasi dan berinteraksi secara efektif, baik dengan peserta didik, sesama pendidik, orang tua, maupun masyarakat luas. Kompetensi sosial di madrasah menekankan pada prinsip ukhuwah

³¹ Syamsul Ma'arif, Pendidikan Islam di Era Society 5.0: Tantangan dan Inovasi, (Yogyakarta: Deepublish, 2025), hlm. 220.

³² K. Karwono & S. D. Mulasari, Pengembangan SDM Pendidik: Teori dan Implementasi di Era Society 5.0, (Yogyakarta: Deepublish, 2023), hlm. 195.

(persaudaraan) dan inklusivitas.³³ Guru diharapkan mampu membangun jejaring kolaboratif yang mendukung kemajuan madrasah serta bersikap empatik dalam menghadapi keberagaman latar belakang sosial-ekonomi siswa di lingkungan Kabupaten Bandung.

- d. Kompetensi Profesional Kompetensi profesional merujuk pada penguasaan materi pelajaran secara luas dan mendalam. Bagi guru madrasah, hal ini mencakup kemampuan membedah substansi keilmuan serta mengaitkannya dengan perspektif nilai-nilai Islam (integrasi-interkoneksi). Standar profesionalisme ini menuntut guru untuk terus melakukan Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB) guna mengantisipasi dinamika perubahan kurikulum dan tren global pendidikan.³⁴ Strategi Kepala Madrasah dalam memfasilitasi pelatihan dan workshop menjadi stimulan krusial bagi guru untuk mencapai derajat kepakaran yang diakui secara akademik maupun sosial.

³³ Syamsul Bahri, *Leadership and Teacher Professionalism in Islamic Schools: Challenges in the Digital Age*, (Singapore: Springer Nature, 2024), hlm. 118

³⁴ Kementerian Agama RI, *Panduan Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB) Guru Madrasah*, (Jakarta: Direktorat GTK Madrasah, 2021), hlm. 15.

Secara komprehensif, keempat kompetensi tersebut tidak berdiri sendiri secara parsial, melainkan membentuk satu kesatuan profil guru madrasah yang utuh dalam dimensi intelektual, spiritual, dan sosial.³⁵ Keberhasilan guru dalam mengintegrasikan kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional menjadi parameter utama keberhasilan pendidikan di madrasah. Oleh karena itu, implementasi tugas pokok dan fungsi Kepala Madrasah sebagai supervisor dan manajer memiliki relevansi strategis untuk memastikan bahwa standar kompetensi ini tidak sekadar menjadi dokumen administratif, melainkan menjadi budaya kerja nyata

3. Tantangan Profesionalisme Era Digital

Transformasi digital dalam dunia pendidikan telah mendisrupsi peran tradisional guru, menuntut pergeseran paradigma dari pengajar tekstual menjadi fasilitator pembelajaran berbasis teknologi. Namun, dalam implementasinya, profesionalisme guru menghadapi tantangan ganda yang bersifat

³⁵ Nur Zazin, Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia di Madrasah, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2022), hlm. 108.

multidimensional, baik dari aspek internal maupun eksternal.³⁶

- a. Hambatan Internal: Motivasi dan Rigiditas Mental Hambatan internal yang paling signifikan ditemukan di lapangan adalah variasi motivasi intrinsik dan fenomena technophobia pada sebagian guru senior. Motivasi sering kali tereduksi menjadi sekadar pemenuhan kewajiban administratif demi tunjangan sertifikasi, sehingga semangat untuk melakukan inovasi mandiri (self-directed learning) masih rendah.³⁷ Selain itu, terdapat hambatan psikologis berupa kecemasan terhadap perubahan (resistance to change), di mana guru merasa zona nyaman metode konvensional lebih aman dibandingkan harus beradaptasi dengan kompleksitas Learning Management System (LMS) atau kecerdasan buatan (AI) dalam pendidikan. Tanpa adanya dorongan internal yang kuat (himmah), integrasi teknologi hanya akan bersifat

³⁶ Syamsul Ma'arif, Pendidikan Islam di Era Society 5.0: Tantangan dan Inovasi, (Yogyakarta: Deepublish, 2025), hlm. 142.

³⁷ Sri Mulyani, Kepemimpinan Strategis Kepala Madrasah di Era Transformasi Digital, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2023), hlm. 115.

formalitas tanpa menyentuh substansi peningkatan mutu pembelajaran.³⁸

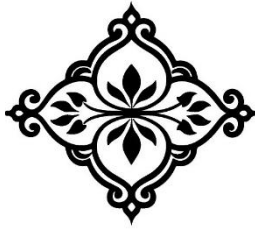
- b. Hambatan Eksternal: Adaptasi Teknologi dan Kesenjangan Infrastruktur Secara eksternal, tantangan utama terletak pada kecepatan adaptasi teknologi yang tidak merata serta beban kerja administratif digital yang semakin tinggi. Guru madrasah saat ini dihadapkan pada ekosistem digital yang menuntut literasi data tinggi, sementara dukungan infrastruktur di daerah terkadang belum sepenuhnya stabil. Temuan di lapangan menunjukkan bahwa guru sering kali mengalami technostress akibat tumpang tindihnya tugas mengajar dengan tuntutan pelaporan kinerja berbasis aplikasi yang kompleks. Selain itu, tantangan eksternal juga datang dari dinamika peserta didik (generasi Z dan Alpha) yang secara natural merupakan digital natives, sehingga menuntut guru untuk tidak sekadar "tahu" teknologi, tetapi mampu melakukan kurasi konten digital yang bermuatan nilai-nilai moderasi beragama sesuai kekhasan madrasah.³⁹

³⁸ Muhammad Misdar, "Integrasi Nilai-Nilai Amanah dan Itqan dalam Meningkatkan Kinerja Guru Madrasah," *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam Al-Idarah*, Vol. 7, No. 1, (2022), hlm. 20.

³⁹ International Institute of Islamic Thought (IIIT), *Islamic Pedagogy: Potential and Challenges*, (London: IIIT Publishing, 2023), hlm. 156.

- c. Tantangan profesionalisme guru di era digital merupakan perpaduan antara hambatan mental internal dan tekanan adaptasi eksternal. Kesenjangan antara regulasi digitalisasi dengan realitas kompetensi guru (seperti technophobia dan keterbatasan infrastruktur) menuntut adanya kepemimpinan transformatif yang mampu mengubah motivasi pragmatis menjadi motivasi intrinsik berbasis himmah. Dalam konteks ini, strategi kepala madrasah sebagai manajer dan inovator sangat krusial untuk menjembatani celah tersebut melalui pendekatan teknis sekaligus persuasif-psikologis demi keberlanjutan profesionalisme guru.





BAB III

KEBIJAKAN KEPALA MADRASAH DALAM PROFESIONALISME GURU

1. Kebijakan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru Melalui Implementasi Tugas dan Pokok Kepala Madrasah

Kepemimpinan kepala madrasah sebagai *top management* menempatkannya pada posisi strategis dalam merumuskan dan mengimplementasikan kebijakan yang berorientasi pada peningkatan

profesionalisme guru. Profesionalisme guru tidak hanya dipahami sebagai pemenuhan standar administratif, tetapi sebagai kemampuan komprehensif dalam melaksanakan tugas pendidikan secara kompeten, reflektif, dan berintegritas.⁴⁰ Dengan demikian, kebijakan kepala madrasah harus dirancang sebagai instrumen strategis yang terintegrasi dengan tugas pokok dan fungsinya (tupoksi).

Dalam perspektif manajemen strategis, pemimpin puncak organisasi bertanggung jawab menetapkan arah kebijakan dan memastikan implementasinya melalui sistem yang terstruktur.⁴¹ Kepala madrasah harus menerjemahkan fungsi manajerial, supervisi, dan pengembangan kewirausahaan ke dalam kebijakan konkret yang mendukung peningkatan kualitas guru. Kebijakan tersebut tidak boleh bersifat reaktif, tetapi berbasis perencanaan jangka menengah dan panjang yang sistematis.

Secara regulatif, pelaksanaan tugas kepala madrasah diatur oleh Kementerian Agama Republik Indonesia dalam berbagai kebijakan teknis tentang

⁴⁰ Linda Darling-Hammond, *The Right to Learn: A Blueprint for Creating Schools that Work* (San Francisco: Jossey-Bass, 1997), 25–34.

⁴¹ Michael A. Hitt, R. Duane Ireland, dan Robert E. Hoskisson, *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*, 12th ed. (Boston: Cengage Learning, 2017), 19–27

pengelolaan dan pengembangan madrasah.⁴² Regulasi tersebut memberikan legitimasi kepada kepala madrasah untuk menyusun program peningkatan kompetensi guru melalui supervisi akademik, evaluasi kinerja, dan pembinaan profesional berkelanjutan.

Dalam perspektif kepemimpinan pembelajaran (*instructional leadership*), Kenneth Leithwood menegaskan bahwa kepemimpinan yang efektif berpengaruh signifikan terhadap kualitas pengajaran melalui dukungan langsung kepada guru dan penciptaan lingkungan kerja yang kondusif bagi pembelajaran.⁴³ Implementasi tupoksi kepala madrasah melalui kebijakan penguatan supervisi, pelatihan, dan kolaborasi profesional menjadi wujud konkret peran tersebut.

Lebih lanjut, teori pengembangan organisasi menunjukkan bahwa peningkatan kapasitas SDM membutuhkan dukungan kebijakan berbasis sistem, termasuk perencanaan program, pengorganisasian tim kerja, pengawasan pelaksanaan, serta evaluasi berkelanjutan.⁴⁴ Kepala madrasah sebagai pengambil

⁴² Kementerian Agama Republik Indonesia, *Petunjuk Teknis Pengelolaan dan Pembinaan Madrasah* (Jakarta: Kemenag RI, edisi terbaru).

⁴³ Kenneth Leithwood dan Doris Jantzi, "Transformational School Leadership for Large-Scale Reform," *School Effectiveness and School Improvement* 17, no. 2 (2006): 201–227.

⁴⁴ Gareth R. Jones, *Organizational Theory, Design, and Change*, 7th ed. (Boston: Pearson, 2023), 45–58.

kebijakan harus mampu mengintegrasikan keempat fungsi manajemen tersebut dalam satu siklus kebijakan yang berkelanjutan (*policy cycle*).

Kebijakan peningkatan profesionalisme guru melalui implementasi tupoksi kepala madrasah dapat diwujudkan dalam bentuk:

- a. Penyusunan program pengembangan keprofesian berkelanjutan (PKB);
- b. Optimalisasi supervisi akademik berbasis refleksi;
- c. Penerapan sistem evaluasi kinerja berbasis standar mutu;
- d. Pemberian penghargaan dan insentif kinerja;
- e. Penguatan budaya kolaboratif dan komunitas belajar guru.

Dengan demikian, implementasi tugas pokok kepala madrasah bukan sekadar pelaksanaan fungsi administratif, tetapi menjadi instrumen kebijakan strategis dalam mentransformasikan kualitas guru. Secara konseptual dapat ditegaskan bahwa efektivitas kebijakan kepala madrasah berbanding lurus dengan konsistensi pelaksanaan tupoksi secara profesional, sistematis, dan berorientasi mutu.

2. Kebijakan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru Melalui Visi Misi Madrasah

Kebijakan pendidikan yang efektif harus bermula dari arah strategis lembaga yang matang,

yaitu visi dan misi yang jelas. Visi dan misi madrasah berfungsi sebagai landasan kebijakan strategis yang mengarahkan tindakan dan keputusan organisasi, termasuk kebijakan yang berkaitan dengan profesionalisme guru.⁴⁵ Sebagai pemimpin top management, kepala madrasah bertanggung jawab menyusun, mensosialisasikan, dan mengimplementasikan visi misi yang relevan dengan tuntutan perubahan pendidikan kontemporer serta kebutuhan peningkatan kapasitas guru.

Visi madrasah bukan semata pernyataan aspiratif, tetapi merupakan arah strategis jangka panjang yang memuat cita-cita mutu pembelajaran, pengembangan karakter, dan inovasi pedagogik.⁴⁶ Visi yang kuat berfungsi sebagai kompas kebijakan yang mempengaruhi perencanaan program, alokasi sumber daya, standar evaluasi, dan indikator capaian profesionalisme guru. Misi madrasah kemudian menjadi rencana operasional yang menjabarkan bagaimana visi tersebut diwujudkan melalui aktivitas, program kerja, dan kebijakan operasional lain yang berdampak pada pengembangan kompetensi guru.⁴⁷

⁴⁵ James P. Spillane, *Leadership for Learning Improvement in Schools: Lessons from Research* (New York: Routledge, 2020), 18–27.

⁴⁶ Kenneth Leithwood et al., *Learning from Leadership: Investigating the Links to Improved Student Learning* (New York: Routledge, 2018), 59–65.

⁴⁷ Alma Harris and Michelle Jones, *Leading Professional Learning: Tools to Connect Leadership, Professional Development and School Improvement* (New York: Routledge, 2021), 32–38.

