

TESIS

**STRATEGI KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM
PENINGKATAN PROFESIONALISME GURU KEAGAMAAN
DI MAN 1 JEMBER**



Disusun Oleh:

**AFTON ILMAN HUDA HS
NIM: 230106220022**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
2026**

TESIS

KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM PENINGKATAN PROFESIONALISME GURU KEAGAMAAN DI MAN 1 JEMBER

Tesis

Diajukan untuk Memenuhi Sebagian Syarat
Memperoleh Gelar Magister dalam Program Studi
Manajemen Pendidikan Islam
Pada Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang



Disusun Oleh:

**AFTON ILMAN HUDA HS
NIM: 230106220022**

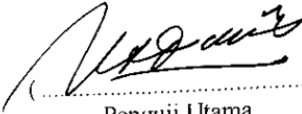
**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
2026**

LEMBAR PENGESAHAN

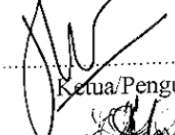
LEMBAR PENGESAHAN TESIS

Naskah tesis dengan judul “Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Profesionalisme Guru Keagamaan di Man 1 Jember” yang disusun oleh Afton Ilman Huda Hs (230106220022) ini telah diperiksa secara keseluruhan dan disetujui oleh dewan penguji.

1. **Prof. Dr. H. Moh. Padil, M.Pd.I**
NIP: 196512051994031003

()
Penguji Utama

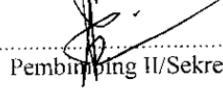
2. **Abdul Aziz, M.Ed, Ph.D**
NIP: 196906282006041004

()
Ketua/Penguji

3. **Prof. Dr. H. Baharuddin, M.Pd.I**
NIP: 195612311983031032

()
Pembimbing I/Penguji

4. **Dr. Hj. Ni'matuz Zuhroh, M.Si**
NIP: 197312122006042001

()
Pembimbing II/Sekretaris

Direktur Pascasarjana

Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang



()
Prof. Dr. H. Agus Maimun, M.Pd.
NIP. 196508171998031003

SURAT PERNYATAAN ORISINALITAS PENELITIAN

SURAT PERNYATAAN ORISINALITAS PENELITIAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Afton Ilman Huda HS
NIM : 230106220022
Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Islam
Judul Tesis : Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Profesionalisme Guru Keagamaan Di Man 1 Jember

Dengan ini menyatakan penuh hormat dan tanggungjawab, bahwa hasil penelitian Tesis ini benar-benar hasil karya ilmiah peneliti pribadi. Jika terdapat beberapa kata atau kalimat yang memiliki kesamaan dengan penelitian lain, hal tersebut sudah dipaparkan peneliti dengan pedoman penulisan hasil karya ilmiah yang berlaku.

Demikian surat pernyataan ini, semoga dapat dipergunakan sebagaimana semestinya.

Malang, 09 Juni 2026



Afton Ilman Huda HS
NIM. 230106220022

LEMBAR PERSETUJUAN UJIAN TESIS

LEMBAR PERSETUJUAN UJIAN TESIS

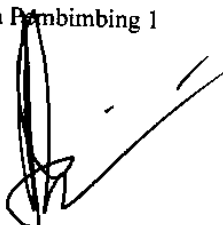
**KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM
PENINGKATAN PROFESIONALISME GURU KEAGAMAAN DI MAN 1
JEMBER**

Disusun Oleh:

Afton Ilman Huda HS
(230106220022)

Telah Diperiksa dan Disetujui Oleh:

Dosen Pembimbing 1



Prof. Dr. H. Baharuddin, M.Pd.I
NIP. 195612311983031032

Dosen Pembimbing 2



Dr. Hj. Ni'matuz Zuhroh, M.Si
NIP. 197312122006042001

Ketua Program Studi



Prof. Dr. H. Moh. Padil, M.Pd.I
NIP. 196512051994031003

MOTTO

فَإِنَّ مَعَ الْعُسْرِ يُسْرًا
إِنَّ مَعَ الْعُسْرِ يُسْرًا

Maka sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan,
Sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan.¹

¹ Kementerian Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahannya* (Jakarta: Kemenag RI, tahun terbit), QS. Al-Insyirah [94]: 5–6.

HALAMAN PERSEMBAHAN

Bismillahirrahmanirrahim, Waa alhamdulillahirabbil'alamiin

Segenap rasa ucap syukur kepada Allah atas nikmat Iman, Islam, rahmat, hidayah, dan inayahnya. Kemudian tak lupa pula atas berkat *shalawat* yang setiap hari tercurahkan kepada junjungan Nabi Muhammad, maka selesailah tugas akhir penelitian Tesis ini sebagai bentuk keberhasilan dalam pendidikan formal untuk memperoleh gelar Magister (S2). Oleh karena itu, peneliti mempersembahkan hasil penelitian Tesis ini dengan tulus kepada beberapa pihak sebagai berikut :

1. Kedua orang tua tercinta, Almarhum Ayah, dan Ibu tercinta yang senantiasa memberikan kasih sayang dan bekal secara *dhohir* dan *batin*, serta selalu memberikan dukungan pada setiap langkah yang penulis ambil.
2. Teruntuk semua saudara penulis yang tidak bisa penulis sebutkan satu-persatu, yang senantiasa menyemangati penulis dalam segala hal, entah dalam perkuliahan maupun di luar perkuliahan.
3. Teruntuk semua teman-teman peneliti, yang tidak bisa disebutkan satu-persatu. Teman-teman mengajar di Kota Malang, di Kota Jember, dan masih banyak lagi yang selalu menemani saya dalam keadaan suka maupun duka.
4. Teruntuk penulis pribadi, terimakasih banyak sudah dapat berjuang sejauh ini. Terimakasih banyak sudah dapat menjadi pribadi yang tidak banyak mengeluh atas sebuah keadaan yang cukup berat. Semoga dirimu kelak berguna bagi Agama Islam, Negara Indonesia, dan cita-citamu dapat tercapai.

KATA PENGANTAR

Segala kerendahan hati, penulis mengungkapkan banyak bersyukur atas nikmat yang diberikan oleh Allah dan tak lupa pula *shalawat* serta salam kita panjatkan kepada junjungan besar kita Nabi Muhammad sehingga dapat menyelesaikan tugas akhir penelitian Tesis yang berjudul **“Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru Keagamaan Di MAN 1 Jember”**, dengan lancar dan tepat waktu. Dalam penulisan tugas akhir penelitian Tesis ini, penulis mengucapkan banyak terimakasih atas segala bantuan, dorongan, dan do’a dari berbagai pihak dibawah ini :

1. Ibu Prof. Dr. Hj. Ilfi Nur Diana, M.Si selaku Rektor Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
2. Bapak Prof. Dr. H. Agus Maimun, M.Pd selaku Direktur Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Bapak Prof. Dr. H. Moh. Padil, M.Pd.I selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam (MMPI) Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
4. Bapak Prof. Dr. H. Baharuddin, M.Pd.I selaku pembimbing pertama dan selalu memberikan arahan terbaik dari awal sampai akhir Tesis ini dibuat.
5. Ibu Dr. Hj. Ni’matuz Zuhroh, M.Si selaku dosen pembimbing kedua dan selalu memberikan arahan terbaik dari awal sampai akhir Tesis ini dibuat.
6. Seluruh dosen dan staff Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.

DAFTAR ISI

SURAT PERNYATAAN ORISINALITAS PENELITIAN.....	III
LEMBAR PERSETUJUAN UJIAN TESIS.....	V
MOTTO	VI
HALAMAN PERSEMBAHAN	VII
KATA PENGANTAR.....	VI
DAFTAR ISI.....	VII
DAFTAR TABEL	VIII
DAFTAR GAMBAR.....	IX
ABSTRAK	X
ABSTRACT	XI
مستخلص البحث.....	XI
PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB – LATIN	XIII
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Konteks Penelitian	1
B. Fokus Penelitian.....	9
C. Tujuan Penelitian.....	9
D. Manfaat Penelitian	10
E. Orisinilitas Penelitian.....	11
F. Definisi Istilah.....	19
BAB II KAJIAN TEORI	22
A. Landasan Teoritis	22
1. Strategi Kepemimpinan.....	22
2. Kepemimpinan Kepala Sekolah	22
3. Peran Kepala Sekolah.....	28
4. Pendekatan Dalam Kepemimpinan Kepala Sekolah	41
5. Gaya dan Tipe Kepemimpinan Kepala Sekolah.....	44
6. Profesionalisme Guru Pendidikan Islam	55
B. Kerangka Berfikir.....	64
BAB III METODE PENELITIAN	65
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian.....	65

B. Kehadiran Peneliti	65
C. Lokasi Penelitian	66
D. Sumber Data	66
E. Teknik Pengumpulan Data	67
F. Teknik Analisis Data	71
G. Pengecekan Keabsahan Data	72
H. Prosedur Penelitian	74
BAB IV PAPARAN DATA DAN HASIL PENELITIAN	77
A. Gambaran Umum Latar penelitian	77
1. Sejarah Singkat Berdirinya MAN 1 Jember	77
2. Masa perkembangan	78
3. Perjalanan Periodisasi Kepemimpinan	82
4. Letak geografis dan kondisi lingkungan MAN 1 Jember	82
5. Visi, Misi, dan Tujuan MAN 1 Jember	83
6. Struktur Organisasi MAN 1 Jember	84
7. Personalia manajemen madrasah	86
8. Unit Pelayanan Teknis ketatausahaan	86
9. Unit Pelayanan Teknis (UPT) MAN 1 Jember 2025/2026	89
10. Kualifikasi Pendidik MAN 1 Jember tahun ajaran 2025/2026	90
11. Siswa- Siswi MAN 1 Jember	92
B. Paparan Data	93
1. Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah MAN 1 Jember	93
2. Langkah – langkah kepemimpinan kepala sekolah MAN 1 Jember	98
3. Implikasi Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah MAN 1 Jember	103
C. Hasil Penelitian	111
1. Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah MAN 1 Jember	111
2. Langkah-Langkah Kepemimpinan Kepala Sekolah MAN 1 Jember	112
3. Implikasi Kepemimpinan Kepala Sekolah MAN 1 Jember	114
BAB V PEMBAHASAN	116
A. Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah MAN 1 Jember	116
B. Langkah-Langkah Kepemimpinan Kepala Sekolah MAN 1 Jember	120
C. Implikasi Kepemimpinan Kepala Sekolah MAN 1 Jember	124

BAB VI PENUTUP	128
A. Kesimpulan	128
B. Saran.....	129
DAFTAR PUSTAKA.....	131

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Orisinalitas Penelitian	16
Tabel 4.1 Periodisasi Kepala MAN 1 Jember Sejak 1967 - Sekarang	77
Tabel 4.2 Kualifikasi Pendidik MAN 1 Jember	80
Tabel 4.3 Jabatan Fungsional MAN 1 Jember	81
Tabel 4.4 Ketatausahaan MAN 1 Jember.....	82
Tabel 4.5 Jabatan Fungsional UPT MAN 1 Jember.....	83
Tabel 4.6 Daftar Guru MAN 1 Jember.....	84
Tabel 4.7 Daftar Siswa MAN 1 Jember	86

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Berfikir.....	64
Gambar 4.1 Papan Nama MAN 1 Jember.....	77
Gambar 4.2 Struktur Organisasi MAN 1 Jember.....	80
Gambar 4.3 Kunjungan Ketua KPU RI di MAN 1 Jember	88
Gambar 4.4 Guru Keagamaan Mengikuti Workshop.....	92
Gambar 4.5 Siswa Berprestasi MAN 1 Jember	98
Gambar 4.6 Kepala Sekolah Meninjau Suasana Kelas	101

ABSTRAK

Afton Ilman Huda HS. 2026. Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Profesionalisme Guru Keagamaan Di MAN 1 Jember . Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam.. Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang. Dosen Pembimbing : Prof. Dr. H. Baharuddin, M.Pd.I, dan Dr. Hj. Ni'matuz Zuhroh, M.Si

Kata Kunci: Kepemimpinan, Manajemen, Kepala Sekolah, Guru, Keagamaan.

Kepemimpinan pendidikan merupakan faktor krusial dalam membentuk arah dan kualitas pembelajaran di setiap lembaga pendidikan. Secara khusus, kepemimpinan kepala sekolah memiliki peran sentral dalam menentukan visi strategis serta keberhasilan penyelenggaraan pendidikan. Kepala sekolah tidak hanya bertanggung jawab terhadap aspek administratif, tetapi juga berperan penting sebagai pembina dan motivator bagi para guru untuk mencapai tujuan pendidikan yang holistik, mencakup peningkatan ketakwaan kepada Allah SWT, pengembangan kecerdasan dan keterampilan, pembentukan budi pekerti yang luhur, serta penanaman semangat kebangsaan.

Untuk menjalankan perannya secara optimal, seorang Kepala Sekolah perlu memiliki dan menguasai serangkaian kemampuan profesional yang komprehensif. Perlu diperbarui dengan referensi yang lebih mutakhir mengemukakan bahwa kemampuan tersebut mencakup kepribadian yang matang, keahlian dasar yang relevan, pengalaman yang memadai, rekam jejak pelatihan yang baik, serta basis pengetahuan yang kuat.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana kepala sekolah dapat meningkatkan profesionalisme guru keagamaan di MAN 1 Jember. Pada penelitian ini, peneliti menggunakan metode penelitian kualitatif dan menggunakan pendekatan *field research* atau studi lapangan. Penelitian ini memiliki tiga pengambilan data yaitu dengan cara observasi, wawancara, dan juga dokumentasi yang dilaksanakan peneliti kurang lebih selama 2 bulan di MAN 1 Jember.

Hasil dari penelitian ini yaitu, kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru keagamaan memiliki beberapa langkah. Langkah yang pertama adalah supervisi, memberi motivasi untuk semua masyarakat sekolah, mengadakan workshop pengembangan diri guru keagamaan, meningkatkan kedisiplinan, memberikan teguran kepada siapapun yang melanggar peraturan, dan memberikan hadiah bagi siapapun yang mendapatkan prestasi.

ABSTRACT

Afton Ilman Huda HS. 2026. *The Principal's Leadership in Improving the Professionalism of Religious Teachers at MAN 1 Jember*. Master's Program in Islamic Education Management, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang. Advisors: Prof. Dr. H. Baharuddin, M.Pd.I and Dr. Hj. Ni'matuz Zuhroh, M.Si.

Key Words: Leadership, Management, Principal, Teacher, Religious Education.

Educational leadership is a crucial factor in shaping the direction and quality of learning in every educational institution. In particular, the leadership of the principal plays a central role in determining the strategic vision and the success of educational implementation. The principal is not only responsible for administrative aspects but also plays an important role as a mentor and motivator for teachers in achieving holistic educational goals, including enhancing devotion to Allah SWT, developing intelligence and skills, fostering noble character, and instilling a spirit of nationalism.

To perform their role optimally, a principal must possess and master a set of comprehensive professional competencies. Wahjosumidjo (needs to be updated with more recent references) states that these competencies include mature personality, relevant basic skills, adequate experience, a good training track record, and a strong knowledge base.

This study aims to analyze how the principal can improve the professionalism of religious teachers at MAN 1 Jember. This research uses a qualitative method with a field research approach. Data were collected through three techniques, namely observation, interviews, and documentation, conducted over approximately two months at MAN 1 Jember.

The results of this study show that the principal employs several strategies to improve the professionalism of religious teachers. These include supervision, providing motivation to all members of the school community, organizing professional development workshops for religious teachers, improving discipline, giving warnings to those who violate regulations, and providing rewards for those who achieve accomplishments.

مستخلص البحث

أفتون إلمان هدى . قيادة مدير المدرسة في تحسين مهنية معلمي التربية الدينية في المدرسة الثانوية الإسلامية الحكومية الأولى جمبر . برنامج الماجستير في إدارة التربية الإسلامية، جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج. المشرفان: الأستاذ الدكتور الحاج بهار الدين، والدكتورة الحاجة نعمة الزهراء .

الكلمات المفتاحية: القيادة، الإدارة، مدير المدرسة، المعلم، التربية الدينية.

تُعد القيادة التربوية عاملاً حاسماً في تشكيل اتجاه وجودة العملية التعليمية في كل مؤسسة تعليمية. وعلى وجه الخصوص، تلعب قيادة مدير المدرسة دوراً محورياً في تحديد الرؤية الاستراتيجية ونجاح تنفيذ العملية التعليمية. ولا يقتصر دور مدير المدرسة على الجوانب الإدارية فحسب، بل يشمل أيضاً دوره كموجه ومحفز للمعلمين لتحقيق الأهداف التربوية الشاملة، التي تتضمن تعزيز التقوى والإيمان بالله سبحانه وتعالى، وتنمية القدرات العقلية والمهارات، وتكوين الأخلاق الفاضلة، وغرس روح الوطنية.

ولأداء هذا الدور على نحو أمثل، يجب على مدير المدرسة أن يمتلك ويُتقن مجموعة شاملة من الكفاءات المهنية. ويذكر وهجوسوميدجو (بحاجة إلى تحديث بمراجع أكثر حداثة) أن هذه الكفاءات تشمل شخصية ناضجة، ومهارات أساسية ملائمة، وخبرة كافية، وسجلاً جيداً في التدريب، وقاعدة معرفية قوية.

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل كيفية قيام مدير المدرسة بتحسين مهنية معلمي التربية الدينية . وقد استخدمت هذه الدراسة المنهج النوعي مع اعتماد أسلوب البحث الميداني. وتم جمع البيانات من خلال ثلاث طرق، وهي الملاحظة، والمقابلات، والتوثيق، وذلك خلال فترة تقارب شهرين.

وأظهرت نتائج الدراسة أن مدير المدرسة يتبع عدة استراتيجيات لتحسين مهنية معلمي التربية الدينية، من بينها: الإشراف، وتقديم التحفيز لجميع أفراد المجتمع المدرسي، وتنظيم ورش عمل للتطوير المهني للمعلمين، وتعزيز الانضباط، وتوجيه التنبيهات للمخالفين للأنظمة، وتقديم المكافآت لمن يحققون إنجازات.

PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB – LATIN

Penulisan transliterasi Arab-Latin ini sesuai dengan Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI No. 0543 b/U/1987 yang dipaparkan di bawah ini²:

Arab	Nama	Huruf Latin	Keterangan
أ	Alif	tidak dilambangkan	tidak dilambangkan
ة	Bā'	<i>b</i>	-
ت	Tā'	<i>t</i>	-
ث	Śā'	<i>ś</i>	s (dengan titik di atas)
ج	Jim	<i>j</i>	-
ح	Hā'	<i>ḥa'</i>	h (dengan titik di bawah)
خ	Khā'	<i>kh</i>	-
د	Dal	<i>d</i>	-
ذ	Żal	<i>ż</i>	z (dengan titik di atas)
ر	Rā'	<i>r</i>	-
ز	Zai	<i>z</i>	-
س	Sīn	<i>s</i>	-
ش	Syīn	<i>sy</i>	-
ص	Şād	<i>ş</i>	s (dengan titik di bawah)
ض	Dād	<i>ḍ</i>	d (dengan titik di bawah)
ط	Tā'	<i>ṭ</i>	t (dengan titik di bawah)
ظ	Zā'	<i>ẓ</i>	z (dengan titik di bawah)
ع	'Ayn	<i>'</i>	koma terbalik ke atas
غ	Gayn	<i>g</i>	-
ف	Fā'	<i>f</i>	-

² Kementrian Agama Republik Indonesia, “Pedoman Transliterasi Bahasa Indonesia Dan Arab,” 2018.

BAB I

PENDAHULUAN

A. Konteks Penelitian

Kepemimpinan pendidikan merupakan faktor krusial dalam membentuk arah dan kualitas pembelajaran di setiap lembaga pendidikan. Secara khusus, kepemimpinan kepala sekolah memiliki peran sentral dalam menentukan visi strategis serta keberhasilan penyelenggaraan pendidikan. Kepala sekolah tidak hanya bertanggung jawab terhadap aspek administratif, tetapi juga berperan penting sebagai pembina dan motivator bagi para guru untuk mencapai tujuan pendidikan yang holistik, mencakup peningkatan ketakwaan kepada Allah SWT, pengembangan kecerdasan dan keterampilan, pembentukan budi pekerti yang luhur, serta penanaman semangat kebangsaan.

Pada hakikatnya, kepemimpinan terletak pada kemampuan seorang pemimpin untuk memengaruhi orang lain dalam mewujudkan visi dan mencapai tujuan bersama. Tidak ada pemimpin yang dapat berhasil secara individual tanpa dukungan dan keterlibatan anggota. Oleh karena itu, efektivitas kepemimpinan sangat ditentukan oleh kemampuan pemimpin dalam membangun pengaruh positif melalui inspirasi dan motivasi, bukan sekadar melalui perintah. Pemimpin yang efektif adalah mereka yang mampu mengoptimalkan potensi kolektif, mengarahkan individu menuju tujuan bersama, serta menumbuhkan komitmen untuk mencapai hasil yang diharapkan.³

³ M.Pd Dr. H. Akhmad Ramli dan Mitra, *Konsep Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Makassar: Mitra Ilmu, 2021). Hlm 75.

Dampak kepemimpinan kepala sekolah termanifestasi dalam berbagai aspek kinerja guru, seperti kualitas pengajaran, tingkat kedisiplinan, serta kemampuan adaptasi terhadap dinamika profesi yang terus berkembang. Secara khusus, di lembaga pendidikan berbasis agama seperti madrasah, kepala sekolah dituntut memiliki kompetensi yang melampaui keterampilan kepemimpinan umum, yakni mencakup pengetahuan, keterampilan, dan pemahaman mendalam terhadap etos serta nilai-nilai keagamaan.

Kepala sekolah tidak hanya berperan sebagai motivator dan pembina bagi guru, tetapi juga sebagai teladan (*uswah hasanah*) bagi seluruh warga madrasah. Sejalan dengan tanggung jawab tersebut, paradigma manajemen pendidikan modern memberikan kewenangan yang luas kepada kepala sekolah untuk mengelola seluruh aspek operasional lembaga, mulai dari tahap perencanaan hingga pengawasan.⁴ Kewenangan ini memungkinkan kepala sekolah untuk merancang dan menerapkan strategi yang berorientasi pada peningkatan mutu pendidikan, sehingga mampu menciptakan lingkungan belajar yang efektif serta mendukung keberhasilan madrasah secara menyeluruh.

Kepemimpinan memiliki peran yang signifikan dalam mendorong inovasi serta menumbuhkan iklim sekolah yang positif, yang secara langsung memengaruhi efektivitas proses pembelajaran dan hasil belajar peserta didik. Selain bertanggung jawab dalam merancang strategi pendidikan yang efektif, kepala sekolah juga berperan dalam memastikan terciptanya iklim kerja yang kondusif agar guru dapat mengaktualisasikan potensi mereka secara optimal.

⁴ Hasan Basri, *Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah Pada Madrasah* (Jawa Tengah: Media Aksara, 2023). Hlm 49.

Kemampuan kepala sekolah untuk memotivasi guru dan tenaga kependidikan lainnya menjadi faktor kunci dalam peningkatan kinerja. Kepala sekolah yang berwibawa sekaligus inspiratif mampu membangun lingkungan kerja yang positif, di mana para guru merasa didukung, dihargai, serta diberdayakan untuk memberikan kontribusi terbaik bagi kemajuan lembaga pendidikan.⁵ Dengan memanfaatkan kewenangan yang dimiliki, kepala sekolah dapat menetapkan kebijakan strategis yang mendorong tumbuhnya kreativitas, kedisiplinan, dan rasa tanggung jawab guru dalam melaksanakan proses pembelajaran.

Implementasi kebijakan yang tepat memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja guru, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap prestasi akademik siswa serta kemajuan sekolah secara keseluruhan. Landasan yuridis mengenai profesionalisme guru diatur dalam Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, yang menegaskan bahwa seorang pendidik profesional harus memenuhi kualifikasi akademik minimum sarjana (S1) atau diploma empat (D-IV) dari program studi terakreditasi, serta menguasai kompetensi pedagogik, profesional, sosial, dan kepribadian.

Ketentuan tersebut diperkuat melalui peraturan pelaksana seperti Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2017 tentang Guru dan Permendiknas Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru, yang secara keseluruhan menegaskan pentingnya pengembangan profesionalisme guru sebagai prasyarat terciptanya mutu pendidikan yang berkelanjutan. Guru profesional memiliki serangkaian karakteristik yang

⁵ *Ibid.* hlm 68

membedakannya dari tenaga pendidik pada umumnya. Karakteristik tersebut mencakup komitmen profesional yang tercermin melalui sikap dedikatif, komitmen terhadap mutu proses dan hasil kerja, serta dorongan untuk melakukan perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*).

Guru profesional harus memiliki penguasaan keilmuan yang mendalam, tidak hanya memahami bidang ilmunya tetapi juga mampu mengembangkannya, menjelaskan relevansinya dalam kehidupan, serta mentransfer pengetahuan tersebut secara efektif kepada peserta didik melalui proses internalisasi dan implementasi. Guru profesional juga dituntut memiliki kemampuan dalam mendidik kreativitas peserta didik, membimbing mereka agar mampu berkreasi sekaligus mengelola hasil kreasinya dengan bertanggung jawab.

Keteladanan menjadi aspek penting, di mana guru berperan sebagai model panutan (*role model*), sumber identifikasi diri, serta konsultan bagi peserta didik dalam proses belajar. Guru profesional juga harus memiliki kepekaan intelektual terhadap perkembangan ilmu pengetahuan dan informasi, terus memperbarui kompetensinya, serta mencerdaskan peserta didik sesuai bakat, minat, dan kemampuannya. Pada akhirnya, guru profesional memiliki tanggung jawab peradaban, yaitu kesadaran dan kemampuan untuk turut berperan aktif dalam membangun peradaban masa depan yang berkualitas.⁶

Indikator profesionalisme guru dapat diidentifikasi melalui praktik kerja sehari-hari yang mencerminkan kualitas dan tanggung jawab dalam menjalankan tugas kependidikan. Indikator tersebut mencakup kesiapan dalam menyiapkan

⁶ Berlian dan Isnada Waris Tasrim, "Nilai-Nilai Kepemimpinan Spiritual Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Pegawai di MTs Muhammadiyah Tolitoli," *Journal of Educational Management and Islamic Leadership*, 02.02 (2023), 18–33

materi pembelajaran secara matang, ketepatan waktu dalam melaksanakan tugas, kemampuan bekerja dengan target yang rasional, serta pemanfaatan jam kerja secara efektif. Selain itu, profesionalisme guru juga tampak dari rasa tanggung jawab terhadap pelaksanaan program pendidikan, sikap kreatif dan inovatif dalam mengembangkan metode pembelajaran, ketekunan dalam menghadapi tantangan (tidak mudah putus asa), konsistensi dalam tindakan (konsekuen), serta minat yang tinggi untuk terus membaca, belajar, dan menulis sebagai upaya pengembangan diri.⁷

Hasil observasi di lapangan menunjukkan bahwa belum semua guru sepenuhnya memenuhi indikator-indikator tersebut. Kondisi ini menegaskan pentingnya perhatian dan komitmen bersama untuk memastikan standar profesionalisme guru dapat diimplementasikan secara konsisten, mengingat peran mereka yang sangat sentral dalam menentukan keberhasilan proses pendidikan. Seorang guru profesional dituntut untuk memiliki kompetensi esensial yang mencakup penguasaan mendalam terhadap materi pembelajaran, kemampuan menerapkan prinsip-prinsip psikologi pendidikan dalam proses belajar mengajar, kecakapan dalam mengelola kegiatan pembelajaran yang efektif, serta kemampuan beradaptasi dengan dinamika lingkungan kerja.⁸

Status profesional bagi seorang guru tidak dapat dicapai secara instan, melainkan melalui proses panjang yang menuntut komitmen terhadap pengembangan diri secara berkelanjutan. Profesionalisme guru merupakan hasil

⁷ Shodiqin, “Profesionalisme Guru Pendidikan Agama Islam di Era Society,” *AL-LIQQO: Jurnal Pendidikan Islam*, (2019), 29–42

⁸ Nur Ramadhan, “Implementasi Manajemen Pembelajaran Pada Mata Pelajaran Al Islam Di Sma Muhammadiyah 2 Bukit Kecil Palembang,” *Ad-Man-Pend: Jurnal Administrasi Manajemen Pendidikan*, 1.2 (2019), 92–100.

dari upaya terencana dan sistematis dalam meningkatkan kompetensi, baik melalui pendidikan formal, pelatihan, maupun pengalaman praktis di lapangan, sehingga pada akhirnya guru mampu memenuhi standar profesional yang diharapkan dan memberikan kontribusi terhadap peningkatan mutu pendidikan.

Peningkatan profesionalisme guru hingga mencapai standar ideal dipengaruhi oleh berbagai faktor, salah satu yang paling signifikan adalah kepemimpinan Kepala Sekolah. Sebagai pemimpin pendidikan di tingkat institusi, Kepala Sekolah memiliki peran strategis dalam membina, mengarahkan, dan mengembangkan kompetensi guru agar mampu menjadi tenaga pendidik yang profesional.

Kepemimpinan Kepala Sekolah tidak hanya berlandaskan pada kapasitas manajerial, tetapi juga pada pemahaman mendalam terhadap kebutuhan dan tantangan yang dihadapi guru dalam proses profesionalisasi. Oleh karena itu, Kepala Sekolah dituntut untuk secara konsisten berperan aktif dalam memberikan dukungan, bimbingan, serta motivasi guna mendorong peningkatan profesionalisme guru secara berkelanjutan.

Untuk menjalankan perannya secara optimal, seorang Kepala Sekolah perlu memiliki dan menguasai serangkaian kemampuan profesional yang komprehensif. Wahjosumidjo (perlu diperbarui dengan referensi yang lebih mutakhir) mengemukakan bahwa kemampuan tersebut mencakup kepribadian yang matang, keahlian dasar yang relevan, pengalaman yang memadai, rekam jejak pelatihan yang baik, serta basis pengetahuan yang kuat.⁹

⁹ Prihantoro, A., & Sofyan, H. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru Sekolah Menengah. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 10(1), 33–45.

Selain itu, Kepala Sekolah juga dituntut untuk mampu menerapkan gaya kepemimpinan yang efektif dalam membangun hubungan interpersonal dengan para guru dan tenaga kependidikan. Dengan demikian, penting untuk memahami pola serta metode kepemimpinan yang diterapkan oleh Kepala Sekolah, karena gaya kepemimpinan yang dijalankan berpotensi besar memengaruhi kinerja dan profesionalisme guru dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

Profesionalisme guru dapat berkembang secara optimal apabila Kepala Sekolah mampu mengelola, membimbing, dan memotivasi para guru secara efektif. Pengelolaan yang baik mencakup kemampuan memastikan bahwa guru melaksanakan tugasnya dengan penuh tanggung jawab, sekaligus memperhatikan kesejahteraan serta kebutuhan mereka guna menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan produktif.

Kepala Sekolah perlu menampilkan kewibawaan dan keteladanan dalam sikap maupun perilaku sehari-hari agar menjadi figur yang dihormati dan diikuti oleh guru serta peserta didik. Upaya tersebut perlu diimbangi dengan penerapan kebijakan dan peraturan yang rasional, sistematis, serta disepakati bersama sebagai pedoman operasional sekolah dalam mewujudkan kemajuan dan tujuan pendidikan yang diharapkan. Sebagai figur sentral atau tulang punggung lembaga pendidikan, Kepala Sekolah dituntut untuk mampu menjalankan berbagai peran kunci, antara lain sebagai pembangkit semangat (*motivator*), pendorong (*encourager*), perintis (*pioneer*), pemantap (*stabilizer*), sekaligus inspirator bagi kemajuan institusi, khususnya dalam mendukung para guru dalam menjalankan tugas profesional mereka.

Menurut Mulyasa (perlu diperbarui dengan referensi yang lebih mutakhir), efektivitas kepemimpinan Kepala Sekolah dapat diukur melalui beberapa indikator, seperti kemampuan memberdayakan guru agar dapat melaksanakan proses pembelajaran secara baik, lancar, dan produktif, kemampuan menyelesaikan tugas serta pekerjaan sesuai target waktu yang ditetapkan, kemampuan menjalin hubungan harmonis dengan masyarakat dan melibatkan mereka secara aktif dalam pencapaian tujuan sekolah, keberhasilan dalam menerapkan prinsip kepemimpinan yang adaptif terhadap tingkat kedewasaan guru dan staf, kemampuan bekerja sama secara efektif dengan tim manajemen sekolah; serta keberhasilan dalam mewujudkan tujuan sekolah secara produktif sesuai dengan ketentuan yang berlaku.¹⁰

Penelitian ini menetapkan MAN 1 Jember sebagai fokus studi dengan pertimbangan untuk mengkaji secara mendalam kondisi profesionalisme guru di madrasah tersebut serta menguji asumsi yang berkembang mengenai tingkat profesionalisme guru secara umum. Berbagai penelitian tentang kepemimpinan kepala sekolah dan profesionalisme guru telah banyak dilakukan, namun sebagian besar masih berfokus pada guru mata pelajaran umum atau pada konteks madrasah secara umum tanpa melihat secara spesifik karakteristik lembaga dan jenis program yang ada di dalamnya.

