

KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DAN PENDAMPINGAN SEBAYA DALAM PEMBINAAN KINERJA GURU DI MAS AL- HIKMAH TEBING TINGGI

Ahmad Ibrahim Hasibuan

Sekolah Tinggi Agama Islam Serdang Lubuk Pakam, Indonesia

Email: ahmad.ibrahim.hasibuan@staiserdanglubukpakam.ac.id

Abstrak: Kinerja guru di madrasah aliyah swasta sangat dipengaruhi oleh pembinaan yang diterima guru, sementara kepala madrasah sering harus membagi waktu dengan tugas administratif yayasan. Penelitian ini bertujuan mendeskripsikan bagaimana kepala madrasah membina kinerja guru di Madrasah Aliyah Swasta (MAS) Al-Hikmah Tebing Tinggi dan bagaimana tindak lanjut supervisi dipertahankan ketika waktu kepala madrasah terbatas. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif pada satu lokasi dan tidak menguji hubungan sebab-akibat. Data dikumpulkan melalui observasi partisipatif selama delapan minggu, wawancara mendalam dengan kepala madrasah dan enam guru yang dipilih secara purposif, serta studi dokumentasi. Analisis mengikuti model interaktif (reduksi, penyajian, dan penarikan kesimpulan) dengan triangulasi sumber dan teknik serta *member checking*. Hasil penelitian menunjukkan tiga pola praktik: (1) arahan terjadwal dan konsultasi individual yang membentuk orientasi kerja guru; (2) supervisi kunjungan kelas dengan pertemuan reflektif, umpan balik tertulis, dan pendampingan sebaya oleh guru senior sebagai tindak lanjut bagi guru yang membutuhkan; serta (3) kedisiplinan yang dibangun melalui kombinasi suasana kekeluargaan dan kontrol administratif, seperti presensi digital, tenggat perangkat pembelajaran, dan penghargaan sederhana. Temuan juga memperlihatkan ketegangan antara harapan guru akan pembinaan yang lebih sering dan keterbatasan waktu kepala madrasah. Penelitian ini menjelaskan bagaimana pembinaan formal dan hubungan personal dipadukan dalam satu konteks madrasah, serta mengusulkan pendampingan sebaya sebagai penghubung antara supervisi dan tindak lanjut yang perlu diuji pada kasus yang lebih banyak.

Kata Kunci: *kepemimpinan kepala madrasah, supervisi akademik, pendampingan sebaya, kinerja guru, madrasah aliyah swasta*

Abstract: Teacher performance in private Islamic senior high schools (madrasah aliyah) depends heavily on the professional support teachers receive, yet principals often have to divide their time with administrative duties assigned by the foundation. This study describes how the madrasah principal supports teacher performance at the Private Islamic Senior High School (MAS) Al-Hikmah Tebing Tinggi and how follow-up to academic supervision is sustained when the principal's time is limited. A descriptive qualitative design was used at a single site and does not test causal relationships. Data were collected through eight weeks of participatory observation, in-depth interviews with the principal and six purposively selected teachers, and document analysis. Analysis followed the interactive model (data reduction, data display, and conclusion drawing), with source and technique triangulation and member checking. Three patterns of practice emerged: (1) scheduled



direction and individual consultation that shape teachers' work orientation; (2) classroom-visit supervision with reflective meetings, written feedback, and peer mentoring by a senior teacher as follow-up for teachers who need further support; and (3) discipline built through a combination of family-like relationships and administrative controls such as digital attendance, deadlines for lesson plans, and modest rewards. The findings also reveal a tension between teachers' wish for more frequent support and the principal's limited time. The study shows how formal coaching and personal relationships are combined in one madrasah context and suggests peer mentoring as a link between supervision and follow-up that warrants testing in more cases.

Keywords: madrasah principal leadership, academic supervision, peer mentoring, teacher performance, private madrasah aliyah.

PENDAHULUAN

Mutu pendidikan di madrasah tidak hanya ditentukan oleh kurikulum dan fasilitas, tetapi juga oleh kualitas guru dalam merencanakan, melaksanakan, dan menilai pembelajaran. Madrasah diharapkan menghasilkan lulusan yang unggul secara akademik sekaligus kuat dalam nilai-nilai keislaman, sehingga tuntutan terhadap kinerja guru relatif tinggi. Pada madrasah aliyah swasta yang dikelola yayasan, tuntutan tersebut harus dipenuhi dengan sumber daya yang sering terbatas. Karena itu, cara kepala madrasah membina guru menjadi persoalan akademik dan praktis yang perlu dikaji secara kontekstual. Penelitian tentang kinerja mengajar guru madrasah aliyah memang telah menghubungkannya dengan perilaku kepemimpinan kepala madrasah (Kaso & Sudirman, 2021), tetapi bagaimana pembinaan itu berlangsung dalam interaksi sehari-hari pada madrasah swasta berskala kecil-menengah masih perlu digali.