Dalam konteks peningkatan profesionalisme guru, kepala madrasah harus memastikan bahwa visi dan misi madrasah mengandung komitmen terhadap pengembangan kompetensi pedagogik dan profesional guru. Kebijakan yang lahir dari visi-misi ini tidak bersifat parsial atau administratif semata, tetapi bersifat sistemik dan berkelanjutan, termasuk penyusunan program pelatihan, supervisi akademik, pengembangan komunitas belajar, serta evaluasi kinerja berbasis standar profesional.⁴⁸

Penelitian terbaru dalam kepemimpinan pendidikan menekankan bahwa visi bersama yang kuat dapat meningkatkan motivasi internal guru serta komitmen kolektif terhadap peningkatan mutu. Visibilitas dan pemahaman bersama atas visi madrasah membuat guru lebih memahami arah kebijakan, merasa memiliki tujuan institusi, dan terdorong untuk mengembangkan profesionalismenya secara terus-menerus.⁴⁹ Dengan demikian, kebijakan peningkatan profesionalisme guru tidak berdiri sendiri, tetapi menjadi bagian integral dari realisasi visi madrasah.

Kebijakan tersebut juga harus dirumuskan dengan pendekatan partisipatif. Kepala madrasah

⁴⁸ Linda Darling-Hammond et al., *Empowered Educators: How High-Performing Systems Shape Teaching Quality Around the World* (San Francisco: Jossey-Bass, 2019), 130–136.

⁴⁹ Michael Fullan, *Leading in a Culture of Change* (San Francisco: Jossey-Bass, 2020), 52–58.

perlu melibatkan guru dalam penyusunan visi dan misi agar terjadi internalisasi bersama nilai-nilai profesionalisme guru. Partisipasi ini menguatkan komitmen bersama dan memastikan bahwa kebijakan yang dihasilkan benar-benar menjawab kebutuhan peningkatan kapasitas guru, bukan sekadar dokumen formal

Lebih jauh lagi, selaras dengan standar pendidikan nasional yang menekankan transformasi pembelajaran dan penguatan kualitas tenaga pendidik, visi misi madrasah perlu direfleksikan dalam kebijakan yang mengintegrasikan aspek pengembangan kompetensi pedagogik, inovasi instruksional, serta penguatan karakter keagamaan dan nasionalisme.⁵⁰ Kebijakan kepala madrasah yang lahir dari visi misi semacam ini akan menciptakan lingkungan kerja profesional, budaya kolaboratif, serta sistem pembinaan yang berkelanjutan.

Dengan demikian, kebijakan kepala madrasah dalam meningkatkan profesionalisme guru melalui visi misi madrasah dapat dipahami sebagai proses strategis yang melibatkan:

- a. Perumusan visi dan misi yang menekankan mutu pembelajaran dan nilai profesional;
- b. Sosialisasi dan internalisasi visi misi kepada seluruh guru dan tenaga kependidikan;

⁵⁰ OECD, *Education at a Glance 2022: OECD Indicators* (Paris: OECD Publishing, 2022), 196–200.

- c. Integrasi visi misi ke dalam program kerja tahunan dan sistem evaluasi kinerja guru;
- d. Penyusunan indikator profesionalisme guru yang selaras dengan visi misi.

Kebijakan yang lahir dari arah strategis ini memiliki legitimasi normatif dan kemampuan untuk mendorong perubahan budaya organisasi menuju profesionalisme yang berkelanjutan.

3. Kebijakan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru Melalui Supervisi Akademik

Supervisi akademik merupakan instrumen strategis kepala madrasah dalam meningkatkan profesionalisme guru secara sistematis dan berkelanjutan. Dalam perspektif manajemen pendidikan, supervisi akademik tidak hanya dipahami sebagai kegiatan pengawasan administratif, tetapi sebagai proses pembinaan profesional yang bertujuan meningkatkan kualitas perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pembelajaran. Kepala madrasah sebagai top management memiliki tanggung jawab memastikan bahwa praktik pembelajaran berjalan sesuai standar nasional pendidikan dan visi kelembagaan yang telah ditetapkan.

Secara konseptual, supervisi akademik merupakan serangkaian kegiatan membantu guru mengembangkan kemampuannya dalam mengelola proses pembelajaran untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan

efisien.⁵¹ Supervisi akademik modern menekankan pendekatan kolaboratif, reflektif, serta berbasis kebutuhan guru (need-based supervision), sehingga kepala madrasah berperan sebagai instructional leader yang mendorong peningkatan kompetensi pedagogik dan profesional guru.

Kebijakan supervisi akademik yang efektif biasanya meliputi: (1) penyusunan program supervisi tahunan dan semesteran, (2) pelaksanaan observasi kelas secara terjadwal dan insidental, (3) pemberian umpan balik konstruktif, (4) tindak lanjut berupa pelatihan, workshop, atau coaching, serta (5) evaluasi berkelanjutan terhadap peningkatan kinerja guru.⁵² Dengan pendekatan ini, supervisi tidak lagi bersifat kontrol semata, melainkan menjadi proses pembinaan profesional.

Lebih jauh, dalam konteks peningkatan profesionalisme guru, supervisi akademik berkontribusi pada penguatan empat kompetensi utama guru, yaitu kompetensi pedagogik, profesional, sosial, dan kepribadian.⁵³ Melalui observasi kelas dan dialog reflektif, kepala madrasah dapat mengidentifikasi kelebihan serta area yang perlu ditingkatkan, kemudian merumuskan kebijakan pengembangan seperti program lesson study, peer supervision, atau komunitas belajar guru (professional learning community).

⁵¹ E. Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Jakarta: Bumi Aksara, 2019), 239.

⁵² Syaiful Sagala, *Supervisi Pembelajaran dalam Profesi Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2020), 112.

⁵³ Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, Pasal 10.

Dalam kajian kepemimpinan pendidikan kontemporer, supervisi akademik yang dijalankan secara konsisten terbukti berkorelasi positif dengan peningkatan kualitas pembelajaran dan kinerja guru.⁵⁴ Hal ini menunjukkan bahwa kebijakan kepala madrasah dalam mengimplementasikan supervisi akademik bukan hanya bersifat administratif, melainkan strategis dalam membangun kultur akademik yang profesional dan akuntabel.

Dengan demikian, kebijakan kepala madrasah melalui supervisi akademik merupakan wujud nyata fungsi top management dalam menjamin mutu pendidikan di madrasah. Kebijakan tersebut perlu dirancang secara sistematis, dilaksanakan secara partisipatif, dan dievaluasi secara berkelanjutan agar mampu mendorong transformasi profesional guru secara signifikan.

4. Kebijakan Pengembangan Profesional Berkelanjutan (PKB)

Pengembangan Profesional Berkelanjutan (PKB) merupakan kebijakan strategis kepala madrasah dalam meningkatkan kapasitas dan profesionalisme guru secara sistematis, terencana, dan berkesinambungan. PKB tidak hanya dimaknai sebagai kegiatan pelatihan sesaat, melainkan sebagai proses pembelajaran sepanjang hayat (lifelong learning) yang terstruktur untuk memperkuat

⁵⁴ Tony Bush, *Theories of Educational Leadership and Management*, 4th ed. (London: SAGE Publications, 2020), 87.

kompetensi pedagogik, profesional, sosial, dan kepribadian guru sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan tuntutan kurikulum.

Secara regulatif, PKB telah menjadi bagian integral dari sistem pembinaan dan pengembangan karier guru di Indonesia. Dalam regulasi terbaru, PKB bertujuan meningkatkan kompetensi guru sesuai standar nasional pendidikan serta mendukung peningkatan kinerja yang berdampak langsung pada kualitas pembelajaran.⁵⁵ Kebijakan kepala madrasah dalam konteks ini berperan sebagai top management yang memastikan program PKB dirancang selaras dengan visi-misi madrasah dan kebutuhan riil guru.

Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia pendidikan, PKB dipandang sebagai strategi peningkatan mutu berbasis sekolah (school-based professional development).⁵⁶ Artinya, kepala madrasah perlu melakukan analisis kebutuhan (training need analysis) terlebih dahulu sebelum menetapkan program PKB, sehingga kegiatan yang dilaksanakan benar-benar menjawab persoalan pembelajaran di kelas. Bentuk implementasinya dapat berupa workshop kurikulum, pelatihan penyusunan perangkat ajar, penelitian tindakan kelas (PTK), lesson

⁵⁵ Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Republik Indonesia Nomor 40 Tahun 2021 tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah dan Pengembangan Profesi Guru.

⁵⁶ Siti Asiah dan Nurhadi, *Manajemen Pengembangan Profesional Guru* (Jakarta: Rajawali Pers, 2022), 65.

study, seminar ilmiah, hingga komunitas belajar guru (professional learning community).

Lebih lanjut, pendekatan PKB kontemporer menekankan pengembangan berbasis refleksi dan kolaborasi. Guru tidak hanya menjadi peserta pelatihan, tetapi juga agen perubahan yang berbagi praktik baik (best practices) dan melakukan inovasi pembelajaran.⁵⁷ Dalam hal ini, kepala madrasah berperan sebagai fasilitator, motivator, sekaligus evaluator yang memastikan keberlanjutan program melalui monitoring dan tindak lanjut.

Kebijakan PKB yang efektif setidaknya mencakup:

- a. perencanaan program berbasis kebutuhan dan hasil supervisi akademik,
- b. pelaksanaan kegiatan ilmiah dan pengembangan diri secara rutin,
- c. dukungan terhadap publikasi ilmiah atau karya inovatif guru,
- d. pemberian penghargaan berbasis kinerja, serta
- e. evaluasi dampak program terhadap peningkatan mutu pembelajaran.

Studi mutakhir menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah yang mendukung PKB secara sistemik berkontribusi signifikan terhadap

⁵⁷ Linda Darling-Hammond et al., "Effective Teacher Professional Development," *Learning Policy Institute Report* (2017), 9–15.

peningkatan efikasi diri dan kinerja profesional guru.⁵⁸ Dengan demikian, kebijakan PKB bukan sekadar kewajiban administratif, tetapi merupakan instrumen strategis dalam membangun budaya belajar guru yang berkelanjutan dan berorientasi mutu.

Secara konseptual, kebijakan PKB yang dilaksanakan secara konsisten akan menciptakan madrasah sebagai learning organization, di mana seluruh komponen lembaga berkomitmen pada peningkatan kualitas secara terus-menerus. Dalam konteks disertasi ini, PKB menjadi variabel kebijakan strategis kepala madrasah yang berfungsi sebagai mekanisme transformasional dalam meningkatkan profesionalisme guru.

5. Kebijakan Penciptaan Budaya Profesional

Kebijakan penciptaan budaya profesional merupakan strategi fundamental kepala madrasah dalam membangun ekosistem kerja yang berorientasi mutu, integritas, dan pengembangan berkelanjutan. Budaya profesional tidak hanya mencerminkan etos kerja guru secara individual, tetapi juga mencakup nilai, norma, kebiasaan, dan praktik kolektif yang membentuk karakter organisasi madrasah. Dalam konteks kepemimpinan pendidikan, kepala madrasah sebagai *top management* memiliki peran strategis

⁵⁸ Helen Timperley, *Professional Learning and Development in Schools* (Cambridge: Cambridge University Press, 2021), 48.

dalam merancang, menanamkan, dan menginternalisasikan nilai-nilai profesionalisme melalui kebijakan yang sistematis dan berkelanjutan.

Secara teoretis, budaya organisasi dipahami sebagai sistem makna bersama yang dianut oleh anggota organisasi yang membedakannya dari organisasi lain.⁵⁹ Dalam lingkungan pendidikan, budaya profesional ditandai oleh adanya komitmen pada mutu pembelajaran, kolaborasi antar guru, etika kerja tinggi, tanggung jawab profesional, serta refleksi berkelanjutan terhadap praktik mengajar. Oleh karena itu, kebijakan kepala madrasah harus diarahkan pada pembentukan norma kolektif yang mendukung perilaku profesional tersebut.

Kebijakan penciptaan budaya profesional dapat diwujudkan melalui beberapa langkah strategis. Pertama, perumusan nilai-nilai inti (*core values*) madrasah yang menekankan integritas, disiplin, inovasi, dan spiritualitas. Kedua, penguatan budaya kolaboratif melalui pembentukan komunitas belajar guru (*professional learning community*). Ketiga, penerapan sistem penghargaan dan evaluasi kinerja berbasis capaian profesional. Keempat, keteladanan kepala madrasah sebagai role model dalam etika kerja, kedisiplinan, dan komitmen terhadap mutu.⁶⁰

⁵⁹ Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, *Organizational Behavior*, 18th ed. (Boston: Pearson, 2020), 554.

⁶⁰ Donni Juni Priansa dan Rismi Somad, *Manajemen Supervisi dan Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Bandung: Alfabeta, 2021), 143.

Dalam perspektif kepemimpinan transformasional, budaya profesional terbentuk ketika pemimpin mampu menginspirasi visi bersama, memberikan motivasi intelektual, serta membangun komitmen kolektif terhadap perubahan.⁶¹ Dengan demikian, kebijakan penciptaan budaya profesional tidak hanya bersifat struktural, tetapi juga kultural dan simbolik, yakni melalui pembiasaan nilai, ritual organisasi, rapat reflektif, dan forum ilmiah guru.

Lebih lanjut, penelitian mutakhir menunjukkan bahwa budaya sekolah yang profesional dan kolaboratif memiliki hubungan positif dengan peningkatan kinerja guru dan hasil belajar peserta didik.⁶² Artinya, semakin kuat budaya profesional dalam suatu madrasah, semakin tinggi tingkat profesionalisme guru yang tercermin dalam kualitas perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pembelajaran.

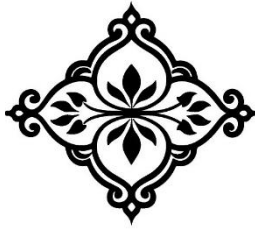
Dalam kerangka disertasi ini, kebijakan penciptaan budaya profesional diposisikan sebagai instrumen strategis kepala madrasah dalam mengintegrasikan visi, supervisi akademik, dan pengembangan profesional berkelanjutan ke dalam praktik organisasi sehari-hari. Dengan budaya

⁶¹ Bernard M. Bass dan Ronald E. Riggio, *Transformational Leadership*, 3rd ed. (New York: Routledge, 2019), 23–27.