MAN 1 Jember, terdapat kekhasan berupa adanya MAN PK (Program Keagamaan) dan MAN Model yang memiliki orientasi, beban kurikulum, serta tuntutan profesionalisme guru keagamaan yang berbeda. Sampai saat ini, belum ditemukan banyak kajian yang secara khusus meneliti bagaimana kepemimpinan

¹⁰ Afriansyah, H. (2021). *Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam Penguatan Mutu Pendidikan*. Jurnal Administrasi Pendidikan, 28(2), 145–158.

kepala sekolah di MAN 1 Jember mengelola, mengarahkan, dan mengembangkan profesionalisme guru keagamaan dalam dua model satuan pendidikan yang berbeda tersebut. Kondisi ini menunjukkan adanya kesenjangan penelitian (*research gap*), yaitu belum tergalinya secara mendalam peran dan strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru keagamaan pada konteks madrasah yang memiliki MAN PK sekaligus MAN Model dalam satu lingkungan lembaga. Berangkat dari kondisi tersebut, penelitian ini mengambil judul **“KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM PENINGKATAN PROFESIONALISME GURU KEAGAMAAN DI MAN 1 JEMBER.”**

B. Fokus Penelitian

Berdasarkan paparan konteks penelitian atau latar belakang diatas maka penelitian ini difokuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana strategi kepemimpinan Kepala Sekolah dalam peningkatan profesionalisme guru keagamaan di MAN 1 Jember?
2. Seperti apa langkah-langkah kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap profesionalisme guru dan prestasi sekolah di MAN 1 Jember?
3. Apa saja Implikasi kepemimpinan Kepala Sekolah dalam peningkatan profesionalisme guru keagamaan di MAN 1 Jember?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan paparan konteks penelitian atau latar belakang diatas maka penelitian ini difokuskan sebagai berikut:

1. Mendeskripsikan Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam peningkatan profesionalisme guru keagamaan di MAN 1 Jember.

2. Mengidentifikasi langkah-langkah kepemimpinan Kepala Sekolah dalam peningkatan profesioanalisme guru dan prestasi sekolah di MAN 1 Jember.
3. Menganalisis Implikasi kepemimpinan Kepala Sekolah dalam peningkatan profesioanalisme guru keagamaan di MAN 1 Jember.

D. Manfaat Penelitian

Dalam penelitian ini ada beberapa hal yang peneliti harapkan manfaatnya antara lain:

1. Manfaat Teoritis

Melalui penelitian ini diharapkan diperoleh masukan yang positif berupa sumbangan ilmu ataupun teori mengenai kepemimpinan Kepala Sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Pengambil Kebijakan

Melalui penelitian ini diharapkan menjadi masukan bagi para pengambil kebijakan dalam menyikapi dan memberikan solusi terhadap permasalahan kepemimpinan Kepala Sekolah dan profesionalisme guru saat ini.

b. Bagi Kepala Sekolah

Hasil penelitian ini, diharapkan dapat menambah pengetahuan Kepala Sekolah sebagai pemimpin lembaga pendidikan tentang bagaimana cara memprofesionalkan para guru.

c. Bagi guru

Diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan solusi bagi setiap permasalahan yang dihadapi oleh guru, terutama untuk mengoptimalkan tugasnya untuk menjadi guru yang profesional.

d. Bagi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang

Penelitian ini menyumbang literatur atau referensi bagi sivitas akademika yang ingin mengembangkan kajian pendidikan tentang profesionalitas guru.

e. Bagi Masyarakat

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan referensi dalam hal permasalahan oleh guru, sehingga timbul pemahaman dan wawasan baru mengenai profesionalitas guru

E. Orisinilitas Penelitian

Orisinalitas penelitian mengemukakan persamaan dan perbedaan dalam kajian antara peneliti dengan beberapa peneliti terdahulu (*literature review*). Hal tersebut bertujuan untuk menghindari adanya pengulangan kajian terhadap hal-hal yang sama, seperti metode, media, atau kajian data yang telah dikemukakan oleh peneliti terdahulu. Dalam hal ini peneliti akan memaparkan dalam bentuk tabel agar dapat lebih mudah untuk dipahami dibandingkan dengan memaparkan dalam bentuk uraian. Beberapa penelitian terdahulu sebagai perbandingan peneliti ini adalah sebagai berikut:

1. Penelitian yang dilakukan Fitria Ose 2024. tentang Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru Di MAN 1 Bukittinggi. Gaya kepemimpinan yang dianalisis meliputi gaya

transformasional, transaksional, otokratis, demokratis, karismatik, dan birokratis. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif melalui survei kuesioner, serta didukung studi kepustakaan dari sumber-sumber relevan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tidak semua gaya kepemimpinan memberikan dampak positif. Tiga gaya kepemimpinan-transformasional, demokratis, dan otokratis-ditemukan memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan kinerja guru. Temuan ini memberikan kontribusi penting dalam literatur kepemimpinan pendidikan, terutama dalam konteks madrasah. Penelitian ini juga menekankan perlunya pendekatan kepemimpinan yang partisipatif dan visioner dalam membina tenaga pendidik agar tercipta lingkungan kerja yang produktif.¹¹

2. Penelitian yang dilakukan oleh Ike Yuniarty, Muhammad Ramli 2018. tentang bagaimana peran atau gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam membentuk kedisiplinan guru di Madrasah Ibtidaiyah di Kabupaten Bulukumba. nMeskipun pendekatannya secara teknis adalah kuantitatif, substansi temuan mereka memberikan pemahaman kualitatif yang kaya tentang bagaimana gaya kepemimpinan mampu membentuk budaya kerja guru secara nyata. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan kepala madrasah berada pada kategori “sangat baik” dengan kontribusi sebesar 86,1% dari kriteria yang diharapkan. Begitu juga dengan tingkat kedisiplinan guru yang berada dalam kategori “sangat tinggi” dengan persentase 90,2%. Temuan inti dari penelitian ini menyatakan bahwa gaya

¹¹ Fitria Ose, Yusti Rahmi, Nurhizrah Gistituati, dan Hadiyanto, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru di MAN 1 Bukittinggi*, Jurnal Niara, Vol. 16, No. 3 (Januari 2024),

kepemimpinan kepala madrasah memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kedisiplinan guru dengan koefisien determinasi sebesar 0,305. Artinya, 30,5% kedisiplinan guru dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan kepala madrasah, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain.¹²

3. Penelitian milik Dwiayu Nabila Putri 2023. Tentang Pengaruh Motivasi Disiplin Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Guru: Narrative Literature Review, Jurnal ini merupakan tinjauan literatur naratif yang menganalisis pengaruh motivasi, disiplin kerja, dan lingkungan kerja terhadap kinerja guru. Tujuan utama dari artikel ini adalah untuk mengidentifikasi dan merangkum hasil dari tiga artikel sebelumnya yang menggunakan metode penelitian kuantitatif. Dalam konteks pendidikan, guru dianggap sebagai komponen esensial yang berperan penting dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Kinerja guru yang optimal tidak hanya bergantung pada pengembangan kualitas sumber daya manusia, tetapi juga memerlukan dukungan dari lingkungan yang kondusif. Motivasi menjadi salah satu faktor kunci yang mempengaruhi kinerja guru, di mana guru yang termotivasi cenderung lebih efektif dalam memberikan pengajaran dan memotivasi siswa. Disiplin kerja juga diidentifikasi sebagai faktor penting yang dapat membentuk nilai dan norma individu, serta meningkatkan sikap dan tanggung jawab guru. Selain itu, lingkungan kerja yang nyaman dan mendukung dapat meningkatkan konsentrasi guru dalam proses mengajar, yang pada gilirannya dapat meningkatkan produktivitas mereka. Penelitian

¹² Ike Yuniarty, Muhammad Ramli, dan Sitti Mania, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah terhadap Kedisiplinan Guru pada Madrasah Ibtidaiyah di Kabupaten Bulukumba*, Jurnal El-Idare, Vol. 4, No. 2 (Desember 2018), hlm. 182.

ini menegaskan bahwa kombinasi dari ketiga faktor ini sangat berpengaruh terhadap kinerja guru dan, pada akhirnya, terhadap kualitas pendidikan yang diberikan kepada siswa.¹³

4. Penelitian yang dilakukan oleh Masniar, Nur Hidayah, dan Sudirman 2024. Tentang gaya kepemimpinan Kepala Sekolah dengan kinerja guru pada SMA Negeri di Kabupaten . penelitian ini bertujuan untuk memahami hubungan antara gaya kepemimpinan Kepala Sekolah dengan kinerja guru. Temuan penelitian ini menggarisbawahi pentingnya peran Kepala Sekolah sebagai pemimpin yang tidak hanya fokus pada aspek manajerial, tetapi juga mampu menjadi figur inspiratif dan penggerak perubahan di lingkungan sekolah. Gaya kepemimpinan yang humanis dan adaptif terbukti mampu menumbuhkan semangat kerja, rasa memiliki terhadap lembaga, serta mendorong profesionalisme guru. Oleh karena itu, pemahaman terhadap gaya kepemimpinan menjadi elemen penting dalam upaya peningkatan mutu pendidikan secara berkelanjutan.¹⁴
5. Penelitian yang dilakukan oleh Intan Nur Aulya dkk 2023. Tentang pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, disiplin kerja, dan lingkungan kerja terhadap kinerja guru di MAN 2 Polewali Mandar. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, bertujuan untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional kepala

¹³ Dwiayu Nabila Putri and Arinka Dwi Azahra, "Pengaruh Motivasi, Disiplin Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Guru," *Journal of Information Systems and Management*

(JISMA) 2, no. 4 (July 17, 2023): 34–42

¹⁴ Masniar, Nur Hidayah, dan Sudirman, *Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Kinerja Guru: Studi pada SMA Negeri di Kabupaten Gowa*, Jurnal Inspiratif Pendidikan, Vol. 10, No. 1 (2024), hlm. 42.

madrasah. Penelitian tersebut menghasilkan bahwa secara simultan, ketiga variabel memiliki pengaruh terhadap kinerja guru, namun secara parsial, kepemimpinan transformasional tidak menunjukkan pengaruh signifikan.¹⁵

6. penelitian yang dilakukan oleh Dewi Asmawati, 2022. Tentang Strategi Kepala Madrasah Untuk Meningkatkan Mutu Pendidikan Melalui Inovasi Program Di MTs Negeri 2 Sukoharjo. Menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Fokus kajiannya yang menekankan strategi kepala madrasah dalam menciptakan inovasi program. Penelitian ini juga mengkaji daya saing berkelanjutan menuju madrasah yang kompetitif, sehingga memberikan perspektif baru tentang bagaimana inovasi program dapat menjaga kualitas sekaligus meningkatkan posisi madrasah di tengah persaingan pendidikan. Selain itu, aspek evaluasi kerja kepala madrasah dianalisis secara mendalam untuk melihat sejauh mana strategi dan program inovatif yang dijalankan benar-benar efektif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala madrasah di MTs Negeri 2 Sukoharjo berhasil merancang dan melaksanakan inovasi program yang berdampak positif pada mutu pendidikan, antara lain melalui peningkatan profesionalisme guru, penguatan kurikulum, serta pengembangan program unggulan madrasah yang berorientasi pada kualitas dan keberlanjutan.¹⁶
7. Penelitian Mochammad Hermanto (2021). Tentang Strategi Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Daya Saing Sekolah di SD Islam An Nur dan SDIQU

¹⁵ Intan Nur Aulya, Ahmad Firman, dan Badaruddin, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah, Disiplin Kerja, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Guru di MAN 2 Polewali Mandar*, Jurnal Program Pascasarjana ITB Nobel Indonesia, 2023, hlm. 347.

¹⁶ Dewi Asmawati, *Strategi Kepala Madrasah Untuk Meningkatkan Mutu Pendidikan Melalui Inovasi Program Di MTs Negeri 2 Sukoharjo*. Tesis, Universitas Islam Negeri Raden Mas Said Surakarta, 2022

Al Bahja Karangrejo. Menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Orisinalitas penelitian ini terletak pada fokus kajian yang menekankan strategi kepala sekolah dalam meningkatkan daya saing lembaga pendidikan Islam dasar melalui berbagai terobosan manajerial. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi kepala madrasah dalam meningkatkan daya saing diwujudkan melalui penguatan kualitas tenaga pendidik, pengembangan kurikulum khas keislaman, peningkatan fasilitas belajar, serta membangun citra positif sekolah di masyarakat.¹⁷

Tabel 1.1 Orisinilitas penelitian

NO	Nama, Tahun, Judul, dan Jenis Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Orisiniltas Penelitian
1	Fitria Ose 2024. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru Di MAN 1 Bukittinggi. Jurnal	Variabel yang digunakan sama yaitu kepemimpinan Kepala Sekolah	Penelitian ini menggunakan subjek penelitian guru guru sekolah dasar	Mendeskripsikan dan menganalisis gaya kepemimpinan Kepala Sekolah dalam meningkatkan Profesionalisme guru keagamaan di sekolah
2	Ike Yuniarty, Muhammad Ramli. 2018 peran gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam membentuk kedisiplinan guru di Madrasah Ibtidaiyah di Kabupaten Bulukumba.	Pengaruh gaya kepemimpinan kepala madrasah	Penelitian jurnal di Bulukumba bersifat kuantitatif dan bertujuan untuk mengukur hubungan statistik antara gaya kepemimpinan dan kedisiplinan guru pada madrasah tingkat dasar	Mendeskripsikan dan menganalisis gaya kepemimpinan Kepala Sekolah dalam meningkatkan Profesionalisme guru keagamaan di sekolah

¹⁷ Mochammad Hermanto, *Strategi Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Daya saing Sekolah (Studi Multi Situs di SD Islam An-Nur dan SDI Qu Al-Bahja Karangrejo*. Journal Of Islam and Muslim Society, 2021.

3	Dwiayu Nabila Putri, 2023, Pengaruh Motivasi, Disiplin Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Guru: Narrative Literature Review, Jurnal	Masing masing membahas kepemimpinan	Penelitian ini menggunakan metode penelitian menggunakan kajian literasi	Mendeskripsikan dan menganalisis gaya kepemimpinan Kepala Sekolah dalam meningkatkan Profesionalisme guru keagamaan di sekolah
4.	Masniar, Nur Hidayah, dan Sudirman 2024 gaya kepemimpinan Kepala Sekolah dengan kinerja guru pada SMA Negeri di Kabupaten Gowa	Masing masing membahas gaya kepemimpinan Kepala Sekolah sebagai variabel utama.	Menggunakan Kuantitatif dan menggunakan angket	Mendeskripsikan dan menganalisis gaya kepemimpinan Kepala Sekolah dalam meningkatkan Profesionalisme guru keagamaan di sekolah
5.	Nur Aulya dkk. 2023 pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, disiplin kerja, dan lingkungan kerja terhadap kinerja guru di MAN 2 Polewali Mandar. Jurnal	Fokus Kepada Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah/Madrasah Kedua penelitian sama-sama menempatkan kepemimpinan kepala madrasah	Penelitian Nur Aulya dkk. menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik regresi berganda.	Mendeskripsikan dan menganalisis gaya kepemimpinan Kepala Sekolah dalam meningkatkan Profesionalisme guru keagamaan di sekolah
6.	Dewi Asmawati, 2022. Strategi Kepala Madrasah Untuk Meningkatkan Mutu Pendidikan Melalui Inovasi Program Di MTs Negeri 2 Sukoharjo. Tesis	Penelitian ini sama-sama Membahas tentang Strategi kepala madrasah	Perbedaan dari penelitian ini hanya menggunakan manajemen mutu sebagai strategi kepala madrasah	Mendeskripsikan dan menganalisis gaya kepemimpinan Kepala Sekolah dalam meningkatkan Profesionalisme guru keagamaan di sekolah
7.	Mochammad Hermanto 2021. Strategi Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Daya Saing Sekolah di SD Islam An Nur dan SDIQU Al Bahja Karangrejo. Jurnal	Variabel yang digunakan sama yaitu strategi kepala Kepala Sekolah	Perbedaan pada penelitian ini berkaitan dengan, objek penelitian dan daya saing	Mendeskripsikan dan menganalisis gaya kepemimpinan Kepala Sekolah dalam meningkatkan Profesionalisme guru keagamaan di sekolah

Paparan penelitian di atas membahas mengenai bagaimana kepemimpinan Kepala Sekolah dapat meningkatkan mutu pembelajaran dan kualitas pendidikan di sekolah oleh karena itu fokus berdasarkan *mapping* awal penelitian yang peneliti angkat pada penelitian ini adalah mengenai gaya dan upaya Kepala Sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru. Tentunya sudah banyak peneliti yang meneliti tentang kepemimpinan Kepala Sekolah.

Kepemimpinan Kepala Sekolah yang berfokus pada peningkatan profesionalisme guru keagamaan melalui gaya dan upaya peneliti rasa belum mampu memberikan kontribusi yang efektif, maka dari itu peneliti mengangkat penelitian ini berdasar *mapping* awal yang peneliti lakukan. Berdasarkan orientasi penelitian terdahulu, penelitian ini berjudul “Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Profesionalitas Guru Keagamaan di MAN 1 Jember” menggunakan metode kualitatif yang difokuskan untuk menganalisis bagaimana gaya kepemimpinan kepala sekolah mampu mempengaruhi, membina, dan mengarahkan guru keagamaan agar semakin profesional dalam melaksanakan tugasnya.

Penelitian ini fokus pada tiga aspek: pertama, bagaimana gaya kepemimpinan kepala sekolah diterapkan dalam konteks guru keagamaan; kedua, langkah-langkah konkret kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru sekaligus mendukung prestasi sekolah; dan ketiga, implikasi nyata dari kepemimpinan tersebut dalam menciptakan budaya kerja yang produktif, religius, dan berkelanjutan. Dengan fokus ini, penelitian diharapkan dapat memberikan gambaran yang lebih spesifik tentang peran strategis kepala sekolah.

F. Definisi Istilah

Definisi istilah merupakan penjelasan atas konsep penelitian yang ada dalam judul dan fokus penelitian. Definisi istilah sangat berguna untuk memberikan pemahaman dan batasan yang jelas agar penelitian ini tetap fokus pada kajian yang diinginkan peneliti. Adapun istilah-istilah yang perlu didefinisikan adalah sebagai berikut:

1. Kepemimpinan adalah cara Kepala Sekolah membawa diri dalam memimpin, atau cara Kepala Sekolah dalam berlagak dan tampil menggunakan kekuasaannya dalam memerintah dan mempengaruhi para guru.
2. Langkah-langkah Kepala Sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru keagamaan adalah berbagai cara dan usaha yang dilakukan Kepala Sekolah untuk memaksimalkan perannya sebagai pemimpin pendidikan. Kepala Sekolah tidak hanya bertugas mengatur jalannya sekolah, tetapi juga menjadi pembimbing dan motivator bagi para guru agar terus berkembang.
3. Profesionalisme guru adalah paham yang mengajarkan bahwa setiap pekerjaan harus dilakukan oleh orang yang profesional atau kemampuan guru untuk menciptakan iklim belajar yang kondusif di kelas antara lain berkaitan dengan kemampuan interpersonal, terutama untuk menunjukkan empati dan penghargaan kepada peserta didik, menciptakan iklim yang kondusif untuk menunjukkan kerja sama yang baik.
4. Guru Keagamaan adalah figur sentral dalam dunia pendidikan yang memiliki tanggung jawab besar, tidak hanya dalam menyampaikan pengetahuan agama secara teoritis, tetapi juga menanamkan nilai-nilai spiritual, moral, dan etika. Serta guru keagamaan diharapkan mampu menjadi teladan nyata dalam hal

ibadah, akhlak, dan perilaku sosial sehingga peserta didik dapat meniru dan menerapkannya dalam kehidupan sehari-hari.

Berdasarkan orientasi penelitian terdahulu, penelitian ini berjudul “Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Profesionalitas Guru Keagamaan di MAN 1 Jember” menggunakan pendekatan kualitatif yang difokuskan untuk menganalisis bagaimana gaya kepemimpinan kepala sekolah mampu mempengaruhi, membina, dan mengarahkan guru keagamaan agar semakin profesional dalam melaksanakan tugasnya.

Penelitian ini fokus pada tiga aspek: pertama, bagaimana gaya kepemimpinan kepala sekolah diterapkan dalam konteks guru keagamaan; kedua, langkah-langkah konkret kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru sekaligus mendukung prestasi sekolah; dan ketiga, implikasi nyata dari kepemimpinan tersebut dalam menciptakan budaya kerja yang produktif, religius, dan berkelanjutan. Dengan fokus ini, penelitian diharapkan dapat memberikan gambaran yang lebih spesifik tentang peran strategis kepala sekolah.

Berdasarkan penelitian sebelumnya, terdapat beberapa *research gap* yang melatar belakangi pentingnya penelitian ini. Pertama, sebagian besar penelitian mengenai kepemimpinan kepala sekolah di madrasah masih berfokus pada guru umum atau kinerja guru secara keseluruhan, sementara kajian yang secara khusus menyoroti guru keagamaan sebagai subjek pembinaan kepemimpinan masih sangat terbatas. Kedua, belum ditemukan penelitian yang mengkaji bagaimana kepemimpinan kepala sekolah berperan secara spesifik dalam pembinaan profesionalitas guru keagamaan pada satuan pendidikan yang

kompleks seperti MAN 1 Jember, yang di dalamnya terdapat unit MAN PK (Program Keagamaan) dan MAN Model.

Kompleksitas ini menuntut pendekatan kepemimpinan yang berbeda dibandingkan madrasah biasa, namun kesenjangan ini belum banyak dibahas dalam penelitian sebelumnya. Ketiga, belum ada kajian yang memotret secara mendalam bagaimana kepala sekolah mengelola perbedaan karakteristik guru keagamaan pada ketiga unit tersebut, serta bagaimana strategi kepemimpinan diterapkan untuk menjaga konsistensi profesionalisme di lingkungan madrasah yang beragam. Dengan adanya kesenjangan tersebut, penelitian ini menjadi penting untuk memberikan pemahaman yang lebih spesifik dan mendalam mengenai bagaimana kepemimpinan kepala sekolah di MAN 1 Jember mampu merumuskan strategi, pendekatan, serta pembinaan yang efektif dalam meningkatkan profesionalitas guru keagamaan secara berkelanjutan.

BAB II

KAJIAN TEORI

A. Landasan Teoritis

1. Strategi Kepemimpinan

Strategi kepemimpinan merupakan serangkaian langkah, kebijakan, dan pendekatan yang dirancang oleh seorang pemimpin untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Strategi kepemimpinan tidak hanya berkaitan dengan kemampuan memimpin bawahan, tetapi juga mencakup kemampuan merencanakan, mengarahkan, mengoordinasikan, dan mengendalikan sumber daya yang dimiliki organisasi agar tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai. Dalam dunia pendidikan, strategi kepemimpinan menjadi faktor penting dalam menentukan keberhasilan lembaga pendidikan karena kepala sekolah atau kepala madrasah berperan sebagai penggerak utama dalam meningkatkan mutu pendidikan.

Menurut Nawawi (2012), strategi kepemimpinan adalah pola tindakan yang digunakan seorang pemimpin dalam mempengaruhi, mengarahkan, dan menggerakkan anggota organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Strategi tersebut harus disesuaikan dengan kondisi lingkungan organisasi, karakteristik anggota, serta tantangan yang dihadapi agar pelaksanaannya dapat berjalan secara optimal.

Sementara itu, Wahjosumidjo (2013) menjelaskan bahwa strategi kepemimpinan merupakan cara yang digunakan pemimpin dalam memengaruhi perilaku bawahan sehingga mereka bersedia bekerja sama dan

bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian, strategi kepemimpinan menjadi aspek penting yang menentukan efektivitas seorang pemimpin dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.

Dalam konteks pendidikan, strategi kepemimpinan kepala madrasah atau kepala sekolah sangat menentukan keberhasilan program pendidikan yang dijalankan. Pemimpin yang mampu menerapkan strategi yang tepat akan dapat meningkatkan kinerja guru, menciptakan lingkungan belajar yang kondusif, serta meningkatkan mutu lulusan. Oleh karena itu, strategi kepemimpinan menjadi salah satu faktor utama dalam pengembangan dan kemajuan lembaga pendidikan.

2. Kepemimpinan Kepala Sekolah

Kepemimpinan merupakan suatu tindakan yang dilakukan oleh pemimpin untuk menjalankan roda organisasi baik formal maupun non formal. Kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi orang lain baik dilakukan secara sengaja ataupun tidak sengaja untuk mencapai tujuan yang ditetapkan bersama. Seorang pemimpin mempunyai kelebihan dan kemampuan di atas orang lain, ia memiliki strategi dalam menggerakkan orang lain untuk menyatukan seluruh pendapat agar menjadi satu tujuan. Kepemimpinan banyak dibicarakan dalam dunia organisasi, sehingga memunculkan banyak teori tentang kepemimpinan.¹⁸ Sebagai berikut:

- a. Menurut Moedjiono, kepemimpinan merupakan suatu pengaruh satu arah yang dilakukan oleh seseorang yang memiliki kualitas berbeda dari orang lain atau anggota lain. Kepemimpinan adalah suatu bentuk pemaksaan

¹⁸ Lia Yuliana, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Efektif*, (Yogyakarta : UNY Press, 2021), Hlm 611.

pengaruh yang dilakukan secara tidak langsung sebagai penunjang dalam membentuk suatu kelompok yang sesuai dengan keinginan pemimpin.

- b. Menurut Carter, Ulrich dan Goldsmith, kepemimpinan adalah hal yang sangat penting, Organisasi yang baik adalah menunjukkan pengembangan kepemimpinan serta perubahan nyata untuk menggapai tujuan organisasi tersebut.
- c. Menurut Yukl, kepemimpinan merupakan sebuah proses pengaruh secara sengaja kepada orang lain untuk melakukan bimbingan, pemberian dan komunikasi dalam suatu organisasi.
- d. Menurut Terry, kepemimpinan sebagai suatu seni dan proses memberi pengaruh kepada orang lain untuk memberi semangat dan berkeinginan dalam mencapai cita-cita organisasi. Seorang pemimpin harus memiliki serta menanamkan nilai-nilai kejujuran, kualitas, mutu, serta pengambilan keputusan.
- e. Menurut Osborne, kepemimpinan merupakan kemampuan untuk menciptakan lingkungan supaya orang lain mengetahui kontribusi yang diperlukan agar mereka bersungguh-sungguh dalam menjalankan suatu pekerjaan secara maksimal. Kepemimpinan merupakan suatu keterampilan yang penting dalam sebuah organisasi, oleh karena itu pemimpin yang melakukan pembelajaran dan pelatihan secara teratur akan meraih kesuksesan.

Sebagaimana Imam Suprayogo mengartikan kepemimpinan merupakan tindakan yang dilakukan seseorang untuk mempengaruhi pekerjaan orang lain secara individu maupun kelompok untuk mendapatkan keinginan yang

ditargetkan.¹⁹ Dari pengertian kepemimpinan di atas, bisa disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan suatu kegiatan mempengaruhi orang lain di suatu organisasi untuk bekerjasama dalam menggapai visi, misi serta tujuan yang sudah disepakati. Sedangkan di lembaga pendidikan, kepemimpinan identik dengan kepala sekolah atau madrasah. Kepala madrasah adalah seseorang yang memiliki peran penting dalam kemajuan lembaga pendidikan.

Kepemimpinan kepala madrasah yang diterapkan di lembaga sangat berpengaruh terhadap perkembangan lembaga. Sebagai pemimpin lembaga pendidikan mempunyai tanggung jawab yang besar, sebagaimana yang tertulis di Peraturan Pemerintah Nomor 28 Tahun 1990 Pasal 12 Ayat 1 Tentang Pendidikan Dasar: kepala sekolah/madrasah mempunyai tanggungjawab dalam penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi, pembinaan tenaga pendidik dan kependidikan serta melakukan pendayagunaan dan pemeliharaan sarana prasarana lembaga.²⁰ Oleh karena itu, kepala madrasah harus mampu mengelola lembaga dengan baik dan efisien.

Kepemimpinan dalam konsep Al-Qur'an diistilahkan sebagai Imamah yaitu pemimpin dengan istilah imam. Sebagai pemimpin tidak patut untuk melakukan perbuatan zalim dalam keilmuan, perbuatan, mengambil keputusan serta menerapkannya. Dalam islam Allah menciptakan manusia sebagai seorang hamba yang memiliki kewajiban untuk beribadah dan sebagai khalifatullah yang memiliki jabatan untuk mengurus dunia sebagai

¹⁹ Imam Suprayogo, *Reformasi Visi Pendidikan Islam*, (Malang: Stain Press, 1999), Cet. 1, Hlm. 160.

²⁰ Peraturan Pemerintah Republik Indonesia. Pendidikan Dasar. (<https://Peraturan.Bpk.Go.Id/Home/Details/60864/Pp-No-28-Tahun-1990>, Diakses Pada 26 November 2025)

jalan menuju akhirat. Oleh sebab itu, pemimpin juga harus bisa mencari jalan keluar selalu sabar dalam menghadapi berbagai permasalahan. Sebagaimana penjelasan tentang pemimpin dalam Al-Qur‘an:

Surah As-sajdah Ayat 24

وَجَعَلْنَا مِنْهُمْ إِمَّةً يَهْدُونَ بِأَمْرِنَا لَمَّا صَبَرُوا وَكَانُوا بِآيَاتِنَا يُوقِنُونَ

Terjemahan: *dan kami jadikan diantara mereka itu pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah kami selama mereka sabar; Mereka meyakini ayat-ayat kami.*²¹

Surah Al-Anbiya‘ Ayat 73,

وَجَعَلْنَاهُمْ إِمَّةً يَهْدُونَ بِأَمْرِنَا وَأَوْحَيْنَا إِلَيْهِمْ فِعْلَ الْخَيْرَاتِ وَإِقَامَ الصَّلَاةِ وَإِيتَاءَ الزَّكَاةِ وَكَانُوا لَنَا عِبِيدٌ

Terjemahan: *Kami menjadikan mereka itu pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk atas perintah Kami dan Kami mewahyukan kepada mereka (perintah) berbuat kebaikan, menegakkan salat, dan menunaikan zakat, serta hanya kepada Kami mereka menyembah.*²²

Dari beberapa ayat al-qur‘an di atas, bisa dipahami bahwa pemimpin memiliki posisi yang sangat berpengaruh bagi orang lain. Pemimpin yang baik adalah mereka yang mampu membawa orang lain ke jalan yang benar yang memberi petunjuk untuk kembali kepada Allah dengan melakukan perbuatan baik, menegakkan sholat, menunaikan zakat, dan menjauhi segala larangannya Allah. Kepemimpinan yang diterapkan kepala madrasah harus

²¹ Kementerian Agama RI, *Al-Qur‘an dan Terjemahannya* (Jakarta: Kemenag RI, tahun terbit), QS. As-Sajdah [32]: 24.

²² Kementerian Agama RI, *Al-Qur‘an dan Terjemahannya* (Jakarta: Kemenag RI, tahun terbit), QS. Al-Anbiya‘ [21]: 73.

bersifat fleksibel sesuai dengan kebutuhan dan permintaan masyarakat. Kepala madrasah dituntut untuk menguasai skill berfikir dan skill bekerja dalam menjalankan roda kepemimpinannya.

Kepemimpinan kepala madrasah harus menjaga komunikasi baik dan memiliki timbal balik dengan warga madrasah dan masyarakat sehingga bisa menjalin kerjasama dalam kemajuan madrasah. Oleh karena itu, tidak semua orang bisa memiliki kemampuan dalam memimpin lembaga pendidikan. Sebagaimana yang ditetapkan oleh Menteri Pendidikan Nasional bahwa untuk menjadi kepala sekolah harus memenuhi kualifikasi umum dan khusus. Guru dapat diberi tugas tambahan sebagai Kepala Sekolah apabila memenuhi persyaratan umum dan persyaratan khusus. Dalam Permendiknas No. 28 tahun 2010 disebutkan tentang syarat menjadi Kepala Sekolah:

- a. Beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa.
- b. Memiliki kualifikasi akademik paling rendah sarjana (SI) atau diploma empat (D-IV) kependidikan atau non-kependidikan perguruan tinggi yang terakreditasi.
- c. Berusia setinggitingginya 56 tahun pada waktu pengangkatan pertama sebagai Kepala Sekolah/madrasah.
- d. Sehat jasmani dan rohani berdasarkan surat keterangan dari dokter Pemerintah.
- e. Tidak pernah dikenakan hukuman disiplin sedang dan berat sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
- f. Memiliki sertifikat pendidik.

g. Pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 5 tahun menurut jenis dan jenjang sekolah/madrasah masing-masing.²³

Dari uraian di atas dapat dipahami bahwa kepala madrasah adalah tenaga pendidik yang diberi tugas untuk mengelola dan mengembangkan lembaga pendidikan. Kepala madrasah harus memiliki wawasan dan kompetensi yang unggul dari pendidik lainnya, oleh karena itu kepala madrasah harus meningkatkan kompetensinya dengan cara mengikuti pelatihan-pelatihan.