Dalam dua dekade terakhir, pendidikan Islam mengalami perubahan kurikulum, digitalisasi pembelajaran, dan penguatan akuntabilitas mutu. Perubahan tersebut menggeser peran kepala madrasah dari administrator menjadi pemimpin pembelajaran (*instructional leader*) yang menggerakkan guru untuk berinovasi (Zaeni & Wasliman, 2025). Kajian internasional menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah, khususnya yang bersifat transformasional, berhubungan dengan kinerja kerja guru (Parveen et al., 2022), dan tinjauan sistematis terbaru menegaskan kaitan antara kepemimpinan kepala sekolah dan berbagai capaian guru (Ahmed, 2026). Bagi kepala madrasah swasta yang belum terbiasa dengan pola kepemimpinan partisipatif, perubahan peran ini sekaligus menjadi peluang dan tantangan.

Persoalan tersebut tampak di MAS Al-Hikmah Tebing Tinggi, madrasah aliyah swasta berciri khas Islam yang dikelola yayasan. Gambaran awal menunjukkan bahwa sebagian guru belum optimal



menyusun perangkat pembelajaran, metode mengajar masih cenderung konvensional, dan evaluasi pembelajaran belum dilakukan secara berkelanjutan. Kondisi ini dipengaruhi oleh keterbatasan sumber daya, beban mengajar rangkap, dan pembinaan berkelanjutan yang belum memadai; wawancara pendahuluan dengan beberapa guru mengindikasikan bahwa arahan kepala madrasah sangat memengaruhi semangat kerja mereka. Informasi awal tersebut diperoleh dari studi pendahuluan tersendiri selama dua minggu sebelum pengumpulan data utama, melalui observasi di ruang guru serta wawancara singkat dengan kepala madrasah dan tiga guru. Data studi pendahuluan hanya digunakan untuk merumuskan fokus penelitian dan tidak dihitung sebagai data penelitian. Di sisi lain, kepala madrasah merangkap tugas administratif yayasan sehingga waktu yang tersedia untuk membina guru terbatas.

Penelitian terdahulu yang dirujuk dalam artikel ini dapat dikelompokkan menjadi tiga kecenderungan. Pertama, studi yang menguji pengaruh perilaku kepemimpinan dan keterampilan manajerial kepala madrasah atau kepala sekolah terhadap kinerja guru, misalnya pada madrasah aliyah negeri (Kaso & Sudirman, 2021; Mamonto et al., 2019) dan pada sekolah (Rahayu, 2022). Kedua, studi tentang faktor yang menyertai kepemimpinan, seperti budaya organisasi (Harahap et al., 2023), motivasi dan disiplin kerja (Kurniawati, 2023), serta keterampilan manajerial dan mutu pendidikan (Firmasnyah, 2020). Ketiga, studi tentang praktik pembinaan, termasuk supervisi akademik (Lalupanda, 2019; Arjunaini et al., 2023) dan peran kepala madrasah maupun kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru (Kaharudin & Hannah, 2021; Setiawan et al., 2022). Di tingkat internasional, komunikasi manajemen kepala sekolah dengan guru (Yao et al., 2020) dan peran emosi guru dalam menjembatani pengaruh kepemimpinan (Sun & Leithwood, 2015) menunjukkan bahwa hubungan kepemimpinan dan kinerja guru bekerja melalui proses interpersonal. Sintesis ini didasarkan pada studi yang dirujuk dalam artikel dan tidak dimaksudkan sebagai tinjauan sistematis.