⁶² Hargreaves, Andy dan Michael Fullan, *Professional Capital: Transforming Teaching in Every School* (New York: Teachers College Press, 2018), 97.

profesional yang kuat, madrasah berkembang menjadi organisasi pembelajar (*learning organization*) yang adaptif terhadap perubahan dan berorientasi pada mutu pendidikan yang berkelanjutan.





BAB IV

STRATEGI PENINGKATAN PROFESIONALISME GURU

1. Implementasi Manajerial

Implementasi manajerial oleh kepala madrasah merupakan langkah strategis awal dalam pencapaian profesionalisme guru, karena mencakup perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, serta evaluasi kegiatan pengembangan guru secara terintegrasi. Kepala madrasah sebagai manajer

pendidikan merumuskan rencana tahunan, menetapkan prioritas program, dan mengalokasikan sumber daya sesuai dengan kebutuhan sekolah dan arah visi madrasah.

Perencanaan tersebut tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga strategis karena menjadi fondasi bagi pelaksanaan pembinaan profesional, supervisi akademik, dan kegiatan peningkatan kompetensi guru secara sistematis.⁶³

Selanjutnya, implementasi manajerial mencakup pengorganisasian sumber daya manusia yang efektif: kepala madrasah menempatkan tenaga pendidik berdasarkan kompetensi, pengalaman, dan kebutuhan pembelajaran, membentuk tim kerja untuk program pengembangan profesional, serta menyusun struktur kerja yang jelas untuk memaksimalkan kolaborasi guru dalam kegiatan pembelajaran dan pengembangan kapasitas diri. Pendekatan manajerial seperti ini membantu menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan mendukung profesionalisme.⁶⁴

Aspek penting lain dari implementasi manajerial adalah pengawasan, monitoring, dan evaluasi

⁶³ L. M. Zaeni dan I. Wasliman, "Principal Leadership Management Strategies in Developing Teacher Professionalism," *Journal of Innovation and Research in Primary Education* 4, no. 4 (2025): hlm. 2640

⁶⁴ L. Syafarina, E. Mulyasa, dan N. Koswara, "Strategi Manajerial Penguatan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru," *Jurnal Educatio FKIP UNMA* 9, no. 1 (2023): hlm. 180.

berkelanjutan terhadap kinerja guru dan efektivitas program pengembangan profesional. Kepala madrasah menggunakan data hasil monitoring, observasi pembelajaran, rapat koordinasi, dan asesmen profesional untuk menilai pencapaian tujuan program serta melakukan perbaikan strategi yang diperlukan. Evaluasi ini menjadi dasar dalam merancang langkah pengembangan yang lebih efektif di masa depan.⁶⁵

Lebih jauh, implementasi manajerial mencakup pengambilan keputusan strategis berbasis bukti (*evidence-based decision making*), di mana kepala madrasah menyesuaikan kebijakan dan program berdasarkan indikasi performa guru, hasil evaluasi, dan kebutuhan peserta didik. Keputusan ini dapat berupa penjadwalan pelatihan lanjutan, realokasi sumber daya untuk dukungan supervisi tambahan, atau pembaruan sistem reward-punishment dalam rangka memotivasi guru meningkatkan kinerja profesionalnya. Pendekatan ini menunjukkan bahwa manajemen yang efektif harus adaptif dan responsif terhadap dinamika di lapangan.⁶⁶

⁶⁵ N. Evana, Muhammad, dan A. F. Alfathoni, "Implementasi Kompetensi Manajerial Melalui Supervisi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru," *Kelola: Journal of Islamic Education Management* 9, no. 1 (2024): hlm. 5.

⁶⁶ D. F. Wicoksono, Y. Yusrizal, dan N. Usman, "The Managerial Leadership of Principal in Improving Teachers' Performances," *Jurnal Pendidikan Indonesia* (2024): hlm. 10–25.

2. Implementasi Kewirausahaan

Implementasi kewirausahaan oleh kepala madrasah bertujuan untuk mendorong guru mengembangkan kreativitas, inovasi, dan kemampuan manajerial dalam konteks pendidikan. Kepala madrasah mengarahkan guru untuk menciptakan metode pembelajaran yang inovatif, media pembelajaran kreatif, dan strategi pembelajaran yang adaptif sesuai kebutuhan peserta didik. Pendekatan ini meningkatkan profesionalisme guru sekaligus menumbuhkan budaya inovasi berkelanjutan di madrasah.⁶⁷

Selanjutnya, kepala madrasah mendorong guru untuk mengembangkan program kewirausahaan pendidikan berbasis proyek, seperti praktik usaha siswa, produksi media pembelajaran, dan kegiatan literasi finansial. Kegiatan ini memungkinkan guru menerapkan kompetensi manajerial, problem solving, dan kreativitas secara nyata dalam lingkungan sekolah, serta meningkatkan motivasi guru untuk terus mengembangkan diri secara profesional.⁶⁸

Implementasi kewirausahaan juga mencakup pemanfaatan teknologi pendidikan dan sumber daya

⁶⁷ D. Suryani dan M. Nurdin, "Principal's Entrepreneurial Leadership in Fostering Teacher Innovation and Professionalism," *Journal of Educational Entrepreneurship* 5, no. 2 (2023): hlm. 23–35.

⁶⁸ F. Rahman dan A. Kurniawan, "Developing Teacher Competencies Through School-Based Entrepreneurship Projects," *International Journal of Education and Training* 11, no. 1 (2024): hlm. 45–56.

digital. Kepala madrasah menyediakan akses platform digital, modul pembelajaran berbasis proyek, dan pelatihan teknologi agar guru dapat mengimplementasikan ide-ide kreatif secara efektif. Pendekatan ini mendukung guru menjadi profesional yang adaptif terhadap perkembangan zaman dan kebutuhan abad ke-21.⁶⁹

Selain itu, kepala madrasah menerapkan pendekatan kolaboratif, di mana guru diajak bekerja sama dalam mengembangkan proyek inovatif, berbagi praktik baik, dan melakukan evaluasi antar tim. Kolaborasi ini mendorong budaya kerja kolegal, memperkuat keterampilan komunikasi profesional, dan meningkatkan kapasitas guru secara kolektif.

Monitoring dan evaluasi menjadi bagian penting dari implementasi kewirausahaan. Kepala madrasah menilai efektivitas program inovasi, memberikan umpan balik, dan mengidentifikasi peluang pengembangan lebih lanjut. Guru yang berhasil menerapkan ide kreatif diberi penghargaan atau pengakuan resmi, sehingga motivasi untuk berinovasi terus meningkat.⁷⁰

⁶⁹ H. Putra dan T. Lestari, "Integration of Digital Resources in Promoting Educational Entrepreneurship in Islamic Schools," *Journal of Innovative Education Management* 8, no. 1 (2025): hlm. 12–24.

⁷⁰ R. Nurhalimah dan S. Adi, "Monitoring and Rewarding Teacher Innovation to Enhance Professionalism in Schools," *International Journal of Education and School Management* 7, no. 3 (2023): hlm. 101–112.

Implementasi kewirausahaan juga terkait dengan dampak terhadap peserta didik, di mana guru profesional yang kreatif menghadirkan pembelajaran yang lebih menarik, interaktif, dan bermakna. Hal ini tidak hanya meningkatkan kualitas pendidikan, tetapi juga menumbuhkan keterampilan berpikir kritis, kreatif, dan kemampuan kewirausahaan peserta didik. Dengan demikian, kepala madrasah yang menerapkan strategi kewirausahaan memperkuat profesionalisme guru dan kualitas pembelajaran secara simultan.

3. Implementasi Supervisi Akademik

Supervisi akademik merupakan inti dari peran kepala madrasah dalam meningkatkan profesionalisme guru. Fungsi ini tidak hanya berfokus pada penilaian kinerja guru, tetapi juga sebagai sarana pembinaan dan pengembangan kapasitas pedagogik. Kepala madrasah memberikan arahan, mentoring, dan umpan balik untuk membantu guru merancang pembelajaran yang efektif, inovatif, dan sesuai kebutuhan peserta didik.

Kegiatan supervisi dimulai dengan perencanaan yang sistematis, termasuk penentuan fokus pengembangan guru, jadwal observasi kelas, dan penyusunan alat evaluasi. Perencanaan ini memastikan supervisi berjalan terarah dan efektif,

serta dapat diukur keberhasilannya melalui indikator kinerja yang jelas.

Selanjutnya, supervisi akademik dilakukan melalui pendekatan kolaboratif dan coaching. Kepala madrasah mendampingi guru dalam menyusun strategi pembelajaran, membahas praktik terbaik, dan memberikan arahan teknis di kelas. Pendekatan ini mendorong guru untuk lebih proaktif dalam pengembangan kompetensi dan meningkatkan kualitas instruksional mereka.⁷¹

Implementasi supervisi juga memanfaatkan teknologi digital, seperti observasi daring, rekaman video pembelajaran, dan Learning Management System (LMS). Penggunaan teknologi memungkinkan supervisi dilakukan lebih fleksibel, akurat, dan berkelanjutan, sehingga kepala madrasah dapat memantau perkembangan guru secara real-time.⁷²

Selain itu, supervisi akademik mencakup analisis hasil observasi dan tindak lanjut. Kepala madrasah memberikan rekomendasi spesifik, menyiapkan program pembinaan tambahan, dan melakukan mentoring lanjutan agar guru dapat

⁷¹ S. Supardi dan R. Hidayat, "Supervision and Coaching in Improving Teacher Professionalism in Islamic Schools," *Journal of Educational Supervision* 8, no. 1 (2023): hlm. 45–60.

⁷² A. Putri dan B. Santosa, "Digital Tools for Academic Supervision and Teacher Development in Schools," *International Journal of Educational Technology and Leadership* 6, no. 2 (2024): hlm. 12–25.

memperbaiki kelemahan dan mengoptimalkan kekuatan mereka.⁷³

Supervisi juga berdampak pada pengembangan profesional berkelanjutan. Guru yang dibimbing secara konsisten menunjukkan peningkatan kemampuan dalam merencanakan, mengelola, dan mengevaluasi pembelajaran. Hal ini membuat profesionalisme guru semakin kuat dan berdampak langsung pada kualitas pendidikan di madrasah.

Supervisi akademik berdampak pada hasil belajar siswa. Guru yang menerima supervisi berkualitas mampu menghadirkan pembelajaran yang lebih efektif, inovatif, dan berorientasi pada kebutuhan peserta didik, sehingga prestasi akademik maupun non-akademik siswa meningkat. Kepala madrasah memastikan bahwa setiap langkah supervisi memberikan manfaat nyata bagi peningkatan mutu pendidikan.

4. Implementasi Pengembangan Kewirausahaan

Implementasi pengembangan kewirausahaan oleh kepala madrasah bertujuan untuk meningkatkan profesionalisme guru melalui penguatan kreativitas, inovasi, dan kemampuan manajerial dalam konteks pendidikan. Kepala madrasah mendorong guru untuk

⁷³ A. Wibowo dan F. Novita, "Follow-Up Strategies in Academic Supervision to Enhance Teacher Performance," *Jurnal Pendidikan dan Kepemimpinan Sekolah* 11, no. 3 (2023): hlm. 77–90

mengidentifikasi peluang inovatif dalam pembelajaran dan pengelolaan madrasah, sehingga setiap kegiatan memiliki nilai tambah bagi pengembangan kompetensi profesional.⁷⁴

Kegiatan ini dimulai dengan penyusunan program kewirausahaan berbasis proyek, seperti praktik usaha siswa, produksi media pembelajaran kreatif, dan kegiatan literasi finansial. Guru terlibat langsung dalam perencanaan, implementasi, dan evaluasi proyek, sehingga meningkatkan keterampilan manajerial, kreativitas, dan problem solving secara nyata.⁷⁵

Selain itu, kepala madrasah menyediakan pelatihan dan workshop kewirausahaan, baik secara internal maupun eksternal. Pelatihan ini mencakup pengembangan ide kreatif, pengelolaan sumber daya, penggunaan teknologi pendidikan, serta strategi inovatif dalam pembelajaran. Program ini membantu guru memperluas wawasan, meningkatkan kompetensi profesional, dan membiasakan mereka berpikir strategis.⁷⁶

⁷⁴ D. Suryani dan M. Nurdin, "Principal's Entrepreneurial Leadership in Fostering Teacher Innovation and Professionalism," *Journal of Educational Entrepreneurship* 5, no. 2 (2023): hlm. 23–35.

⁷⁵ L. Syafarina dan N. Koswara, "Collaborative Approaches in School Entrepreneurship Development," *Jurnal Pendidikan dan Kewirausahaan* 10, no. 3 (2023): hlm. 55–68.

⁷⁶ H. Putra dan T. Lestari, "Integration of Digital Resources in Promoting Educational Entrepreneurship in Islamic Schools," *Journal of Innovative Education Management* 8, no. 1 (2025): hlm. 12–24.

Implementasi kewirausahaan juga menekankan pemanfaatan teknologi digital untuk mendukung inovasi pembelajaran. Guru diajarkan menggunakan platform digital, LMS, dan media pembelajaran interaktif untuk merancang program kewirausahaan, memantau hasil, dan berkolaborasi dengan peserta didik. Pendekatan ini memudahkan guru menjadi inovator dan problem solver di lingkungan madrasah.