3. Peran Kepala Sekolah

Kepala Sekolah merupakan tokoh kunci terhadap keberhasilan suatu sekolah. Kepala Sekolah merupakan *the key person* penanggung jawab utama atau faktor kunci untuk membawa sekolah menjadi *center of excellence*. Pusat keunggulan dalam mencetak dan mengembangkan sumberdaya manusia sekolah.²⁴ Dalam menjalankan tugasnya Kepala Sekolah disyaratkan harus memiliki kompetensi yang memadai. Kompetensi Kepala Sekolah menurut Permen Diknas No, 28 tahun 2010 adalah kompetensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi, dan sosial.²⁵

Deroche seperti yang dikutip Mursidi mengatakan bahwa, tidak ada sekolah yang baik tanpa Kepala Sekolah yang baik. Bisa dikatakan sesungguhnya peran seorang Kepala Sekolah sebagai pemimpin organisasi

²³Departemen Pendidikan Nasional Republik Indonesia, *Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 28 Tahun 2010 tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah/Madrasah* (Jakarta: Depdiknas, 2010)..

²⁴ S. Denim, *Visi Baru, Dari Unit Birokrasi Ke Lembaga Akademik*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), hlm 96

²⁵ Depatemen Pendidikan Nasional, *Permendiknas No 28 Tahun 2010 tentang penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah*, Jakarta 2010.

pendidikan berpengaruh besar terhadap keberhasilan dan kemajuan suatu sekolah yang dipimpinnya. Adapun peran kepemimpinan Kepala Sekolah sebagai berikut:

a. Kepala Sekolah Sebagai Edukator

Dalam melakukan fungsinya sebagai edukator, Kepala Sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah. Menciptakan iklim sekolah yang kondusif, memberikan nasehat kepada warga sekolah, memberikan dorongan kepada seluruh tenaga kependidikan, serta melaksanakan model pembelajaran menarik.

Memahami arti pendidik tidak cukup berpatokan pada konotasi yang terkandung di dalam definisi pendidik itu sendiri. Makna pendidik itu harus dipelajari berdasarkan keterkaitannya dengan kependidikan seperti yang diutarakan oleh Zainal Aqib “Pendidik adalah orang yang mampu melaksanakan tindakan mendidik dalam suatu situasi pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan. Individu tersebut adalah orang dewasa yang bertanggung jawab, sehat jasmani dan rohani, mampu berdiri sendiri, dan mampu menanggung resiko dari segala perbuatannya.

Selain itu juga dia harus jujur, sabar, bersusila, ahli terampil, terbuka, adil, memiliki cakrawala berpikir atau pandangan yang luas dan memiliki rasa kasih sayang. Pendidik dibagi menjadi dua yaitu pendidik kodrati, yaitu orang dewasa yang mempunyai tanggung jawab terhadap anak didik, mereka terutama orang tua dan orang yang memiliki hubungan darah dengan anak didik. Selain itu juga terdapat pendidik yang merupakan

jabatan sekolah seperti guru, konselor, dan administrator. Kedua pendidik ini merupakan satu kesatuan, karena saling bekerja sama dalam mendidik anak didik.”²⁶

Sebagai pendidik Kepala Sekolah harus mampu menanamkan, memajukan meningkatkan nilai nilai luhur, ada salah satu nilai yang harus di dipersiapkan oleh seorang Kepala Sekolah, antara lain:

- 1) Mental, berkenaan dengan sifat batin, dan watak manusia.
- 2) Moral, hal – hal yang berkaitan dengan ajaran baik dan buruk mengenai perbuatan.
- 3) Fisik, hal-hal yang berkenaan dengan kondisi jasmani, kesehatan atau penampilan manusia secara lahiriyah.
- 4) Artistik, berkenaan dengan kepekaan dengan seni dan keindahan.²⁷

b. Kepala Sekolah Sebagai Manajer

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya Kepala Sekolah sebagai manajer, Kepala Sekolah harus memiliki strategi untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerja sama (cooperatif) serta memberikan kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah. Menurut Mintzberg dalam Deddy Krisdiyanto mengemukakan ada 3 peranan utama yang harus dimainkan oleh seorang manajer yaitu:

- 1) Peranan hubungan antar pribadi (*Interpersonal Role*). Peranan ini

²⁶ Sari, W., & Kurniawan, D. Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah dalam Implementasi Kurikulum Merdeka. (2024) *EduLead: Journal of Leadership in Education*, 4(2), 55–66.

²⁷ Rahmadani, F., & Yusuf, M. Hubungan Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Iklim Organisasi terhadap Produktivitas Guru. (2021), *Jurnal Pendidikan Nusantara*, 3(4), 112–123.

berhubungan dengan pengembangan hubungan antar pribadi dengan perincian sebagai berikut:

- a) Peranan sebagai *Figurehead*, peranan yang sangat dasar dan sederhana dilakukan untuk mewakili organisasi yang dipimpinnya dalam setiap kesempatan dan persoalan yang timbul secara formal,
 - b) Peranan sebagai *Leader*, yaitu melakukan hubungan interpersonal dengan yang dipimpin dan melakukan fungsi-fungsi pokoknya.
 - c) Peranan sebagai pejabat perantara (*liaison manager*), yaitu melakukan interaksi dengan teman sejawat, staf, dan orang-orang di luar organisasinya untuk mendapatkan informasi.
- 2) Peranan yang berhubungan dengan informasi (*informasional role*).
Manajer sebagai pusat informasi bagi organisasinya, yaitu:
- a) sebagai monitor, yaitu manajer sebagai penerima dan pengumpul informasi guna mengembangkan pengertian yang baik dari organisasi yang dipimpinnya dan pemahaman yang komprehensif tentang lingkungan,
 - b) sebagai *dessiminaior*, yaitu menangani proses transmisi dari informasi-informasi ke dalam organisasi yang dipimpinnya, yaitu penyampaian informasi dari luar ke dalam organisasinya, dan juga dari bawahan atau staf ke bawahan atau staf yang lainnya,
 - c) sebagai jurubicara (*spokerman*), yaitu manajer mewakili dan bertindak atas nama organisasi menyampaikan informasi keluar lingkungan organisasinya.
- 3) Peranan pembuat keputusan (*Decissional Role*). Merupakan peranan

yang tidak boleh tidak dijalankan karena seorang manajer harus terlibat dalam proses pembuatan strategi organisasi, peranan ini dikelompokkan sebagai berikut:

- a) Sebagai *entrepreneur*, yaitu manajer bertindak sebagai perancang dalam memfokuskan pekerjaan manajerial dengan mulai aktivitas memahami masalah organisasi yang mungkin dapat diselesaikan,
- b) Sebagai penghalau gangguan (*disturbance handler*), yaitu manajer bertanggung jawab mengatasi ancaman bahaya atau perbuatan yang tidak diketahui sebelumnya yang mengganggu atau memungkinkan timbulnya krisis di dalam organisasi.
- c) Sebagai pembagi sumber (*resource allocator*), yaitu memutuskan pendistribusian sumber dana ke bagian-bagian organisasi guna mempermudah pelaksanaan kerja, dan
- d) Sebagai negosiator, yaitu aktif berpartisipasi atau terlibat dalam negosiasi dengan pihak pihak lain baik dari luar maupun dari dalam organisasi.²⁸

Menurut Stoner dalam Wahjosumidjo, ada delapan macam fungsi manajer yang perlu dilaksanakan dalam suatu organisasi, yaitu:

- 1) Bekerja dengan melalui orang lain.
- 2) Bertanggung jawab dan mempertanggung jawabkan.
- 3) Dengan waktu dan sumber yang terbatas mampu menghadapi berbagai persoalan.
- 4) Berfikir secara realistis dan konseptual.

²⁸ Salim, A., & Rosyid, R. (2025). *Digital Leadership Practices in Islamic Schools During the Post-Pandemic Era*. *International Journal of Islamic Educational Leadership*, 2(1), 1–12.

- 5) Sebagai juru penengah.
- 6) Sebagai Politisi.
- 7) Sebagai diplomat.
- 8) Pengambilan keputusan yang sulit.

Kedelapan fungsi diatas, tentunya berlaku bagi semua manajer pada setiap organisasi, termasuk organisasi sekolah yang Kepala Sekolahnya menjadi manajer. Kepala Sekolah sebagai manajer harus mampu mewujudkan delapan fungsi tersebut dalam kehidupannya sehari-hari di lingkungan sekolah.²⁹

a. Kepala Sekolah Sebagai Administrator

Kepala Sekolah sebagai administrator pendidikan diharuskan mampu mengoptimalkan kemampuannya sebagai seorang ahli administrasi demi kelancaran pelaksanaan pendidikan disekolah, oleh karena itu, mutlak bagi Kepala Sekolah untuk melaksanakan tugasnya dan fungsinya dengan baik. Menurut Mulyasa, dalam pelaksanaan tugas sebagai administrator, maka Kepala Sekolah mengkoordinir seluruh kegiatan administrasi, meliputi kepegawaian, administrasi kesiswaan, administrasi tata usaha, administrasi program dan administrasi komite sekolah.

Secara spesifik Kepala Sekolah harus mampu mengelola kurikulum, mengelola administrasi, dan kepegawaian.³⁰ Untuk mensukseskan tugasnya, maka administrator Kepala Sekolah hendaknya memiliki keterampilan sebagai berikut:

²⁹ Burhanul Arifin, Model Kepemimpinan Kepala Sekolah Meningkatkan Kompetensi Pedagogic Guru PAI di SD Surya Buana Malang, (Malang: tesis, 2013), hlm. 71.

³⁰ Fadillah, N. (2020). Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Penguatan Karakter Peserta Didik. *Jurnal Inspirasi Pendidikan*, 9(1), 77–88.

- 1) Keterampilan konsep: suatu keterampilan untuk menciptakan konsep – konsep baru baik untuk kepentingan manajemen maupun administrasi sekolah;
- 2) Kemampuan manusiawi: kemampuan administrator untuk berkomunikasi, membina dan menunjukkan perilaku kepada para personalia sekolah terutama para guru;
- 3) Keterampilan tehnik adalah ketrampilan tentang tehnik-tehnik mendidik, mengajar dan ketatausahaan.³¹

Adapun tugas Kepala Sekolah sebagai Administrator yaitu: membuat perencanaan, menyusun organisasi sekolah, bertindak sebagai koordinator, melaksanakan pengelolaan pegawai.

b. Kepala Sekolah Sebagai Supervisor

Sebagai supervisor Kepala Sekolah haruslah selalu berusaha memperbaiki cara guru mengajar, cara peserta didik belajar, meningkatkan mutu pembelajaran dan meningkatkan hasil belajar. Semua itu bertujuan untuk memperbaiki dan mengembangkan situasi belajar dan mengajar yang lebih baik sehingga mampu meningkatkan kualitas pembelajaran, dan dapat tercapai tujuan pendidikan di sekolah.

Menurut pandangan Sri banun dikutip oleh Sri Nurhayati menjelaskan bahwa pelaksanaan supervisi di sekolah masih terlalu ditekankan pada aspek administratif dan kurang pada aspek profesional. Seharusnya dalam pelaksanaannya pembinaan yang bersifat akademik profesional atau teknis edukatif harus mendapat perhatian yang lebih besar

³¹ <http://juniskaefendi.blogspot.co.id/2015/04/makalah-administrasi-pendidikan-tugas.html>
diakses tanggal 10 Maret 2025

dari supervisor, karena pembinaan inilah yang berhubungan langsung dengan perbaikan pengajaran. Sedangkan supervisi yang dilakukan oleh Kepala Sekolah belum sampai pada taraf perbaikan pembelajaran, tetapi masih pada pemantauan dan penilaian bagi guru.

Pembinaan masih bersifat umum yang diberikan pada awal tahun pelajaran maupun awal semester, belum sampai pada pembinaan terhadap individu guru yang mengalami kendala dalam menyusun rencana persiapan pembelajaran, pelaksanaan maupun penilaian merupakan tugas pokok seorang guru.³² Kepala Sekolah Sebagai supervisor harus mampu melakukan berbagai pengawasan untuk meningkatkan profesionalisme guru, kegiatan atau usaha yang bisa dilakukan oleh Kepala Sekolah sesuai dengan fungsinya sebagai supervisor antara lain sebagai berikut:

- 1) Membangkitkan dan merangsang guru-guru dan pegawai sekolah di dalam menjalankan tugasnya masing-masing dengan sebaik-baiknya.
- 2) Berusaha mengadakan dan melengkapi alat-alat perlengkapan sekolah termasuk media instruksional yang diperlukan bagi kelancaran dan keberhasilan proses belajar-mengajar.
- 3) Bersama guru berusaha mengembangkan, mevari, dan menggunakan metode-metode mengajar yang lebih sesuai dengan tuntutan kurikulum yang sedang berlaku.
- 4) Membina kerjasama yang baik dan harmonis diantara guru-guru dan pegawai sekolah lainnya.³³

³² Siti Nurhayati, "Hubungan Kinerja Supervisor dengan Tingkat Kompetensi Guru Sekolah Dasar di Kota Malang," Jurnal Kebijakan dan Pengembangan Pendidikan Volume 1, Nomor 2, (Juli 2013), hlm. 196.

³³ M. Ngalim Purwanto, Administrasi dan Supervisi, hlm 118

Oleh karena itu supervisi Kepala Sekolah sangat penting dalam rangka pembinaan dan peningkatan kualitas guru dan harus dilaksanakan secara maksimal karena orang yang paling diharapkan dapat membantu meningkatkan kualitas guru adalah Kepala Sekolah.

c. Kepala Sekolah Sebagai *Leader*

Fungsi Kepala Sekolah selaku seorang pemimpin terdiri atas tiga fungsi yakni fungsi yang berhubungan dengan tujuan yang akan dicapai, fungsi yang berkaitan dengan pengarahan pelaksanaan setiap kegiatan, dan fungsi yang berhubungan dengan penciptaan iklim kerja. Fungsi yang pertama mengimplikasikan bahwa Kepala Sekolah berusaha membantu kelompok (bawahan) untuk memikirkan, memilih dan merumuskan tujuan.

Fungsi yang kedua mengisyaratkan bahwa Kepala Sekolah berhubungan dengan aktivitas manajerial pemimpin dalam rangka menggerakkan kelompok untuk memenuhi tuntutan organisasi. Adapun fungsi yang ketiga berarti Kepala Sekolah hendaknya mampu membuat iklim kerja yang kondusif agar dapat membangkitkan semangat kerja kepada siapa saja yang terlibat dalam proses kerjasama sehingga meningkatkan produktivitas kerja dan memperoleh kepuasan kerja melalui penggunaan gaya kepemimpinan yang tepat.

وَالَّذِينَ يَقُولُونَ رَبَّنَا هَبْ لَنَا مِنْ أَزْوَاجِنَا وَذُرِّيَّاتِنَا قُرَّةَ أَعْيُنٍ وَاجْعَلْنَا لِلْمُتَّقِينَ

Terjemah: *Dan orang-orang yang berkata: Ya Tuhan Kami, Anugerahkan kepada kami isteri-isteri kami dari keturunan kami sebagai penyenang*

*hati, dan jadikanlah kami imam bagi orang —orang bertaqwa. (QS Al-quran:74)*³⁴

Untuk melakukan semuanya dengan baik maka Kepala Sekolah harus memiliki kemampuan yang diwujudkan sebagai seorang pemimpin. Menuut Mulyasa Kepala Sekolah sebagai pemimpin dianalisis dari kepribadian, pengetahuan terhadap tenaga kependidikan, visi dan misi sekolah, kemampuan mengambil keputusan, dan kemampuan berkomunikasi.³⁵

Kepribadian Kepala Sekolah sebagai leader akan tercermin dalam sifat-sifat yaitu jujur, percaya diri, tanggung jawab, berani mengambil resiko dan keputusan, berjiwa besar, emosi yang stabil, dan teladan. Pengetahuan Kepala Sekolah terhadap tenaga kependidikan akan tercermin dalam kemampuan memahami kondisi tenaga kependidikan (guru dan non-guru), memahami kondisi dan karakter peserta didik, menyusun program pengembangan tenaga kependidikan (program supervisi), menerima masukan, saran dan kritik dari berbagai pihak untuk meningkatkan kepemimpinannya.

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلٰٓئِكَةِ اِنِّیْ جَاعِلٌ فِی الْاَرْضِ خَلِیْفَةًۭۙۤ قَالَوْا۟ اَتَجْعَلُ فِیْهَا مَنْ یُّفْسِدُ فِیْهَا وَیَسْفِكُ الدِّمَآءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَۚ قَالَ اِنِّیْۤ اَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُوْنَ

Terjemah: *Ingatlah) ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat, “Aku hendak menjadikan khalifah di bumi.” Mereka berkata, “Apakah Engkau hendak menjadikan orang yang merusak dan menumpahkan*

³⁴ Kementerian Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahannya* (Jakarta: Kemenag RI, tahun terbit), QS. Al-Furqan [25]: 74.

³⁵ E Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah*, hlm 115.

darah di sana, sedangkan kami bertasbih memuji-Mu dan menyucikan nama-Mu?” Dia berfirman, “Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui. (QS Al-Baqarah: 30)³⁶

Pemahaman terhadap visi dan misi sekolah akan tercermin dari kemampuannya untuk mengembangkan visi sekolah, mengembangkan misi sekolah, dan melaksanakan program untuk mewujudkan visi dan misi kedalam tindakan. Kemampuan mengambil keputusan akan tercermin dalam sikapnya ketika mengambil keputusan bersama-sama dengan tenaga kependidikan untuk kepentingan internal dan eksternal sekolah.

Kemampuannya berkomunikasi akan tercermin dari kemampuannya berkomunikasi secara lisan dengan tenaga kependidikan di sekolah, menuangkan gagasan dalam bentuk tulisan, berkomunikasi secara lisan dengan peserta didik dan berkomunikasi secara lisan dengan orang tua murid maupun masyarakat sekitar lingkungan sekolah (*stakeholders*).

d. Kepala Sekolah Sebagai Inovator

Pelaksanaan inovasi pendidikan tidak dapat dipisahkan dari seorang inovator atau pelaksana inovasi itu sendiri. Sekolah sebagai lembaga pendidikan dan Kepala Sekolah yang berperan sebagai inovator pendidikan di sekolah, Kepala Sekolah akan sangat bertanggung jawab untuk keberhasilan dari suatu lembaga pendidikan secara keseluruhan. Menurut Mulyasa Kepala Sekolah adalah inovator di sekolah.

Komariah mengatakan bahwa inovator adalah para pembaharu, perintis, atau orang yang membuka diri dan menerima inovasi. Dalam

³⁶ Kementerian Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahannya* (Jakarta: Kemenag RI, tahun terbit), QS. Al-Baqarah [2]: 15

rangka melakukan peran sebagai inovator, Kepala Sekolah berperan sebagai seseorang yang membuat inovasi. Mc Keown menyatakan bahwa inovasi adalah suatu perubahan dari sesuatu hal, baik bersifat inkremental (sedikit demi sedikit) maupun perubahan yang bersifat *radikal*.³⁷ Dalam hal ini Kepala Sekolah melakukan pembaharuan sistem pendidikan yang dianggap masih bersifat monoton dan klasikal, sehingga dengan adanya inovasi diharapkan akan tercipta suasana pendidikan yang berkualitas, yang mampu beradaptasi dengan perkembangan zaman.

Kepala Sekolah sebagai seorang inovator harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengimplementasikan ide-ide baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh tenaga kependidikan di sekolah, dan mengembangkan model-model pembelajaran yang inovatif.³⁸ Kepala Sekolah sebagai inovator dalam melaksanakan perannya, harus memiliki gagasan baru dan mampu mengimplementasikan ide-ide baru tersebut dalam lingkungan sekolah yang dipimpinnya.

e. Kepala Sekolah sebagai Motivator

Motivasi adalah sesuatu yang mampu membangkitkan minat dan mampu mendorong seseorang untuk melakukan apa saja yang diinginkan. Dalam kegiatan pembelajaran misalnya, motivasi akan mampu mendorong peserta didik untuk mau belajar dan meningkatkan prestasi belajarnya,

³⁷ Aan Komariyah, dkk, *Visionary Leadership menuju sekolah efektif*, (Jakarta Bumi Aksara, 2005) hlm 23.

³⁸ Mulyasa, *Mnejadi Kepala Sekolah*, hlm, 118.

bagi seorang guru motivasi akan mampu meningkatkan kegairahan untuk belajar dan meningkatkan kompetensi keguruannya sehingga mampu meningkatkan prestasi kerja dan pengajaran.

Berbagai referensi mengemukakan bahwa pemenuhan motivasi dapat berasal dari dua sumber, yaitu motivasi yang berasal dari dalam diri (*lintrinsic*) dan motivasi yang berasal dari luar (*ekstrinsik*). Pemenuhan Intrinsic motivation adalah segala sesuatu yang berasal dari diri sendiri sehingga seseorang dapat memenuhi kebutuhannya misalnya: keinginan untuk berkembang, kebutuhan akan hubungan sosial, keinginan untuk berprestasi dan sebagainya, sedangkan Extrinsic motivation dapat berubah gaji, penghargaan, jaminan sosial, penghargaan terhadap prestasi kerja.³⁹ Dari kedua asal motivasi tersebut, yang paling utama adalah motivasi yang berasal dari dalam diri orang tersebut. Sifat motivasi dari dalam akan berlangsung lebih lama dan relatif stabil. Sedangkan motivasi dari luar cenderung berubah-ubah dan bersifat sementara.

Sebagai seorang pemimpin, Kepala Sekolah diharuskan mampu memotivasi para bawahannya, motivasi Kepala Sekolah merupakan faktor yang berpengaruh terhadap aktifitas guru, motivasi Kepala Sekolah terhadap guru harus disesuaikan dengan kondisi guru karena tiap-tiap guru akan berbeda-beda cara pemenuhan motivasinya. Ketika motivasi seseorang sudah terpenuhi maka akan muncul perasaan puas terhadap dirinya dan akan berpengaruh positif terhadap apa yang dikerjakannya

³⁹ Teman Koesmono, "Pengaruh, Motivasi, Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformasional, Transaksional Terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional Guru SMA Swasta Kristen Petra," Jurnal Mitra Ekonomi dan Manajemen Bisnis, Vol. 4, No. 1, (April, 2013), hlm. 59.

4. Pendekatan Dalam Kepemimpinan Kepala Sekolah

Wahjosumidjo mengatakan hampir seluruh penelitian kepemimpinan dapat dikelompokkan ke dalam empat macam pendekatan, termasuk kepemimpinan pendidikan, yaitu: pendekatan pengaruh kewibawaan, sifat, perilaku dan situasional.⁴⁰ Berikut uraian pendekatan tersebut:

- a. Pendekatan pengaruh kewibawaan (*power influence approach*) Menurut pendekatan ini, keberhasilan pemimpin dipandang karena faktor kewibawaan yang ada pada diri para pemimpin, dan cara yang bagaimana pemimpin menggunakan kewibawaan tersebut kepada bawahannya. Pendekatan ini menekankanaksud mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Proses saling mempengaruhi, sifar timbal balik dan pentingnya pertukaran hubungan kerjasama pra pemimpin dan bawahan.

Menurut French dan Raven dikutip Wahjosumidjo mengemukakan bahwa sumber kewibawaan sendiri berasal dari:

- 1) *Legitimate power*: bawahan melakukan sesuatu karena pemimpin memiliki kekuasaan untuk meminta bawahan dan bawahan mempunyai kewajiban untuk menuruti atau mematuhi,nya,
- 2) *Coersive power*: bawahan mengerjakan sesuatu agar dapat terhindar dari hukuman yang dimiliki oleh pemimpin,
- 3) *Reward power*: bawahan mengerjakanpenghargaan yang dimiliki oleh pemimpin, sesuatu agar memperoleh
- 4) *Referent power*: bawahan melakukan sesuatukarena bawahan merasa kagum terhadap pemimpin, bawahan merasa kagum atau membutuhkan

⁴⁰ Wahjosumidjo, Kepemimpinan Kepala Sekolah, hlm 19.

untuk menerima restu pemimpin, dan mau berperilaku pula seperti pemimpin, dan

- 5) *Expert power*: bawahan mengerjakan sesuatu karena bawahan percaya apa yang diperlukan, pengetahuan khusus dan keahlian serta mengetahui apa yang dilakukan.⁴¹

Kewibawaan merupakan keunggulan, kelebihan atau pengaruh yang dimiliki oleh pemimpin. Kewibawaan pemimpin dapat mempengaruhi bahkan dapat menggerakkan, memberdayakan bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi sesuai dengan keinginan pemimpin tersebut. Berdasarkan pendekatan pengaruh kewibawaan, seorang Kepala Sekolah dimungkinkan untuk menggunakan pengaruh yang dimilikinya dalam membina, memberdayakan, dan memberi teladan yang baik terhadap guru yang menjadi bawahannya.

b. Pendekatan Sifat

Dalam pendekatan ini keberhasilan kepemimpinan ditandai oleh daya kecakapan luar biasa yang dimilikinya, seperti tidak kenal lelah, intuisi yang tajam, wawasan masa depan yang luas, dan kecakapan. Menurut pendekatan Sifat, seseorang menjadi pemimpin karena sifat yang dibawa sejak lahir, bukan karena dibuat dan dilatih, seperti dikatakan oleh Thierauf dalam Purwanto. Pemimpin dilahirkan bukan karena dibuat akan tetapi pemimpin tidak dapat memperoleh kemampuan untuk memimpin, tetapi mewarisinya.⁴²

⁴¹ Wahjosumidjo, Kepemimpinan Kepala Sekolah, hlm 20

⁴² Ngalim Purwanto, Administrasi dan supervisi pendidikan (remaja: rosdakarya, 2007) hlm 31.

Menurut pendapat yuki bahwa sifat pribadi dan keterampilan berperan dalam keberhasilan seorang pemimpin.⁴³ Jadi berdasarkan pendekatan sifat keberhasilan Kepala Sekolah dalam memimpin tidak hanya dipengaruhi oleh sifat-sifat pribadi melainkan ditentukan pula oleh keterampilan Kepala Sekolah itu sendiri.

c. Pendekatan perilaku

Pendekatan perilaku merupakan pendekatan yang berdasarkan pemikiran bahwa keberhasilan atau kegagalan pemimpin ditentukan oleh sikap dan perilakunya, yaitu dengan cara Kepala Sekolah memberi perintah, membagi tugas dan wewenang, cara berkomunikasi, cara mendorong semangat kerja bawahan, cara memberi bimbingan dan wawasan cara membina disiplin kerja bawahan dan cara mengambil keputusan.⁴⁴ Pendekatan perilaku menekankan pentingnya perilaku pemimpin yang dapat diamati oleh bawahannya baik dari sifat pribadi, sikap dan gayanya agar dapat mempengaruhi bawahannya, terutama perilaku Kepala Sekolah terhadap guru.

d. Pendekatan situasional

Pendekatan situasional menekankan pada ciri-ciri pribadi pemimpin dan situasi, Wahjosumidjo menerangkan bahwa pendekatan situasional atau pendekatan kontingensi merupakan suatu teori yang berusaha mencari jalan tengah antara pandangan yang mengatakan adanya asas-asas organisasi dan manajemen yang bersifat universal, dan pandangan yang berpendapat bahwa tiap organisasi adalah unik dan

⁴³ Wahjosumidjo, kepemimpinan Kepala Sekolah, hlm22

⁴⁴ Ngalim Purwanto, Administrasi dan Supervisi, hlm 23.

memiliki situasi yang berbeda-beda sehingga harus dihadapi dengan gaya kepemimpinan tertentu.⁴⁵

Hersey dan Blanche Chard dalam Ngalim Purwanto menambahkan bahwa Pendekatan situasional bukan hanya merupakan hal yang penting bagi kompleksitas yang bersifat interaktif dan fenomena kepemimpinan, tetapi membantu pula cara pemimpin yang potensial dengan konsep-konsep yang berguna untuk menilai situasi yang bermacam-macam dan untuk menunjukkan perilaku kepemimpinan yang tepat berdasarkan situasi.⁴⁶ Peranan pemimpin harus dipertimbangkan dalam hubungan dengan situasi dimana peranan itu dilaksanakan. Pendekatan situasional dalam kepemimpinan Kepala Sekolah bisa dikatakan tidak hanya ditentukan oleh sifat kepribadian Kepala Sekolah secara pribadi, melainkan oleh persyaratan situasi sosial yang berlaku di lingkungan yang dipimpinnya.

5. Gaya dan Tipe Kepemimpinan Kepala Sekolah

a. Pengertian gaya kepemimpinan Kepala Sekolah

Pemimpin mempunyai sifat, kebiasaan, watak dan kepribadian sendiri yang khas sehingga tingkah lakunya akan berbeda pada setiap pemimpin. Menurut Ngalim Purwanto, Gaya kepemimpinan adalah suatu cara atau teknik seseorang dalam menjalankan suatu kepemimpinan, bagi seorang pemimpin gaya (*style*) hidupnya pasti akan mewarnai perilaku dan tipe kepemimpinannya. Istilah gaya secara kasar adalah sama dengan cara

⁴⁵ Wahjosumidjo, kepemimpinan Kepala Sekolah, hlm 29

⁴⁶ Ngalim Purwanto, Administrasi dan Supervisi, hlm 38

mempengaruhi di dalam mempengaruhi para pengikutnya.⁴⁷ Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain.

Secara sederhana gaya (*style*) kepemimpinan dapat disimulkan sebagai cara seseorang membawa diri sebagai pemimpin, cara ia berlagak dan tampil dalam menggunakan kekuasaannya dalam berinteraksi dengan bawahannya atau orang-orang yang dipimpinnya dalam suatu organisasi. Sutarto dalam Mohyi mengemukakan ada beberapa faktor yang mempengaruhi pemilihan gaya kepemimpinan antara lain:

- 1) Sifat pribadi pemimpin
- 2) Sifat pribadi bawahan
- 3) Sifat pribadi sesama pemimpin
- 4) Struktur lembaga
- 5) Tujuan lembaga
- 6) Kegiatan yang dilakukan
- 7) Motivasi kerja
- 8) Harapan pemimpin maupun bawahan
- 9) Pengalaman pemimpin maupun bawahan
- 10) Adat, kebiasaan, tradisi, budaya, lingkungan kerja, Lokasi lembaga di kota besar, kecil atau desa Kebijakan atasan
- 11) Teknologi, peraturan perundangan yang berlaku
- 12) Ekonomi, politik, keamanan yang sedang berlangsung disekitarnya⁴⁸

⁴⁷ Mifta Thoha, *Kepemimpinan dalam Manajemen*; suatu pendekatan perilaku, sebagaimana dikutip oleh nurkolis, manajemen berbasis sekolah, teori, model, dan aplikasi. (Jakarta: PT Grafindo, 2003. hlm. 51.

⁴⁸ Ach. Mohyi, *Teori dan Perilaku Organisasi* (Malang: UMM Press, 2009), hlm 178.

Dari keseluruhan faktor tersebut, haruslah diperhatikan oleh pemimpin suatu lembaga termasuk Kepala Sekolah, karena itu merupakan langkah awal untuk maju dan supaya dapat bekerja sama dengan baik antara pemimpin dan bawahannya. Sebagai pemimpin Kepala Sekolah perlu mengerti tentang diri sendiri, terutama yang berhubungan dengan peranannya sebagai pemimpin dan juga perlu mengerti tentang pribadi orang-orang yang dipimpin (guru), serta situasi atau kondisi sekolah yang sedang dipimpinnya.

b. Macam-macam kepemimpinan Kepala Sekolah.

Gaya kepemimpinan dapat dibedakan menjadi tiga, secara rinci masih dapat dijabarkan menjadi delapan jenis gaya kepemimpinan. Tiga pola dasar gaya kepemimpinan tersebut menurut Hadari Nawawi adalah:

- 1) Gaya mengutamakan pelaksanaan tugas. Dengan gaya ini diasumsikan bahwa tugas pemimpin adalah mendorong agar setiap anggota melaksanakan tugas masing-masing secara maksimal. Pemimpin menaruh perhatian yang besar dan keinginan yang kuat terhadap aksi tugas oleh setiap anggota. Pemimpin kurang memperhatikan cara pelaksanaannya dan kurang perhatian kepada hasil kerja yang akan dicapai.
- 2) Gaya mengutamakan kerja sama. Dengan gaya ini pemimpin mengutamakan kerja sama, yang berarti mementingkan hubungan manusiawi antara anggota lembaga. Pemimpin menaruh perhatian yang luar biasa dalam menciptakan hubungan kerja sama antar sesama pimpinan, pimpinan dengan anggota dan antar anggota dan berakibat melemahnya perhatian terhadap tugas dan hasil yang akan dicapai.