Dalam literatur yang ditelaah tersebut, penekanan umumnya diberikan pada hubungan antarvariabel atau pada peran kepala madrasah secara umum. Supervisi akademik telah banyak dikaji sebagai praktik pembinaan yang berkontribusi positif terhadap kinerja guru (Lalupanda, 2019; Arjunaini et al., 2023), tetapi penjelasan tentang bagaimana hasil supervisi ditindaklanjuti dan dipertahankan melalui pembagian peran serta hubungan kerja ketika kapasitas waktu kepala madrasah terbatas



masih sedikit, khususnya pada madrasah aliyah swasta berskala kecil-menengah. Celah inilah, dan bukan sekadar belum banyaknya penelitian pada lokasi tertentu, yang menjadi dasar penelitian ini. Artikel ini menggunakan kepemimpinan instruksional sebagai lensa utama karena fokusnya pada pengarahan, pemantauan, dan umpan balik kepala madrasah terhadap pengajaran (Ahmed, 2026). Kepemimpinan transformasional, dengan empat dimensinya, yaitu pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan konsiderasi individual (Parveen et al., 2022), digunakan sebagai konsep peka (*sensitizing concept*) untuk membaca praktik personal seperti konsultasi dan apresiasi, bukan sebagai kerangka yang menuntut setiap praktik masuk ke satu dimensi tertentu. Kedua lensa tidak diasumsikan saling melengkapi secara otomatis: penghargaan berbasis kehadiran dapat berlogika pertukaran, dan pendampingan oleh guru senior dapat dibaca sebagai pembagian peran kepemimpinan. Kemungkinan tumpang tindih dan penjelasan alternatif tersebut dibahas pada bagian pembahasan.

Kinerja guru dalam penelitian ini dipahami sebagai kemampuan guru merencanakan, melaksanakan, dan menilai pembelajaran, dengan kualitas praktik mengajar sebagai inti. Kedisiplinan administratif (misalnya kehadiran dan ketepatan menyerahkan perangkat pembelajaran), motivasi kerja, dan kompetensi mengajar dibedakan dari kualitas praktik mengajar dan diperlakukan sebagai kondisi yang menyertainya, bukan sebagai indikator kinerja yang setara. Pembedaan ini menjadi acuan penyusunan pedoman wawancara dan penafsiran data, sehingga peningkatan kehadiran, misalnya, tidak otomatis dibaca sebagai peningkatan kualitas mengajar. Kebaruan artikel ini terletak pada penjelasan proses, yaitu bagaimana praktik pembinaan formal (arahan terjadwal, supervisi, dan tindak lanjut tertulis) berjalan bersama hubungan personal (konsultasi, apresiasi, dan kekeluargaan) dalam satu madrasah aliyah swasta yang kepala madrasah merangkap tugas administratif, serta bagaimana guru senior mengambil peran dalam tindak lanjut supervisi. Kontribusi praktisnya berupa rujukan bagi kepala madrasah dan pengelola yayasan dalam merancang pembinaan guru dengan sumber daya terbatas.

Tujuan penelitian ini adalah mendeskripsikan (1) bentuk-bentuk pembinaan kinerja guru oleh kepala madrasah, (2) cara tindak lanjut supervisi dijalankan dan dipertahankan di tengah keterbatasan waktu kepala madrasah, serta (3) faktor pendukung dan kendala yang teridentifikasi. Pertanyaan penelitian dirumuskan sebagai berikut:



bagaimana kepala madrasah membina kinerja guru melalui arahan, supervisi, dan hubungan personal di MAS Al-Hikmah Tebing Tinggi, dan bagaimana tindak lanjut supervisi dijalankan ketika kapasitas waktu kepala madrasah terbatas? Karena bersifat deskriptif, penelitian ini tidak menaksir besaran pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja guru.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain deskriptif pada satu lokasi, yaitu MAS Al-Hikmah Tebing Tinggi. Pendekatan ini dipilih untuk memahami praktik kepemimpinan dalam konteks alamiahnya serta pengalaman dan persepsi partisipan, bukan untuk menguji hubungan sebab-akibat secara statistik. Oleh karena itu, istilah pembinaan dan kontribusi dalam artikel ini merujuk pada praktik yang teridentifikasi dan dipersepsikan bermanfaat oleh informan, bukan pada efek yang terukur. Lokasi dipilih secara purposif karena madrasah ini berstatus swasta, memiliki keterbatasan sumber daya, dan kepala madrasah merangkap tugas administratif yayasan, sehingga relevan untuk mengungkap pola pembinaan yang kontekstual. Pemilihan satu lokasi tidak dimaksudkan mewakili seluruh madrasah aliyah swasta. Unit analisis adalah interaksi kepala madrasah dengan guru dalam rapat kerja, supervisi kelas, pembinaan rutin, dan pengelolaan sarana pembelajaran.