Pendekatan kolaboratif menjadi aspek penting dalam pengembangan kewirausahaan. Kepala madrasah mendorong guru untuk bekerja dalam tim, berbagi praktik terbaik, dan mendukung proyek satu sama lain. Kolaborasi ini memperkuat budaya profesional, meningkatkan komunikasi, dan mendorong guru untuk saling belajar dalam menghadapi tantangan pembelajaran dan inovasi.⁷⁷

Monitoring dan evaluasi dilakukan secara rutin untuk menilai efektivitas kegiatan kewirausahaan. Kepala madrasah menilai keberhasilan proyek berdasarkan kreativitas, implementasi, dampak terhadap peserta didik, dan kontribusi terhadap peningkatan kompetensi guru. Hasil evaluasi digunakan untuk memperbaiki program dan

⁷⁷ L. Syafarina dan N. Koswara, "Collaborative Approaches in School Entrepreneurship Development," *Jurnal Pendidikan dan Kewirausahaan* 10, no. 3 (2023): hlm. 55–68.

memberikan penghargaan bagi guru yang menunjukkan inovasi unggul.

Pengembangan kewirausahaan berdampak langsung pada prestasi peserta didik. Guru yang profesional dan inovatif mampu menghadirkan pembelajaran yang lebih menarik, interaktif, dan berorientasi pada keterampilan abad ke-21, termasuk kreativitas, kepemimpinan, dan kemampuan berwirausaha. Kepala madrasah memastikan bahwa program kewirausahaan menjadi bagian dari strategi peningkatan mutu pendidikan secara menyeluruh.⁷⁸

5. Implementasi Kepemimpinan Sosial dan Spiritual

Implementasi kepemimpinan sosial dan spiritual oleh kepala madrasah berfokus pada pembentukan budaya madrasah yang harmonis, inklusif, dan berbasis nilai-nilai keagamaan. Kepala madrasah menjadi teladan dalam sikap, etika, dan perilaku, sehingga guru terdorong meniru nilai-nilai profesionalisme yang berpijak pada moral dan akhlak. Kepemimpinan ini membangun iklim kerja positif yang

⁷⁸ D. F. Wicaksono dan A. B. Santosa, "Entrepreneurial Teaching Practices and Student Engagement: The Role of Principal Leadership," *Journal of Educational Management and Leadership* 15, no. 2 (2024): hlm. 55–70.

mendukung pengembangan kompetensi guru secara menyeluruh.⁷⁹

Selain itu, kepala madrasah mengembangkan kegiatan sosial yang melibatkan guru dan siswa, seperti bakti sosial, penggalangan dana, dan program komunitas, untuk menumbuhkan rasa empati, tanggung jawab sosial, dan kepedulian terhadap lingkungan. Kegiatan ini memperkuat profesionalisme guru dalam aspek sosial, karena mereka belajar mengintegrasikan nilai-nilai spiritual dan etika dalam pembelajaran.

Kepemimpinan spiritual juga diterapkan melalui penguatan budaya religius di madrasah, misalnya melalui pembiasaan ibadah bersama, refleksi nilai, dan integrasi akhlak dalam setiap kegiatan pembelajaran. Guru yang terlibat dalam budaya ini meningkatkan kesadaran etis, kedisiplinan, dan dedikasi terhadap profesinya, sehingga profesionalisme guru tidak hanya tercermin dalam kinerja akademik, tetapi juga sikap moral dan sosial.⁸⁰

Implementasi ini melibatkan pendekatan pembinaan personal kepada guru, di mana kepala madrasah memberikan mentoring, bimbingan moral,

⁷⁹ M. Amin dan R. Hidayat, "Social and Spiritual Leadership in Islamic Schools: Building Professional Teacher Culture," *Journal of Educational Leadership* 14, no. 1 (2023): hlm. 45–60.

⁸⁰ H. Putra dan T. Lestari, "Integrating Spiritual Values in Professional Teacher Development," *Journal of Innovative Education Management* 8, no. 1 (2025): hlm. 12–24.

dan dukungan spiritual. Pendekatan individual ini membantu guru menghadapi tantangan profesional dengan ketenangan, meningkatkan motivasi intrinsik, dan memperkuat komitmen terhadap visi dan misi madrasah.

Selain itu, kepala madrasah mendorong praktik refleksi kolektif, seperti diskusi nilai-nilai spiritual dalam rapat guru, evaluasi etika pembelajaran, dan penilaian sikap profesional. Aktivitas reflektif ini menumbuhkan kesadaran kritis, kolaborasi, dan rasa tanggung jawab guru terhadap komunitas madrasah.⁸¹

Aspek penting lain adalah pengembangan kapasitas guru melalui kepemimpinan sosial, di mana guru dilibatkan dalam pengambilan keputusan, kegiatan kemasyarakatan, dan proyek sosial yang meningkatkan tanggung jawab profesional. Pendekatan ini membuat guru lebih sadar perannya sebagai pendidik sekaligus teladan sosial bagi siswa dan masyarakat.⁸²

Implementasi kepemimpinan sosial dan spiritual berdampak pada prestasi siswa dan kualitas

⁸¹ S. Anwar dan R. Hidayat, "Reflective Practices in School Spiritual Leadership to Improve Teacher Competence," *Educational Leadership Review* 16, no. 2 (2024): hlm. 77–89.

⁸² D. F. Wicaksono dan A. B. Santosa, "Teacher Participation in Social Leadership Programs to Enhance Professionalism," *Journal of Educational Management and Leadership* 15, no. 2 (2024): hlm. 55–70.

pembelajaran.⁸³ Guru yang profesional, disiplin, dan beretika mampu menciptakan pembelajaran yang efektif, inklusif, dan bermakna, sehingga meningkatkan motivasi, karakter, dan prestasi akademik peserta didik. Kepala madrasah berperan mengorkestrasi semua potensi guru untuk memastikan implementasi kepemimpinan sosial dan spiritual berdampak nyata pada mutu pendidikan.



⁸³ M. Amin dan R. Hidayat, "Social and Spiritual Leadership in Islamic Schools: Building Professional Teacher Culture," *Journal of Educational Leadership* 14, no. 1 (2023): hlm. 45–60.

BAB V

DINAMIKA TUGAS DAN FUNGSI KEPALA MADRASAH TERHADAP PROFESIONALISME GURU

1. Faktor Pendukung implementasi tugas pokok dan fungsi kepala madrasah terhadap profesionalisme guru di madrasah

Faktor pendukung adalah elemen internal dan eksternal yang memberikan dorongan positif bagi Kepala Madrasah dalam menjalankan peran sebagai edukator, manajer, administrator, supervisor, leader, inovator, dan motivator (EMASLIM).

Berikut adalah faktor pendukung Implementasi Tupoksi Kepala Madrasah:

- a. Kepemimpinan yang Efektif
Kepala madrasah yang mampu mengambil keputusan, mengomunikasikan visi dan misi dengan jelas, serta memotivasi guru dan staf terbukti menjadi pendorong kuat dalam pelaksanaan tugas-tugas manajerial dan akademik secara efektif. Kepemimpinan yang kuat membantu optimalisasi perencanaan,

pengorganisasian, monitoring, dan evaluasi kegiatan sekolah.⁸⁴

b. Dukungan Tenaga Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Dukungan ini mencakup kesiapan mental, kompetensi, dan loyalitas staf terhadap visi madrasah. Dalam konteks EMASLIM, kepala madrasah sebagai leader dan motivator tidak dapat bekerja sendiri; keberhasilan kebijakan bergantung pada bagaimana guru menerjemahkan instruksi menjadi aksi di ruang kelas. Tenaga kependidikan (staf administrasi, pustakawan, dll.) Kolaborasi antara kepala madrasah dengan guru dan tenaga kependidikan yang solid memudahkan pelaksanaan supervisi, pembinaan profesional, dan pencapaian mutu pembelajaran karena seluruh pemangku kepentingan bergerak menuju tujuan yang sama.⁸⁵

c. Ketersediaan Sumber Daya dan Fasilitas

Adanya sumber daya yang memadai, seperti sarana dan prasarana, fasilitas pembelajaran,

⁸⁴ E. Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2021), hlm. 87–92.

⁸⁵ A. Suryadi dan R. Hidayat, "Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Pengembangan Profesionalisme Guru," *Jurnal Administrasi Pendidikan* 29, no. 2 (2022): hlm. 134–148.

serta dukungan anggaran, menjadi faktor pendukung signifikan dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi kepala madrasah secara optimal.⁸⁶ Fasilitas yang baik juga meningkatkan kenyamanan kegiatan belajar mengajar dan efektivitas implementasi kebijakan sekolah.

- d. Kesadaran Profesionalisme Tenaga Pendidik
Tingkat profesionalisme guru yang tinggi, termasuk kesadaran untuk mengembangkan kompetensi dan terlibat aktif dalam kegiatan supervisi akademik, mendukung kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas pendidikan secara berkelanjutan.⁸⁷
- e. Dukungan Stakeholder Eksternal
Dukungan dari yayasan, komite sekolah, orang tua peserta didik, dan masyarakat memperkuat implementasi tupoksi kepala madrasah. Partisipasi stakeholder eksternal tersebut dapat menyediakan sumber daya tambahan sekaligus memberikan legitimasi

⁸⁶ H. Putra dan T. Lestari, "Integration of Digital Resources in Promoting Educational Entrepreneurship in Islamic Schools," *Journal of Innovative Education Management* 8, no. 1 (2025): hlm. 12–24.

⁸⁷ Wahjosumidjo. (2020). *Kepemimpinan kepala sekolah: Tinjauan teoretik dan permasalahannya*. Jakarta: RajaGrafindo Persada, hlm. 121–125.

sosial terhadap kebijakan yang diterapkan kepala madrasah.⁸⁸

Sebagai simpulan, keberhasilan implementasi Tupoksi Kepala Madrasah sangat bergantung pada sinergi antara kapasitas kepemimpinan individu dengan dukungan ekosistem pendidikan yang ada. Ketika aspek kepemimpinan yang efektif berpadu dengan soliditas tenaga kependidikan, ketersediaan fasilitas yang memadai, profesionalisme guru, serta dukungan kuat dari para stakeholder eksternal, maka peran EMASLIM dapat dijalankan secara transformatif. Harmonisasi seluruh faktor pendukung ini tidak hanya mempermudah pencapaian target administratif, tetapi juga menjadi motor penggerak utama dalam mewujudkan madrasah yang unggul, inovatif, dan berdaya saing tinggi di tengah dinamika tantangan zaman.⁸⁹

⁸⁸ Kementerian Agama Republik Indonesia. (2022). *Pedoman penguatan peran kepala madrasah*. Jakarta: Direktorat Jenderal Pendidikan Islam, hlm. 34–36.

⁸⁹ Hidayat, M. R., & Saputra, A. (2026). *Sinergi Ekosistem Pendidikan dalam Optimalisasi Kinerja Manajerial Kepala Madrasah*. Jurnal Kepemimpinan Pendidikan Islam, 11(1), 78-92.

2. Faktor Penghambat implementasi tugas pokok dan fungsi kepala madrasah terhadap profesionalisme guru di madrasah

Implementasi Tugas Pokok dan Fungsi (Tupoksi) Kepala Madrasah seringkali menghadapi berbagai tantangan yang bersifat kompleks, baik dari sisi internal birokrasi maupun lingkungan eksternal.

Berikut adalah faktor penghambat Implementasi Tupoksi Kepala Madrasah:

- a. Keterbatasan Anggaran dan Sumber Daya
Keterbatasan dana dan fasilitas menjadi hambatan bagi kepala madrasah dalam mengimplementasikan program peningkatan mutu pendidikan, pelaksanaan supervisi akademik, maupun pembinaan profesional secara maksimal.⁹⁰
- b. Beban Kerja Kepala Madrasah
Tugas kepala madrasah yang kompleks dan multidimensional, meliputi aspek administrasi, manajerial, supervisi, serta hubungan dengan masyarakat, menjadi hambatan apabila tidak

⁹⁰ Rahman, M. (2023). *Implementasi tugas pokok dan fungsi kepala madrasah dalam peningkatan mutu pendidikan*. Jurnal Manajemen Pendidikan Islam, 8(1), 45–60.

didukung oleh tenaga administrasi yang memadai.⁹¹

c. Kurangnya Kompetensi Tenaga Pendidik

Sebagian guru yang belum menguasai metode pembelajaran inovatif dan pemanfaatan teknologi informasi dapat menghambat upaya kepala madrasah dalam mendorong pembaruan dan peningkatan mutu pembelajaran. Kesenjangan kompetensi ini menciptakan resistensi terhadap perubahan, di mana inovasi yang diinisiasi oleh kepala madrasah sulit terimplementasi secara konsisten di tingkat kelas

d. Pergantian Tenaga Pendidik yang Tinggi

Tingginya frekuensi pergantian guru atau tenaga kependidikan dapat mengganggu kesinambungan program madrasah serta menyulitkan kepala madrasah dalam menjaga konsistensi standar operasional dan kebijakan jangka panjang.⁹² Fenomena ini memaksa madrasah untuk terus-menerus melakukan proses adaptasi dan pelatihan ulang bagi staf

⁹¹ A. Suryadi dan R. Hidayat, "Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Pengembangan Profesionalisme Guru," *Jurnal Administrasi Pendidikan* 29, no. 2 (2022): hlm. 145

⁹² R. Nurhalimah dan S. Adi, "Monitoring and Rewarding Teacher Innovation to Enhance Professionalism in Schools," *International Journal of Education and School Management* 7, no. 3 (2023): hlm. 101–112.

baru, yang pada akhirnya menyedot energi serta sumber daya yang seharusnya dapat dialokasikan untuk pengembangan inovasi.⁹³

- e. Kurangnya Kesadaran Komunitas Sekolah
Kurangnya kesadaran warga sekolah, termasuk guru, peserta didik, dan orang tua, terhadap pentingnya peran kepala madrasah dapat menghambat implementasi tupoksi melalui resistensi terhadap perubahan dan minimnya dukungan internal.