- 3) Gaya mengutamakan hasil. Kepemimpinan dengan gaya ini yaitu mementingkan hasil yang harus dicapai anggota dalam melaksanakan kerja. Hasil tersebut menggambarkan tingkat produktifitas seseorang, tanpa mempersoalkan cara mencapainya. Produk seseorang merupakan satu satunya ukuran prestasinya, meskipun bukan karyanya sendiri.⁴⁹

Dari tiga pola dasar gaya kepemimpinan diatas Hadari Nawawi masih menjabarkan menjadi delapan jenis gaya kepemimpinan yaitu:

- 1) Otokrasi (*Autocrat*). Perilaku kepemimpinan ini memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

- a) Mengutamakan pelaksanaan tugas.
- b) Agar tugas-tugas dilaksanakan, kontrol harus dilaksanakan secara ketat. Kesalahan harus dijatuhi saksi atau hukuman agar tidak terjadi dalam melaksanakan tugas berikutnya.
- c) Kurang memerhatikan hubungan manusiawi antara pemimpin dengan antara sesama orang yang dipimpin.
- d) Kurang mempercayai orang lain di dalam lembaganya.
- e) Pendapat dan saran dari anggota dinilai sebagai sikap menantang atau membangkang.
- f) Orang yang dipimpin dalam merespon kepemimpinan dengan pola atau gaya seperti ini cenderung terpecah pecah dan membentuk kelompok-kelompok kecil.

- 2) Otokrasi yang disempurnakan (*Benevolen Autocrat*). Perilaku kepemimpinan ini ciri-cirinya adalah sebagai berikut:

⁴⁹ Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Menurut Islam*, (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 1993) hlm 153.

- a) Berorientasi pada hasil atau produktifitas yang di dasari oleh ketepatan dan keefektivitas dalam melaksanakan tugas dan perintah.
- b) Memiliki kemampuan memberikan petunjuk untuk memperjelas perintah yang diberikan.
- c) Ketat dalam menerapkan peraturan dan mengawasi pelaksanaannya.⁵⁰

3) Birokrat (*Bureaucrat*). Dengan ciri-ciri sebagai berikut:

- a) Bekerja mengikuti peraturan dan prosedur kerja yang ditetapkan.
- b) Taat pada perintah pemimpin yang lebih tinggi dan selalu berusaha mencari peraturan yang, membenarkan dan mendukung ketaatan.
- c) Mengusahakan lingkungan dan situasi kerja sesuai aturan-aturan teoritis, agar kepemimpinan dapat dilaksanakan secara formal.
- d) Gagasan-gagasan, inisiatif dan kreativitas tidak berorientasi pada produktivitas kerja, tetapi pada pengaturan cara bekerja.
- e) Kurang menyukai orang luar dan masyarakat, karena pemimpin berkewajiban merahasiakan identitasnya pekerjaannya.⁵¹

4) Pelindung dan penyelamat (*Missionary*). Perilaku kepemimpinan dengan gaya ini dengan ciri-ciri sebagai berikut:

- a) Aktif berusaha mencegah pertentangan karena menghambat usaha dalam mengatasi masalah dan kesulitan seseorang atau masyarakat.
- b) Melaksanakan tugas dengan santai.
- c) Cenderung mengabaikan bawahan dan lebih besar perhatiannya pada orang lain atau masyarakat, terutama orang yang memerlukan bantuan.

⁵⁰ Hadari Nawawi, kepemimpinan, hlm155

⁵¹ Hadari Nawawi, kepemimpinan, hlm167

d) Hasil dalam melaksanakan kepemimpinannya dipandang tidak penting, karena mengutamakan kepuasan masyarakat yang memerlukannya.⁵²

5) Mengembangkan dan Memajukan Lembaga (*Developer*). Perilaku kepemimpinan ini dengan ciri-ciri sebagai berikut:

- a) Mahir berorganisasi karena mampu mewujudkan dan membina kerja sama dalam rangka mencapai tujuan bersama.
- b) Memiliki kemampuan menggerakkan orang lain secara efektif, efisien dan bertanggung jawab.
- c) Mampu mempercayai orang lain dalam bekerja.
- d) Mampu menghargai menghormati orang lain, betolak dari kesadaran bahwa individu memiliki kecerdasan, bakat, kreativitas terbatas kondisi fisik dan psikinya, perasaan dan lain-lain.
- e) Meyakini bahwa orang-orang yang mendapat pelimpahan wewenang mampu melaksanakannya secara bertanggung jawab.⁵³

6) Pelaksana (*Executor*). Perilaku kepemimpinan ini dengan ciri-ciri sebagai berikut:

- a) Perhatiannya sangat tinggi pada hasil yang berkualitas.
- b) Berdisiplin dalam melaksanakan tugas. Maka dari itu selalu disenangi oleh orang-orang yang dipimpinnya.
- c) Memiliki semangat dan moral kerja yang tinggi, sehingga menjadi teladan atau panutan bagi orang-orang yang dipimpinnya.

⁵² Hadari Nawawi, kepemimpinan, hlm168

⁵³ Hadari Nawawi, kepemimpinan, hlm157

d) Menumbuhkan rasa aman, karena dalam mewujudkan hubungan manusiawi yang efektif memperlakukan orang lain sebagai subyek.⁵⁴

7) Kompromi (*Compromiser*). Perilaku kepemimpinan ini dengan ciri-ciri sebagai berikut:

- a) Cenderung suka mengambil hati dengan menyenangkan pimpinan yang lebih tinggi (atasan) dan berpura-pura baik.
- b) Banyak mengikut sertakan orang-orang yang dipimpin dalam menetapkan keputusan, agar lepas dari tanggung jawab perseorangan.
- c) Cenderung selalu menilai untung rugi bagi dirinya. Pelaksanaan tugasnya tidak dilakukan dengan baik, karena bersifat mendua hati antara perasaan tanggung jawab dengan keinginan mencari muka.
- d) Memberikan motivasi kerja secara selektif atau setengah hati.⁵⁵

Nawawi juga mengungkapkan selain dari beberapa hal diatas dijelaskan pula tentang beberapa gaya kepemimpinan pelengkap yaitu:

- 1) Gaya Kepemimpinan Kharismatis adalah kemampuan menggunakan keistimewaan atau kelebihan sifat kepribadian dalam mempengaruhi pikiran, perasaan dan tingkah laku orang lain, sehingga dalam suasana batin mengagumi dan menggunakan pemimpin bersedia berbuat sesuatu yang dikehendaki pemimpin.
- 2) Gaya Kepemimpinan Symbol, artinya sekedar menjadi simbol atau perlambang dan tetap diakui sebagai pemimpin meskipun tidak menjalankan fungsi kepemimpinannya.

⁵⁴ Hadari Nawawi, kepemimpinan, hlm158

⁵⁵ Hadari Nawawi, kepemimpinan, hlm159

- 3) Gaya Kepemimpinan Pengayoman adalah seorang selalu bersedia melakukan segala sesuatu untuk kepentingan orang banyak, khususnya anggota organisasinya.
- 4) Gaya Kepemimpinan Expert (ahli) ini merupakan seorang pemimpin mempunyai keterampilan atau keahlian dalam suatu bidang tertentu, menjalankan kepemimpinan di lingkungan lembaga yang bergerak di bidang tersebut.
- 5) Gaya Kepemimpinan Organisatoris dan Administrator ini bekerja secara berencana, sistematis dan tertib, dengan memanfaatkan berbagai masukan dari orang lain dari dalam dan luar lembaganya. Dalam menetapkan keputusan-keputusan, pemimpin menyenangi musyawarah untuk mendapatkan bahan-bahan masukan.
- 6) Gaya Kepemimpinan Agitator ini dilakukan dengan memberikan tekanan-tekanan, mengadu domba, menimbulkan dan mempertajam perselisihan, memecah belah dan menghasut anggota lembaga, dengan maksud untuk memperoleh keuntungan bagi pimpinan dengan atau tanpa kelompoknya.⁵⁶

Menurut Miftah Thoha ada dua hal yang dapat dilakukan oleh pemimpin yakni perilaku mengarahkan dan perilaku mendukung, perilaku mengarahkan dapat dirumuskan sebagai sejauh mana seorang pemimpin melibatkan diri dalam komunikasi satu arah, menetapkan yang seharusnya dilakukan pengikut, memberitahukan pengikut tentang apa yang seharusnya dikerjakan dan melakukan pengawasan secara ketat kepada pengikutnya.

⁵⁶ Hadari Nawawi, kepemimpinan, hlm164

Perilaku mendukung adalah, sejauh mana pemimpin melibatkan diri dalam komunikasi dua arah, misalkan mendengar, menyediakan dukungan dan dorongan, memudahkan interaksi dan melibatkan para pengikut dalam mengambil keputusan.⁵⁷ Dari gaya kepemimpinan diatas tidak ada yang lebih baik atau lebih buruk dibandingkan satu sama lainnya, hal ini tergantung bagaimana keadaan kelompok yang dipimpin. Pemimpin harus mampu menilai keadaan kelompok dan memberikan gaya kepemim[inan yang dibutuhkan sesuai dengan tingkat perkembangan anggota yang dipimpinnya.

c. Tipe kepemimpinan Kepala Sekolah

Menurut Mulyadi, gaya kepemimpinan merupakan dasar dalam mengklarifikasi tipe kepemimpinan, gaya kepemimpinan memiliki tiga pola dasar yaitu, yang mementingkan pelaksanaan tugas, mementingkan hubungan kerja dan mementingkan hasil yang dapat dicapai.⁵⁸ Secara teoritis gaya kepemimpinan dibedakan menjadi tiga Tipe utama (pokok). Ketiga tipe kepemimpinan tersebut adalah:

1) Tipe kepemimpinan otoriter

Kepemimpinan ini memusatkan diri pada pemimpin sebagai penentu segala-galanya dalam suatu organisasi. Tipe kepemimpinan ini menunjukkan adanya powerfull pada diri seseorang yang pemimpin untuk bertindak sebagai penguasa. Pemimpin akan memandang dirinya lebih dalam segala hal, sebagai penguasa ia selalu merasa dirinya sebagai yang paling mampu dan paling benar, sehingga tidak boleh dibantah. Kepemimpinan otoriter berdampak negatif dalam kehidupan berlembaga

⁵⁷ Miftah Toha, *Kepemimpinan Dalam Manajemen*, (Raja Grafindo Persada:2010) hlm 65

⁵⁸ Mulyadi, *kepemimpinan kepala sekolah*, uin maliki press 2010, hlm 41.

atau berorganisasi. Nawawi mengemukakan beberapa macam dampak negatif, dari gaya otoriter yaitu:

- a) Anggota lembaga menjadi manusia penurut atau pengekor, yang tidak mampu dan tidak mau berinisiatif, takut mengambil keputusan. Kepemimpinan otoriter mematikan kreatifitas, sehingga bawahan tidak mampu dan tidak mau menciptakan kerja.
- b) Kesiediaan anggota lembaga bekerja keras, disiplin atau patuh didasari oleh perasaan tertekan, sehingga suasana kerja kaku dan tegang.
- c) Lembaga atau lembaga menjadi statis, karena pimpinan tidak menyukai perubahan, perkembangan dan kemajuan yang biasanya datang dari anggota lembaga yang kreatif dan berpikiran maju.⁵⁹

Dari paparan di atas bahwasannya kepemimpinan yang otoriter akan menghambat perkembangan dan kemajuan lembaga. Karena jika seorang anggota mengemukakan pendapat atau gagasan dan sarannya, pemimpin tersebut tidak suka, sikap pemimpin yang seperti ini akan menciptakan suasana yang kaku dan peraan yang takut pada anggota atau lembaga.

2) Tipe kepemimpinan bebas

Pada gaya kepemimpinan ini, pemimpin tidak memimpin, dia hanya membiarkan kelompoknya berbuat semaunya sendiri. Pemimpin tidak berpartisipasi sedikitpun dalam kegiatan kelompoknya. Semua pekerjaan dikerjakan oleh bawahannya. Pemimpin dalam hal ini sebagai simbol lembaga. Kepemimpinannya dijalankan dengan memberikan kebebasan

⁵⁹ Hadari Nawawi, kepemimpinan, hlm 162

kepada semua anggota dalam menetapkan keputusan dan melaksanakannya menurut kehendak masing-masing.

Berdasarkan uraian diatas tidak seorangpun anggota lembaga yang menetapkan keputusan dan melaksanakan kegiatan, maka lembaga menjadi tidak berfungsi. Sebaliknya kebebasan yang diberikan, juga berakibat fungsi lembaga tidak berlangsung sebagaimana mestinya, bahkan menjadi tidak terarah. Kondisi seperti ini dapat terjadi karena wewenang menjadi tidak jelas dan tanggung jawab menjadi kacau.

3) Tipe kepemimpinan demokratis

Kepemimpinan demokrasi lebih berorientasi pada memberikan bimbingan yang efisien kepada bawahan. Dalam kepemimpinan ini setiap individu sebagai manusia diakui dan dihargai eksistensinya dan peranannya dalam memajukan dan mengembangkan lembaga. Dalam gaya kepemimpinan ini setiap kemauan, kehendak, kemampuan, buah pikiran, gagasan, pendapat, ide cerdas, minat, dan perhatian dan lain-lain yang membedakan antara individu, selalu dihargai dan disalurkan untuk kepentingan bersama.

Kepemimpinan demokratis bersifat aktif, dinamis, dan terarah. Maksudnya aktif adalah dalam menggerakkan dan memotivasi. Sedangkan dinamis dalam mengembangkan dan memajukan lembaga. Dan terarah pada tujuan bersama yang jelas, melalui pelaksanaan kegiatan-kegiatan yang relevan secara efektif dan efisien.

Dalam menjalankan tugas, pemimpin selalu membagi tugas-tugas secara tuntas, dan sesuai dengan kemampuan anggotanya, dan tidak ada

tugas yang tertinggal karena tidak ada yang melaksanakannya. Dengan kata lain setiap anggota mengetahui secara jelas wewenang dan tanggung jawab yang dilimpahkan kepadanya. Dari uraian diatas telah jelas bahwa gaya kepemimpinan demokratis selalu berpihak pada kepentingan anggota, dengan berpegang pada prinsip mewujudkan kebenaran dan keadilan untuk kepentingan bersama.

6. Profesionalisme Guru Pendidikan Islam

a. Pengertian Profesi Guru

Profesi adalah bidang pekerjaan yang dilandasi pendidikan keahlian (keterampilan, kejuruan, dsb) tertentu. Menurut Komarudin yang dikutip Syaiful Sagala mengemukakan bahwa profesi berasal dari bahasa latin yaitu "profesia" yang mengandung arti, pekerjaan, keahlian, jabatan, jabatan guru besar. Syaiful Sagala juga mengutip pendapat Jarvis yang menjelaskan bahwa profesional dapat diartikan bahwa seorang melakukan suatu tugas profesi juga sebagai seorang ahli (expert) apabila dia secara spesifik memperolehnya dari belajar.⁶⁰

Menurut Dedi profesi adalah suatu pekerjaan yang menuntut keahlian dari para petugasnya, maksudnya pekerjaan yang disebut profesi itu tidak bisa dilakukan oleh orang yang tidak terlatih secara khusus terlebih dahulu untuk melakukan pekerjaan itu.⁶¹ Moh. Ali mengemukakan syarat khusus untuk suatu pekerjaan profesi yaitu:

⁶⁰ Poerwadaminta, Kamus Umum Bahasa Indonesia (Jakarta: Balai Pustaka, 2003), hlm. 911.

⁶¹ Syaiful Sagala, Administrasi Pendidikan Kontemporer (Bandung: Alfabeta, 2012), hlm. 198.

- 1) Menuntut adanya keterampilan yang berdasarkan konsep dan teori ilmu pengetahuan yang mendalam.
- 2) Menekankan pada keahlian tertentu sesuai dengan profesinya.
- 3) Menuntut adanya tinggat keguruan yang memadai.
- 4) Adanya kepekaan terhadap dampak kemasyarakatan dari pekerjaan yang dilaksanakannya.
- 5) Memungkinkan perkembangan sejalan dengan dinamika kehidupan.

Jika dilihat dari definisi dan syarat diatas maka secara sederhana profesi dapat diartikan sebagai pekerjaan yang diperoleh melalui pendidikan atau pelatihan khusus, dengan kata lain profesi dapat dikatakan sebagai suatu bidang keahlian khusus untuk menangani lapangan kerja tertentu yang membutuhkannya. Kemudian Guru adalah siapa saja yang melaksanakan tugas sebagai pengajar, pendidik, dan pelatih, baik yang dilaksanakan dalam lembaga pendidikan formal maupun informal.⁶²

Dalam UU No. 14 Tahun 2005 guru diartikan sebagai tenaga profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai dan mengevaluasi peserta didik." Selain itu guru juga dituntut agar bisa menguasai kurikulum, bahan pembelajaran, pengelolaan kelas, menggunakan metode, menggunakan media, dan dalam upaya meningkatkan kualitas pendidikan. Nana Sudjana mengemukakan ada 3 tugas pokok profesi guru, yaitu:⁶³

⁶² Suparlan, Menjadi Guru Efektif (Yogyakarta: Hikayat, 2008), him. 15.

⁶³ Departemen Pendidikan Nasional, Undang-Undang RI Nomor. 14 Tahun 2005 Pasal 1 Ayat 1, Jakarta 2003

- 1) Guru sebagai pengajar, menekankan pada tugas dalam merencanakan dan melaksanakan pengajaran.
- 2) Guru sebagai pembimbing, menekankan kepada tugas guru dalam memberikan bantuan kepada siswa dalam pemecahan masalah yang dihadapi terkait dengan belajar mengajar.
- 3) Guru sebagai administrator, merupakan jalinan antara ketatalaksanaan bidang pengajaran dan ketatalaksanaan pada umumnya, ketatalaksanaan bidang pengajaran lebih menonjol dan lebih diutamakan bagi profesi

Jadi dapat disimpulkan bahwa Profesi Guru adalah pekerjaan yang dilakukan oleh orang-orang yang secara khusus dipersiapkan untuk melaksanakan tugas mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai dan mengevaluasi peserta didik yang diawali dengan pendidikan atau pelatihan khusus. Perbedaan yang mendasar antara profesi guru dengan profesi yang lain terdapat pada tugas dan tanggung jawabnya. Tugas dan tanggung jawab guru adalah adalah memanusiakan manusia. Untuk itu dalam memegang jabatan guru disyaratkan harus memiliki kemampuan yang matang dalam bidang tersebut.

b. Guru Pendidikan Agama Islam

1) Definisi Guru Pendidikan Islam

Secara umum pengertian guru agama dapat diartikan guru yang mengajarkan mata pelajaran agama.⁶⁴ Zakiyah mendefinisikan bahwa, Guru Pendidikan Agama Islam (GPAI) adalah guru yang melaksanakan tugas pengajaran pengetahuan keagamaan, ia juga melaksanakan tugas

⁶⁴ Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, Kamus Besar Bahasa Indonesia, (Jakarta: Balai Pustaka, 2000), hlm. 228

pendidikan dan pembinaan bagi peserta didik, membantu membentuk kepribadian dan pembinaan akhlak juga menumbuhkan pengembangan keimanan dan ketakwaan para peserta didik.⁶⁵

Menurut Ahmad D. Marimba guru agama adalah orang yang bertanggung jawab mengarahkan dan membimbing anak didik berdasarkan hukum-hukum agama Islam. Dari pengertian di atas dapat dipahami bahwa Guru pendidikan Agama Islam (GPAI) atau biasa disebut guru agama adalah orang yang mengajarkan bidang studi Pendidikan Agama Islam. Guru agama juga diartikan sebagai orang dewasa yang memahami agama Islam secara baik, dan diberi wewenang untuk mengajarkan bidang studi agama Islam untuk dapat mengarahkan, membimbing dan mendidik peserta didik berdasarkan hukum hukum islam untuk mencapai kebahagiaan hidup dunia maupun akhirat.

2) Syarat – Syarat Guru Pendidikan Agama Islam

Zakiah mengemukakan bahwa tidak sembarangan orang dapat menjadi guru. Menjadi guru tertentu harus memenuhi persyaratan, yaitu: Bertaqwa kepada Allah SWT, Berilmu, Sehat jasmani, Berkelakuan baik.⁶⁶ Sementara itu, Soejono sebagaimana yang dikutip oleh Ahmad Tafsir mengatakan, bahwa syarat-syarat menjadi guru adalah: (1) Tentang umur, harus sudah dewasa. (2) Tentang kesehatan, harus sehat jasmani dan

⁶⁵ Zakiyah Daradjat, Pendidikan Islam dalam Keluarga dan Sekolah (Jakarta: Ruhana, 2000), him. 99.

⁶⁶ Zakiyah Daradjat, Imu Pendidikan Islam, (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), hlm. 41-42

rohani. (3) Tentang kemampuan mengajar, ia harus ahli. (4) Harus berkesuksesan dan berdedikasi tinggi.⁶⁷

Dari pendapat di atas dapat dipahami bahwa syarat untuk menjadi guru secara umum adalah bertaqwa kepada Allah SWT, dewasa, kemudian mempunyai ilmu pengetahuan. Karena seorang guru akan mentranfer ilmu pengetahuan tersebut kepada anak didiknya. Sehat jasmani juga merupakan salah satu syarat untuk menjadi seorang guru artinya guru tidak boleh cacat fisiknya. Selain itu guru juga harus berkelakuan baik artinya seorang guru harus memberikan contoh teladan bagi anak didiknya. Kemudian berkenaan dengan guru pendidikan agama islam, Menurut Ramayulis ada enam syarat yang harus dipenuhi oleh seorang guru Agama. antara lain sebagai berikut:

- a) Syarat Fisik. Seorang guru harus berbadan sehat, tidak memiliki cacat tubuh yang mungkin mengganggu pekerjaannya, dan tidak memiliki gejala-gejala penyakit yang menular. Dalam persyaratan fisik ini juga menyangkut kerapian, kebersihan dan keindahan.
- b) Syarat Psikis. Seorang guru harus sehat rohaninya, tidak mengalami gangguan jiwa, stabil emosinya, sabar, ramah, mempunyai jiwa pengabdian, bertanggung jawab dan memiliki sifat-sifat positif lainnya.
- c) Syarat Keagamaan Seorang guru harus seorang yang beragama dan mengamalkan agamanya. Di samping itu ia menjadi sumber norma dari segala norma agama yang ada.

⁶⁷ Ahmad Tafsir, Ilmu Pendidikan dalam Prespektif Islam, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2000), hlm.80

- d) Syarat Teknis Seorang guru harus memiliki ijazah pendidikan guru, seperti ijazah Fakultas Ilmu Pendidikan, Fakultas Tarbiyah atau ijazah keguruan lainnya. Ijazah tersebut harus disesuaikan dengan tingkatan lembaga pendidikan tempat ia mengajar.
- e) Syarat Paedagogis Seorang guru harus menguasai metode mengajar, menguasai materi yang akan diajarkan dan ilmu-ilmu lain yang ada hubungannya dengan ilmu yang ia ajarkan. Ia juga harus mengetahui psikologi, terutama psikologi anak dan psikologi pendidikan agar ia dapat menempatkan diri dalam kehidupan anak dan memberikan bimbingan sesuai dengan perkembangan anak.⁶⁸

Jadi syarat yang paling utama dalam guru agama islam adalah harus beragama islam dan mengamalkan ajaran agama islam dengan baik. Maksudnya, mengerjakan apa yang diperintahkan oleh Allah SWT dan meninggalkan segala larangan-Nya serta mengetahui hukum-hukum yang ada dalam Islam. Selain harus beragama Islam, guru agama islam mesti bertanggung jawab terhadap dirinya, keluarganya dan juga anak didiknya di sekolah serta bertanggung jawab terhadap kesejahteraan agama islam.

Guru agama Islam dalam arti kata guru agama islam mesti mengajar sambil berdakwah supaya orang yang diajarkannya memiliki kesadaran dalam menjalankan kewajibannya sebagai hamba Allah SWT dan membentuk anak didiknya menjadi warga Negara yang demokratis. Selain itu, seorang guru agama islam harus memiliki perasaan panggilan murni di dalam hatinya untuk menyebarkan dan mengajarkan agama islam.

⁶⁸ Ramayulis, pengantar Ilmu Pendidikan, (Padang, The Minangkabau Foundation Press, 2004) hlm 41

c. Kompetensi Profesional Guru Pendidikan Agama Islam.

Guru merupakan salah satu penyangga profesi, artinya Guru merupakan jabatan yang memerlukan keahlian khusus sebagai guru. Profesi keguruan dituntut mempunyai kompetensi yang mapan dalam pelayanannya⁶⁹. Kompetensi-kompetensi keguruan tersebut meliputi:

1) Kompetensi Kepribadian.

Kepribadian guru, seperti halnya kepribadian individu pada umumnya terdiri atas jasmaniah, intelektual, sosial, emosional, dan moral. Guru menurut Nana Syaodih Sukmadinata adalah manusia yang memiliki kepribadian sebagai individu. Seluruh aspek kepribadian tersebut terintegrasi membentuk satu kesatuan yang utuh, yang memiliki ciri yang khas.⁷⁰ Kepribadian guru sebagai tenaga pendidik harus sesuai dengan nilai yang baik dan berlaku dalam masyarakat.

2) Kompetensi Pedagogik

Kompetensi pedagogik merupakan kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik yang meliputi pemahaman terhadap peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya.⁷¹

Surya menjelaskan bahwa Kompetensi pedagogik merupakan kemampuan pengelolaan yang meliputi: pemahaman wawasan

⁶⁹ Uzer Usman, *Menjadi Guru*, hlm 5

⁷⁰ Nana Syaodi Sukmadinata, *Landasan Psikologis Proses Pendidikan*, (Bandung Remaja Rosdakarya 2004) hlm 252.

⁷¹ E. Mulyasa, *Standart Kompetensi dan sertifikasi guru*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2008) hlm 75

pendidikan, pemahaman terhadap peserta didik, pengembangan kurikulum, perancangan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran yang dialogis, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya.⁷² Dengan menggunakan ilmu pengetahuan dan teknologi pembelajaran serta mampu melaksanakan penilaian terhadap hasil belajar siswa.

3) Kompetensi Profesional

Kompetensi profesional guru adalah sejumlah kewenangan dan kemampuan guru dalam rangka melaksanakan tugas profesinya, menurut Muhammad Surya kompetensi tersebut meliputi:

- a) Menguasai landasan pendidikan, antara lain mengetahui pendidikan (pencapaian kompetensi dasar dan hasil belajar), mengenai fungsi sekolah dalam masyarakat, mengenal prinsip-prinsip psikologi pendidikan yang sangat diperlukan dalam proses pembelajaran.
- b) Menguasai bahan ajar menguasai kurikulum.
- c) Menyusun silabus dan program pembelajaran; menetapkan pencapaian kompetensi dan tujuan pembelajaran, memilih bahan ajar, memilih dan mengembangkan strategi pembelajaran, memilih media pengajaran, memilih dan memanfaatkan sumber belajar.⁷³

Jadi kompetensi profesional jika disimpulkan adalah merupakan kemampuan seorang guru menguasai bidang studi yang diajarkan sesuai dengan kurikulum, menguasai bahan penunjang bidang studi,

⁷² Muhammad Surya, *Percikan Perjuangan Guru Menuju Guru Profesional, Sejahtera dan Terlindungi*, (Bandung: Rosdakarya 2006) 176

⁷³ Muhammad Surya, *Percikan Perjuangan Guru*, hlm 176

mengelola program belajar mengajar, dengan merumuskan tujuan pembelajaran, mengenal dan menggunakan prosedur pembelajaran yang tepat, melaksanakan program belajar mengajar, serta mampu mengenal kemampuan anak didik.

Guru juga dituntut mampu mengelola kelas seperti mengatur tata ruang kelas untuk pelajaran, menciptakan iklim belajar yang serasi, mampu menggunakan media atau sumber belajar, memilih dan menggunakan media serta membuat alat bantu yang sederhana yang memungkinkan membimbing peserta didik memenuhi standar kompetensi yang ditetapkan dalam Standar Nasional Pendidikan.

4) Kompetensi Sosial Masyarakat

Kompetensi sosial kemasyarakatan merupakan kemampuan pendidik sebagai bagian dari masyarakat untuk berkomunikasi lisan dan tulisan, menggunakan teknologi komunikasi dan informasi secara fungsional, bergaul secara efektif dengan peserta didik, tenaga kependidikan, orang tua/wali peserta didik dan bergaul secara santun dengan masyarakat sekitar.⁷⁴

Kompetensi sosial, meliputi: 1) sikap inklusif, bertindak obyektif, serta tidak diskriminatif ber-dasarkan jenis kelamin, agama, ras, kondisi fisik, latar belakang keluarga dan status sosial ekonomi; 2) sikap adaptif dengan lingkungan sosial budaya tempat bertugas; 3) komunikatif dengan komunitas guru, warga sekolah dan warga masyarakat.⁷⁵

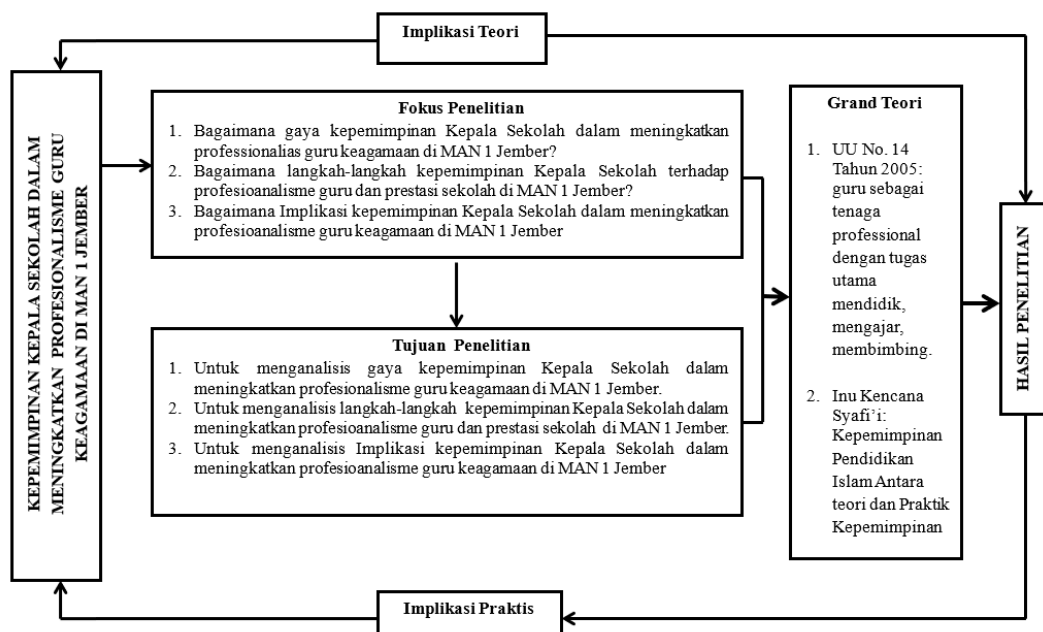
⁷⁴ Muhammad Surya, *Percikan Perjuangan Guru*, hlm 178

⁷⁵ Siti Nur Hayati, *Hubungan Kinerja*, hlm 196.

Kompetensi sosial kemasyarakatan guru merupakan kemampuan seorang guru dalam melaksanakan kewajiban dengan tanggung jawab dan layak serta memudahkannya dalam segala usaha yang berkenaan dengan dunia sosial. Kompetensi yang dimiliki oleh setiap guru akan menunjukkan kualitas guru itu sendiri dalam proses belajar mengajar. Semakin guru paham dan menguasai kompetensi keguruan diatas maka akan semakin bagus kualitas yang dihasilkan dalam dunia pendidikan.

B. Kerangka Berfikir

Kerangka berfikir merupakan alur pemikiran yang logis dan bertujuan untuk menjelaskan substansi dari sebuah penelitian yang dilaksanakan. Kerangka ini dibuat berdasarkan pertanyaan penelitian yang dibuat serta himpunan dari beberapa konsep yang digunakan serta variabel dari penelitian tersebut.



Gambar 2.1 Kerangka Berfikir

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Peneliti menggunakan metode penelitian kualitatif. Metode penelitian kualitatif sering disebut metode penelitian naturalistik karena penelitian dilakukan dalam kondisi alamiah.⁷⁶ Jenis penelitian yang dilakukan adalah studi kasus, karena berfokus pada satu fenomena tertentu di suatu konteks sosial/pendidikan. Pendekatan dalam studi ini adalah deskriptif, dimana studi mengeksplorasi atau memotret situasi sosial yang akan diteliti secara menyeluruh, luas dan mendalam. Dalam hal ini, situasi sosial yang dimaksud adalah MAN 1 Jember.

Bogdan dan Taylor dalam bukunya menjelaskan bahwa penelitian kualitatif adalah suatu prosedur penelitian yang berbentuk deskriptif baik lisan maupun tertulis dari orang-orang yang terlibat dalam penelitian.⁷⁷ Jadi, dalam hal ini tidak boleh memisahkan individu atau organisasi dalam hipotesis, tetapi perlu dilihat secara keseluruhan.