Informan utama terdiri atas kepala madrasah sebagai informan kunci dan enam guru yang dipilih secara purposif berdasarkan keterlibatan aktif dalam pembelajaran dan masa kerja minimal dua tahun. Informan bervariasi dalam usia, masa kerja, dan mata pelajaran yang diampu. Jumlah enam guru dipandang memadai untuk tujuan deskriptif pada kasus tunggal karena variasi tersebut dan karena keterangan informan dibandingkan dengan hasil observasi dan dokumen. Bendahara madrasah dan seorang guru senior pendamping diwawancarai sebagai informan tambahan di luar enam guru tersebut. Dokumen supervisi mencakup seluruh dua belas guru madrasah; enam guru yang diwawancarai merupakan bagian dari dua belas guru itu. Data sekunder diperoleh dari dokumen resmi madrasah, yaitu program kerja kepala madrasah, jadwal dan hasil supervisi akademik, notulen rapat guru, rekap presensi, dan dokumen penilaian kinerja guru.

Data dikumpulkan melalui observasi partisipatif, wawancara mendalam, dan studi dokumentasi. Observasi dilakukan selama kurang lebih delapan minggu untuk mengamati interaksi kepala madrasah dengan



guru dalam supervisi, rapat pembinaan, dan aktivitas pembelajaran. Wawancara bersifat semi-terstruktur dengan pedoman yang mengacu pada indikator kepemimpinan dan kinerja guru, berdurasi rata-rata 45–60 menit per informan, dan dilaksanakan di ruang kepala madrasah dan ruang guru di luar jam mengajar. Studi dokumentasi menelaah dokumen yang relevan dengan fokus penelitian. Wawancara direkam dengan izin informan dan dilengkapi catatan lapangan. Peneliti berperan sebagai pengamat partisipatif yang hadir di madrasah tanpa jabatan struktural dan tidak memiliki hubungan kerja dengan kepala madrasah maupun yayasan. Sebelum wawancara, setiap informan memperoleh penjelasan tujuan penelitian, hak menolak atau mengundurkan diri, dan penggunaan rekaman, kemudian menyatakan persetujuan secara tertulis. Identitas informan disamarkan dengan kode dan rekaman disimpan hanya oleh peneliti. Penelitian ini memperoleh persetujuan etik dari komisi etik lembaga peneliti dengan nomor.

Analisis data mengikuti model interaktif, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Rekaman wawancara ditranskripsi, kemudian transkrip, catatan lapangan, dan dokumen dikodekan. Kategori awal berasal dari fokus penelitian (arahan, motivasi, pembinaan, supervisi, dan lingkungan kerja), tetapi pengodean dilakukan secara terbuka agar temuan di luar kategori tersebut, seperti pendampingan sebaya, ketegangan waktu, dan pandangan guru yang berbeda, tetap tercatat. Kode dikelompokkan menjadi kategori dan dipadatkan menjadi tiga tema analitis yang disajikan dalam narasi dan matriks tematik. Teori digunakan pada tahap interpretasi, bukan untuk menentukan kode sejak awal. Kesimpulan bersifat sementara pada tahap awal dan diverifikasi melalui pengumpulan data tambahan. Keabsahan data dijaga melalui triangulasi sumber (kepala madrasah, guru, dan dokumen), triangulasi teknik (observasi dan wawancara), serta *member checking* kepada informan kunci. Pengodean dilakukan secara manual pada lembar kerja tematik, dan konsistensi kategori diuji melalui diskusi dengan satu rekan sejawat yang tidak terlibat dalam pengumpulan data.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Hasil

Hasil disajikan menurut tiga tema analitis. Setiap temuan dirujuk pada sumbernya (observasi, wawancara, atau dokumen) agar dapat ditelusuri.



1.1 Arahkan dan pembinaan individual dalam membentuk orientasi kerja

Kepala madrasah memberikan arahan kerja melalui rapat mingguan setiap Sabtu pagi dan pengarahan singkat sebelum kegiatan belajar mengajar dimulai. Dalam delapan minggu observasi tercatat delapan pengarahan formal, ditambah pengarahan informal di ruang guru hampir setiap hari. Notulen rapat memuat agenda tetap pembahasan capaian pembelajaran mingguan, dan seorang guru menyatakan bahwa kepala madrasah mengingatkan target kurikulum dan capaian pembelajaran setiap awal semester.