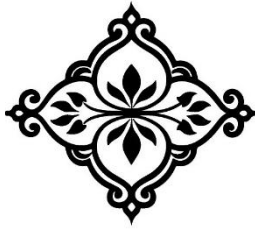
Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa berbagai faktor penghambat tersebut saling berkelindan dalam menciptakan hambatan struktural maupun operasional bagi Kepala Madrasah. Keterbatasan anggaran yang diperparah oleh beban kerja administratif yang tinggi, serta rendahnya kompetensi dan stabilitas tenaga pendidik, menuntut Kepala Madrasah untuk memiliki ketahanan manajerial yang luar biasa. Tanpa adanya strategi mitigasi terhadap kurangnya kesadaran komunitas sekolah dan hambatan sumber daya, implementasi Tupoksi hanya akan terjebak pada pemenuhan kewajiban formalitas

⁹³ A. Wibowo dan F. Novita, "Follow-Up Strategies in Academic Supervision to Enhance Teacher Performance," *Jurnal Pendidikan dan Kepemimpinan Sekolah* 11, no. 3 (2023): hlm. 85.

semata, sehingga transformasi mutu pendidikan di madrasah akan sulit tercapai secara akseleratif.⁹⁴



⁹⁴ S. Handayani dan R. Pratama, "Mitigasi Hambatan Manajerial Kepala Madrasah dalam Menghadapi Dinamika Pendidikan Global," *Jurnal Analisis Kebijakan Pendidikan* 14, no. 2 (2026): hlm. 201–215.



BAB VI

STRATEGI PENINGKATAN KINERJA GURU

1. Evaluasi Ketercapaian Kompetensi Guru

Evaluasi ketercapaian kompetensi guru merupakan fokus utama dalam strategi peningkatan kinerja guru profesional karena kompetensi pedagogik, profesional, sosial, dan kepribadian menjadi indikator mendasar kualitas seorang pendidik. Melalui evaluasi ini, kepala madrasah dapat menilai sejauh mana guru telah memenuhi standar kompetensi yang ditetapkan serta

mengimplementasikannya secara konsisten dalam praktik pembelajaran sehari-hari. Evaluasi kompetensi tersebut menjadi dasar untuk memastikan bahwa kinerja guru tidak hanya memenuhi tuntutan administratif, tetapi juga mencerminkan kualitas profesional yang sesungguhnya.⁹⁵

Proses evaluasi ketercapaian kompetensi guru dilakukan secara sistematis melalui berbagai metode, seperti observasi kelas, penilaian perencanaan pembelajaran, analisis pelaksanaan pembelajaran, serta penilaian hasil belajar peserta didik. Pendekatan evaluasi yang komprehensif ini memungkinkan kepala madrasah memperoleh gambaran objektif dan menyeluruh mengenai kekuatan serta kelemahan guru pada masing-masing aspek kompetensi. Dengan data yang akurat, evaluasi tidak bersifat subjektif, melainkan berbasis bukti (*evidence-based evaluation*).

Hasil evaluasi ketercapaian kompetensi guru selanjutnya dimanfaatkan sebagai dasar dalam perencanaan program pengembangan profesional yang lebih tepat sasaran. Kepala madrasah dapat mengidentifikasi kebutuhan pelatihan, pembinaan individual, maupun penguatan supervisi akademik sesuai dengan profil kompetensi masing-masing guru. Dengan demikian, evaluasi tidak hanya berfungsi

⁹⁵ L. Darling-Hammond, "Teacher Education Around the World: What Can We Learn from International Practice?" *European Journal of Teacher Education* 40, no. 3 (2017): hlm. 292–296

sebagai alat penilaian, tetapi juga sebagai instrumen peningkatan kapasitas guru secara berkelanjutan.⁹⁶

Selain itu, evaluasi yang dilakukan secara transparan dan disertai umpan balik konstruktif dapat mendorong guru untuk melakukan refleksi terhadap praktik profesionalnya. Ketika guru memahami posisi kompetensinya dan memperoleh arahan perbaikan yang jelas, maka akan tumbuh kesadaran untuk terus meningkatkan kualitas diri dan pembelajaran. Hal ini menunjukkan bahwa evaluasi ketercapaian kompetensi guru berperan strategis dalam membangun budaya profesionalisme dan peningkatan mutu pendidikan madrasah secara berkesinambungan.⁹⁷

2. Evaluasi Efektivitas Program Pengembangan Profesional

Evaluasi efektivitas program pengembangan profesional guru merupakan langkah penting yang dilakukan kepala madrasah untuk memastikan bahwa berbagai kegiatan peningkatan profesionalisme, seperti pelatihan, supervisi akademik, lokakarya, dan pengembangan keprofesian berkelanjutan (PKB), memberikan dampak nyata terhadap peningkatan

⁹⁶ J. Hattie, *Visible Learning for Teachers: Maximizing Impact on Learning* (London: Routledge, 2022), hlm. 33–36.

⁹⁷ Sallis, E. (2019). *Total quality management in education*. London: Routledge, pp. 75–78.

kualitas kinerja guru. Evaluasi ini diarahkan untuk menilai kesesuaian program dengan kebutuhan aktual guru serta relevansinya terhadap tuntutan kurikulum dan dinamika pembelajaran di madrasah. Dengan demikian, kepala madrasah dapat memastikan bahwa program yang dijalankan tidak bersifat seremonial, tetapi berorientasi pada peningkatan praktik pembelajaran yang efektif.⁹⁸

Proses evaluasi dilakukan melalui pengumpulan data dari berbagai sumber, antara lain partisipasi guru dalam program, perubahan perilaku mengajar, hasil supervisi akademik, serta umpan balik dari guru dan peserta didik. Pendekatan evaluasi yang menyeluruh memungkinkan kepala madrasah mengidentifikasi tingkat keberhasilan program pengembangan profesional serta faktor-faktor yang memengaruhi efektivitas pelaksanaannya. Evaluasi berbasis data ini menjadi dasar yang kuat dalam menilai manfaat nyata dari setiap program yang dilaksanakan.⁹⁹

Hasil evaluasi efektivitas program pengembangan profesional selanjutnya digunakan sebagai landasan perbaikan dan penyesuaian strategi pengembangan guru di masa mendatang. Kepala

⁹⁸ S. Handayani dan R. Pratama, "Mitigasi Hambatan Manajerial Kepala Madrasah dalam Menghadapi Dinamika Pendidikan Global," *Jurnal Analisis Kebijakan Pendidikan* 14, no. 2 (2026): hlm. 208.

⁹⁹ T. R. Guskey, "Does It Make a Difference? Evaluating Professional Development," *Educational Leadership* 59, no. 6 (2002): hlm. 45–48.

madrasah dapat memutuskan apakah suatu program perlu dilanjutkan, dimodifikasi, atau dihentikan, serta merancang intervensi yang lebih sesuai dengan kebutuhan guru. Dengan cara ini, evaluasi berfungsi sebagai mekanisme pengendalian mutu dan penguatan berkelanjutan terhadap sistem pengembangan profesional guru di madrasah.¹⁰⁰

Selain itu, evaluasi yang dilakukan secara berkelanjutan mendorong terbentuknya budaya refleksi dan pembelajaran organisasi di lingkungan madrasah. Guru tidak hanya menjadi objek evaluasi, tetapi juga terlibat sebagai subjek aktif yang merefleksikan manfaat program terhadap peningkatan kompetensi dan praktik pembelajaran. Kondisi ini memperkuat komitmen bersama dalam mewujudkan peningkatan profesionalisme guru yang berkelanjutan dan berdampak langsung pada mutu pendidikan madrasah.¹⁰¹

3. Evaluasi Dampak Terhadap Kualitas Pembelajaran Dan Hasil Belajar

Evaluasi dampak strategi peningkatan kinerja guru profesional terhadap kualitas pembelajaran dan hasil belajar peserta didik merupakan indikator utama

¹⁰⁰ L. M. Desimone, "Improving Impact Studies of Teachers' Professional Development," *Educational Researcher* 38, no. 3 (2019): hlm. 184–187.

¹⁰¹ H. Timperley, *Realizing the Power of Professional Learning* (Maidenhead: Open University Press, 2021), hlm. 91–95.

keberhasilan program pengembangan guru. Evaluasi ini menekankan bahwa peningkatan kinerja guru harus tercermin secara nyata dalam perbaikan proses pembelajaran di kelas, seperti peningkatan kualitas interaksi guru-siswa, penggunaan metode pembelajaran yang variatif, serta penerapan asesmen yang mendorong pembelajaran bermakna. Dengan demikian, evaluasi tidak berhenti pada aspek administratif, tetapi berfokus pada perubahan substantif dalam praktik pembelajaran.¹⁰²

Proses evaluasi dilakukan dengan menelaah hubungan antara peningkatan kompetensi guru dan kualitas pembelajaran yang dihasilkan. Kepala madrasah dapat menggunakan data hasil observasi kelas, refleksi pembelajaran, serta analisis perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran untuk menilai sejauh mana strategi pengembangan guru berkontribusi terhadap peningkatan mutu proses belajar mengajar. Pendekatan ini memungkinkan evaluasi dilakukan secara objektif dan berbasis bukti (*evidence-based practice*).¹⁰³

Selain itu, dampak strategi peningkatan kinerja guru juga dievaluasi melalui analisis hasil belajar peserta didik, baik dari aspek kognitif, afektif, maupun

¹⁰² J. Hattie, *Visible Learning for Teachers: Maximizing Impact on Learning* (London: Routledge, 2023), hlm. 21–25.

¹⁰³ L. Darling-Hammond, M. E. Hyler, dan M. Gardner, *Effective Teacher Professional Development* (Palo Alto, CA: Learning Policy Institute, 2017), hlm. 9–13.

psikomotor. Peningkatan capaian belajar siswa menjadi indikator penting bahwa kualitas pembelajaran yang dilaksanakan guru mengalami perbaikan. Evaluasi hasil belajar ini menegaskan keterkaitan erat antara profesionalisme guru dan keberhasilan peserta didik dalam mencapai tujuan pembelajaran.¹⁰⁴ Jika hasil belajar siswa meningkat secara holistik, maka strategi pengembangan profesional yang diterapkan oleh kepala madrasah dapat dianggap berhasil dan efektif.

Evaluasi dampak terhadap kualitas pembelajaran dan hasil belajar selanjutnya digunakan sebagai dasar refleksi dan pengambilan keputusan strategis oleh kepala madrasah. Melalui hasil evaluasi tersebut, kepala madrasah dapat menentukan strategi lanjutan yang lebih efektif dalam pengembangan profesional guru, sekaligus memastikan bahwa seluruh upaya peningkatan kinerja guru benar-benar memberikan kontribusi signifikan terhadap peningkatan mutu pendidikan madrasah secara berkelanjutan.¹⁰⁵

¹⁰⁴ OECD, *PISA 2018 Results (Volume I): What Students Know and Can Do* (Paris: OECD Publishing, 2019), hlm. 37–41.

¹⁰⁵ H. Timperley, *Realizing the Power of Professional Learning* (Maidenhead: Open University Press, 2011), hlm. 102–106

4. Evaluasi Sebagai Dasar Pengambilan Keputusan Strategis

Hasil evaluasi strategi peningkatan kinerja guru profesional dimanfaatkan oleh kepala madrasah sebagai dasar pengambilan keputusan strategis dalam perencanaan lanjutan dan pengembangan kebijakan mutu madrasah. Evaluasi yang dilakukan secara sistematis memberikan informasi akurat mengenai keberhasilan program, efektivitas pembinaan guru, serta tingkat ketercapaian tujuan peningkatan profesionalisme. Informasi ini menjadi landasan utama bagi kepala madrasah dalam menetapkan arah kebijakan yang lebih responsif terhadap kebutuhan guru dan dinamika pembelajaran di madrasah.¹⁰⁶

Pengambilan keputusan strategis yang berbasis pada hasil evaluasi memungkinkan kepala madrasah melakukan penyesuaian program secara tepat, baik dalam bentuk penguatan pembinaan profesional, perbaikan desain supervisi akademik, maupun pengembangan program pengembangan keprofesian berkelanjutan (PKB). Pendekatan ini memastikan bahwa kebijakan yang diambil tidak bersifat intuitif semata, melainkan berbasis data empiris dan analisis rasional, sehingga meningkatkan

¹⁰⁶ H. Mintzberg, *Managing* (San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2009), hlm. 45–48.

akuntabilitas dan efektivitas kepemimpinan madrasah.¹⁰⁷

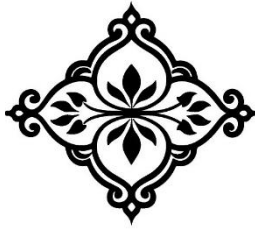
Selain itu, evaluasi yang bersifat reflektif mendorong terbentuknya siklus perbaikan berkelanjutan (continuous improvement) dalam sistem penjaminan mutu internal madrasah. Kepala madrasah dapat menggunakan hasil evaluasi untuk mengidentifikasi praktik baik (best practices) serta area yang memerlukan perbaikan, kemudian menjadikannya dasar dalam perencanaan strategis berikutnya. Dengan demikian, evaluasi berfungsi sebagai instrumen pengendalian mutu yang menjamin keberlanjutan peningkatan kinerja guru profesional.¹⁰⁸

Keputusan strategis yang dihasilkan dari proses evaluasi yang transparan dan partisipatif juga memperkuat kepercayaan warga madrasah terhadap kepemimpinan kepala madrasah. Ketika guru melihat bahwa kebijakan yang diambil didasarkan pada data dan refleksi bersama, maka akan terbentuk komitmen kolektif untuk mendukung implementasi kebijakan tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa evaluasi bukan hanya sarana penilaian, tetapi juga alat strategis dalam membangun tata kelola madrasah yang akuntabel dan berorientasi pada peningkatan mutu pendidikan secara berkelanjutan.