B. Kehadiran Peneliti

Posisi peneliti dalam penelitian kualitatif ini berperan sebagai perencana, pelaksana, pengumpul data dan pelaporan hasil penelitian. Definisi instrumen atau alat penelitian di sini tepat karena ia adalah segalanya dalam keseluruhan

⁷⁶ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan, Kuantitatif, Kualitatif dan R & D* (Bandung: Alfabeta, 2013).

⁷⁷ Lexy J. Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif* (Bandung : PT Remaja Rosdakarya, 2006), hlm. 4

proses ini.⁷⁸ Berdasarkan penjelasan di atas, maka kehadiran peneliti merupakan instrumen utama dan faktor penting dalam penelitian ini. Dalam penelitian ini, peneliti memposisikan diri sebagai pengamat non-partisipatoris (*non-participant observer*) dikarenakan peneliti bukanlah bagian internal dari subjek penelitian, serta bukan pula anggota maupun guru di MAN 1 Jember.

C. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian ini berada MAN 1 Jember yang beralamat di Jl. Imam Bonjol No.50, Kaliwates Kidul, Kaliwates, Kec. Kaliwates, Kabupaten Jember, Jawa Timur 68131. Adapun alasan peneliti memilih lokasi penelitian di sekolah tersebut karena MAN 1 Jember merupakan lembaga pendidikan berbasis Nasional dan MAN Model.

D. Sumber Data

Jenis data yang dikumpulkan dari penelitian ini berupa dokumen tentang keadaan lingkungan madrasah, program kerja kepala sekolah, program kerja wakil kepala bidang kurikulum, implementasi program sekolah oleh guru, serta program kerja madrasah secara umum yang berkaitan dengan upaya peningkatan mutu di MAN 1 Jember.

Penelitian ini menjadikan kepala sekolah, wakil kepala kurikulum, dan guru-guru mata pelajaran keagamaan di MAN 1 Jember sebagai subjek utama. Kemudian untuk mendukung kelengkapan data penelitian ini, juga melibatkan peran serta informan yang dianggap mengetahui secara rinci dan jelas mengenai fokus penelitian dan semua data serta informasi yang di butuhkan oleh peneliti.

⁷⁸ Ibid., hlm. 168

Adapun yang menjadi sasaran utama sebagai informan untuk memperoleh data dalam penelitian ini adalah:

1. Kepala Sekolah
2. Wakil Kepala Sekolah Bidang Kurikulum
3. Guru Keagamaan

E. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian karena tujuan utama penelitian adalah untuk memperoleh data. Tanpa mengetahui teknik pengumpulan data, peneliti tidak akan memiliki data yang valid dan baku. Dalam penelitian ini, ada beberapa teknik sebagai berikut:

1. Observasi

Menurut Sutrisno Hadi, Observasi adalah metode ilmiah yang diartikan sebagai pengamatan dan pencatatan secara sistematis terhadap fenomena yang sedang diselidiki. Peneliti melakukan observasi dan pencatatan di MAN 1 Jember. Selain melibatkan Kepala Sekolah, peneliti juga melibatkan staf kependidikan, dan lain-lain. Dari hasil observasi, peneliti mengetahui tentang gaya kepemimpinan Kepala Sekolah dalam meningkatkan profesionalitas guru keagamaan di MAN 1 Jember.

Tabel 3.1 Instrumen Observasi

No	Instrumen	Poin				
		1	2	3	4	5
1	Kepala sekolah melakukan supervisi pembelajaran					

2	Kepala sekolah melakukan evaluasi kinerja guru agama					
3	Terjalin komunikasi efektif antara kepala sekolah dan guru					
4	Kepala sekolah menjadi teladan dalam sikap dan profesionalisme					
5	Kepala sekolah melibatkan guru dalam pengambilan keputusan					
6	Interaksi guru dengan siswa dan rekan kerja					
7	Penggunaan media dalam pembelajaran					
8	Guru melakukan penilaian hasil belajar					
9	Keikutsertaan dalam pelatihan/seminar					
10	Variasi metode pembelajaran					

2. Wawancara

Wawancara merupakan salah satu cara pengambilan data yang dilakukan melalui kegiatan komunikasi lisan dalam bentuk terstruktur, semi struktur dan tak terstruktur.⁷⁹ Bentuk informasi yang diperoleh dinyatakan dalam tulisan, atau direkam secara audio.

Wawancara, juga dikenal sebagai wawancara lisan/kuesioner, adalah dialog yang dilakukan oleh pewawancara untuk memperoleh informasi dari

⁷⁹ Hursapia Harahap, *Penelitian Kualitatif*, (Medan: Wal Ashri Publishing, 2020) hlm 78

orang yang diwawancarai.⁸⁰ Dalam melakukan wawancara untuk mengumpulkan data ini peneliti menggunakan metode wawancara semi terstruktur. Tujuan metode ini adalah untuk menentukan masalah secara terbuka, dimana informan memberikan pendapat dan gagasannya dan peneliti perlu mendengarkan dengan seksama dan mencatat segala sesuatu yang dikemukakan olehnya. Subyek penelitian yang akan menjadi informan adalah Kepala Sekolah, Waka Kurikulum, Staff di MAN 1 Jember.

Tabel 3.2 Instrumen Wawancara

No	Narasumber	Instrumen
1	Kepala Sekolah	• Proses perencanaan peningkatan profesionalisme guru agama di MAN 1 Jember. • Proses pembentukan tim dalam meningkatkan profesionalisme guru agama di MAN 1 Jember. • Tujuan dari peningkatan profesionalisme guru agama di MAN 1 Jember.
2	Waka Kurikulum	• Proses perencanaan peningkatan profesionalisme guru agama di MAN 1 Jember.

⁸⁰ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan RND*, (Bandung: Alfabetha cv, 2007), hlm. 22

		• Proses pembentukan tim dalam Peningkatan profesionalisme guru agama di MAN 1 Jember. • Upaya yang dilakukan Waka Kurikulum dalam peningkatan profesionalisme guru agama di MAN 1 Jember.
3	Guru Agama	• Proses perencanaan peningkatan profesionalisme guru agama di MAN 1 Jember. • Proses pembentukan tim dalam peningkatan profesionalisme guru agama di MAN 1 Jember.

3. Dokumentasi

Dalam melaksanakan metode dokumentasi, peneliti menyelidiki benda-benda tertulis seperti buku-buku, rapor peserta didik, majalah, dokumen, peraturan-peraturan, notulen rapat, catatan harian dan lain sebagainya. Evaluasi mengenai kemajuan, perkembangan, atau keberhasilan belajar peserta didik juga dapat dilengkapi atau diperkaya dengan melakukan pemeriksaan terhadap dokumen-dokumen tersebut. Sebagai informasi mengenai kegiatan peserta didik dalam mengikuti proses pembelajaran bukan

tidak mungkin saat-saat tertentu diperlukan sebagai bahan pelengkap bagi pendidik dalam melakukan evaluasi hasil belajar.⁸¹

Dilingkungan sekolah, biasanya juga dijumpai dokumen-dokumen yang tersusun secara rapi dan teratur. Hal ini akan sangat membantu peneliti untuk berkomunitas dengan sekolah dalam rangka meningkatkan kelas dan sekolah. Data mengenai identitas peserta didik dan latar belakang sosial komunitas sekolah (pimpinan, guru, karyawan dll.)

Metode dokumentasi ini Penulis gunakan untuk mendapatkan data atau dokumen-dokumen yang ada kaitannya yang dengan fokus penelitian penulis tentang kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru keagamaan di man 1 jember. Dokumen-dokumen yang dikumpulkan oleh peneliti dipilih dan dipilah untuk diambil mana yang sesuai dengan fokus yang diteliti. Dokumen yang diambil dijadikan data pendukung penelitian. Agar hasil kajian dan penelitian yang dilakukan dapat disajikan lebih valid dan lebih lengkap, sehingga paparan yang dihasilkan akan lebih akurat dan dapat dipertanggung jawabkan sebagai kajian yang kredibel dan ilmiah.

F. Teknik Analisis Data

Setelah penulis memperoleh data yang diperlukan, maka tahap berikutnya adalah analisa data. Analisa data ini tidak dilakukan secara serentak (bersama-sama) melainkan disesuaikan dengan perolehan data berdasarkan kenyataan obyektif, yaitu setiap data yang diperoleh langsung dianalisa. Teknik analisa data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik diskriptif dengan membuat

⁸¹ Anas Sudijono, *Pengantar Evaluasi Pendidikan*, (Jakarta : PT Raja Grafindo Persada, 2008), 90.

gambaran yang sistematis dengan faktual serta analisisnya dilakukan dengan tiga cara yaitu:

1. Reduksi data atau penyederhanaan (*data reduction*).
2. Paparan atau sajian data (*data display*).
3. Penarikan kesimpulan.

G. Pengecekan Keabsahan Data

Pengecekan keabsahan data merupakan kegiatan pembuktian bahwa apa yang diamati oleh peneliti sesuai dengan apa yang ada di lapangan atau sesuai dengan keadaan yang ada. Menurut Nasution untuk memperoleh keabsahan data peneliti melakukan uji kredibilitas. Kredibilitas mengacu pada validitas atau kepercayaan terhadap kebenaran data yang diperoleh. Kredibilitas data bertujuan untuk membuktikan mengenai data yang diperoleh peneliti dari berbagai sumber dan dipertemukan dengan data yang berada di lapangan. Ketika melakukan uji kredibilitas di lapangan dapat menggunakan beberapa teknik sebagai berikut:

1. Triangulasi Teknik.

Triangulasi merupakan kegiatan pemeriksaan keabsahan data dengan memanfaatkan sesuatu hal yang lain di luar data untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding. Sedangkan Untuk triangulasi teknik pengujian kredibilitas data dilakukan dengan mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda. Misalnya untuk mengecek data bisa melalui wawancara, observasi, dokumentasi. Bila dengan teknik pengujian kredibilitas data tersebut menghasilkan data yang berbeda, maka peneliti

melakukan diskusi lebih lanjut kepada sumber data yang bersangkutan untuk memastikan data mana yang dianggap benar.

2. Triangulasi Waktu.

Data yang dikumpulkan dengan teknik wawancara di pagi hari pada saat narasumber masih dalam keadaan fokus akan memberikan data lebih valid sehingga lebih kredibel. Selanjutnya dapat dilakukan dengan pengecekan dengan wawancara, observasi atau teknik lain dalam waktu atau situasi yang berbeda. Bila hasil uji menghasilkan data yang berbeda, maka dilakukan secara berulang-ulang sehingga sampai ditemukan kepastian datanya.

3. Triangulasi Sumber

Untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber. Data yang diperoleh dianalisis oleh peneliti sehingga menghasilkan suatu kesimpulan selanjutnya dimintakan kesepakatan (*member check*) dengan tiga sumber data.

4. Menggunakan Bahan Referensi

Pengunaan bahan referensi sangat memudahkan peneliti dalam pengecekan keabsahan data, karena dari referensi yang ada sebagai pendukung dari observasi penelitian yang dilakukan oleh peneliti. Karena menurut peneliti Yang dimaksud referensi adalah pendukung untuk membuktikan data yang telah ditemukan oleh peneliti. Dalam laporan penelitian, sebaiknya data-data yang dikemukakan perlu dilengkapi dengan foto atau dokumen autentik, sehingga menjadi lebih dapat dipercaya

H. Prosedur Penelitian

Untuk melakukan sebuah penelitian kualitatif, perlu mengetahui tahap-tahap yang dilalui dalam proses penelitian. Tahapan ini disusun secara sistematis agar diperoleh data secara sistematis pula. Ada beberapa tahap yang bisa dikerjakan dalam suatu penelitian, yaitu:⁸²

1. Tahap Pra-Lapangan.

Pada tahap pra lapangan ini, peneliti melakukan persiapan untuk menuju lapangan, ada enam langkah yang dilakukan oleh peneliti, yaitu:

a. Menyusun Rancangan Penelitian

Pada tahap ini, peneliti membuat usulan tentang proposal penelitian yang sebelumnya diajukan kepada dosen pembimbing dan teman mahasiswa.

b. Memilih Lapangan Penelitian.

Peneliti memilih MAN 1 Jember karena sekolah ini merupakan sekolah terbaik diantara sekolah yang berada di Kabupaten Jember, serta memiliki banyak catatan baik.

c. Menilai Lapangan

Tahap ini dilakukan untuk memperoleh gambaran umum tentang MAN 1 Jember. Selanjutnya agar peneliti lebih siap terjun ke lapangan karena telah memiliki bekal keadaan, situasi, dan latar belakang dari lembaga pendidikan tersebut.

⁸² Lexy, J. Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2001), 85-109.

d. Memilih dan Memanfaatkan Informan

Pada tahap ini peneliti memilih seseorang informan yang merupakan orang yang benar-benar sesuai dengan bidangnya dan sesuai terhadap pertanyaan wawancara yang akan diajukan oleh peneliti.

2. Tahap Lapangan

a. Memahami Latar Penelitian Dan Persiapan Diri.

Tahap ini selain mempersiapkan diri, peneliti harus memahami latar penelitian agar dapat menentukan model pengumpulan datanya.

b. Memasuki Lapangan.

Pada saat memasuki lapangan peneliti menjalin hubungan yang akrab dengan subyek penelitian dengan menggunakan tutur bahasa yang baik, akrab serta bergaul dengan mereka dan tetap menjaga etika pergaulan dan norma-norma yang berlaku di dalam lapangan penelitian tersebut.

3. Berperan Serta Mengumpulkan Data.

Dalam tahap ini peneliti mencatat data yang diperoleh ke dalam catatan lapangan, baik data yang diperoleh dari wawancara, pengamatan atau menyaksikan sendiri kegiatan tersebut.

4. Tahap Analisis Data

Analisis data merupakan suatu tahap pengorganisasian dan mengurutkan data ke dalam pola, kategori, dan satuan uraian dasar agar dapat memudahkan dalam menentukan tema dan dapat merumuskan hipotesa kerja yang sesuai dengan data. Pada tahap ini data yang diperoleh dari sumber, dikumpulkan, diklasifikasikan, dan dianalisa dengan komparasi konstan.

5. Tahap Penulisan Laporan

Penulisan laporan merupakan hasil akhir dari suatu penelitian, sehingga dalam tahap akhir peneliti ini memiliki pengaruh terhadap hasil penulisan laporan. Penulisan laporan yang sesuai dengan prosedur penulisan yang baik karena dapat menghasilkan kualitas hasil penelitian yang baik pula.

BAB IV

PAPARAN DATA DAN HASIL PENELITIAN

A. Gambaran Umum Latar penelitian

1. Sejarah Singkat Berdirinya MAN 1 Jember

Melalui berbagai perjuangan, ide dan keinginan tentang berdirinya sebuah lembaga pendidikan islam tingkat Madrasah Aliyah di Jember. Pada tahun 1967 Sebuah lembaga pendidikan Islam setingkat MA di Jember didirikan. Lembaga pendidikan ini pada mulanya diberi nama SPIAIN Jember (Sekolah Persiapan Institut Agama Islam Negeri). Berdasarkan Surat Keputusan Menteri Agama RI Nomor : 17 Tahun 1978, tanggal 30 Maret 1978, SPIAIN Jember diubah namanya menjadi Madrasah Aliyah Agama Islam Negeri (MAAIN) hingga tahun 1981.

Dalam pendirian SPIAIN tersebut, Tokoh Ulama Jember turut andil membidani kelahirannya, diantaranya K.H. Dhofir Salam, Pengasuh PP. Al-Fattah Talangsari Jember dan KH.A. Muhith Muzadi sebagai Kepala Sekolah Pertama SPIAIN periode 1967/1971. Kemudian institusi MAAIN sejak tahun 1981 dikukuhkan menjadi Madrasah Aliyah Negeri Jember (MAN). Baru terhitung mulai tanggal 23 Agustus 2004 resmi berganti namanya menjadi Madrasah Aliyah Negeri 1 Jember (MAN 1 Jember) berdasarkan Keputusan Menteri Agama nomor 168 tahun 2003, tanggal 24 Maret 2003.

Pada awal berdirinya (SPIAN), proses KBM berlangsung di Kampus IAIN Sunan Ampel Kab. Jember, di kawasan pasar Johar, sekarang kawasan Mutiara *Shopping Center*. Searah dengan perkembangan dan pertumbuhan SPIAIN menjadi MAAIN yang terus melaju, pada tahun 1982

para perintis mampu membeli tanah dan mampu membangun sebuah gedung permanen di kawasan Kaliwates, kawasan Jalan Imam Bonjol 50 Jember, sebagaimana yang ada sekarang ini.

2. Masa perkembangan

a. Program Keterampilan

Pada tahun 1988/1989 berdasar Piagam Kerja Sama Departemen Agama dengan United Nation Development Program (UNDP) Nomor INS/85/036/A/01/13, tanggal 14 Desember 1987 Madrasah Aliyah Negeri 1 Jember ditunjuk sebagai proyek percontohan (*pilot project*) lembaga pendidikan penyelenggara pendidikan keterampilan, bersama dengan 2 MAN, yaitu MAN Kendal (Jateng), MAN Garut (Jabar). Keterampilan yang diuji cobakan adalah keterampilan otomotif, keterampilan elektronika dan keterampilan tata busana.

Selain keterampilan tersebut, MAN 1 Jember mengembangkan pula berbagai program keterampilan bahasa, serta program komputer. Mulai dirintis pula program keterampilan lainnya seperti keterampilan tata boga dan fotografi atau videografi.

1) MAPK

Bersamaan dengan pengemabangan program keterampilan tersebut, berdasarkan keputusan menteri agama Nomor 73 Tahun 1987 MAN 1 Jember ditujun sebagai Madrasah penyelenggara program Madrasah Aliyah Program Khusus (MAPK), bersama dengan empat Madrasah Aliyah Negeri di Indonesia, yaitu MAN Padang Panjang (Sumatra Barat), MAN Yogyakarta (Jawa Tengah), MAN Ujung

Pandang (Sulawesi Selatan) dan MAN Ciamis (Jawa Barat). MAPK adalah program pendidikan unggulan setingkat MA dengan komposisi kurikulum pembelajaran 70% ilmu-ilmu Agama Islam dan 30% ilmu-ilmu umum.

Setelah enam tahun berjalan, berdasarkan surat keputusan menteri Agama RI Nomor 371 tahun 1993, nama MAPK diubah namanya menjadi Madrasah Aliyah Keagamaan (MAK). Dalam Surat Edaran Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Nomor:DJ.II.1/PP.00/ED/2006 tentang Pelaksanaan Standar Isi poin 5 dinyatakan bahwa pada tahun pelajaran 2007/2008 Madrasah Aliyah penyelenggara MAK tidak diperkenankan menerima murid lagi. Merujuk surat edaran tersebut, pada tahun pelajaran 2007/2008 MAN 1 Jember tidak menerima siswa baru program MAK. Sebagai gantinya, MAN 1 Jember membuka jurusan program ilmu-ilmu agama sebagaimana yang disarankan kurikulum 2006.

2) MAN MODEL

Perkembangan berikutnya, berdasarkan surat keputusan Direktorat Jenderal Binbaga Islam Depag RI, No. F.IV/PP.00.6/KEP/17.A/98, tanggal 20 Pebruari 1998, tentang Madrasah Aliyah Model, MAN 1 Jember ditingkatkan statusnya menjadi MANMODEL, yang di dalamnya dilengkapi dengan fasilitas PSBB (Pusat Sumber Belajar Bersama). Selain pengembangan program, memenuhi dirinya pula dengan berbagai sarana dan prasarana pembelajaran, sekarang sedang diselesaikan ruang pembelajaran dan

ruang ekstrakurikuler (di gedung baru), media pembelajaran berteknologi canggih: laptop dan internet; dan keragaman program pengembangan, baik program pengembangan kesiswaan dan program pengembangan profesionalitas guru dan karyawan.

3) Program Kontrak Prestasi

Selain pengalaman mengelola program nasional diatas,MAN 1 Jember pernah memperoleh kepercayaan untuk melaksanakan proyek nasional dari Direktorat Jenderal Departemen Agama Islam RI berupa Program Peningkatan Mutu Kontrak Prestasi pada tahun 2006. Pelaksanaan program tersebut ditandai dengan adanya Surat Perjanjian Kontrak Prestasi antara Direktorat Jenderal Departemen Agama Islam RI dengan kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Jember Nomor: DT.II.I/PP.04/2006. Surat perjanjian tersebut ditanda tangani oleh kedua belah pihak di Jakarta.

4) Program Ma'had (pesantren) MAN 1 Jember

Program Ma'had (pesantren) MAN 1 Jember Alhamdulillah, sejak tahun pelajaran 2012/2013 Madrasah Aliyah Negeri 1 telah diresmikan pendirian Ma'had (Pesantren) bagi siswa-siswi Madrasah Aliyah Negeri 1 Jember oleh kepala kantor Kementrian Agama Kabupaten Jember, bapak Drs. H. M Raefi, M.Pd. Pada kamis 12 Juli atau 2 sya'ban 1433 H.

Pendirian ma'had sebagai upaya penguatan pendidikan dan pembentukan karakter Islam(*Islamic character building*) pendirian ma'had ini selaras dengan visi Madrasah Aliyah Negeri 1 Jember:

“Menuju prestasi prima, berakhlakul karimah berlandaskan iman dan taqwa”, bahwa dalam pembentukan karakter siswa yang berakhlak mulia, tidak cukup hanya berhenti pada pemahaman konsep dalam KBM reguler dan kurikuler khususnya pengetahuan agama, tetapi dibutuhkan upaya konkrit dalam perilaku dan kehidupan sehari-hari. Untuk itu, Ma’had MAN 1 Jember dalam kesehariannya mengadakan kegiatan-kegiatan kajian/pengajian kitab kuning (keislaman), bimbel pengetahuan umum, pembiasaan ubudiyah, serta berlatih kemandirian, kesederhanaan dan keprihatinan demi terbentuknya anak-anak yang solihin-solihat.

Ma’had yang menyediakan waktu pembelajaran 24 jam bagi santri, sangat memungkinkan untuk melakukan pembinaan, pembimbingan, penggemblengan dan pembiasaan-pembiasaan amaliyah demi terwujudnya siswa/santri yang berwawasan IPTEK dan sekaligus berkarakter IMTAQ dan Ahklaul Karimah. Ma’had yang sesungguhnya dalam sejarah keberadaannya selalu menyuguhkan panca karakter bagi santri, yakni kemandirian, kesederhanaan, ukhuwah kebersamaan, keberanian dan keikhlasan menjadi amat dibutuhkan dalam pembentukan Golden Generation (generasi emas) sebagaimana dicanangkan oleh Mendikbud, Prof. Dr. Muhammad Nuh, DEA baru-baru ini.

3. Perjalanan Periodisasi Kepemimpinan

Berikut perjalanan perintisan MAN 1 Jember hingga sekarang.

Tabel 4.1 Periodisasi Kepala MAN 1 Jember Sejak 1967 Hingga Sekarang

No	Periode	Nama Kepala Sekolah	Keterangan
1	1967 – 1971	KH. A. Muhith Muzadi	Purna Tugas
2	1972 – 1980	H. Rois Syamsudin, B.A.	Purna Tugas
3	1980 – 1993	H. Akwan Ichsan	Almarhum
4	1993 – 1995	Drs. H. Kuslan Haludi	Almarhum
5	1995 – 2001	Drs. H. Dulhalim	Almarhum
6	2001 – 2002	Drs. Hamdani	Almarhum
7	2002 – 2009	Drs. Ek. Abdul Wahid	Purna Tugas
8	2009 – 2015	Drs. H. M. Anwari Sy., M.A.	Purna Tugas
9	2015 – 2016	Drs. Mustofa	Pengisi Kepala
10	2016 – Sekarang	Drs. Anwaruddin, M.Si	Purna Tugas

4. Letak geografis dan kondisi lingkungan MAN 1 Jember



Gambar 4.1 Papan Nama MAN 1 Jember

MAN 1 Jember terletak di wilayah Kabupaten Jember, Provinsi Jawa Timur. Madrasah ini berada di lokasi yang strategis dan mudah dijangkau karena terletak tidak jauh dari pusat aktivitas masyarakat serta berada di jalur yang dilalui kendaraan umum. MAN 1 Jember berdiri di atas lahan yang cukup luas dan dikelilingi oleh lingkungan yang kondusif bagi kegiatan pembelajaran. Letaknya yang berdekatan dengan pemukiman warga menjadikan madrasah ini mudah diakses baik oleh peserta didik, tenaga pendidik, maupun masyarakat sekitar, sehingga mendukung kelancaran pelaksanaan proses pembelajaran.

5. Visi, Misi, dan Tujuan MAN 1 Jember

a. Visi MAN 1 Jember

Menuju prestasi prima, berakhlakul karimah berlandaskan iman dan taqwa”

b. Misi MAN 1 Jember

- 1) Menumbuhkan pengahayatan dan pengamalan ajaran Islam dan budaya bangsa sebagai sumber kearifan dalam bertindak.
- 2) Mengembangkan sistem manajemen berbasis mutu dalam berbagai layanan dan pengembangan madrasah.
- 3) Meningkatkan kualitas pendidik dan tenaga kependidikan secara berkelanjutan dan bervariasi.
- 4) Mendayagunakan potensi sumber dana secara efisien dan efektif untuk pengembangan sarana prasarana dan kegiatan inovatif.
- 5) Mengembangkan potensi diri peserta didik secara optimal sesuai dengan bakat melalui proses pembelajaran bermutu.

c. Tujuan

- 1) Menciptakan dan menyelenggarakan proses pendidikan yang berorientasi pada target pencapaian efektivitas proses pembelajaran berdasarkan konsep MPMBS.
- 2) Mewujudkan sistem kepemimpinan yang kuat dalam mengakomodasikan, menggerakkan, dan menyeraskan semua sumber daya pendidikan yang tersedia.
- 3) Mengelola tenaga kependidikan secara efektif berdasarkan analisis kebutuhan, perencanaan, pengembangan, evaluasi kerja, hubungan kerja, imbal jasa yang memadai.
- 4) Penanaman budaya mutu kepada seluruh warga sekolah yang didasarkan pada keterampilan/ skill dan profesionalisme.
- 5) Menciptakan sikap kemandirian secara kelembagaan melalui peningkatan sumber daya yang memadai.

6. Struktur Organisasi MAN 1 Jember

MAN 1 Jember sebagai lembaga pendidikan formal memiliki struktur organisasi yang jelas guna memudahkan pembagian tugas dan tanggung jawab dalam pelaksanaan seluruh kegiatan pendidikan. Struktur organisasi di MAN Jember merupakan susunan atau hubungan yang sistematis antara berbagai komponen, bagian, dan jabatan yang saling berkaitan dan memiliki ketergantungan satu sama lain. Dengan adanya keterpaduan antar komponen tersebut, setiap bagian dapat menjalankan fungsinya secara optimal sehingga berpengaruh positif terhadap efektivitas kinerja madrasah secara keseluruhan.

Struktur organisasi MAN 1 Jember menggambarkan pembagian kerja, peran, serta pengoordinasian berbagai kegiatan pendidikan dan administrasi yang berbeda. Struktur tersebut juga memuat hak, kewajiban, serta sanksi bagi setiap unsur yang terlibat di dalamnya, sehingga menjadi pedoman bagi seluruh warga madrasah dalam melaksanakan tugas sesuai dengan fungsi dan tanggung jawab masing-masing demi tercapainya tujuan pendidikan di MAN 1 Jember.



Gambar 4.2 Struktur Organisasi MAN 1 Jember

Struktur organisasi merupakan susunan pengurus yang bertanggung jawab atas pengelolaan dari lembaga pendidikan. Struktur organisasi disusun berdasarkan musyawarah bersama dengan menentukan tugas-tugas yang menjadi wewenangnya. Madrasah ini memiliki struktur organisasinya sendiri namun juga tak jauh beda dengan struktur organisasi yang dimiliki oleh lembaga pendidikan yang lain yaitu tetap dipimpin oleh seorang ketua atau disebut kepala madrasah atau sekolah.

7. Personalia manajemen madrasah

Personalia Manajerial MAN 1 Jember Tahun Pelajaran 2025/2026 sebagai berikut:

Tabel 4.2 Kualifikasi Pendidik MAN 1 Jember

No	Status Pendidik	S-1 (L)	S-1 (P)	S-2 (L)	S-2 (P)	S-3 (L)	S-3 (P)	Jumlah
1	Guru PNS	17	25	7	4	–	–	53
2	Guru PPPK	12	6	4	4	–	–	26
3	Guru Non-ASN	4	3	2	4	–	–	13
	Jumlah	33	34	13	12	–	–	92

8. Unit Pelayanan Teknis ketatausahaan

Unit Pelayanan Teknis Ketatausahaan di MAN 1 Jember memiliki struktur yang lengkap dan fungsional dalam mendukung kelancaran administrasi madrasah. Kepala Urusan Tata Usaha berperan sebagai koordinator utama dalam pengelolaan administrasi, keuangan, kepegawaian, serta tata persuratan. Keberadaan bendahara, penyusun program anggaran dan pelaporan, serta administrasi keuangan menunjukkan bahwa pengelolaan keuangan madrasah telah dilaksanakan secara sistematis dan akuntabel. Selain itu, adanya pengelola data kurikulum dan pengadministrasi kurikulum memperkuat dukungan administrasi terhadap pelaksanaan proses pembelajaran di MAN 1 Jember.⁸³

⁸³ Data Berasal dari Madrasah Aliyah Negeri 1 Jember tahun Ajaran 2025/2026

Tabel 4.3 Jabatan Fungsional MAN 1 Jember

No	Jabatan	Nama
1	Kepala Madrasah	Drs. Anwaruddin, M.Si.
2	Kepala Tata Usaha	Hendra Ganda Sundarta, S.Pd., M.Pd.
3	Wakil Kepala Bidang Kurikulum	Imam Syahroni, S.Pd., M.Si.
4	Wakil Kepala Bidang Humas	Drs. M. Natsir Firdaus
5	Wakil Kepala Bidang Kesiswaan	Rina Poeji Astoetik, S.Pd.
6	Wakil Kepala Bidang Sarana dan Prasarana	Ade Sa'diyah, S.Pd.
7	Wakil Kepala Bidang Keasramaan	Jamanhuri, S.Ag., M.Pd.I.
8	Ketua Program Keterampilan	Moh. Tarom, S.Pd., M.T.
9	Pembina Ma'had Putri	Achmad Ikhsan Dimiyati, S.Pd.I.
10	Pembina Ma'had Putra	Masruri, S.Pd.I., M.Pd.
11	Ketua Pengembangan Program BIC	Erna Kristiana Dewi, S.Pd., M.Si.
12	Koordinator Bimbingan dan Konseling (BK)	Drs. Agus Suyatno
13	Ketua Tim Tata Tertib	M. Shoiful Muchlish, Lc., M.Pd.
14	Pembina OSIS	Mamik Isgiyanti, S.Pd., M.Pd.

Tabel 4.4 Ketatausahaan MAN 1 Jember

No	Jabatan	Nama
1	Kepala Urusan Tata Usaha	Hendra Ganda Sundarta, S.P., M.P.
2	Bendahara	M. Najmul Rosyid, S.Sos.
3	Penyusun Program Anggaran dan Pelaporan	Taufiqur Rahman
4	Pengadministrasi / Operator BMN	Noval Danial Hadi Kusuma
5	Pengelola Kepegawaian	Siti Maratul Holisah, S.Sos.
6	Pengelola Data Kurikulum	Khansa' Azizah, M.Ag.
7	Pengadministrasi Kurikulum	Muhammad Sauki
8	Pengadministrasi Perpustakaan	Rifai
9	Pengadministrasi Kesiswaan	Lusianah
10	Pengadministrasi Umum	Masrud
11	Pengadministrasi Tata Persuratan	Siti Asyizah
12	Pengadministrasi Keuangan	Feni Dwi Fitriah, S.Pd.
13	Pengadministrasi Asrama (Murobbi)	Saiful Huda
14	Pramu Kebersihan	Abdul Azis; Rasman; Subangkit Hariwibowo; Rahmad Hidayatullah R;M. Sapik Udin; Firman Maulana; M. Irham Maulana; Ayes; Syafi'

15	Satuan Pengamanan (Satpam)	Sanudin; Samsul Arifin; Muhammad Ali; Salim; M. Munir
----	----------------------------	--

9. Unit Pelayanan Teknis (UPT) Pembelajaran MAN 1 Jember Tahun Pelajaran 2025/2026

Unit UPT berfungsi sebagai unsur pendukung utama dalam penyelenggaraan kegiatan pembelajaran berbasis akademik maupun keterampilan. UPT Pembelajaran meliputi perpustakaan, laboratorium, workshop keterampilan, pengelolaan teknologi informasi dan website madrasah. Keberadaan kepala perpustakaan dan penanggung jawab laboratorium di berbagai bidang ilmu menunjukkan komitmen madrasah dalam menyediakan sarana pembelajaran yang memadai dan relevan dengan kebutuhan siswa.⁸⁴

Tabel 4.5 Jabatan Fungsional UPT MAN 1 Jember

No	Jabatan	Nama
1	Kepala Perpustakaan	Syuhadak, S.Pd., M.Li.
2	Ketua Workshop Otomotif	Kanada, S.Pd.
3	Ketua Workshop Elektronika	Ikhsan Dony Prasajo Syafi'i, S.T.
4	Ketua Workshop Tata Busana	Maslikah, S.Pd.
5	Ketua Laboratorium Biologi	Drs. Eny Purwati, M.Pd.
6	Ketua Laboratorium Fisika	Sofia Ratnaningsih, S.Pd.
7	Ketua Laboratorium Kimia	Drs. Ali Al Muta'sin, M.Pd.
8	Ketua Laboratorium Bahasa	Dewi Rachmayanti, S.Pd.