Pembinaan dilakukan melalui apresiasi lisan pada rapat bulanan bagi guru yang kreatif dalam mengajar dan penyediaan waktu khusus untuk konsultasi individual bagi guru yang menghadapi kendala pembelajaran. Dokumen program kerja mencantumkan pembinaan guru dua kali sebulan, berupa pelatihan internal penyusunan perangkat pembelajaran dan diskusi berbagi praktik baik antarguru. Tiga guru menyatakan lebih percaya diri dan termotivasi setelah memperoleh pembinaan langsung, terutama dalam pengelolaan kelas dan penyusunan soal evaluasi yang sesuai dengan kompetensi dasar. Guru 2 (mata pelajaran Bahasa Arab) menuturkan, "Dulu saya bingung menyusun soal yang sesuai kompetensi dasar. Setelah kepala madrasah duduk bersama dan membahas contoh soal, sekarang saya lebih yakin." Catatan lapangan minggu kelima mencatat guru tersebut menggunakan soal berjenjang pada kuis harian, yang belum tampak pada catatan minggu kedua.

Dua hal perlu dicatat. Pertama, guru mengharapkan pembinaan yang lebih terstruktur, sedangkan waktu kepala madrasah terbatas karena merangkap tugas administratif yayasan. Kedua, guru baru membutuhkan bimbingan intensif dalam menyusun perangkat pembelajaran pada awal masa tugas. Dokumen program kerja juga mencatat frekuensi pembinaan yang lebih tinggi dibandingkan tahun ajaran sebelumnya; catatan ini menggambarkan jumlah kegiatan, bukan perubahan kualitas praktik mengajar.

1.2 Supervisi akademik dan pendampingan sebaya di tengah keterbatasan waktu

Setiap guru memperoleh kunjungan kelas terjadwal dua kali dalam satu semester, ditambah supervisi insidental apabila terdapat laporan kendala pembelajaran. Pada satu sesi supervisi yang diamati, kepala



madrasah menggunakan instrumen tertulis yang mencakup perencanaan, pelaksanaan, dan penilaian pembelajaran, kemudian mengadakan pertemuan reflektif dengan guru untuk membahas hasil pengamatan. Sebagian besar guru menilai supervisi bermanfaat, sedangkan dua guru menyatakan bahwa frekuensinya perlu ditingkatkan mengingat padatnya jadwal kepala madrasah.

Hasil supervisi ditindaklanjuti dengan catatan umpan balik tertulis dan rekomendasi perbaikan yang spesifik, seperti penguatan variasi metode pembelajaran dan penggunaan media visual. Dokumen hasil supervisi periode berjalan mencatat bahwa dari dua belas guru yang disupervisi, delapan guru berkategori baik, tiga guru berkategori cukup, dan satu guru berkategori perlu pendampingan lanjutan. Data ini menggambarkan distribusi kategori pada satu periode dan tidak digunakan untuk menyimpulkan perubahan antarsemester.

Guru yang berkategori perlu pendampingan lanjutan memperoleh kunjungan tambahan dan pendampingan oleh guru senior yang ditunjuk kepala madrasah. Guru senior pendamping menjelaskan bahwa mekanisme pendampingan sebaya ini merupakan inisiatif kepala madrasah untuk memperkuat tindak lanjut supervisi tanpa membebarkannya pada satu pihak. Dalam data yang tersedia, mekanisme ini terdokumentasi pada satu guru sehingga temuan ini bersifat indikatif. Pendampingan berlangsung sekali seminggu selama satu bulan berupa observasi silang di kelas dan diskusi sekitar 30 menit, dan dicatat dalam buku pendampingan. Guru yang didampingi (Guru 5) menyatakan, "Saya tidak merasa dinilai, lebih seperti diajak berdiskusi."

1.3 Kekeluargaan dan kontrol administratif dalam kedisiplinan

Lingkungan kerja dibangun melalui ruang guru yang representatif, komunikasi harian melalui grup pesan instan madrasah, dan pelibatan guru dalam keputusan tentang jadwal serta pembagian tugas tambahan. Dokumentasi mencatat kegiatan pengajian bulanan dan silaturahmi keluarga besar madrasah yang menurut kepala madrasah dimaksudkan untuk mempererat hubungan emosional antarwarga madrasah. Guru menggambarkan suasana kerja sebagai kekeluargaan sehingga mereka nyaman menyampaikan kendala pekerjaan kepada kepala madrasah maupun rekan tanpa rasa sungkan yang berlebihan. Guru 4 menyatakan, "Kalau ada kendala mengajar, saya bisa langsung sampaikan di grup atau ke ruang kepala tanpa takut." Namun Guru 6 menambahkan, "Karena



sudah seperti keluarga, kadang saya sungkan menegur rekan yang sering terlambat.”