¹⁰⁷ T. Bush dan D. Glover, *School Leadership and Management* (London: SAGE Publications, 2019), hlm. 118–121.

¹⁰⁸ W. E. Deming, *Out of the Crisis* (Cambridge, MA: MIT Press, 2000), hlm. 86–89.





BAB VII

**DAMPAK KEPALA MADRASAH TERHADAP
PROFESIONALISME GURU**

1. Aspek Sosial

Implementasi tugas pokok dan fungsi kepala madrasah berdampak pada peningkatan kompetensi sosial guru, terutama dalam membangun hubungan profesional dengan sesama pendidik, peserta didik, orang tua, dan masyarakat. Kepala madrasah yang menjalankan kepemimpinan partisipatif dapat menciptakan iklim sosial yang harmonis, mendorong guru untuk mengembangkan komunikasi efektif,

empati, dan keterampilan interaksi sosial dalam praktik pembelajaran.¹⁰⁹

Selain itu, kepala madrasah berperan sebagai teladan dalam menumbuhkan budaya kerja kolegal. Melalui praktik musyawarah, kerja tim, dan keteladanan sikap sosial, guru belajar untuk saling mendukung dan berbagi pengalaman profesional, sehingga terbentuk komunitas belajar yang solid dan produktif.¹¹⁰

Kepemimpinan kepala madrasah yang fokus pada aspek sosial juga berkontribusi pada penguatan keterlibatan guru dalam kegiatan sekolah dan masyarakat. Guru yang merasa dihargai dan didukung secara sosial lebih termotivasi untuk berpartisipasi aktif dalam program madrasah, memperkuat profesionalisme secara keseluruhan.¹¹¹ Pendekatan ini menciptakan "modal profesional" (*professional capital*) di mana relasi sosial yang kuat menjadi katalisator bagi inovasi dan loyalitas kerja.

Lebih jauh, budaya sosial yang positif di madrasah berdampak pada iklim belajar peserta didik. Ketika guru menunjukkan keterampilan sosial yang

¹⁰⁹ A. Hargreaves dan M. T. O'Connor, "Collaborative Professionalism," *Journal of Professional Capital and Community* 3, no. 3 (2018): hlm. 145–158.

¹¹⁰ R. DuFour dan M. Fullan, *Cultures Built to Last: Systemic PLCs at Work* (Bloomington, IN: Solution Tree Press, 2013), hlm. 42-45.

¹¹¹ T. Bush dan D. Glover, *School Leadership and Management Development* (London: SAGE Publications, 2016), hlm. 102–105.

baik, interaksi antara guru dan siswa menjadi lebih efektif, menciptakan lingkungan belajar yang kondusif, kolaboratif, dan berpusat pada kebutuhan peserta didik.

2. Kompetensi

Pelaksanaan tugas pokok dan fungsi kepala madrasah secara optimal memiliki dampak langsung terhadap peningkatan kompetensi guru, baik pedagogik, profesional, kepribadian, maupun sosial. Kepala madrasah yang menjalankan peran supervisi akademik secara sistematis mampu membantu guru mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dalam praktik pembelajaran, sehingga guru terdorong untuk meningkatkan keterampilan pedagogiknya secara berkelanjutan.¹¹²

Selain itu, kebijakan pengembangan keprofesian yang dijalankan kepala madrasah, termasuk pelatihan, workshop, dan program pengembangan keprofesian berkelanjutan (PKB), memberikan peluang bagi guru untuk memperluas wawasan dan kompetensi profesional. Pendekatan ini memastikan peningkatan kompetensi guru tidak bersifat ad-hoc, melainkan terencana dan sesuai

¹¹² L. Darling-Hammond, M. E. Hyler, dan M. Gardner, *Effective Teacher Professional Development* (Palo Alto, CA: Learning Policy Institute, 2017), hlm. 11–15.

dengan kebutuhan madrasah.¹¹³ Pengembangan yang terstruktur ini memungkinkan terciptanya koherensi antara visi madrasah dengan kemampuan praktis yang dimiliki guru di lapangan.

Kepala madrasah sebagai pemimpin pembelajaran (instructional leader) juga berperan menyesuaikan pengembangan kompetensi guru dengan tuntutan kurikulum dan karakteristik peserta didik. Dengan arahan yang tepat, guru tidak hanya memenuhi standar administratif, tetapi mampu menerapkan strategi pembelajaran yang efektif, inovatif, dan berdampak nyata pada mutu pendidikan di kelas.

Selain kompetensi pedagogik, kepala madrasah juga mendukung pengembangan kompetensi kepribadian dan sosial guru. Melalui pembinaan, mentoring, dan pemberian umpan balik konstruktif, guru terdorong untuk menjadi pendidik yang profesional, disiplin, serta mampu bekerja sama dalam tim, sehingga tercipta lingkungan belajar yang kondusif bagi seluruh warga madrasah.

3. Kedisiplinan

Implementasi tugas pokok dan fungsi kepala madrasah memiliki pengaruh signifikan terhadap

¹¹³ L. M. Desimone, "Improving Impact Studies of Teachers' Professional Development," *Educational Researcher* 38, no. 3 (2019): hlm. 181–199

peningkatan kedisiplinan guru. Kepala madrasah yang menegakkan tata tertib secara konsisten dan menjalankan monitoring yang jelas dapat membentuk budaya disiplin yang positif di lingkungan madrasah. Keteladanan dalam mematuhi aturan menjadi faktor utama yang mendorong guru untuk mengikuti norma dan prosedur dengan penuh tanggung jawab.¹¹⁴

Disiplin guru yang meningkat terlihat dari ketepatan waktu dalam melaksanakan pembelajaran, kesiapan mengajar, serta kepatuhan terhadap jadwal dan tugas profesional. Kondisi ini menandakan bahwa kedisiplinan bukan sekadar kewajiban administratif, tetapi bagian dari etos kerja guru yang profesional dan bermartabat.¹¹⁵ Penegakan disiplin yang berangkat dari kesadaran internal ini merupakan hasil dari pola kepemimpinan yang mampu menginspirasi dan memberikan keteladanan, sehingga guru merasa memiliki tanggung jawab moral terhadap keberhasilan peserta didik.

Selain itu, budaya kedisiplinan yang dibangun oleh kepala madrasah berkontribusi pada terciptanya iklim kerja yang produktif dan efisien. Guru yang disiplin lebih mampu mengelola waktu, merencanakan

¹¹⁴ T. Bush dan D. Glover, *School Leadership and Management Development* (London: SAGE Publications, 2016), hlm. 102–105.

¹¹⁵ K. Leithwood dan D. Jantzi, "Transformational School Leadership for Large-Scale Reform: Effects on Students, Teachers, and Their Classroom Practices," *School Effectiveness and School Improvement* 17, no. 2 (2016): hlm. 201–227.

pembelajaran dengan baik, dan berkomitmen terhadap perbaikan mutu pendidikan. Dampak ini menunjukkan bahwa disiplin merupakan fondasi penting dalam membangun profesionalisme guru secara menyeluruh.¹¹⁶

4. Prestasi Siswa

Dampak akhir dari implementasi tugas pokok dan fungsi kepala madrasah terhadap profesionalisme guru terlihat pada peningkatan prestasi belajar peserta didik. Guru yang profesional, disiplin, dan kompeten mampu menghadirkan pembelajaran yang efektif, bermakna, dan berorientasi pada kebutuhan siswa. Hal ini secara langsung berkontribusi pada pencapaian akademik maupun nonakademik, seperti keterampilan berpikir kritis, kreatifitas, dan keterampilan sosial peserta didik.¹¹⁷

Kepala madrasah berperan strategis dalam mengorkestrasi seluruh potensi madrasah untuk memastikan kinerja guru berimplikasi nyata pada hasil belajar. Dengan perencanaan yang matang, supervisi akademik yang sistematis, dan evaluasi berkelanjutan,

¹¹⁶ P. Hallinger, "Bringing Context Out of the Shadows of Leadership," *Educational Management Administration & Leadership* 46, no. 1 (2018): hlm. 5–24.

¹¹⁷ V. M. J. Robinson, C. A. Lloyd, dan K. J. Rowe, "The Impact of Leadership on Student Outcomes: An Analysis of the Differential Effects of Leadership Types," *Educational Administration Quarterly* 44, no. 5 (2008): hlm. 635–674.

guru terdorong untuk menerapkan praktik pembelajaran yang berkualitas dan inovatif.¹¹⁸ Dengan menekankan pada aspek "perencanaan matang" dan "supervisi sistematis", Anda menunjukkan bahwa kualitas pendidikan di madrasah adalah hasil dari desain manajemen yang sengaja dibuat (*by design*), bukan sekadar keberuntungan.

Selain itu, peningkatan profesionalisme guru yang didukung kepala madrasah berkontribusi pada terciptanya lingkungan belajar yang kondusif. Guru yang termotivasi dan kompeten menciptakan suasana kelas yang menumbuhkan minat belajar, partisipasi aktif, dan pencapaian hasil belajar optimal. Dengan demikian, prestasi siswa menjadi indikator nyata keberhasilan implementasi tupoksi kepala madrasah dalam meningkatkan profesionalisme guru.¹¹⁹

¹¹⁸ P. Hallinger dan R. H. Heck, "Collaborative Leadership and School Improvement: Understanding the Impact on School Capacity and Student Learning," *School Leadership & Management* 30, no. 2 (2010): hlm. 95–110.

¹¹⁹ K. Leithwood, A. Harris, dan D. Hopkins, "Seven Strong Claims About Successful School Leadership," *School Leadership & Management* 28, no. 1 (2008): hlm. 27–42.



Daftar Pustaka

Buku

- Altschuld, James W., and David D. Kumar. *Needs Assessment: An Overview*. Thousand Oaks: Sage Publications, 2010.
- Bahri, Syamsul. *Leadership and Teacher Professionalism in Islamic Schools: Challenges in the Digital Age*. Singapore: Springer Nature, 2024.
- Bass, Bernard M., and Ronald E. Riggio. *Transformational Leadership*. 2nd ed. New York: Psychology Press, 2006.
- . *Transformational Leadership*. 3rd ed. New York: Routledge, 2019.
- Bryson, John M. *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass, 2018.
- Burns, James MacGregor. *Leadership*. New York: Harper & Row, 1978.
- Bush, Tony. *Theories of Educational Leadership and Management*. 4th ed. London: Sage Publications, 2011.
- . *Theories of Educational Leadership and Management*. 4th ed. London: SAGE Publications, 2020.
- Bush, Tony, and D. Glover. *School Leadership and Management*. London: SAGE Publications, 2019.
- . *School Leadership and Management Development*. London: SAGE Publications, 2016.
- Daft, Richard L. *The Leadership Experience*. 6th ed. Boston: Cengage Learning, 2014.
- Darling-Hammond, Linda. *The Right to Learn: A Blueprint for Creating Schools that Work*. San Francisco: Jossey-Bass, 1997.

- Darling-Hammond, Linda, et al. *Empowered Educators: How High-Performing Systems Shape Teaching Quality Around the World*. San Francisco: Jossey-Bass, 2019.
- David, Fred R., and Forest R. David. *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach*. 16th ed. Boston: Pearson, 2017.
- Day, Christopher, and David Hopkins. *Successful School Leadership*. Maidenhead: Open University Press, 2007.
- Deal, Terrence E., and Allan A. Kennedy. *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. New York: Basic Books, 2000.
- Deming, W. E. *Out of the Crisis*. Cambridge, MA: MIT Press, 2000.
- DuFour, R., and M. Fullan. *Cultures Built to Last: Systemic PLCs at Work*. Bloomington, IN: Solution Tree Press, 2013.
- Fullan, Michael. *Leading in a Culture of Change*. San Francisco: Jossey-Bass, 2020.
- Glickman, Carl D., Stephen P. Gordon, and Jovita M. Ross-Gordon. *SuperVision and Instructional Leadership: A Developmental Approach*. 10th ed. Boston: Pearson, 2018.
- Gunter, Helen. *Educational Leadership and the Reform of Education*. Bristol: Policy Press, 2001.
- Hargreaves, Andy, and Michael Fullan. *Professional Capital: Transforming Teaching in Every School*. New York: Teachers College Press, 2018.
- Harris, Alma, and Michelle Jones. *Leading Professional Learning: Tools to Connect Leadership, Professional Development and School Improvement*. New York: Routledge, 2021.