⁸⁴ Data Berasal dari Madrasah Aliyah Negeri 1 Jember tahun Ajaran 2025/2026

9	Ketua Laboratorium Komputer	Dedi Tugas, S.Kom.
10	Penanggung Jawab Laboratorium Keagamaan	Ahmad Hasyim Asy'ari, S.Pd.I.
11	Pengelola IT dan Website	Ahmad Hasyim Asy'ari, S.Pd.I.

10. Kualifikasi Pendidik MAN 1 Jember tahun ajaran 2025/2026

Selain memiliki pendidik yang berkualifikasi Magister S-2 MAN 1 Jember juga memiliki pendidik yang berkualifikasi Strata satu S-1. Berikut data pendidik di Madrasah Aliyah Negeri 1 Jember:⁸⁵

Tabel 4.6 Daftar Guru MAN 1 Jember

No	Nama Guru	Kualifikasi
1	Drs. Anwaruddin, M.Si.	S-2
2	Drs. Ali Al Muta'sin, M.Pd.	S-2
3	Khoirul Arifin, S.Pd.I.	S-1
4	Siti Nurjanah, M.Pd.I.	S-2
5	Glory Marchiano Andromeda, S.Pd.	S-1
6	Nurul Riezza Riesty F., S.Pd.	S-1
7	Mamik Isgiyanti, S.Pd., M.Pd.	S-2
8	Bidayatul Hidayah, S.Pd.	S-1
9	Emy Sriwijayanti, S.Ak.	S-1
10	Nestia Arum Pambayu, M.Pd.	S-2
11	Ecci Ayu Pujaanti, S.Pd., M.Pd.	S-2
12	Humaidah Aini, S.Pd.	S-1

⁸⁵ Data Berasal dari Madrasah Aliyah Negeri 1 Jember tahun Ajaran 2025/2026

13	Alfian Adi Firdaus, S.Pd.	S-1
14	Ike Susilowati, S.Th.I.	S-1
15	Adriana Iflahah, S.Pd.I.	S-1
16	Mohammad Nasih Fuadi, M.Pd.I.	S-2
17	Nurvia Firdaus, S.Sy.	S-1
18	Retno Wahyuni, S.Pd.	S-1
19	Erna Kristiana Dewi, S.Pd., M.Si.	S-2
20	Walid Indra Efendi, S.Pd.	S-1
21	Roma Doni Zakaria, S.Pd.	S-1
22	Ulfa Mazidah, S.Pd.	S-1
23	Eko Sulistyningsih, S.Pd.	S-1
24	Arista Nuril Septaningrum, S.Pd.	S-1
25	Mery Mariyawati, S.Pd.	S-1
26	Happy Khoirunnisa', S.Pd., M.Pd.	S-2
27	Dra. Elis Bariroh	S-1
28	Dewi Rahmayanti, S.Pd.	S-1
29	Dra. Lilik Suhartini	S-1
30	M. Shoiful Muchlish, Lc., M.Pd.	S-2
31	Sri Mulyani, S.H.	S-1
32	Samhadi Ifriandi Putra, S.Pd.I.	S-1
33	Dra. Eny Purwati, M.Pd.	S-2
34	Ahmad Hasyim Asy'ari, S.Pd.I.	S-1
35	Syuhadak, S.Pd., M.Li.	S-2

36	Sofia Ratnaningsih, S.Pd.	S-1
37	Moh. Fanni Labib, S.Pd.I.	S-1
38	Raras Indriyani, S.Pd., M.P.	S-2
39	Rahmad Hidayat, S.H.	S-1
40	Yuriadi, S.Pd.	S-1
41	Moh. Tarom, S.Pd., M.T.	S-2
42	Nurkolis, S.Pd., M.Sc.	S-2
43	M. Jamanhuri, S.Ag., M.Pd.I.	S-2
44	Ahmad, S.Ag., M.Pd.I.	S-2
45	Fitria Candra, S.Pd., M.Pd.	S-2
46	Gembong Angger W., M.Si.	S-2
47	Muh. Masruri, M.Pd.I.	S-2
48	M. Ali Hasan, S.Pd., M.Si.	S-2
49	Putri Rizqika, S.Pd., M.Pd.	S-2
50	Roisatul Wahdiyah, M.Pd.	S-2
51	Fajrul Falah	S-2
52	Umi Nadhirotul Laili, M.A.	S-2

11. Siswa- Siswi MAN 1 Jember

Secara keseluruhan keadaan siswa Madrasah Aliyah Negeri 1 Jember, pada tahun pelajaran 2025/2026 ini berjumlah 1270 siswa yang tersebar pada 4 peminatan, yaitu peminatan Bahasa, MIPA, IPS, dan Agama (MANPK), baik kelas X, XI, dan XII. Keadaan siswa MAN 1 Jember tahun pelajaran 2025/2026 sebagaimana tertuang pada tabel berikut:

Tabel 4.7 Daftar Siswa MAN 1 Jember

Jenjang	L	P	Jumlah
Kelas X	176	264	440
Kelas XI	182	266	448
Kelas XII	171	248	419
Total	529	778	1.307

B. Paparan Data

1. Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru keagamaan di MAN 1 Jember

Kepala sekolah dalam memimpin sebuah lembaga pendidikan harus memiliki strategi yang efektif dan efisien. Tidak hanya itu seorang kepala sekolah juga harus memiliki kompetensi yang dimiliki pada dirinya seperti kompetensi kepribadian, kompetensi manajerial, kompetensi kewirausahaan, kompetensi supervisi, kompetensi sosial. Kepala sekolah memiliki cara sendiri menghadapi iklim dalam lembaga pendidikan. hal yang dilakukan kepala sekolah dinamakan strategi. Strategi kepala sekolah dapat kita artikan sebagai hal yang dilakukan oleh kepala sekolah untuk tujuan tertentu.

Kepala sekolah memiliki tugas dan fungsi strategis yang berbeda dari perannya sebagai guru, sehingga dituntut memiliki kualifikasi yang memadai agar mampu memimpin lembaga pendidikan secara optimal. Kepala sekolah yang kompeten adalah kepala sekolah yang mampu mengimplementasikan kompetensi kepemimpinan sesuai ketentuan yang berlaku serta merumuskan strategi yang tepat untuk meningkatkan mutu madrasah.

Dalam konteks MAN 1 Jember, strategi kepemimpinan kepala sekolah diarahkan pada peningkatan profesionalisme guru keagamaan agar mampu melaksanakan tugas pembelajaran secara efektif dan bertanggung jawab. Hal ini serupa dengan apa yang disampaikan kepala sekolah dalam pernyataannya sebagai berikut:

“Strategi kepemimpinan yang saya terapkan dalam meningkatkan profesionalisme guru keagamaan di MAN 1 Jember lebih menekankan pada penguatan koordinasi, selain juga berpacu kepada VISI MISI saya juga menekankan dalam pembinaan berkelanjutan, dan keteladanan. Guru keagamaan sudah memiliki kompetensi yang baik, sehingga peran kepala madrasah lebih pada memfasilitasi, mengarahkan, dan memastikan seluruh program berjalan sesuai dengan tujuan madrasah. Pembinaan dilakukan melalui rapat rutin, diskusi akademik, serta supervisi yang bersifat pembimbingan, bukan semata-mata pengawasan. Selain itu, kami mendorong guru keagamaan untuk terus mengembangkan profesionalismenya melalui kegiatan pengembangan diri, seperti mengikuti pelatihan, MGMP, dan peningkatan kualitas pembelajaran di kelas. Madrasah berupaya memberikan dukungan baik secara kebijakan maupun fasilitas agar guru dapat menjalankan tugasnya secara optimal.”⁸⁶
(HW. 1, RM. 1, AN.1)



Gambar. 4.3 Kunjungan ketua KPU RI di MAN 1 Jember

⁸⁶ Wawancara Bapak Anwaruddin, Kepala Madrasah MAN 1 Jember, Pada Tanggal 19 Januari 2026

Kepemimpinan kepala sekolah di MAN 1 Jember dapat dijadikan contoh bagi pimpinan madrasah lainnya. Berdasarkan hasil pengamatan peneliti, setiap kali berkunjung ke MAN 1 Jember tidak ditemukan praktik kepemimpinan yang bertentangan dengan prinsip organisasi dan tata kelola madrasah. Kepala sekolah mampu membangun hubungan yang harmonis dengan seluruh guru dan tenaga kependidikan, sehingga tercipta suasana kerja yang kondusif dan mendukung pelaksanaan program madrasah.

Kepala sekolah di MAN 1 Jember dikenal mengedepankan musyawarah dalam menyelesaikan berbagai permasalahan yang berkaitan dengan madrasah. Pendekatan tersebut menunjukkan gaya kepemimpinan yang partisipatif dan demokratis, sehingga setiap kebijakan dan keputusan yang diambil dapat diterima dengan baik oleh warga madrasah. Narasi ini memperkuat jawaban pertama kepala sekolah bahwa strategi kepemimpinan yang diterapkan berfokus pada koordinasi, pembinaan, dan keteladanan dalam meningkatkan profesionalisme guru keagamaan. Serta kepala sekolah juga menambahkan tentang bagaimana profesionalisme guru keagamaan di MAN 1 Jember:

“Di MAN 1 Jember, upaya peningkatan profesionalisme guru keagamaan dilakukan dengan memaksimalkan potensi yang telah dimiliki madrasah. Guru keagamaan pada umumnya sudah memiliki dasar kompetensi yang baik, termasuk kemampuan membaca dan memahami kitab kuning. Oleh karena itu, strategi kepemimpinan yang diterapkan lebih diarahkan pada penguatan koordinasi, pendampingan, serta penciptaan suasana akademik yang mendukung pengembangan keilmuan guru.” Melalui pembinaan internal, diskusi keagamaan, dan supervisi yang bersifat pembimbingan, madrasah berupaya menjaga dan meningkatkan kualitas profesional guru keagamaan secara berkelanjutan. Pendekatan tersebut dilakukan agar guru dapat terus

berkembang tanpa meninggalkan karakter dan nilai-nilai keislaman yang menjadi ciri khas MAN 1 Jember.”⁸⁷ (HW. 2, RM. 1, AN.2)

Dari beberapa pernyataan kepala sekolah di atas, peneliti dapat menyimpulkan bahwa dalam merumuskan strategi kepemimpinan dibutuhkan berbagai macam informasi sebagai dasar pengambilan keputusan. Informasi tersebut tidak hanya diperoleh melalui rapat internal dan komunikasi di lingkungan madrasah, tetapi juga melalui pemahaman terhadap kondisi guru, kebutuhan madrasah, serta situasi yang dihadapi. Kelengkapan informasi ini menjadi faktor penting dalam memperkuat strategi yang dijalankan agar dapat berjalan secara efektif dan efisien.

Selain kepala sekolah, peningkatan profesionalisme guru keagamaan di MAN 1 Jember juga melibatkan peran beberapa pihak pendukung agar strategi kepemimpinan yang diterapkan tidak bersifat sepihak. Dalam hal ini, wakil kepala madrasah bidang kurikulum menjadi salah satu unsur penting yang mendukung pelaksanaan strategi tersebut. Wakil kurikulum memiliki peran strategis karena bersinggungan langsung dengan guru dan tenaga kependidikan, khususnya dalam pengelolaan pembelajaran dan pengembangan kompetensi guru keagamaan :

“Strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan profesionalisme guru keagamaan dilaksanakan melalui koordinasi yang intensif antara pimpinan dan guru. Kepala madrasah memberikan arahan yang jelas terkait penguatan kualitas pembelajaran, sementara kami di bidang kurikulum berperan menindaklanjuti kebijakan tersebut dalam bentuk program akademik dan pendampingan guru. Melalui rapat koordinasi, evaluasi pembelajaran, serta pembinaan rutin,

⁸⁷ Wawancara Bapak Anwaruddin, Kepala Madrasah MAN 1 Jember, Pada Tanggal 19 Januari 2026

profesionalisme guru keagamaan dapat terus ditingkatkan secara bertahap.”⁸⁸ (HW. 1. RM. 1, NA. 1)

Dari pernyataan yang telah disampaikan kepala sekolah serta waka kurikulum di atas. Diperkuat dengan pernyataan Bapak Fanani sebagai guru Bahasa Arab yang telah mengikuti perkembangan sekolah:

“Sebagai guru Bahasa Arab yang telah mengikuti perkembangan MAN 1 Jember, saya merasakan bahwa kepemimpinan kepala madrasah sangat memberikan pengaruh positif terhadap peningkatan profesionalisme guru keagamaan. Arah dan kebijakan yang disampaikan kepala madrasah tidak bersifat menekan, tetapi lebih pada pembinaan dan penguatan kapasitas guru. Hal tersebut kemudian ditindaklanjuti dengan baik oleh wakil kepala madrasah bidang kurikulum melalui pendampingan dan koordinasi yang berkelanjutan, sehingga guru merasa didukung dalam menjalankan tugas pembelajaran. Kondisi ini mendorong guru PAI untuk terus meningkatkan kompetensi, baik dalam penguasaan materi keagamaan maupun dalam metode pembelajaran.”⁸⁹ (HW. 1, RM. 1, FA. 1)

Selain melakukan wawancara, peneliti juga melakukan observasi untuk memperkuat kebenaran data yang diperoleh dari para informan. Hasil observasi menunjukkan bahwa kepala madrasah menjalin hubungan yang harmonis dengan pendidik, tenaga pendidik, dan peserta didik, di mana pada waktu istirahat kepala madrasah kerap memberikan arahan kepada guru agar bersikap adil dan tidak membedakan peserta didik baik di dalam maupun di luar kelas. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan cenderung demokratis, karena memberikan ruang bagi guru dan staf untuk berpendapat serta bekerja dengan nyaman tanpa merasa tertekan, sehingga mendukung pelaksanaan tugas secara optimal.

⁸⁸ Wawancara Bapak Natsir, WAKA Madrasah MAN 1 Jember, Pada Tanggal 7 Januari 2026

⁸⁹ Wawancara Bapak Fanani, Guru Bahasa Arab MAN 1 Jember, pada tanggal 7 Januari 2026

2. Langkah – langkah kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru keagamaan di MAN 1 Jember

Profesionalisme Guru merupakan kesanggupan seorang guru dalam menguasai bahan ajar secara luas dan mendalam, dan mampu mengintegrasikan konten pembelajaran dengan penggunaan Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) serta membimbing peserta didik dalam Standar Nasional Pendidikan. Dengan demikian, guru harus mempunyai wawasan yang dalam dan luas terkait dengan mata pelajaran yang diampunya, guru juga dituntut untuk mampu menguasai model atau metode pengajaran bervariasi. Dalam meningkatkan profesionalisme guru, kepala sekolah semestinya mempunyai strategi yang sesuai guna membuat suatu kegiatan yang nantinya akan berpengaruh positif terhadap keprofesionalannya tersebut. Kepala sekolah juga menjelaskan:

“Semua kegiatan terjadwal sekali sebulan yaitu KKG (Kelompok Kerja Guru), jadi kegiatan tersebut membahas permasalahan-permasalahan apa yang ditemui dan kendala apa yang sering terjadi dalam kegiatan belajar mengajar sehari-hari. Kemudian dalam jangka panjangnya guru mengikuti program diklat (pendidikan dan pelatihan), seminar, PKB (Pengembangan Keprofesional Berkelanjutan), dan workshop yang diadakan oleh dinas pendidikan atau diklat mandiri atau mengikuti seminar terkait dengan kompetensi profesional guru keagamaan serta guru-guru yang lain.”⁹⁰ (HW. 3, RM. 2, AN. 3)

Jadi pemaparan kepala sekolah diatas dapat dimengerti bahwa seluruh guru diberi peluang untuk mengikuti KKG, seminar, diklat atau workshop untuk meningkatkan kompetensi profesionalnya. Serta kepala sekolah juga

⁹⁰ Wawancara Bapak Anwaruddin, Kepala Madrasah MAN 1 Jember, Pada Tanggal 19 Januari 2026

menekankan bahwasannya profesionalisme guru itu perlu diukur untuk meninjau keberhasilan:

“Untuk mengukur keberhasilan guru ada sistem pemantauan yaitu supervisi kemudian hasilnya dituangkan dalam PK (Penilaian Kerja) jadi di PK itu lah kita bisa melihat keberhasilan guru dan disitulah kita juga melihat kekurangan danantisipasi, yaitu mengikuti kegiatan pelatihan seminar atau diklat dan disitulah salah satu tugas sebagai kepala sekolah penilaian di lapangan yang namanya supervisi.”⁹¹ (HW. 4, RM. 2, AN. 4)

Paparan kepala sekolah diatas dapat dimengerti. Pendidikan dan latihan juga bermanfaat bagi guru untuk memperoleh informasi baru yang berkaitan dengan pendidikan, pengajaran, metode-metode yang baru dalam bidang pembelajaran sekaligus bermanfaat bagi guru yang sedang menyusun portofolio sertifikasi guru sebagai poin tambahan untuk memenuhi poin yang ditetapkan untuk mencapai kelulusan.



Gambar 4.4 Guru Keagamaan Mengikuti Wokrshop

⁹¹ Wawancara Bapak Anwaruddin, Kepala Madrasah MAN 1 Jember, Pada Tanggal 19 Januari 2026

Pernyataan tersebut ditambahkan oleh kepala sekolah terkait dengan langkah-langkah meningkatkan profesionalisme guru keagamaan:

“Langkah-langkah peningkatan profesionalisme guru di MAN 1 Jember dilakukan dengan memberikan kesempatan kepada guru secara bergiliran dan sesuai bidang keahliannya untuk mengikuti berbagai kegiatan pengembangan diri, seperti pelatihan, seminar, lokakarya, dan workshop yang diselenggarakan oleh pemerintah, lembaga swasta, maupun oleh madrasah secara mandiri. Selain itu, kepala sekolah juga mendorong peningkatan karier dan kualifikasi akademik guru melalui studi lanjut sebagai bagian penting dalam meningkatkan profesionalisme. Upaya ini mendapat dukungan dari berbagai pihak karena dinilai memberikan dampak positif terhadap peningkatan kompetensi guru, kualitas pembelajaran, serta pencapaian tujuan pendidikan madrasah dalam membentuk peserta didik yang unggul, bermartabat, dan bertanggung jawab.”⁹² (HW. 5, RM. 2, AN. 5)

Waka Kurikulum memberikan jawaban atas pertanyaan saya :

“Menambahkan terkait dengan langkah-langkah dalam meningkatkan profesionalisme guru bahwa kepala sekolah selalu mendukung guru dalam meningkatkan profesionalisme guru, diantara yang dilaksanakan oleh para guru untuk melakukan penyesuaian diri dengan perkembangan zaman semakin maju yaitu dengan berusaha memenuhi segala kebutuhan guru seperti halnya komputer dan printer untuk menunjang kebutuhan guru.”⁹³ (HW. 2, RM. 2, NA. 2)

Jadi kepala sekolah selalu mendukung apa saja tentang perkembangan semua yang ada di madrasah salah satunya profesionalisme guru, Bapak Fanani sebagai guru bahasa arab juga menambahkan tentang langkah – langkah kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru :

“Mengetahui cara untuk meningkatkan profesionalisme guru Kepala sekolah sangat mempunyai pengaruh besar bagi guru yang mengikuti diklat, workshop ataupun seminar tersebut. karena dari kegiatan itu guru mempunyai ilmu baru untuk kemudian dilaksanakan dikelas. Supaya pembelajaran tidak bosan dan peserta didik merasa nyaman dalam mengikuti pembelajaran maka guru harus mampu memilih strategi atau metode yang menarik yang akan dipakai dalam mengajar. Dengan

⁹² Wawancara Bapak Anwaruddin, Kepala Madrasah MAN 1 Jember, Pada Tanggal 19 Januari 2026

⁹³ Wawancara Bapak Natsir, Waka Madrasah MAN 1 Jember, Pada Tanggal 7 Januari 2026

pemakaian metode dalam kegiatan belajar mengajar oleh guru, kepala sekolah juga mengingatkan bahwa dalam penggunaan metode pembelajaran guru hendaknya pandai menggunakan metode-metode atau strategi yang menarik, tetapi dalam pemilihan metode dan strategi tersebut tidak hanya dilihat dari tingkat menariknya saja, akan tetapi juga dilihat dari kecocokan antara metode dengan materi pelajaran". (HW. 2, RM. 2, FA. 2)

Dalam pengamatan observasi peneliti di MAN 1 Jember terdapat 25 orang guru yang menyelesaikan S2. serta beberapa guru yang masih menyelesaikan study S2 nya. Berbagai pihak selalu mendukung langkah-langkah meningkatkan kompetensi profesional guru karena program-program itu positif, membawa dampak yang baik bagi tingkat profesional guru. Program-program itu untuk meningkatkan profesionalisme guru supaya tujuan daripada pendidikan bisa tercapai dengan baik. Sehingga mampu melahirkan manusia hebat, bermartabat, dan bertanggung jawab. Serta bapak Fanani juga menambahkan:

"Kepala sekolah sering melaksanakan pembimbingan dan arahan kepada guru untuk menyusun RPP yang baik sebelum penerapan KBM (Kegiatan Belajar Mengajar) seperti yang dikemukakan oleh Muttaqin bahwa rencana pelaksanaan Pembelajaran (RPP) yang bagus itu hendaknya memuat berbagai komponen penting, seperti nama sekolah, pengalokasian waktu, standar kompetensi, kompetensi dasar, tujuan, indikator, metode, strategi dan sumber belajar kemudian guru harus menyesuaikan apa yang telah disusun dalam RPP untuk diterapkan ketika mengajar di kelas."⁹⁴ (HW. 3, RM. 2, FA. 3)

Berdasarkan pernyataan dari bapak Fanani dapat dipahami bahwa seorang guru hendaknya melakukan penyusunan RPP yang baik terlebih dahulu sebelum mengajar di kelas, dan berkomitmen untuk menerapkan RPP tersebut ketika mengajar di kelas. Kepala sekolah sangat penting

⁹⁴ Wawancara bapak Fanani, guru Bahasa Arab MAN 1 Jember pada tanggal 8 Januari 2026

memperhatikan sisi ini dalam langkah-langkah meningkatkan profesionalisme guru karena guru adalah pihak sentral dari kesuksesan belajar peserta didik.

Penambahan dari Ustadzah Nunung:

“Kepala sekolah juga sering melaksanakan evaluasi terhadap para guru guna meningkatkan profesionalisme guru. Terkait evaluasi guru, kepala sekolah mengatakan bahwa dalam pembahasan evaluasi ini biasanya mengenai masalah kinerja guru dalam melaksanakan tugasnya dalam mengajar peserta didik di kelas. Kemudian evaluasi yang dilaksanakan pada setiap waktu yaitu mengawasi para guru didalam kelas maupun diluar kelas serta melaksanakan secara langsung maupun tidak langsung. Berdasarkan pelaksanaan supervisi ini para guru dituntut untuk senantiasa siap dengan berbagai tugas mereka. Kegiatan Kelompok Guru (KKG) yang diadakan oleh kepala sekolah memberikan manfaat yang positif terhadap guru seperti yang dijelaskan oleh Saechudin bahwa manfaat yang dirasakan guru terkait dengan profesi guru teratasi, misalnya: administrasi guru jadi lengkap, kesulitan mengajar dapat diminimalisir dan hubungan sesama guru semakin dekat. Dengan adanya kegiatan KKG ini saya merasakan mendapat pengalaman yang baru dan ilmu yang baru, seperti penggunaan metode pembelajaran, mengatasi peserta didik yang malas belajar dan ramai sendiri.” (HW. 1, RM. 2, NU. 1)

Berdasarkan pemaparan diatas, manfaat dari kegiatan KKG yaitu administrasi guru menjadi lengkap, kesulitan mengajar dapat teratasi, hubungan sesama guru semakin dekat, mendapatkan ilmu baru, mampu mengatasi peserta didik yang ramai ketika pembelajaran serta mendapatkan pengalaman baru dalam hal pembelajaran dan informasi pendidikan secara umum.

Hal ini menunjukkan bahwa perhatian kepala sekolah dalam hal meningkatkan profesionalisme guru cukup baik, mulai dalam hal pengembangan keilmuan, wawasan dan berbagai keterampilan. Kepala sekolah juga sudah menjalankan fungsi manajemen dengan baik, mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan, dan lain-lain.

Sehingga langkah-langkah kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru keagamaan sangat mempunyai dampak positif terhadap semua guru yang ada di Madrasah.

3. Implikasi Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru Keagamaan Di MAN 1 Jember

Segala kebijakan dan program yang ada di dalam organisasi tentu ada konsekuensi dampak dari hal-hal yang dijalankan. Dengan adanya hal tersebut, implikasi bisa diartikan sebagai suatu dampak yang muncul dari adanya suatu kebijakan yang diterakan oleh kepala madrasah. Kepemimpinan pada hakikatnya merupakan upaya yang dilakukan oleh seorang kepala madrasah untuk mempengaruhi bawahannya dengan mengikuti arahan dan instruksi yang diberikan supaya tujuan lembaga dapat tercapai.

Kepala madrasah diharapkan mampu menciptakan lingkungan akademik yang berkualitas melalui pelatihan-pelatihan untuk meningkatkan profesionalisme pendidik. Tenaga pendidik yang muda maupun yang sudah tua akan mendapatkan hak yang sama baik dari segi pelayanan maupun pelatihan-pelatihan. Penyeimbangan tersebut akan memberikan kenyamanan bagi pendidik sehingga mereka memiliki keyakinan, komitmen, dan semangat dalam mengemban amanah. Berikut implikasi dari kepemimpinan dalam meningkatkan profesionalisme guru:

a. Memiliki Loyalitas Tinggi

Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala madrasah akan menentukan arah kemajuan lembaga. Pemimpin yang baik adalah yang memberi pelayanan maksimal kepada seluruh civitas akademik madrasah.

Hal ini disampaikan oleh Bapak Anwaruddin selaku Kepala Madrasah MAN 1 Jember, beliau menyampaikan sebagai berikut:

“Saya menerapkan gaya kepemimpinan demokratis serta kolegal, banyak model kepemimpinan saya terapkan sesuai kondisi mas, jadi sumber daya yang ada saya manfaatkan sebaik mungkin untuk menciptakan lingkungan akademik yang berkualitas di madrasah. Dampaknya yaitu seluruh SDM baik itu guru, staff, komite itu memiliki komitmen, kepercayaan, loyalitas dan keinginan untuk menyongsong kebijakan madrasah dalam rangka mempersiapkan lulusan yang berkualitas.”⁹⁵ (HW. 6, RM. 3, AN. 6)

Informan di atas menyampaikan bahwa implikasi gaya kepemimpinan yang diterapkan yaitu seluruh civitas akademika madrasah memiliki komitmen, loyalitas dan semangat untuk mewujudkan visi, misi, dan tujuan madrasah. Hal tersebut Bapak Husain sebagai guru ilmu Hadist juga memberi informasi tambahan bahwa:

“Masing-masing kepala kan punya karakter atau gaya kepemimpinan tersendiri ya, kalau ustad Anwar ini selalu melibatkan para pihak yang berkepentingan dalam mengeluarkan kebijakan. Kalau saya merasa bahwa beliau itu sangat wellcome meskipun kepada pegawai baru, kemudian beliau juga sangat mengayomi dan selalu memberi semangat dan dorongan kepada kami ya meskipun keahlian kami para guru yang sudah berumur, kami mengakui masih jauh dari yang muda-muda. Dampak dari hal tersebut yang membuat kami para guru memiliki semangat dan loyalitas untuk bekerjasama dalam kemajuan lembaga.”⁹⁶ (HW. 1, RM. 3, HU.1)

Wakil kepala madrasah di bidang kurikulum juga memberikan penjelasan terkait implikasi kepemimpinan kepala madrasah, beliau mengatakan::

⁹⁵ Wawancara Bapak Anwaruddin, Kepala Madrasah MAN 1 Jember, Pada Tanggal 19 Januari 2026

⁹⁶ Wawancara Bapak Husain, guru Ilmu Hadist MAN 1 Jember, Pada Tanggal 19 Januari 2026

“menurut saya mas ketika pemimpin memiliki nilai integritas dan kepemimpinan yang memberi pelayanan kepada warga madrasah itu akan membangun sinergitas bagi madrasah. Kepala madrasah mendayagunakan para pegawai madrasah untuk berkerjasama dan selalu melibatkan mereka dalam agenda madrasah. Dampak dari hal tersebut adalah para civitas akademik saling bersinergi dalam mentaati peraturan yang ditetapkan oleh lembaga dan mengikuti seluruh kegiatan yang dilaksanakan oleh lembaga.”⁹⁷ (HW. 3. RM. 3, NA. 3)

Wawancara dengan waka kurikulum di atas menyampaikan bahwa kepala MAN Lumajang menerapkan kepemimpinan kolegal yang seluruh civitas akademik madrasah saling bersinergi dalam mentaati peraturan yang ditetapkan oleh lembaga dan mengikuti seluruh kegiatan yang dilaksanakan oleh lembaga.