- Hattie, John. *Visible Learning for Teachers: Maximizing Impact on Learning*. London: Routledge, 2022.
- . *Visible Learning for Teachers: Maximizing Impact on Learning*. London: Routledge, 2023.
- Hitt, Michael A., R. Duane Ireland, and Robert E. Hoskisson. *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*. 12th ed. Boston: Cengage Learning, 2017.
- International Institute of Islamic Thought (IIIT). *Islamic Pedagogy: Potential and Challenges*. London: IIIT Publishing, 2023.
- Jones, Gareth R. *Organizational Theory, Design, and Change*. 7th ed. Boston: Pearson, 2023.
- Karwono, K., and S. D. Mulasari. *Pengembangan SDM Pendidik: Teori dan Implementasi di Era Society 5.0*. Yogyakarta: Deepublish, 2023.
- Leithwood, Kenneth, et al. *Learning from Leadership: Investigating the Links to Improved Student Learning*. New York: Routledge, 2018.
- Ma'arif, Syamsul. *Pendidikan Islam di Era Society 5.0: Tantangan dan Inovasi*. Yogyakarta: Deepublish, 2025.
- Mintzberg, Henry. *Managing*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2009.
- Muchith, M. Saekan. *Guru Profesional: Antara Tuntutan Regulasi dan Harapan Umat*. Semarang: Karya Abadi, 2024.
- Muhaimin. *Rekonstruksi Pendidikan Islam*. Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2009.
- Mulyani, Sri. *Kepemimpinan Strategis Kepala Madrasah di Era Transformasi Digital*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2023.

- Mulyasa, E. *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara, 2019.
- . *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2021.
- Odden, Allan, and Lawrence O. Picus. *School Finance: A Policy Perspective*. 5th ed. New York: McGraw-Hill, 2014.
- Priansa, Donni Juni, and Rismi Somad. *Manajemen Supervisi dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Bandung: Alfabeta, 2021.
- Robbins, Stephen P., and Mary Coulter. *Management*. 14th ed. Boston: Pearson, 2018.
- Robbins, Stephen P., and Timothy A. Judge. *Organizational Behavior*. 17th ed. Boston: Pearson, 2017.
- . *Organizational Behavior*. 18th ed. Boston: Pearson, 2020.
- Sagala, Syaiful. *Supervisi Pembelajaran dalam Profesi Pendidikan*. Bandung: Alfabeta, 2020.
- Sallis, Edward. *Total Quality Management in Education*. London: Routledge, 2019.
- Schein, Edgar H. *Organizational Culture and Leadership*. 5th ed. Hoboken: Wiley, 2017.
- Spillane, James P. *Leadership for Learning Improvement in Schools: Lessons from Research*. New York: Routledge, 2020.
- Tafsir, Ahmad. *Filsafat Pendidikan Islam*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2022.
- Timperley, Helen. *Professional Learning and Development in Schools*. Cambridge: Cambridge University Press, 2021.
- . *Realizing the Power of Professional Learning*. Maidenhead: Open University Press, 2011.

- . *Realizing the Power of Professional Learning*. Maidenhead: Open University Press, 2021.
- Wahjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoretik dan Permasalahannya*. Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2020.
- Zazin, Nur. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia di Madrasah*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2022.

Artikel Jurnal

- Amin, M., and R. Hidayat. "Social and Spiritual Leadership in Islamic Schools: Building Professional Teacher Culture." *Journal of Educational Leadership* 14, no. 1 (2023): 45–60.
- Anwar, S., and R. Hidayat. "Reflective Practices in School Spiritual Leadership to Improve Teacher Competence." *Educational Leadership Review* 16, no. 2 (2024): 77–89.
- Darling-Hammond, Linda. "Teacher Education Around the World: What Can We Learn from International Practice?" *European Journal of Teacher Education* 40, no. 3 (2017): 292–296.
- Desimone, L. M. "Improving Impact Studies of Teachers' Professional Development." *Educational Researcher* 38, no. 3 (2019): 181–199.
- Evana, N., Muhammad, and A. F. Alfathoni. "Implementasi Kompetensi Manajerial Melalui Supervisi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru." *Kelola: Journal of Islamic Education Management* 9, no. 1 (2024): 5.
- Guskey, Thomas R. "Does It Make a Difference? Evaluating Professional Development." *Educational Leadership* 59, no. 6 (2002): 45–48.

- Hallinger, Philip. "Instructional Leadership and the School Principal: A Passing Fancy That Refuses to Fade Away." *Leadership and Policy in Schools* 4, no. 3 (2005): 221–239.
- . "Bringing Context Out of the Shadows of Leadership." *Educational Management Administration & Leadership* 46, no. 1 (2018): 5–24.
- Hallinger, Philip, and R. H. Heck. "Collaborative Leadership and School Improvement: Understanding the Impact on School Capacity and Student Learning." *School Leadership & Management* 30, no. 2 (2010): 95–110.
- Handayani, S., and R. Pratama. "Mitigasi Hambatan Manajerial Kepala Madrasah dalam Menghadapi Dinamika Pendidikan Global." *Jurnal Analisis Kebijakan Pendidikan* 14, no. 2 (2026): 201–215.
- Hargreaves, A., and M. T. O'Connor. "Collaborative Professionalism." *Journal of Professional Capital and Community* 3, no. 3 (2018): 145–158.
- Hidayat, M. R., and A. Saputra. "Sinergi Ekosistem Pendidikan dalam Optimalisasi Kinerja Manajerial Kepala Madrasah." *Jurnal Kepemimpinan Pendidikan Islam* 11, no. 1 (2026): 78–92.
- Leithwood, Kenneth, and Doris Jantzi. "Transformational School Leadership for Large-Scale Reform." *School Effectiveness and School Improvement* 17, no. 2 (2006): 201–227.
- Leithwood, K., A. Harris, and D. Hopkins. "Seven Strong Claims About Successful School Leadership." *School Leadership & Management* 28, no. 1 (2008): 27–42.
- Misdar, Muhammad. "Integrasi Nilai-Nilai Amanah dan Itqan dalam Meningkatkan Kinerja Guru Madrasah." *Jurnal*

- Manajemen Pendidikan Islam Al-Idarah* 7, no. 1 (2022): 14–20.
- Nurhalimah, R., and S. Adi. “Monitoring and Rewarding Teacher Innovation to Enhance Professionalism in Schools.” *International Journal of Education and School Management* 7, no. 3 (2023): 101–112.
- Putra, H., and T. Lestari. “Integration of Digital Resources in Promoting Educational Entrepreneurship in Islamic Schools.” *Journal of Innovative Education Management* 8, no. 1 (2025): 12–24.
- Putri, A., and B. Santosa. “Digital Tools for Academic Supervision and Teacher Development in Schools.” *International Journal of Educational Technology and Leadership* 6, no. 2 (2024): 12–25.
- Rahman, F., and A. Kurniawan. “Developing Teacher Competencies Through School-Based Entrepreneurship Projects.” *International Journal of Education and Training* 11, no. 1 (2024): 45–56.
- Rahman, M. “Implementasi Tugas Pokok dan Fungsi Kepala Madrasah dalam Peningkatan Mutu Pendidikan.” *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 8, no. 1 (2023): 45–60.
- Robinson, V. M. J., C. A. Lloyd, and K. J. Rowe. “The Impact of Leadership on Student Outcomes: An Analysis of the Differential Effects of Leadership Types.” *Educational Administration Quarterly* 44, no. 5 (2008): 635–674.
- Supardi, S., and R. Hidayat. “Supervision and Coaching in Improving Teacher Professionalism in Islamic Schools.” *Journal of Educational Supervision* 8, no. 1 (2023): 45–60.
- Suryadi, A., and R. Hidayat. “Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Pengembangan Profesionalisme Guru.” *Jurnal Administrasi Pendidikan* 29, no. 2 (2022): 134–148.

- Suryani, D., and M. Nurdin. "Principal's Entrepreneurial Leadership in Fostering Teacher Innovation and Professionalism." *Journal of Educational Entrepreneurship* 5, no. 2 (2023): 23–35.
- Syafarina, L., E. Mulyasa, and N. Koswara. "Strategi Manajerial Penguatan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru." *Jurnal Educatio FKIP UNMA* 9, no. 1 (2023): 180.
- Syafarina, L., and N. Koswara. "Collaborative Approaches in School Entrepreneurship Development." *Jurnal Pendidikan dan Kewirausahaan* 10, no. 3 (2023): 55–68.
- Wibowo, A., and F. Novita. "Follow-Up Strategies in Academic Supervision to Enhance Teacher Performance." *Jurnal Pendidikan dan Kepemimpinan Sekolah* 11, no. 3 (2023): 77–90.
- Wicaksono, D. F., Y. Yusrizal, and N. Usman. "The Managerial Leadership of Principal in Improving Teachers' Performances." *Jurnal Pendidikan Indonesia* (2024): 10–25.
- Wicaksono, D. F., and A. B. Santosa. "Entrepreneurial Teaching Practices and Student Engagement: The Role of Principal Leadership." *Journal of Educational Management and Leadership* 15, no. 2 (2024): 55–70.
- Zaeni, L. M., and I. Wasliman. "Principal Leadership Management Strategies in Developing Teacher Professionalism." *Journal of Innovation and Research in Primary Education* 4, no. 4 (2025): 2640.

Regulasi, Laporan, dan Dokumen Resmi

- Darling-Hammond, Linda, M. E. Hyler, and M. Gardner. *Effective Teacher Professional Development*. Palo Alto, CA: Learning Policy Institute, 2017.
- Kementerian Agama Republik Indonesia. *Peraturan Menteri Agama Nomor 58 Tahun 2017 tentang Kepala Madrasah*. Jakarta: Kemenag RI, 2017.
- . *Petunjuk Teknis Pengelolaan dan Pembinaan Madrasah*. Jakarta: Kemenag RI, edisi terbaru.
- . *Kebijakan Penguatan Pendidikan Karakter dan Moderasi Beragama di Madrasah*. Jakarta: Kemenag RI, edisi terbaru.
- . *Panduan Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB) Guru Madrasah*. Jakarta: Direktorat GTK Madrasah, 2021.
- . *Pedoman Penguatan Peran Kepala Madrasah*. Jakarta: Direktorat Jenderal Pendidikan Islam, 2022.
- OECD. *Education at a Glance 2022: OECD Indicators*. Paris: OECD Publishing, 2022.
- . *PISA 2018 Results (Volume I): What Students Know and Can Do*. Paris: OECD Publishing, 2019.
- Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Republik Indonesia Nomor 40 Tahun 2021 tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah dan Pengembangan Profesi Guru.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen.



Profil Penulis 1



Dr. Hakin Najili, S.H.I., M.Pd. adalah seorang akademisi dan peneliti di bidang Pendidikan Islam yang berafiliasi dengan Universitas Islam Negeri (UIN) Sunan Gunung Djati Bandung. Dengan latar belakang pendidikan yang unik — Sarjana Hukum Ekonomi Syariah (S.H.I.) dan Magister Pendidikan (M.Pd.) — ia mampu memadukan perspektif hukum Islam dengan ilmu pendidikan dalam setiap pemikiran dan penelitiannya. Kini, setelah menyelesaikan program doktor, ia menyandang gelar Dr. yang semakin memperkuat otoritas keilmuannya di dunia akademik.

Perjalanan karier Dr. Hakin Najili di UIN Sunan Gunung Djati Bandung tergolong panjang dan konsisten. Ia tercatat sebagai dosen tetap di Fakultas Tarbiyah dan Keguruan sejak tahun 2000. Selain mengajar, ia juga dipercaya mengemban amanat sebagai Sekretaris Program Studi (Prodi) Pendidikan Islam pada Program Pascasarjana S-3 di universitas yang sama. Posisi strategis ini menempatkannya di garda depan pengembangan kajian pendidikan Islam tingkat doktoral, sekaligus menunjukkan kepercayaan institusi terhadap kapasitas akademik dan manajerialnya.

Sebagai peneliti, Dr. Hakin Najili memiliki fokus yang jelas pada Pendidikan Agama Islam (PAI), pengembangan kurikulum, pendidikan karakter, serta dialog antara sains dan agama. Karya-karyanya mencerminkan kegelisahan akademik terhadap kondisi pendidikan Islam di Indonesia, sekaligus tawaran solusi yang aplikatif. Dalam artikelnya yang berjudul *"Manajemen Perencanaan dan Pelaksanaan Pendidikan Islam di Madrasah Aliyah Al-Hidayah Ibun"* (2021), ia

mengupas tuntas bagaimana perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran PAI yang efektif dapat diwujudkan di tingkat madrasah aliyah. Penelitian ini menjadi rujukan penting bagi para praktisi pendidikan di lapangan.

Tidak hanya soal manajemen, Dr. Hakin Najili juga pedalaman pada isu pendidikan karakter. Dalam tulisannya *"Landasan Teori Pendidikan Karakter"* (2022), ia menguraikan urgensi pendidikan karakter di sekolah sebagai solusi atas berbagai masalah sosial seperti kekerasan, perundungan, dan korupsi. Ia menawarkan formula 4M — Mengetahui, Mencintai, Menginginkan, Mengerjakan — serta metode pembiasaan dan keteladanan sebagai jalan membentuk karakter peserta didik. Gagasan ini menunjukkan bahwa ia tidak sekadar teoritis, tetapi juga berusaha merumuskan langkah konkret.

Di era globalisasi, Dr. Hakin Najili juga menyoroti tantangan yang dihadapi guru Pendidikan Agama Islam. Bersama rekannya, ia meneliti *"Kesiapan Guru Agama Islam Dalam Menghadapi Isu-Isu Global"* (2022). Dalam penelitian ini, ia menekankan bahwa guru PAI harus "melek" terhadap perkembangan zaman, berinovasi dalam metode pembelajaran, serta memiliki kesadaran dan keterampilan global agar tidak tertinggal oleh arus perubahan. Pemikiran ini sangat relevan dengan tuntutan abad ke-21.

Profil Penulis 2



Prof. Dr. H. Supiana, M.Ag. merupakan salah satu Guru Besar terkemuka di lingkungan Universitas Islam Negeri (UIN) Sunan Gunung Djati Bandung. Saat ini, beliau memegang amanah strategis sebagai Direktur Program Pascasarjana UIN SGD Bandung. Selain memimpin program pascasarjana, beliau juga didapuk sebagai Ketua Konsorsium Keilmuan, sebuah wadah yang mengawal integrasi sains dan agama di kampus tersebut melalui paradigma khas "Wahyu Memandu Ilmu" (WMI). Sebelum menduduki posisi sentral di pascasarjana, kiprah beliau dalam manajemen akademik telah teruji saat menjabat sebagai Pembantu Dekan I di Fakultas Tarbiyah dan Keguruan, dan pada tahun 2015, rekam jejaknya yang mumpuni bahkan mengantarkannya sebagai salah satu kandidat calon Rektor UIN Sunan Gunung Djati Bandung.

Keahlian akademik Prof. Supiana berakar kuat pada bidang Manajemen Pendidikan Islam serta Integrasi Ilmu dan Agama. Karya-karya penelitian dan pemikiran beliau tersebar dalam berbagai publikasi ilmiah yang mengulas isu-isu kontemporer mulai dari kebijakan pengembangan kurikulum pendidikan Islam di Indonesia, moderasi beragama, hingga pemanfaatan teknologi digital untuk meningkatkan keterlibatan siswa dalam pembelajaran Islam. Beberapa tulisan beliau, seperti kajian tentang "Political Policy of Singapore's World Class University" dan pengembangan aplikasi mobile untuk penguatan literasi digital, menunjukkan perspektif beliau yang luas dalam memandang pengembangan kelembagaan pendidikan Islam di tingkat global. Dalam berbagai kesempatan, beliau kerap menekankan pentingnya profesionalisme tata kelola jurnal ilmiah

sebagai kunci agar penelitian dari UIN SGD Bandung mampu menembus indeks bereputasi internasional seperti Scopus.

Sebagai seorang pemimpin akademik, Prof. Supiana dikenal sebagai sosok yang hangat namun tegas dalam membangun budaya ilmiah. Hal ini tercermin dari dukungan aktifnya terhadap pendirian kelas-kelas menulis bagi mahasiswa pascasarjana demi meningkatkan produktivitas riset. Di bawah kepemimpinannya, Program Pascasarjana UIN SGD Bandung terus berupaya menjadi pusat unggulan yang tidak hanya mencetak magister dan doktor yang cakap secara intelektual, tetapi juga kokoh dalam nilai-nilai spiritual. Dengan rekognisi yang luas, baik sebagai narasumber di forum nasional maupun internasional, Prof. Dr. H. Supiana, M.Ag. terus berkontribusi nyata dalam memajukan pendidikan tinggi Islam di Indonesia.



BRANDED
TECH
PUBLISHER

Profil Penulis 3



Dr. Mohamad Erihadiana, M.Pd., lahir di Bandung pada 13 Juli 1973. Ia adalah seorang akademisi, peneliti, dan praktisi pendidikan Islam yang hingga kini berdomisili di kawasan Bumi Cipacing Permai, Jatinangor, serta telah berkeluarga. Perjalanan intelektualnya dimulai dari pendidikan dasar di SDN Tilil 2 Bandung, kemudian melanjutkan ke SMPN 7 Bandung, dan SMAN 14 Bandung. Ketekunannya dalam dunia pendidikan tidak hanya terbatas pada jalur formal; ia juga menempuh pendidikan agama di Madrasah Diniyah Wustha dan 'Ulya Al-Ahkam, yang lulus masing-masing pada 1989 dan 1991.

Pendidikan tingginya ditempuh di IKIP Bandung (kini UPI) jurusan Pendidikan Bahasa dan Sastra Indonesia, lulus tahun 1996. Gelar magister (M.Pd.) diraihinya dari Program Studi Pendidikan Umum di UPI Bandung pada tahun 2005, dan gelar doktor (Dr.) dalam Pendidikan Islam diselesaikan di UIN Sunan Gunung Djati Bandung pada tahun 2009. Kombinasi latar belakang bahasa, pendidikan umum, dan pendidikan Islam menjadikannya figur lintas disiplin yang khas.

Karier akademik Dr. Erihadiana dimulai sebagai dosen di STKIP Al-Bana, Bekasi (1996–1998) sekaligus mengajar di tingkat menengah. Ia pernah menjadi guru di SMPN 1 Jatigede, Sumedang (1998–2002), SMPN 1 Cimanggung (2002–2009), dan hingga kini masih tercatat sebagai guru di SMA PGII 1 Bandung sejak 1997. Sejak tahun 2010, ia menjadi dosen tetap di Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Gunung Djati Bandung, serta mengajar di Program Pascasarjana universitas yang sama. Di luar itu, ia dipercaya sebagai Kepala Pusat Penerimaan Mahasiswa Baru (PMB) UIN Sunan Gunung Djati Bandung, yang menandakan kepercayaan institusi terhadap kapasitas manajerialnya.

Sebagai peneliti, minat utamanya terletak pada manajemen pendidikan Islam, pendidikan multikultural, kurikulum berbasis nilai-nilai Islam, serta transformasi sosial-budaya dalam pendidikan. Karya-karyanya terindeks di Google Scholar, antara lain: *Model Pengelolaan Pendidikan Multikultural Berbasis Nilai Islam* (2026), *Penerapan Prinsip Manajemen Kurikulum Islam: Kajian Sosial Budaya Berdasarkan Hadits Nabi* (2025), *Transformasi Pendidikan Islam dalam Lingkup Dimensi Sosio-Kultural di Pondok Pesantren Daarul Huda Ciamis* (2025), dan *Konsep Pendidikan Multikultural dalam Al-Quran* (2024). Beberapa penelitiannya juga menyentuh isu kontemporer seperti *Implementasi Pendidikan Islam Rahmatan Lil Alamin pada Pemuda Milenial dalam Mencegah Dampak Negatif Westernisasi* (2022). Produktivitas ilmiah ini menunjukkan konsistensinya dalam mengintegrasikan kajian Islam, budaya, dan manajemen pendidikan.

Di luar kampus, Dr. Erihadiana aktif dalam berbagai organisasi kemasyarakatan. Ia menjadi pembina **FIRDAUS** (Forum Silaturahmi Dakwah untuk Sekolah) Bandung sejak tahun 2000. Di lingkungan tempat tinggalnya, ia pernah menjabat sebagai Bendahara RW dan Ketua DKM Akhlaqul Muhajirin. Ia juga tercatat sebagai pengurus **ADPISI** (Asosiasi Dosen Pendidikan Agama Islam) Kota Bandung periode 2007–2011. Kepakarannya kerap dibutuhkan sebagai narasumber dalam workshop tata kelola jurnal di lingkungan UIN Bandung maupun sebagai oponent ahli dalam sidang promosi doktor.

Dengan jejak pengalaman yang memadukan dunia pesantren, sekolah menengah, perguruan tinggi, hingga struktur yayasan (Sekretaris Yayasan PGII Bandung), Dr. Mohamad Erihadiana, M.Pd., mewakili sosok pendidik yang tidak hanya berada di menara gading akademik, tetapi juga membumi dalam pengelolaan dan pengembangan pendidikan Islam di Indonesia.

Profil Penulis 4



Dr. Ujang Suyatman, M. Ag adalah seorang akademisi dan peneliti produktif yang lahir di Kubang Rasau, Kabupaten Lima Puluh Kota, Sumatera Barat, pada tahun 1980. Sejak awal, ia telah menunjukkan ketertarikan yang mendalam pada dunia keislaman dan pendidikan. Ia menyelesaikan pendidikan dasar di kampung halamannya, kemudian menempuh pendidikan menengah di Pondok Pesantren Perguruan Thawalib Padang Panjang, sebuah lembaga yang dikenal dengan tradisi keilmuan Islam yang kuat. Lulus pada tahun 1999, ia melanjutkan studi ke IAIN Imam Bonjol Padang, Fakultas Ushuluddin, Jurusan Tafsir Hadis, dan meraih gelar Sarjana pada tahun 2003. Tidak berhenti di situ, ia kemudian menyelesaikan program magister (S2) di Program Studi Ilmu al-Qur'an dan Tafsir di universitas yang sama, dan berhasil menyandang gelar M. Ag pada tahun 2020. Kini, ia tengah menempuh atau telah menyelesaikan program doktor, sehingga namanya berhak menyandang predikat Dr.

Perjalanan karier Dr. Ujang Suyatman tidak hanya terbatas pada satu institusi. Ia dikenal sebagai figur yang lincah melintasi berbagai lini pendidikan Islam. Di satu sisi, ia mengabdikan sebagai Kepala Madrasah Tsanawiyah, menunjukkan kepeduliannya terhadap pendidikan dasar dan menengah. Di sisi lain, ia juga aktif sebagai dosen di Ma'had 'Aly Sumatera Thawalib Parabek Bukittinggi, mengampu mata kuliah Tafsir Ayat Ahkam dan Ilmu Hadis. Yang menarik, ia juga tercatat sebagai bagian dari komunitas akademik Universitas Islam Negeri (UIN) Sunan Gunung Djati Bandung, khususnya di Program Studi Bahasa dan Sastra Inggris. Kombinasi latar belakang tafsir hadis dengan pengajaran bahasa dan sastra Inggris inilah yang kemudian melahirkan gaya penelitian interdisipliner yang khas.

Sebagai peneliti, Dr. Ujang Suyatman memiliki spektrum kajian yang sangat luas. Ia tidak hanya produktif dalam bidang tafsir dan studi Islam klasik, tetapi juga gencar melakukan penelitian di ranah pendidikan, manajemen, semiotika, dan analisis wacana kritis. Karya-karyanya yang paling banyak dikutip antara lain berjudul *Teologi Lingkungan dalam Kearifan Lokal Masyarakat Sunda* (2018) dengan 31 sitasi, serta *Pesantren Dan Kemandirian Ekonomi Kaum Santri* (2017) dengan 26 sitasi. Kedua tulisan ini menunjukkan perhatiannya terhadap isu-isu kontekstual seperti ekoteologi dan pemberdayaan ekonomi pesantren.

Namun, keunikan Dr. Ujang Suyatman terletak pada kemampuannya merangsek ke dalam kajian kebahasaan dan semiotika modern. Dalam dua tahun terakhir, ia menerbitkan sejumlah artikel berbahasa Inggris yang membahas logo klub sepak bola Premier League, register kreator konten fashion di Instagram, hingga representasi konsep sosial dalam iklan Coca-Cola. Karya-karya seperti *Denotation, Connotation, and Myth Through Verbal and Non-Verbal Signs on Representation of Identity in The Big Six Premiere League Club Logos* (2025) dan *The Representation of Social Concept in Coca-Cola Advertisement* (2024) memperlihatkan bahwa ia adalah akademisi yang tidak takut keluar dari zona nyaman keilmuan tradisional.

Selain mengajar dan meneliti, Dr. Ujang Suyatman juga memiliki rekam jejak organisasi yang cukup padat. Semasa mahasiswa, ia pernah menjabat sebagai Sekretaris Umum Ikatan Mahasiswa Muhammadiyah (IMM) PK. H. Agus Salim Padang (2001-2002), Ketua Umum BEM Jurusan Tafsir Hadis (2002-2003), serta aktif di Himpunan Keluarga Mahasiswa Alumni Thawalib (HIKMAT). Pengalaman organisasi ini membentuknya menjadi pribadi yang kolaboratif dan memiliki jaringan luas.

PROFESIONALISME GURU BERKELANJUTAN

TRANSFORMASI KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH

Buku **“Profesionalisme Guru Berkelanjutan: Transformasi Kepemimpinan Kepala Madrasah”** merupakan karya ilmiah yang mengkaji secara mendalam hubungan antara kepemimpinan kepala madrasah dan peningkatan profesionalisme guru. Buku ini menempatkan kepala madrasah sebagai aktor strategis dalam membangun sistem pendidikan yang berkualitas melalui pendekatan manajerial, supervisi akademik, serta kebijakan yang terintegrasi dan berkelanjutan.

Keunggulan utama buku ini terletak pada pendekatan komprehensif yang memadukan teori manajemen pendidikan modern dengan nilai-nilai pendidikan Islam. Profesionalisme guru tidak hanya dipandang dari aspek kompetensi pedagogik dan profesional, tetapi juga dari dimensi spiritual seperti amanah, itqan, dan etos kerja Islami. Pendekatan ini memberikan warna khas yang membedakan buku ini dari literatur pendidikan lainnya.

Selain itu, buku ini menyajikan berbagai strategi implementatif yang relevan, seperti penguatan supervisi akademik, program pengembangan keprofesian berkelanjutan (PKB), serta pembentukan budaya organisasi yang profesional dan religius. Pembahasan mengenai tantangan era digital juga menambah relevansi buku ini dengan kondisi pendidikan masa kini.

Meskipun cenderung konseptual, buku ini tetap memberikan kontribusi signifikan sebagai referensi akademik. Secara keseluruhan, buku ini layak dijadikan rujukan bagi akademisi dan praktisi pendidikan Islam.



BRANDED
TECH
PUBLISHER

Dusun Krajan RT 02 RW 01 Tempuran Bantaran
Probolinggo Jawa Timur 67261 | Hp : 0811101665
Website: www.brandedtechpublisher.biz.id
E-mail: brandedtechindoensia@gmail.com