Berdasarkan beberapa hasil wawancara di atas dapat disimpulkan bahwa implikasi gaya kepemimpinan dari kepala madrasah akan menjunjung tinggi martabat lembaga. Seluruh civitas akademika madrasah memiliki komitmen, loyalitas dan semangat untuk mewujudkan visi, misi, dan tujuan madrasah. Selain itu, Civitas akademik madrasah saling bersinergi dalam mentaati peraturan yang ditetapkan oleh lembaga dan mengikuti seluruh kegiatan yang dilaksanakan oleh lembaga.

b. Memiliki Banyak Prestasi

Kepemimpinan yang dijalankan oleh bapak Anwar membuktikan bahwa beliau sangat responsif dan peka terhadap kompetensi para pendidik dan staff. Pendidik yang profesional akan memberikan dampak baik bagi madrasah, sebagaimana MAN 1 Jember telah meraih banyak

⁹⁷ Wawancara Bapak Natsir, Waka Madrasah MAN 1 Jember, Pada Tanggal 7 Januari 2026

prestasi baik akademik maupun non akademik, prestasi tersebut tidak hanya diraih oleh peserta didik saja melainkan juga tenaga pendidik dan kepala madrasah itu sendiri. Sebagaimana yang penjelasan dari kepala madrasah berikut:

“Saya melihat bahwa kunci dari kesuksesan lembaga salah satunya yang terpenting ada di para pendidik, jadi ketika pendidik di lembaga berkompeten maka unsur lain akan mengikuti. Dampak yang terjadi dari meningkatnya kompetensi pendidik adalah akan menghasilkan prestasi-prestasi ataupun karya baik bagi dirinya maupun bagi siswa. Selain itu, kerja tim seluruh civitas akademik madrasah juga solid, saling bekerjasama dan memanfaatkan keahlian masing-masing pribadi.”⁹⁸ (HW. 7, RM. 3, AN. 7)

Lebih lanjut juga disampaikan oleh waka kurikulum sebagai berikut:

“Alhamdulillah ya mas disini sering sekali mengikuti perlombaan, olimpiade dsb dari berbagai tingkatan. Itu semua juga tidak luput dari peran pendidik yang mengayomi dan mendampingi para siswa”.⁹⁹ (HW. 4. RM. 3, NA. 4)



Gambar 4.5 Siswa Berprestasi MAN 1 Jember

⁹⁸ Wawancara Bapak Anwaruddin, Kepala Madrasah MAN 1 Jember, Pada Tanggal 19 Januari 2026

⁹⁹ Wawancara Bapak Natsir, Waka Madrasah MAN 1 Jember, Pada Tanggal 7 Januari 2026

Sehubungan dengan hal tersebut ustadzah Nunung selaku guru Fiqh memberikan penjelasan bahwa:

“Alhamdulillah mas banyak siswa siswa kita yg tembsu ke Al-Azhar Cairo serta setiap kita mengikuti perlombaan kita mendapatkan juara ya meskipun ada yang belum beruntug. tapi dari situ banyak yang menimba ilmu langsung dari lapangan dari situ menurut saya dampak dari ilmu yang diberikan oleh guru ketika pembelajaran.”¹⁰⁰
(HW. 2, RM. 3, NU. 2)

Berdasarkan wawancara di atas prestasi-prestasi yang telah diraih oleh pendidik, tenaga kependidikan, dan siswa tersebut tentunya tidak terlepas dari kepemimpinan yang dijalankan oleh kepala madrasah. Kepala madrasah terus memaksimalkan perannya sebagai pemimpin, pendidik, supervisor, motivator, dan innovator untuk mencapai visi, misi dan tujuan secara efektif dan efisien. Prestasi yang telah diraih terdiri dari berbagai kategori mulai dari lingkup lembaga sampai nasional baik akademik maupun non akademik. Selain itu, kerja tim seluruh civitas akademik madrasah juga solid, saling bekerjasama dan memanfaatkan keahlian masing-masing pribadi.

c. Pembelajaran yang berkualitas

Tenaga pendidik yang profesional akan memberikan sumbangsih bagi terselenggarakannya pendidikan yang berkualitas. Guru sebagai pelaksana pendidikan akan memberikan pengaruh besar terhadap intelektual dan pengetahuan peserta didik. Sebagaimana yang disampaikan oleh kepala madrasah terkait implikasi yang terjadi dari peningkatan profesionalisme guru adalah sebagai berikut:

¹⁰⁰ Wawancara Ustadzah Nunung, guru Fiqh MAN 1 Jember, Pada Tanggal 9 Januari 2026

“Dampak nya yang terjadi adalah proses pembelajaran akan berjalan dengan lancar terus siswa juga merasa nyaman untuk menerima pembelajaran artinya tidak boring dan tidak bosan dalam belajar. Sehingga akan mencetak siswa yang berprestasi untuk bisa melanjutkan jenjang pendidikan dan meniti karir berbisnis. Kemaren itu saya diundang oleh alumni sini untuk pembukaan bisnis propertinya. Selain itu ada juga workshop pelatihan digitalisasi untuk memberikan pengembangan pembelajaran kepada para guru yang dilaksanakan kondisional melihat kebutuhan guru.”¹⁰¹ (HW. 8, RM. 3, AN. 8)

Wawancara dengan kepala madrasah di atas menunjukkan bahwa kualitas intelektual siswa adalah gambaran dari kualitas dari pendidik. Guru harus memberikan pelayanan yang optimal kepada para siswa. Implikasi dari pendidik profesional adalah mereka akan mampu mengelola proses pembelajaran dengan baik dan mempersiapkan dan menghasilkan siswa untuk melanjutkan jenjang pendidikan dan terjun di masyarakat. Lebih lanjut Waka kurikulum juga menambahkan mengenai dampak meningkatnya profesionalisme guru sebagai berikut:

“Guru tidak sering meninggalkan jam mengajar, guru berkompetisi supaya kinerjanya lebih bagus lagi untuk menghasilkan siswa yang lebih tertib, disiplin dan pintar. Disini kami memberikan kesempatan penuh kepada siswa untuk berpartisipasi, bertanya dan berkolaborasi dalam belajar mengajar.”¹⁰² (HW. 5. RM. 3, NA. 5)

Ibu Nunung sebagai tenaga pendidik juga memberi penjelasan sebagai berikut:

“Pembelajaran di lembaga akan stabil dan meningkat karena materi yang diberikan guru terarah. Dari situ akan menghasilkan siswa yang berprestasi, Alhamdulillah setiap tahun lulusan dari sini banyak yang diterima di perguruan tinggi mas ya meskipun

¹⁰¹ Wawancara Bapak Anwaruddin, Kepala Madrasah MAN 1 Jember, Pada Tanggal 19 Januari 2026

¹⁰² Wawancara Bapak Natsir, Waka Madrasah MAN 1 Jember, Pada Tanggal 7 Januari 2026

ada juga yang memilih untuk berkerja karena keterbatasan ekonomi”¹⁰³ (HW. 3, RM. 3, NU. 3)

Informan dari pendidik di atas menjelaskan bahwa implikasi dari pendidik profesional adalah proses kegiatan belajar mengajar di MAN Jember akan stabil dan meningkat. Madrasah akan menghantarkan para siswa melanjutkan jenjang pendidikan ke perguruan tinggi.

Berdasarkan beberapa hasil wawancara di atas memberikan gambaran bahwa guru yang profesional memberi dampak berupa pembelajaran yang berkualitas. Implikasi dari pendidik profesional adalah mereka akan mampu mengelola proses pembelajaran dengan baik, tidak sering meninggalkan jam mengajar, berkompetisi supaya kinerjanya lebih baik, menghasilkan siswa yang memiliki karya dan prestasi baik akademik dan non akademik. Selain itu, pembelajaran yang berkualitas akan mempersiapkan dan menghasilkan siswa untuk melanjutkan jenjang pendidikan maupun membuka lapangan pekerjaan. Disisi lain para siswa diberikan kesempatan penuh untuk berpartisipasi, bertanya dan berkolaborasi dalam belajar mengajar.

d. Menguasai Kurikulum dan Bahan Ajar

Dampak yang terjadi lainnya juga pada penguasaan bahan ajar dan kurikulum oleh para guru dengan menerapkan berbagai metode belajar melihat kebutuhan siswa dan materi. Para guru juga mempersiapkan dan mempelajari materi yang akan diberikan kepada

¹⁰³ Wawancara Ustadzah Nunung, guru Fiqh MAN 1 Jember, Pada Tanggal 9 Januari 2026

siswa pada setiap pertemuan. Hal tersebut sebagaimana yang diungkapkan oleh waka kurikulum sebagai berikut:

“Karena sekarang sudah zamannya era digital maka semua guru wajib bisa menggunakan teknologi. Contohnya: materi disampaikan melalui powerpoint. Kami pernah mengadakan pelatihan pembuatan ppt dan video yang dilaksanakan pada saat dibutuhkan dan pada waktu liburan pada jam kosong. karena disini menerapkan kurikulum merdeka mas jadi guru leluasa untuk memilih berbagai perangkat bahan ajar.”¹⁰⁴ (HW. 6. RM. 3, NA. 6)

Lebih lanjut juga disampaikan oleh Ibu Nunung selaku tenaga pendidik sebagai berikut:

“Kurikulum merdeka yang diterapkan di lembaga menuntut guru untuk menguasai teknologi dengan cakap dan tepat guna. Disini juga sering diadakan pelatihan-pelatihan digitalisasi bagi para guru dan staff. Dan Alhamdulillah ada peningkatan dari para guru yang semula tidak bisa mengoperasikan dan menggunakan digital sekarang pelan-pelan sudah mulai lihai”¹⁰⁵ (HW. 4, RM. 3, NU. 4)



Gambar 4.6 Kepala Sekolah meninjau Suasana Kelas

¹⁰⁴ Wawancara Bapak Anwaruddin, Kepala Madrasah MAN 1 Jember, Pada Tanggal 19 Januari 2026

¹⁰⁵ Wawancara Ustadzah Nunung, guru Fiqh MAN 1 Jember, Pada Tanggal 9 Januari 2026

Dari pernyataan di atas implikasi yang terjadi bisa dilihat dari pendidik dalam metode pemberian materi kepada siswa selalu berfariatif dan inovatif. Pembelajaran juga dilaksanakan di luar kelas seperti di gazebo madrasah, di masjid, di laboratorium dengan melihat kebutuhan. Para guru juga bebas menggunakan metode belajar seperti ceramah, diskusi kelompok, eksperimen, tanya jawab, dan elektronik.

C. Hasil Penelitian

Sesuai dari pemaparan data di atas, ditemukan sejumlah gambaran mengenai kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan profesionalisme guru keagamaan di MAN 1 Jember. Adapun temuan tersebut dijabarkan sebagai berikut:

1. Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru keagamaan di MAN 1 Jember

Peningkatan profesionalisme guru keagamaan kepala sekolah melakukan berbagai macam kegiatan, berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi, strategi kepemimpinan kepala sekolah di MAN 1 Jember dilakukan melalui pendekatan pembinaan yang berkelanjutan, koordinatif, dan partisipatif. Kepala sekolah menerapkan gaya kepemimpinan demokratis dengan memberikan ruang kepada guru untuk menyampaikan pendapat, berinovasi, serta terlibat dalam pengambilan keputusan akademik.

Strategi tersebut diwujudkan melalui penguatan komunikasi internal, keteladanan dalam kedisiplinan dan tanggung jawab, serta pemberian motivasi kepada guru agar terus mengembangkan kompetensinya. Kepala sekolah tidak hanya berperan sebagai pengambil kebijakan, tetapi juga

sebagai pembina dan fasilitator yang mendukung pengembangan profesional guru keagamaan. Hal ini diperkuat oleh pernyataan wakil kepala madrasah bidang kurikulum dan guru keagamaan yang menyatakan bahwa kepemimpinan kepala madrasah bersifat membimbing dan mendorong peningkatan kualitas pembelajaran. Adapun strategi yang diterapkan :

1. Pendekatan Demokratis dan Partisipatif.

Kepala sekolah memberikan ruang kepada guru untuk menyampaikan pendapat, berdiskusi, serta terlibat dalam pengambilan keputusan akademik.

2. Penguatan Komunikasi dan Koordinasi.

Dilakukan melalui rapat rutin, diskusi akademik, dan evaluasi pembelajaran untuk memastikan program berjalan efektif.

3. Keteladanan dalam Kepemimpinan.

Kepala sekolah menunjukkan sikap disiplin, tanggung jawab, dan komitmen terhadap mutu pendidikan sebagai contoh bagi guru.

4. Motivasi dan Dukungan Moral.

Guru didorong untuk terus mengembangkan kompetensi profesional melalui pembinaan dan penghargaan atas kinerja.

Strategi tersebut bertujuan menciptakan budaya kerja yang profesional serta meningkatkan kualitas pembelajaran guru keagamaan.

2. Langkah-Langkah Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Profesionalisme Guru dan Prestasi Sekolah di MAN 1 Jember

Langkah-langkah konkret yang dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru keagamaan meliputi pelaksanaan

supervisi akademik yang bersifat pembinaan, penyelenggaraan rapat evaluasi pembelajaran secara rutin, serta pengiriman guru secara bergiliran untuk mengikuti pelatihan, seminar, dan kegiatan MGMP sesuai bidang keahliannya. Kepala sekolah juga mendorong untuk melanjutkan studi guna meningkatkan kualifikasi akademik sebagai bagian dari penguatan kompetensi profesional.

Selain itu, wakil kepala bidang kurikulum berperan dalam mengawal implementasi kebijakan tersebut melalui pendampingan penyusunan perangkat pembelajaran, monitoring proses pembelajaran, serta evaluasi berkala. Langkah-langkah tersebut berdampak pada peningkatan kualitas pembelajaran dan prestasi peserta didik, baik dalam bidang akademik maupun nonakademik. Guru keagamaan merasakan adanya dukungan dan motivasi yang kuat dari pimpinan, sehingga mereka terdorong untuk meningkatkan kinerja dan inovasi dalam pembelajaran. Langkah langkah kepala sekolah MAN 1 Jember :

a. Supervisi Akademik Berkala.

Dilaksanakan secara terprogram dengan pendekatan pembinaan untuk meningkatkan kualitas pembelajaran.

b. Pengiriman Guru Mengikuti Pelatihan dan MGMP.

Guru keagamaan dikirim secara bergiliran mengikuti seminar, workshop, dan kegiatan peningkatan kompetensi sesuai bidangnya.

c. Mendorong Studi Lanjut.

Kepala sekolah memberikan dukungan kepada guru yang ingin melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi.

d. Evaluasi dan Monitoring Pembelajaran.

Dilakukan melalui koordinasi dengan wakil kepala bidang kurikulum untuk memastikan pembelajaran berjalan sesuai standar.

e. Pemberian Ruang Inovasi Pembelajaran.

Guru diberikan kebebasan mengembangkan metode pembelajaran yang kreatif dan relevan.

Langkah-langkah tersebut berdampak pada meningkatnya kualitas pembelajaran serta prestasi akademik dan nonakademik madrasah.

3. Implikasi Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Peningkatan Profesionalisme Guru Keagamaan di MAN 1 Jember

Implikasi dari kepemimpinan kepala sekolah terlihat pada meningkatnya kesadaran guru keagamaan untuk terus mengembangkan kompetensi profesional, pedagogik, dan sosialnya. Guru menjadi lebih aktif dalam mengikuti kegiatan pengembangan diri, lebih terarah dalam menyusun perangkat pembelajaran, serta lebih inovatif dalam menerapkan metode pembelajaran di kelas dan di luar kelas.

Selain itu, tercipta iklim kerja yang harmonis dan kondusif di lingkungan madrasah. Hubungan yang baik antara kepala sekolah, guru, dan staf mendukung terciptanya suasana kerja yang nyaman dan kolaboratif. Kepemimpinan yang bersifat demokratis dan pembinaan ini berimplikasi pada peningkatan kualitas pembelajaran, meningkatnya prestasi peserta didik, serta penguatan citra positif MAN 1 Jember sebagai lembaga pendidikan yang unggul dan profesional.

a. Meningkatnya Kompetensi Profesional Guru.

Guru lebih aktif mengikuti pelatihan dan mengembangkan perangkat pembelajaran yang berkualitas.

b. Terciptanya Iklim Kerja yang Kondusif.

Hubungan harmonis antara pimpinan dan guru menciptakan suasana kerja yang nyaman dan kolaboratif.

c. Meningkatnya Motivasi dan Etos Kerja Guru.

Guru merasa dihargai dan didukung sehingga lebih bersemangat dalam menjalankan tugas.

d. Peningkatan Prestasi Peserta Didik dan Citra Madrasah.

Profesionalisme guru yang meningkat berdampak pada kualitas hasil belajar dan reputasi madrasah.

Dengan demikian, kepemimpinan kepala sekolah di MAN 1 Jember tidak hanya berpengaruh pada peningkatan kompetensi guru keagamaan, tetapi juga berkontribusi terhadap peningkatan mutu pendidikan secara menyeluruh

BAB V

PEMBAHASAN

Strategi merupakan suatu alat yang digunakan untuk mencapai tujuan jangka Panjang dimana orientasinya adalah masa depan. Oleh karena itu, strategi kepala sekolah diperlukan untuk dapat melakukan tujuan jangka dalam sekolah Panjang yang telah ditetapkan dan disepakati bersama. Dalam penelitian ini, strategi kepala sekolah kaitanya dengan cara atau alat yang dilakukan oleh kepala sekolah untuk meningkatkan kinerja guru. Sebagaimana yang sudah kita ketahui bersama, bahwa kinerja seorang guru juga memiliki peran yang cukup penting untuk ikut serta mencapai tujuan sekolah yang sudah ditetapkan dan disepakati.

Pada bab ini akan dijelaskan secara sistematis terkait temuan penelitian yang dilakukan di MAN 1 Jember melalui dokumentasi, wawancara, dan observasi. Pada pembahasan ini peneliti mendiskusikan teori dengan temuan penelitian di lapangan. Adapun fokus penelitian yang akan didiskusikan meliputi:

A. Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru keagamaan di MAN 1 Jember

Kepala sekolah MAN 1 Jember dalam mencapai tujuan pendidikan yang telah disepakati dan ditetapkan bersama menggunakan berbagai strategi yang orientasinya adalah peningkatan kinerja guru. Strategi tersebut digunakan sebagai ujung tombak untuk mencapai tujuan pendidikan dan sangat erat kaitanya dengan peningkatan kinerja guru. Dalam hal ini dapat kita ketahui bahwa strategi yang digunakan oleh kepala sekolah ini sebagai alat untuk mencapai tujuan.

Temuan di atas sesuai dengan yang pernyataan Fred R David.¹⁰⁶ Bahwa strategi adalah alat yang digunakan untuk mencapai tujuan jangka panjang sebuah tindakan potensial yang memerlukan keputusan manajemen puncak serta sumber daya dalam jumlah besar pada perusahaan atau organisasi. Orientasi dari strategi adalah masa depan, oleh karena itu strategi itu digunakan untuk memenuhi kesejahteraan dalam jangka panjang. Seperti halnya kepala sekolah MAN 1 Jember yang menggunakan strategi sebagai acuan untuk mencapai tujuan Pendidikan terutama untuk meningkatkan kinerja guru.

Strategi yang digunakan oleh kepala sekolah MAN 1 Jember dalam meningkatkan profesionalisme guru keagamaan tentu dilatarbelakangi oleh beberapa pertimbangan penting. Kepala sekolah memiliki dasar pemikiran yang kuat sebelum menetapkan strategi yang diterapkan di madrasah. Pertama, strategi tersebut disesuaikan dengan visi dan misi madrasah untuk mewujudkan lembaga pendidikan yang unggul, berkarakter, dan berdaya saing.

Kedua, kepala sekolah melakukan pengamatan dan pemetaan kondisi internal madrasah sejak awal masa kepemimpinannya, baik dari aspek kinerja guru, budaya kerja, maupun kualitas pembelajaran. Ketiga, berdasarkan hasil pengamatan tersebut, kepala sekolah merumuskan beberapa langkah strategis yang dianggap relevan untuk mencapai target peningkatan profesionalisme guru dan mutu pendidikan. Beberapa poin penting yang menjadi dasar penyusunan strategi tersebut antara lain:

1. Perlunya penguatan komunikasi dan kerja sama antar guru agar tercipta budaya kerja yang saling mendukung dan kolaboratif.

¹⁰⁶ Fred R, David, *Manajemen strategis, edisipuluh*, (Jakarta: Selemba Empat, 2006), 16-

2. Perlunya inovasi dalam pembelajaran, termasuk pemanfaatan teknologi sebagai bagian dari pengembangan kompetensi profesional guru.
3. Pentingnya penguatan nilai-nilai akhlak dan keteladanan dalam lingkungan madrasah sebagai ciri khas lembaga pendidikan Islam.

Kepala sekolah menyadari bahwa untuk mencapai tujuan tersebut diperlukan proses pembinaan yang berkelanjutan agar kondisi yang ada dapat berkembang sesuai dengan visi madrasah. Pada dasarnya strategi merupakan rencana terarah yang disusun oleh seorang pemimpin untuk mencapai tujuan jangka panjang organisasi. Berdasarkan temuan penelitian pada Bab IV, strategi kepemimpinan kepala sekolah MAN 1 Jember dalam meningkatkan profesionalisme guru keagamaan tidak muncul secara spontan, melainkan melalui proses perencanaan yang matang. Proses tersebut diawali dengan pengamatan terhadap kondisi madrasah, identifikasi kebutuhan guru keagamaan, serta pertimbangan visi dan misi lembaga sebagai arah pengembangan mutu pendidikan.

Sejalan dengan pendapat Stephanie & K. Marrus yang menyatakan bahwa strategi merupakan proses penentuan rencana pimpinan tingkat atas yang berorientasi pada tujuan jangka panjang serta disertai upaya untuk mencapainya.¹⁰⁷ Temuan penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah berperan sebagai penggagas utama strategi peningkatan profesionalisme guru. Strategi tersebut dirumuskan dengan melibatkan unsur pimpinan madrasah,

¹⁰⁷ Stephanie & K. Marrus, *Desain Penelitian Manajemen Strategik*. (yang tertulis di dalam Pratama Aurellia Dewi Anggita, Leonard Adrie Manafe. *Entrepreneur : Jurnal Bisnis Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol 2 No 2, Juli 2021), 296

khususnya wakil kepala bidang kurikulum, sehingga kebijakan yang ditetapkan memiliki arah yang jelas dan dapat diimplementasikan secara sistematis.

Strategi kepemimpinan kepala sekolah di MAN 1 Jember dalam meningkatkan profesionalisme guru keagamaan mencerminkan adanya perencanaan yang terstruktur, berorientasi pada mutu, serta selaras dengan tujuan jangka panjang madrasah. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga strategis dalam mengembangkan kualitas sumber daya pendidik.

Terwujudnya madrasah yang berkualitas tidak dapat dilepaskan dari kualitas sumber daya manusia di dalamnya, khususnya guru sebagai aktor utama dalam proses pembelajaran.¹⁰⁸ Oleh karena itu, peningkatan profesionalisme guru keagamaan menjadi salah satu fokus utama dalam kepemimpinan kepala sekolah di MAN 1 Jember. Berdasarkan temuan penelitian pada Bab IV, strategi yang diterapkan kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru keagamaan berorientasi pada penguatan pembinaan, komunikasi yang efektif, serta keteladanan sebagai pemimpin.

Strategi tersebut tidak berhenti pada tataran konsep, melainkan diwujudkan dalam berbagai program turunan yang mendukung pengembangan profesional guru, seperti supervisi akademik yang bersifat pembimbingan, pembinaan rutin, evaluasi kinerja, pemberian motivasi, serta fasilitasi guru untuk mengikuti pelatihan, MGMP, dan studi lanjut. Program-program tersebut menjadi indikator konkret dalam mengukur peningkatan profesionalisme guru keagamaan.

¹⁰⁸ Okta Vienty, dkk. Strategi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru. *Mindset: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* Vol. 1 No. 2 September 2022 : 147

Sejalan dengan pendapat Wina Sanjaya yang menyatakan bahwa strategi pendidikan merupakan rencana kegiatan yang disusun untuk mencapai tujuan pendidikan tertentu, strategi kepemimpinan kepala sekolah di MAN 1 Jember menunjukkan adanya perencanaan yang sistematis dan berorientasi pada mutu. Meskipun berbagai penelitian terdahulu mengungkapkan bahwa strategi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru dapat berupa pembinaan, supervisi, pemberian motivasi, reward, maupun workshop.¹⁰⁹ Temuan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa strategi yang diterapkan di MAN 1 Jember memiliki karakteristik tersendiri yang disesuaikan dengan kebutuhan dan budaya madrasah, khususnya dalam konteks penguatan profesionalisme guru keagamaan

B. Langkah-Langkah Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Profesionalisme Guru dan Prestasi Sekolah di MAN 1 Jember

Peran guru memiliki posisi yang sangat penting dalam proses pembelajaran, terutama dalam mengarahkan dan membimbing peserta didik agar semakin berkembang pengetahuan, sikap, dan keterampilannya. Oleh karena itu, keberadaan guru yang profesional sangat dibutuhkan dalam menjalankan tugas tersebut. Seiring dengan perkembangan tuntutan pendidikan, peningkatan mutu dan profesionalisme guru menjadi suatu keharusan. MAN 1 Jember dalam upaya meningkatkan profesionalisme guru keagamaan melaksanakan berbagai program pembinaan dan pengembangan kompetensi yang bertujuan untuk menunjang kualitas pembelajaran serta mutu pendidikan secara keseluruhan. Beberapa program diantaranya:

¹⁰⁹ Saefullah, Manajemen Pendidikan Islam, (Bandung: Pustaka Setia, 2019), 167

1. Supervisi

Tujuan dari supervisi ialah mengengahui situasi untuk mengukur tingkat perkembangan kegiatan sekolah dalam usahanya mencapai tujuan. Atau dengan kata lain: tujuan supervisi ialah memperkembangkan situasi belajar dan mengajar yang lebih baik. Jadi pengawasan bertujuan untuk mengadakan evaluasi, yaitu untuk pengukuran kemajuan sekolah.¹¹⁰ Berdasarkan hasil wawancara dengan salah satu guru keagamaan di MAN 1 Jember, kepala madrasah sebagai pimpinan lembaga secara rutin melaksanakan supervisi akademik kepada para pendidik beberapa kali dalam satu semester. Supervisi tersebut dilakukan sebagai bentuk pembinaan dan evaluasi terhadap proses pembelajaran, sehingga guru memperoleh arahan serta masukan untuk meningkatkan kualitas pengajaran di kelas.

2. Memberikan Motivasi

Seperti yang di sebutkan E. Mulyasa bahwa untuk mendorong visinya dalam meningkatkan kualitas tenaga kependidikan kepala sekolah harus mempunyai peran sebagai motivator. Kepala madrasah MAN 1 Jember dalam berbagai kesempatan memberikan motivasi kepada guru keagamaan agar terus meningkatkan kompetensinya dalam melaksanakan pembelajaran.

Motivasi tersebut diwujudkan melalui dorongan untuk melakukan inovasi, baik dalam penggunaan media maupun penerapan metode pembelajaran yang variatif dan relevan dengan perkembangan zaman. Selain itu, kepala madrasah juga mendorong guru, khususnya yang telah tersertifikasi, untuk melaksanakan Penelitian Tindakan Kelas (PTK) sebagai

¹¹⁰ Drs. H.M. Daryanto, Admonistrasi dan Menejemen Sekolah, (Jakarta: Rineka Cipta, 2013),

bagian dari pengembangan profesional berkelanjutan. Sebagai bentuk apresiasi, madrasah memberikan penghargaan kepada guru berprestasi sebagai upaya meningkatkan semangat dan kualitas kinerja pendidik.

3. MGMP/KKG

MGMP merupakan wadah kegiatan profesional bagi para guru mata pelajaran yang sama pada jenjang Tsanawiyah dan aliyah, baik di tingkat Kecamatan maupun pada tingkat kabupaten/kota yang salahsatu tujuannya adalah meningkatkan pengetahuan dan keterampilan dengan pendekatan inovasi pembelajaran yang lebih profesional.¹¹¹ Serta mendelegasikan pendidik mengikuti workshop serta karya tulis ilmiah.

Berdasarkan data yang diperoleh, guru keagamaan di MAN 1 Jember secara aktif mengikuti kegiatan Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) sebagai salah satu bentuk pengembangan profesional berkelanjutan. Keikutsertaan dalam MGMP memberikan ruang bagi guru untuk berbagi pengalaman, memperluas wawasan keilmuan, serta meningkatkan kompetensi pedagogik dan profesional. Selain melalui MGMP, madrasah juga mendelegasikan guru untuk mengikuti berbagai workshop dan pelatihan yang berkaitan dengan pengembangan pembelajaran. Bahkan dalam beberapa kesempatan, madrasah menyelenggarakan pelatihan secara mandiri dengan menghadirkan narasumber dari perguruan tinggi atau lembaga terkait.

4. Pembinaan

Pembinaan adalah usaha bantuan kepada guru. Terutama bantuan yang berwujud layanan professional yang dilakukan oleh kepala sekolah, pemilik

¹¹¹ Mulyasa, E., Menjadi Kepala Sekolah Profesional, (Bandung: Remaja Rosda karya, 2004),30.

sekolah dan pengawasan serta Pembina lainnya, untuk meningkatkan proses dan hasil belajar siswa.¹¹²

Pembinaan profesionalitas guru adalah untuk meningkatkan kualitas sumber daya pendidik dan tenaga pendidik sehingga dapat meningkatkan mutu pendidikan. Dari hasil wawancara yang telah dilakukan penulis, kepala sekolah berupaya mengadakan pembinaan guru secara individu. Hal ini berhubungan dengan pembinaan kepribadian seorang guru. Bertolak dari tuntutan seorang guru yang harus mempunyai kepribadian baik, tingkah laku yang baik, serta moral yang baik.

5. Kedisiplinan

Kedisiplinan Salahsatu karakter yang harus di miliki guru adalah dapat menjadi suri tauladan bagi siswanya, oleh karena guru dituntut mempunyai kedisiplinan yang tinggi dalam bekerja. Para guru mapel rumpun agama Islam di MTs. Babul Futuh Pandaan dalam melaksanakan tugasnya terbilang cukup disiplin, hal ini bisa di lihat dari aktivitas datang dan pulang serta ketiga jam pergantian guru dilaksanakan sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan sekolah

6. Memberikan Punishment dan Reward

Salah satu upaya yang dilakukan kepala madrasah MAN 1 Jember dalam menumbuhkan semangat serta kemauan guru keagamaan untuk terus meningkatkan kompetensinya adalah melalui pemberian reward dan penerapan kedisiplinan kerja. Penghargaan diberikan kepada guru yang melaksanakan tugas secara tepat waktu, menyusun perangkat pembelajaran

¹¹² Ali Imron, *Pembinaan guru di Indonesia*, (Jakarta: Pustaka Jaya, 1995),12.

di awal tahun ajaran, serta melakukan inovasi dalam proses pembelajaran. Selain itu, guru yang aktif melaksanakan Penelitian Tindakan Kelas (PTK) dan menunjukkan kinerja unggul diberikan apresiasi sebagai bentuk penguatan motivasi, seperti penobatan guru teladan.

C. Implikasi Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Peningkatan Profesionalisme Guru Keagamaan di MAN 1 Jember

Hasil dari strategi kepemimpinan kepala madrasah MAN 1 Jember dalam meningkatkan profesionalisme guru keagamaan dirasakan oleh berbagai pihak, khususnya oleh guru dan pihak manajemen madrasah. Berdasarkan paparan data pada Bab IV, strategi yang diterapkan menunjukkan dampak positif terhadap peningkatan kinerja dan profesionalisme guru. Hal tersebut dapat dilihat dari meningkatnya kedisiplinan dalam penyusunan perangkat pembelajaran, keaktifan guru dalam mengikuti MGMP dan pelatihan, serta tidak ditemukannya pelanggaran serius terkait penurunan kinerja guru. Kondisi ini menunjukkan bahwa strategi yang diterapkan mampu membangun budaya kerja yang lebih profesional dan bertanggung jawab.

Secara teoretis, kondisi tersebut selaras dengan pendapat Nanang Fattah yang menyatakan bahwa strategi kepemimpinan merupakan pendekatan yang dirancang secara sistematis untuk membawa perubahan dalam organisasi.¹¹³ Kepala madrasah MAN 1 Jember melalui perencanaan yang matang, supervisi berkala, pemberian motivasi, serta sistem reward dan evaluasi, terbukti mampu mendorong perubahan positif dalam profesionalisme guru keagamaan. Tidak ditemukannya penerapan punishment akibat penurunan kinerja menunjukkan

¹¹³ Ngalim Purwanto, *Ilmu Pendidikan Teoretis Dan Praktis*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2006), hal. 186

bahwa strategi yang digunakan lebih bersifat preventif dan pembinaan, sehingga guru terdorong untuk meningkatkan kualitas kerjanya secara sadar dan berkelanjutan.

a. Meningkatnya Kedisiplinan dan Tanggung Jawab Guru

Strategi yang diterapkan kepala madrasah berdampak pada meningkatnya kedisiplinan guru keagamaan, khususnya dalam penyusunan perangkat pembelajaran, kehadiran, serta pelaksanaan tugas sesuai ketentuan. Guru lebih tertib dalam memenuhi administrasi pembelajaran di awal tahun ajaran dan selama proses pembelajaran berlangsung. Hal ini menunjukkan tumbuhnya kesadaran profesional sebagai pendidik.

b. Meningkatnya Kompetensi Profesional Guru

Keaktifan guru dalam mengikuti MGMP, workshop, pelatihan, serta pelaksanaan Penelitian Tindakan Kelas (PTK) menjadi indikator meningkatnya kompetensi profesional. Strategi delegasi pelatihan dan dorongan untuk terus belajar membuat guru lebih adaptif terhadap perkembangan metode dan media pembelajaran.

c. Terbangunnya Budaya Kerja yang Positif

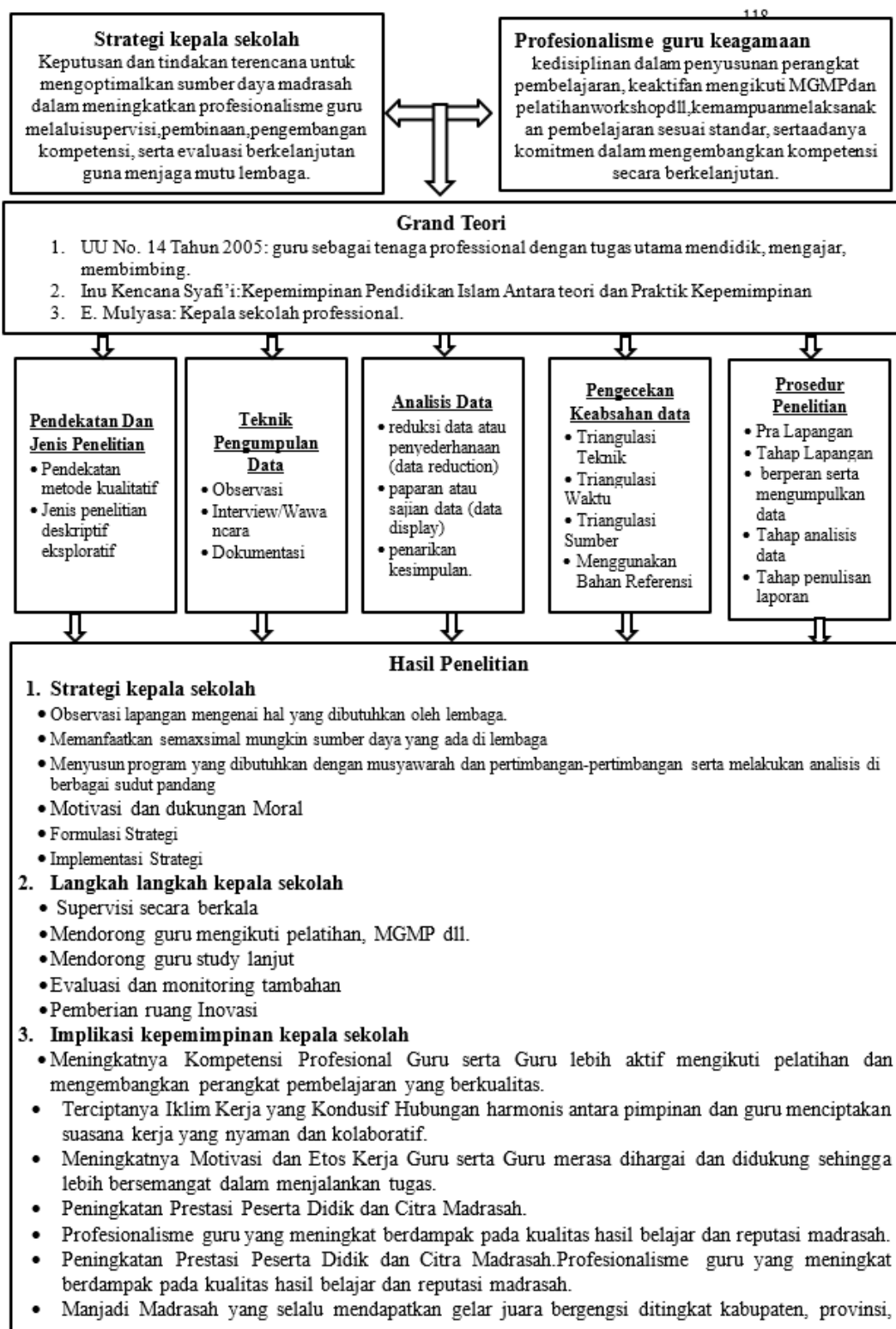
Tidak ditemukannya guru yang mendapatkan punishment akibat penurunan kinerja menunjukkan bahwa strategi kepemimpinan yang diterapkan bersifat pembinaan dan preventif. Pemberian reward dan apresiasi mampu menciptakan iklim kerja yang kondusif, kolaboratif, dan saling mendukung dalam meningkatkan mutu pembelajaran.

d. Adanya Evaluasi Strategi Secara Berkala

Kepala madrasah melakukan evaluasi secara berkala terhadap strategi yang telah dijalankan. Evaluasi ini dilakukan sebagai bentuk tanggung jawab atas kebijakan yang telah diputuskan dan sebagai upaya perbaikan berkelanjutan. Hal ini sejalan dengan teori kepemimpinan pendidikan yang menyatakan bahwa kepala sekolah bertanggung jawab atas pengelolaan dan keberhasilan program secara formal. Evaluasi tersebut menjadi sarana refleksi untuk memastikan bahwa strategi yang diterapkan tetap relevan dan efektif dalam meningkatkan profesionalisme guru.

Namun demikian, capaian positif tersebut bukanlah titik akhir. Berdasarkan temuan penelitian, kepala madrasah tetap melakukan evaluasi strategi secara berkala sebagai bentuk tanggung jawab kepemimpinan dalam memastikan keberlanjutan peningkatan mutu. Hal ini sejalan dengan pandangan Jasmani dan Syaiful bahwa kepala sekolah bertanggung jawab atas keberhasilan pengelolaan sekolah secara menyeluruh.¹¹⁴ Dengan adanya evaluasi berkelanjutan, strategi yang diterapkan dapat terus disempurnakan sesuai dengan dinamika kebutuhan madrasah dan perkembangan profesionalisme guru.

¹¹⁴ Jasmani Asf dan Syaiful Mustofa, *Supervisi Pendidikan Terobosan Baru Dalam Kinerja Peningkatan Kerja Pengawas Sekolah dan Guru* (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2013), 168



Gambar 4.6 Bagan Grand Theory dan Middle Theory

BAB VI

PENUTUP

A. Kesimpulan

Penelitian pada kali ini memiliki tiga poin kesimpulan sesuai dengan rumusan masalah yang telah dipaparkan peneliti pada bab pertama. Penelitian ini diambil peneliti dari hasil penelitian yang dilaksanakan di lapangan, kemudian mengelola data dengan mengkorelasikan antara teori yang dipaparkan peneliti di bab kedua dan hasil penelitian yang didapatkan di lapangan. Berikut kesimpulan pada penelitian kali ini:

1. Strategi kepemimpinan Kepala Sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru keagamaan di MAN 1 Jember

Kepala sekolah MAN 1 Jember memiliki tiga strategi dalam peningkatan profesionalisme guru keagamaan seperti penguatan komunikasi dan kerja sama antar guru agar tercipta budaya kerja yang saling mendukung dan kolaboratif, selalu berinovasi dalam pembelajaran, termasuk pemanfaatan teknologi sebagai bagian dari pengembangan kompetensi profesional guru, serta yang terakhir menguatkan nilai-nilai akhlak dan keteladanan dalam lingkungan madrasah sebagai ciri khas lembaga pendidikan Islam.

2. Langkah-langkah kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap profesionalisme guru dan prestasi sekolah di MAN 1 Jember

Kepala sekolah MAN 1 Jember memiliki enam langkah dalam meningkatkan profesionalisme guru dan prestasi siswa. Langkah-langkahnya adalah melaksanakan supervisi, memberi motivasi kepada setiap

guru, dan siswa dalam setiap kegiatan yang dilaksanakan, aktif dalam kegiatan MGMP, melaksanakan pembinaan pelatihan guru untuk meningkatkan kemampuannya, meningkatkan kedisiplinan warga sekolah, dan yang terakhir memberi hadiah kepada yang berprestasi dan memberi teguran kepada yang melanggar aturan.

3. Implikasi kepemimpinan Kepala Sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru keagamaan di MAN 1 Jember

Sesuai dengan hasil penelitian, terdapat empat implikasi kepemimpinan kepala sekolah di MAN 1 Jember dalam meningkatkan profesionalisme guru, diantaranya adalah meningkatnya kedisiplinan dan tanggung jawab guru, kemudian meningkatnya kompetensi profesional guru, kemudian terbangunnya budaya kerja yang positif, dan yang terakhir adanya evaluasi strategi secara berkala untuk memperbaiki program yang ada di MAN 1 Jember.

B. Saran

Setelah peneliti menemukan kesimpulan dari penelitian ini, peneliti memiliki saran yang digunakan untuk memberikan masukan MAN 1 Jember dalam meningkatkan profesionalisme guru. Berikut saran yang diberikan peneliti untuk MAN 1 Jember:

1. Kepala sekolah MAN 1 Jember diharapkan terus mengembangkan gaya kepemimpinan yang transformasional dan partisipatif, sehingga mampu mendorong guru untuk lebih aktif dalam meningkatkan kompetensinya.

2. Guru keagamaan MAN 1 Jember harusnya lebih pro aktif dalam meningkatkan professionalismnya, baik melalui pengembangan pedagogik, sosial, dan kepribadian.
3. Pihak MAN 1 Jember seharusnya sudah memfasilitasi guru keagamaan dalam program pengembangan profesionalisme berkelanjutan, dengan program yang rerarah dan terukur.

DAFTAR PUSTAKA

- Akhmad Ramli, M. P., & Mitra. (2021). Konsep manajemen kepemimpinan kepala sekolah. Mitra Ilmu.
- Basri, H. (2023). Manajemen kepemimpinan kepala sekolah pada madrasah. Media Aksara.
- Berlian, & Tasrim, I. W. (2023). Nilai-nilai kepemimpinan spiritual kepala madrasah dalam meningkatkan motivasi kerja pegawai di MTs Muhammadiyah Tolitoli. *Journal of Educational Management and Islamic Leadership*, 2(2), 18–33.
- Shodiqin. (2019). Profesionalisme guru pendidikan agama Islam di era society. *Al-Liqo: Jurnal Pendidikan Islam*, 29–42.
- Ramadhan, N. (2019). Implementasi manajemen pembelajaran pada mata pelajaran Al-Islam di SMA Muhammadiyah 2 Bukit Kecil Palembang. *Ad-Man-Pend: Jurnal Administrasi Manajemen Pendidikan*, 1(2), 92–100.
- Prihantoro, A., & Sofyan, H. (2022). Pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru sekolah menengah. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 10(1), 33–45.
- Afriansyah, H. (2021). Kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam penguatan mutu pendidikan. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 28(2), 145–158.
- Ose, F., Rahmi, Y., Gistituati, N., & Hadiyanto. (2024). Pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru di MAN 1 Bukittinggi. *Jurnal Niara*, 16(3).
- Yuniarty, I., Ramli, M., & Mania, S. (2018). Pengaruh gaya kepemimpinan kepala madrasah terhadap kedisiplinan guru pada Madrasah Ibtidaiyah di Kabupaten Bulukumba. *Jurnal El-Idare*, 4(2), 182.
- Putri, D. N., & Azahra, A. D. (2023). Pengaruh motivasi, disiplin kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja guru. *Journal of Information Systems and Management (JISMA)*, 2(4), 34–42.
- Masniar, Hidayah, N., & Sudirman. (2024). Gaya kepemimpinan kepala sekolah dan kinerja guru: Studi pada SMA Negeri di Kabupaten Gowa. *Jurnal Inspiratif Pendidikan*, 10(1), 42.
- Aulya, I. N., Firman, A., & Badaruddin. (2023). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional kepala madrasah, disiplin kerja, dan lingkungan kerja terhadap kinerja guru di MAN 2 Polewali Mandar. *Jurnal Program Pascasarjana ITB Nobel Indonesia*, 347.

- Asmawati, D. (2022). Strategi kepala madrasah untuk meningkatkan mutu pendidikan melalui inovasi program di MTs Negeri 2 Sukoharjo (Tesis). Universitas Islam Negeri Raden Mas Said Surakarta.
- Hermanto, M. (2021). Strategi kepala madrasah dalam meningkatkan daya saing sekolah. *Journal of Islam and Muslim Society*.
- Yuliana, L. (2021). *Kepemimpinan kepala sekolah efektif*. UNY Press.
- Suprayogo, I. (1999). *Reformasi visi pendidikan Islam* (Cet. 1). Stain Press.
- Pemerintah Republik Indonesia. (1990). Peraturan Pemerintah No. 28 Tahun 1990 tentang Pendidikan Dasar. <https://peraturan.bpk.go.id/home/details/60864/pp-no-28-tahun-1990>
- Al-Qur'an Surat As-Sajdah ayat 24.
- Al-Qur'an Surat Al-Anbiya' ayat 73.
- Departemen Pendidikan Nasional. (2010). Permendiknas No. 28 Tahun 2010 tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah.
- Denim, S. (2006). *Visi baru: Dari unit birokrasi ke lembaga akademik*. Bumi Aksara.
- Sari, W., & Kurniawan, D. (2024). Kepemimpinan visioner kepala sekolah dalam implementasi Kurikulum Merdeka. *EduLead: Journal of Leadership in Education*, 4(2), 55–66.
- Rahmadani, F., & Yusuf, M. (2021). Hubungan kepemimpinan kepala sekolah dan iklim organisasi terhadap produktivitas guru. *Jurnal Pendidikan Nusantara*, 3(4), 112–123.
- Salim, A., & Rosyid, R. (2025). Digital leadership practices in Islamic schools during the post-pandemic era. *International Journal of Islamic Educational Leadership*, 2(1), 1–12.
- Arifin, B. (2013). *Model kepemimpinan kepala sekolah meningkatkan kompetensi pedagogik guru PAI di SD Surya Buana Malang* (Tesis). Malang.
- Fadillah, N. (2020). Kepemimpinan kepala sekolah dalam penguatan karakter peserta didik. *Jurnal Inspirasi Pendidikan*, 9(1), 77–88.
- Efendi, J. (2015). Makalah administrasi pendidikan. <http://juniskaefendi.blogspot.co.id/2015/04/makalah-administrasi-pendidikan-tugas.html>

- Nurhayati, S. (2013). Hubungan kinerja supervisor dengan tingkat kompetensi guru sekolah dasar di Kota Malang. *Jurnal Kebijakan dan Pengembangan Pendidikan*, 1(2), 196.
- Purwanto, M. N. (2007). *Administrasi dan supervisi pendidikan*. Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa, E. (2010). *Menjadi kepala sekolah*. Remaja Rosdakarya.
- Komariyah, A., et al. (2005). *Visionary leadership menuju sekolah efektif*. Bumi Aksara.
- Koesmono, T. (2013). Pengaruh motivasi, budaya organisasi, kepemimpinan transformasional, dan transaksional terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasional guru SMA Swasta Kristen Petra. *Jurnal Mitra Ekonomi dan Manajemen Bisnis*, 4(1), 59.
- Wahjosumidjo. (n.d.). *Kepemimpinan kepala sekolah*. (Beberapa kutipan tanpa tahun tidak bisa diberi tahun pasti).
- Thoha, M. (2003). *Kepemimpinan dalam manajemen*. Raja Grafindo Persada.
- Mohyi, A. (2009). *Teori dan perilaku organisasi*. UMM Press.
- Nawawi, H. (1993). *Kepemimpinan menurut Islam*. Gadjah Mada University Press.
- Mifta Thoha. (2010). *Kepemimpinan dalam manajemen*. Raja Grafindo Persada.
- Mulyadi. (2010). *Kepemimpinan kepala sekolah*. UIN Maliki Press.
- Poerwadarminta. (2003). *Kamus umum bahasa Indonesia*. Balai Pustaka.
- Sagala, S. (2012). *Administrasi pendidikan kontemporer*. Alfabeta.
- Suparlan. (2008). *Menjadi guru efektif*. Hikayat.
- Departemen Pendidikan Nasional. (2005). *Undang-undang Republik Indonesia No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen*.
- Departemen Pendidikan dan Kebudayaan. (2000). *Kamus besar bahasa Indonesia*. Balai Pustaka.
- Daradjat, Z. (2000). *Pendidikan Islam dalam keluarga dan sekolah*. Ruhana.
- Daradjat, Z. (2006). *Ilmu pendidikan Islam*. Bumi Aksara.
- Tafsir, A. (2000). *Ilmu pendidikan dalam perspektif Islam*. Remaja Rosdakarya.

- Ramayulis. (2004). Pengantar ilmu pendidikan. The Minangkabau Foundation Press.
- Usman, U. (n.d.). Menjadi guru.
- Sukmadinata, N. S. (2004). Landasan psikologis proses pendidikan. Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa, E. (2008). Standar kompetensi dan sertifikasi guru. Remaja Rosdakarya.
- Surya, M. (2006). Percikan perjuangan guru menuju guru profesional, sejahtera dan terlindungi. Rosdakarya.
- Sugiyono. (2007). Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D. Alfabeta.
- Sugiyono. (2013). Metode penelitian pendidikan: Kuantitatif, kualitatif, dan R&D. Alfabeta.
- Moleong, L. J. (2006). Metode penelitian kualitatif. Remaja Rosdakarya.
- Harahap, H. (2020). Penelitian kualitatif. Wal Ashri Publishing.
- Sudijono, A. (2008). Pengantar evaluasi pendidikan. Raja Grafindo Persada.
- Moleong, L. J. (2001). Metode penelitian kualitatif. Remaja Rosdakarya.

LAMPIRAN

1. Surat Penelitian



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN JEMBER
MADRASAH ALIYAH NEGERI 1**

Jalan Imam Bonjol nomor 50, Telepon. 0331-485109
E-mail: man1jember@yahoo.co.id
Website: www.mansatujember.sch.id

SURAT KETERANGAN PENELITIAN

Nomor : 654/Ma.13.32.01/04/2026

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Moh. Nasir S.Pd., M.Pd.I
NIP : 197703172005011008
Jabatan : Plt Kepala
Unit Kerja : MAN 1 Jember
Instansi : Kementerian Agama

dengan ini menerangkan bahwa :

Nama : Afton Ilman Huda HS
Nim : 230106220022
Prodi : Magister Manajemen Pendidikan Islam Pasca Sarjana UIN Malang

Benar benar telah selesai melakukan penelitian di MAN 1 Jember dengan judul :
"Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam meningkatkan profesionalisme Guru
Keagamaan di MAN 1 Jember".

Demikian surat keterangan ini dibuat dengan sesungguhnya dan sebenar-benarnya
untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

15 April 2026
Plt.Kepala



Moh. Nasir

2. Transkrip Wawancara Bapak Anwaruddin Selaku Kepala Madrasah

Pertanyaan	Jawaban	Kode
Strategi apa yang bapak gunakan dalam meningkatkan profesionalisme guru keagamaan di MAN 1 Jember?	Strategi kepemimpinan yang saya terapkan dalam meningkatkan profesionalisme guru keagamaan di MAN 1 Jember lebih menekankan pada penguatan koordinasi, selain juga berpacu kepada VISI MISI saya juga menekankan dalam pembinaan berkelanjutan, dan keteladanan. Guru keagamaan sudah memiliki kompetensi yang baik, sehingga peran kepala madrasah lebih pada memfasilitasi, mengarahkan, dan memastikan seluruh program berjalan sesuai dengan tujuan madrasah. Pembinaan dilakukan melalui rapat rutin, diskusi akademik, serta supervisi yang bersifat pembimbingan, bukan semata-mata pengawasan. Selain itu, kami mendorong guru keagamaan untuk terus mengembangkan profesionalismenya melalui kegiatan pengembangan diri, seperti	(HW. 1, RM. 1, AN.1)

	mengikuti pelatihan, MGMP, dan peningkatan kualitas pembelajaran di kelas. Madrasah berupaya memberikan dukungan baik secara kebijakan maupun fasilitas agar guru dapat menjalankan tugasnya secara optimal.	
Bagaimana upaya bapak dalam meningkatkan profesionalisme guru keagamaan di MAN 1 Jember?	Di MAN 1 Jember, upaya peningkatan profesionalisme guru keagamaan dilakukan dengan memaksimalkan potensi yang telah dimiliki madrasah. Guru keagamaan pada umumnya sudah memiliki dasar kompetensi yang baik, termasuk kemampuan membaca dan memahami kitab kuning. Oleh karena itu, strategi kepemimpinan yang diterapkan lebih diarahkan pada penguatan koordinasi, pendampingan, serta penciptaan suasana akademik yang mendukung pengembangan keilmuan guru.” Melalui pembinaan internal, diskusi keagamaan, dan supervisi yang bersifat pembimbingan, madrasah berupaya menjaga dan meningkatkan kualitas profesional guru keagamaan secara berkelanjutan. Pendekatan tersebut dilakukan agar guru dapat terus berkembang tanpa	(HW. 2, RM. 1, AN.2)

	meninggalkan karakter dan nilai keislaman yang menjadi ciri khas MAN 1 Jember.	
Bagaimana bapak menyusun program dalam meningkatkan professionalism guru di MAN 1 Jember?	Semua kegiatan terjadwal sekali sebulan yaitu KKG (Kelompok Kerja Guru), jadi kegiatan tersebut membahas permasalahan-permasalahan apa yang ditemui dan kendala apa yang sering terjadi dalam kegiatan belajar mengajar sehari-hari. Kemudian dalam jangka panjangnya guru mengikuti program diklat (pendidikan dan pelatihan), seminar, PKB (Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan), dan workshop yang diadakan oleh dinas pendidikan atau diklat mandiri atau mengikuti seminar terkait dengan kompetensi profesional guru keagamaan serta guru-guru yang lain	(HW. 3, RM. 2, AN. 3)
Bagaimana bapak mengukur keberhasilan guru agama di MAN 1 Jember?	Untuk mengukur keberhasilan guru ada sistem pemantauan yaitu supervisi kemudian hasilnya dituangkan dalam PK (Penilaian Kerja) jadi di PK itu lah kita bisa melihat keberhasilan guru dan disitulah kita juga melihat kekurangan dan antisipasi, yaitu mengikuti kegiatan pelatihan seminar atau diklat dan disitulah salah satu tugas sebagai	(HW. 4, RM. 2, AN. 4)

	kepala sekolah penilaian di lapangan yang namanya supervisi.	
Bagaimana bapak menyusun langkah-langkah peningkatan profesional guru agama di MAN 1 Jember?	Langkah-langkah peningkatan profesionalisme guru di MAN 1 Jember dilakukan dengan memberikan kesempatan kepada guru secara bergiliran dan sesuai bidang keahliannya untuk mengikuti berbagai kegiatan pengembangan diri, seperti pelatihan, seminar, lokakarya, dan workshop yang diselenggarakan oleh pemerintah, lembaga swasta, maupun oleh madrasah secara mandiri. Selain itu, kepala sekolah juga mendorong peningkatan karier dan kualifikasi akademik guru melalui studi lanjut sebagai bagian penting dalam meningkatkan profesionalisme. Upaya ini mendapat dukungan dari berbagai pihak karena dinilai memberikan dampak positif terhadap peningkatan kompetensi guru, kualitas pembelajaran, serta pencapaian tujuan pendidikan madrasah dalam membentuk peserta didik yang unggul, bermartabat, dan bertanggung jawab	(HW. 5, RM. 2, AN. 5)

Gaya kepemimpinan apa yang bapak terapkan sebagai kepala MAN 1 Jember?	Saya menerapkan gaya kepemimpinan demokratis serta kolegial, banyak model kepemimpinan saya terapkan sesuai kondisi mas, jadi sumber daya yang ada saya manfaatkan sebaik mungkin untuk menciptakan lingkungan akademik yang berkualitas di madrasah. Dampaknya yaitu seluruh SDM baik itu guru, staff, komite itu memiliki komitmen, kepercayaan, loyalitas dan keinginan untuk menyongsong kebijakan madrasah dalam rangka mempersiapkan lulusan yang berkualitas.	(HW. 6, RM. 3, AN. 6)
Apa kunci keberhasilan dari kepemimpinan bapak dalam memimpin lembaga pendidikan di MAN 1 Jember?	Saya melihat bahwa kunci dari kesuksesan lembaga salah satunya yang terpenting ada di para pendidik, jadi ketika pendidik di lembaga berkompeten maka unsur lain akan mengikuti. Dampak yang terjadi dari meningkatnya kompetensi pendidik adalah akan menghasilkan prestasi-prestasi ataupun karya baik bagi dirinya maupun bagi siswa. Selain itu, kerja tim civitas akademik madrasah, saling bekerjasama dan memanfaatkan keahlian pribadi	(HW. 7, RM. 3, AN. 7)

Bagaimana dampak dari program yang bapak berlakukan dalam meningkatkan profesional guru agama di MAN 1 Jember?	Dampak nya yang terjadi adalah proses pembelajaran akan berjalan dengan lancar terus siswa juga merasa nyaman untuk menerima pembelajan artinya tidak boring dan tidak bosan dalam belajar. Sehingga akan mencetak siswa yang berprestasi untuk bisa melanjutkan jenjang pendidikan dan meniti karir berbisnis. Kemaren itu saya diundang oleh alumni sini untuk pembukaan bisnis propertinya. Selain itu ada juga workshop pelatihan digitalisasi untuk memberikan pengembangan pembelajaran kepada para guru yang dilaksanakan kondisional melihat kebutuhan guru	(HW. 8, RM. 3, AN. 8)
--	---	-----------------------

3. Transkrip Wawancara Bapak Natsir Selaku Waka Kurikulum

Pertanyaan	Jawaban	Kode
Bagaimana strategi kepemimpinan di MAN 1 Jember?	Strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan profesionalisme guru keagamaan dilaksanakan melalui koordinasi yang intensif antara pimpinan dan guru. Kepala madrasah memberikan arahan yang jelas terkait penguatan kualitas pembelajaran, sementara kami di bidang kurikulum	(HW. 1, RM. 1, NA. 1)

	berperan menindaklanjuti kebijakan tersebut dalam bentuk program akademik dan pendampingan guru. Melalui rapat koordinasi, evaluasi pembelajaran, serta pembinaan rutin, profesionalisme guru keagamaan dapat terus ditingkatkan secara bertahap	
Bagaimana langkah-langkah peningkatan profesionalisme guru agama di MAN 1 Jember?	Menambahkan terkait dengan langkah-langkah dalam meningkatkan profesionalisme guru bahwa kepala sekolah selalu mendukung guru dalam meningkatkan profesionalisme guru, diantara yang dilaksanakan oleh para guru untuk melakukan penyesuaian diri dengan perkembangan zaman semakin maju yaitu dengan berusaha memenuhi segala kebutuhan guru seperti halnya komputer dan printer untuk menunjang kebutuhan guru	(HW. 2, RM. 2, NA. 2)
Gaya kepemimpinan apa yang bapak gunakan sebagai waka kurikulum di MAN 1 Jember?	menurut saya mas ketika pemimpin memiliki nilai integritas dan kepemimpinan yang memberi pelayanan kepada warga madrasah itu akan membangun sinergitas bagi madrasah. Kepala madrasah mendayagunakan para pegawai madrasah	(HW. 3, RM. 3, NA. 3)

	untuk berkerjasama dan selalu melibatkan mereka dalam agenda madrasah. Dampak dari hal tersebut adalah para civitas akademik saling bersinergi dalam mentaati peraturan yang ditetapkan oleh lembaga dan mengikuti seluruh kegiatan yang dilaksanakan oleh lembaga	
Output apa yang dirasakan dari peningkatan professionalism guru agama di MAN 1 Jember?	Alhamdulillah ya mas disini sering sekali mengikuti perlombaan, olimpiade dsb dari berbagai tingkatan. Itu semua juga tidak luput dari peran pendidik yang mengayomi dan mendampingi para siswa	(HW. 4. RM. 3, NA. 4)
Bagaimana cara bapak menilai keberhasilan dari setiap program peningkatan professionalism guru di MAN 1 Jember?	Guru tidak sering meninggalkan jam mengajar, guru berkompetisi supaya kinerjanya lebih bagus lagi untuk menghasilkan siswa yang lebih tertib, disiplin dan pintar. Disisi lain kami memberikan kesempatan penuh kepada siswa untuk berpartisipasi, bertanya dan berkolaborasi dalam belajar mengajar	(HW. 5. RM. 3, NA. 5)
Seberapa penting gadget dan juga	Karena sekarang sudah zamannya era digital maka semua guru wajib bisa menggunakan teknologi. Contohnya: materi disampaikan	(HW. 6. RM. 3, NA. 6)

internet bagi guru di MAN 1 Jember?	melalui powerpoint. Kami pernah mengadakan pelatihan pembuatan ppt dan video yang dilaksanakan pada saat dibutuhkan dan pada waktu liburan pada jam kosong. karena disini menerapkan kurikulum merdeka mas jadi guru leluasa untuk memilih berbagai perangkat bahan ajar	
-------------------------------------	--	--

4. Transkrip Wawancara Bapak Fanani Selaku Guru B. Arab

Pertanyaan	Jawaban	Kode
Apa yang bapak rasakan setelah melaksanakan program peningkatan profesionalisme guru agama di MAN 1 Jember?	Sebagai guru Bahasa Arab yang telah mengikuti perkembangan MAN 1 Jember, saya merasakan bahwa kepemimpinan kepala madrasah sangat memberikan pengaruh positif terhadap peningkatan profesionalisme guru keagamaan. Arah dan kebijakan yang disampaikan kepala madrasah tidak bersifat menekan, tetapi lebih pada pembinaan dan penguatan kapasitas guru. Hal tersebut kemudian ditindaklanjuti dengan baik oleh wakil kepala madrasah bidang kurikulum melalui pendampingan dan koordinasi yang berkelanjutan, sehingga guru merasa didukung dalam menjalankan tugas	(HW. 1, RM. 1, FA. 1)

	pembelajaran. Kondisi ini mendorong guru PAI untuk terus meningkatkan kompetensi, baik dalam penguasaan materi keagamaan maupun dalam metode pembelajaran.	
Menurut bapak bagaimana kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru agama di MAN 1 Jember?	Mengenai cara untuk meningkatkan profesionalisme guru Kepala sekolah sangat mempunyai pengaruh besar bagi guru yang mengikuti diklat, workshop ataupun seminar tersebut. karena dari kegiatan itu guru mempunyai ilmu baru untuk kemudian dilaksanakan dikelas. Supaya pembelajaran tidak bosan dan peserta didik merasa nyaman dalam mengikuti pembelajaran maka guru harus mampu memilih strategi atau metode yang menarik yang akan dipakai dalam mengajar. Dengan pemakaian metode dalam kegiatan belajar mengajar oleh guru, kepala sekolah juga mengingatkan bahwa dalam penggunaan metode pembelajaran guru hendaknya pandai menggunakan metode-metode atau strategi yang menarik, tetapi dalam pemilihan metode dan strategi tersebut tidak hanya dilihat dari tingkat menariknya	(HW. 2, RM. 2, FA. 2)

	saja, akan tetapi juga dilihat dari kecocokan antara metode dengan materi pelajaran	
Menurut bapak apa peran kepala sekolah dalam meningkatkan professionalism guru agama di MAN 1 Jember?	Kepala sekolah sering melaksanakan pembimbingan dan arahan kepada guru untuk menyusun RPP yang baik sebelum penerapan KBM (Kegiatan Belajar Mengajar) seperti yang dikemukakan oleh Muttaqin bahwa rencana pelaksanaan Pembelajaran (RPP) yang bagus itu hendaknya memuat berbagai komponen penting, seperti nama sekolah, pengalokasian waktu, standar kompetensi, kompetensi dasar, tujuan, indikator, metode, strategi kemudian guru harus menyesuaikan apa yang telah disusun dalam RPP untuk diterapkan ketika mengajar di kelas	(HW. 3, RM. 2, FA. 3)

5. Transkrip Wawancara Bapak Husain Selaku Guru Fiqih

Pertanyaan	Jawaban	Kode
Menurut bapak gaya kepemimpinan apa yang diterapkan kepala MAN 1 Jember?	Masing-masing kepala kan punya karakter atau gaya kepemimpinan tersendiri ya, kalau ustad Anwar ini selalu melibatkan para pihak yang berkepentingan dalam mengeluarkan kebijakan. Kalau saya merasa bahwa beliau itu sangat wellcome meskipun kepada	(HW. 1, RM. 3, HU.1)

	pegawai baru, kemudian beliau juga sangat mengayomi dan selalu memberi semangat dan dorongan kepada kami ya meskipun keahlian kami para guru yang sudah berumur, kami mengakui masih jauh dari yang muda-muda. Dampak dari hal tersebut yang membuat kami para guru memiliki semangat dan loyalitas untuk bekerjasama dalam kemajuan lembaga	
--	---	--

6. Transkrip Wawancara Ibu Nunung Selaku Guru Ilmu Hadits

Pertanyaan	Jawaban	Kode
Peran apa yang dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru Agama MAN 1 Jember?	Kepala sekolah juga sering melaksanakan evaluasi terhadap para guru guna meningkatkan profesionalisme guru. Terkait evaluasi guru, kepala sekolah mengatakan bahwa dalam pembahasan evaluasi ini biasanya mengenai masalah kinerja guru dalam melaksanakan tugasnya dalam mengajar peserta didik di kelas. Kemudian evaluasi yang dilaksanakan pada setiap waktu yaitu mengawasi para guru didalam	(HW. 1, RM. 2, NU. 1)

	kelas maupun diluar kelas serta melaksanakan secara langsung maupun tidak langsung. Berdasarkan pelaksanaan supervisi ini para guru dituntut untuk senantiasa siap dengan berbagai tugas mereka. Kegiatan Kelompok Guru (KKG) yang diadakan oleh kepala sekolah memberikan manfaat yang positif terhadap guru seperti yang dijelaskan oleh Saechudin bahwa manfaat yang dirasakan guru terkait dengan profesi guru teratasi, misalnya: administrasi guru jadi lengkap, kesulitan mengajar dapat diminimalisir dan hubungan sesama guru semakin dekat. Dengan adanya kegiatan KKG ini saya merasakan mendapat pengalaman yang baru dan ilmu yang baru, seperti penggunaan metode pembelajaran, mengatasi peserta didik yang malas belajar.	
Output apa yang dirasakan ibu dalam program peningkatan profesionalisme	Alhamdulillah mas banyak siswa siswa kita yg tembsu ke Al-Azhar Cairo serta setiap kita mengikuti perlombaan kita mendapatkan juara ya meskipun ada yang belum beruntung. tapi dari situ banyak yang menimba ilmu langsung dari lapangan dari situ menurut	(HW. 2, RM. 3, NU. 2)

guru di MAN 1 Jember?	saya dampak dari ilmu yang diberikan oleh guru ketika pembelajaran	
Hal apa yang ibu rasakan dengan meningkatnya profesionalisme guru di MAN 1 Jember?	Pembelajaran akan meningkat karena materi yang diberikan guru terarah. Dari situ akan menghasilkan siswa yang berprestasi, Alhamdulillah setiap tahun lulusan dari sini banyak yang diterima di perguruan tinggi mas ya meskipun ada juga yang memilih untuk berkerja karena keterbatasan ekonomi	(HW. 3, RM. 3, NU. 3)
Seberapa penting gadget dan juga internet bagi guru di MAN 1 Jember?	Kurikulum merdeka yang diterapkan di lembaga menuntut guru untuk menguasai teknologi dengan cakap dan tepat guna. Disini juga sering diadakan pelatihan-pelatihan digitalisasi bagi para guru dan staff. Dan Alhamdulillah ada peningkatan dari para guru yang semula tidak bisa mengoperasikan dan menggunakan digital sekarang pelan-pelan sudah mulai lihai	(HW. 4, RM. 3, NU. 4)

7. Program Ketrampilan Unggulan MAN 1 Jember



8. Kegiatan Wawancara dengan Pak Anwaruddin



9. Kegiatan Wawancara Bersama Bu Nunung