Kedisiplinan didorong melalui presensi digital, teguran lisan yang bersifat membangun bagi guru yang terlambat atau tidak menyerahkan perangkat pembelajaran tepat waktu, tenggat pengumpulan rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP) setiap awal bulan dengan pengecekan langsung, dan penghargaan sederhana pada akhir semester bagi guru dengan kehadiran dan kedisiplinan administratif terbaik; keberadaan penghargaan ini dikonfirmasi oleh bendahara madrasah. Rekap presensi mencatat tingkat kehadiran guru sebesar 88 persen pada semester sebelumnya dan 94 persen pada semester berjalan, atau selisih enam poin persentase. Angka tersebut bersumber dari rekap presensi digital madrasah untuk dua belas guru pada semester genap 2024/2025 (pembanding) dan semester ganjil 2025/2026. Tingkat kehadiran dihitung sebagai jumlah kehadiran seluruh guru dibagi hasil kali jumlah guru dengan jumlah hari kerja efektif, dikalikan 100 persen.

2. Pembahasan

Temuan menunjukkan bahwa pembinaan kinerja guru di MAS Al-Hikmah Tebing Tinggi berlangsung melalui tiga lapis praktik yang saling terkait: arahan dan konsultasi yang membentuk orientasi kerja, supervisi dengan tindak lanjut yang menjaga umpan balik tetap berjalan, serta kekeluargaan dan kontrol administratif yang membentuk kedisiplinan. Karena penelitian ini deskriptif pada satu lokasi, temuan dibaca sebagai penjelasan tentang praktik dan persepsi informan, bukan sebagai bukti bahwa praktik tersebut menyebabkan perubahan kinerja. Secara interpretatif, arahan dan pembinaan yang konsisten memberi guru pemahaman tentang target kerja bersama, sedangkan supervisi menyediakan umpan balik konkret atas perencanaan, pelaksanaan, dan penilaian pembelajaran. Pendampingan sebaya menghubungkan keduanya: ketika kepala madrasah tidak dapat hadir cukup sering, guru senior membantu memastikan rekomendasi supervisi ditindaklanjuti. Peningkatan kehadiran dari 88 persen menjadi 94 persen tidak dapat dikaitkan dengan satu penyebab, sebab presensi digital, teguran, tenggat administratif, penghargaan, dan pendekatan personal berjalan bersamaan. Penjelasan alternatif, seperti perubahan cara pencatatan kehadiran, juga belum dapat disingkirkan dari data yang tersedia.



Arah temuan ini sejalan dengan penelitian kuantitatif Kaso dan Sudirman (2021) di madrasah aliyah negeri yang menghubungkan perilaku kepemimpinan kepala madrasah dengan kinerja mengajar guru, meskipun penelitian ini tidak dapat menaksir besaran hubungan tersebut. Pentingnya supervisi dan tindak lanjutnya juga sejalan dengan kajian Lalupanda (2019) dan Arjunaini et al. (2023) tentang kontribusi positif supervisi akademik. Tambahan yang ditawarkan penelitian ini bersifat deskriptif: ia memperlihatkan bagaimana tindak lanjut supervisi dijalankan melalui pembagian peran dengan guru senior pada madrasah swasta yang kepala madrasah memiliki waktu terbatas. Karena mekanisme tersebut terdokumentasi pada satu guru, klaim ini perlu diuji pada lebih banyak kasus.

Jika dibaca dengan kepemimpinan instruksional (Ahmed, 2026), rapat mingguan, pengarahan capaian pembelajaran, kunjungan kelas, dan umpan balik tertulis merupakan praktik pengarahan, pemantauan, dan umpan balik. Konsultasi individual dan apresiasi lisan lebih dekat pada dimensi konsiderasi individual dalam kepemimpinan transformasional (Parveen et al., 2022). Namun tidak semua praktik masuk ke satu dimensi: pengarahan target dapat dibaca sebagai fungsi instruksional maupun motivasional, dan penghargaan yang dikaitkan dengan kehadiran berlogika pertukaran sehingga lebih tepat dipandang sebagai pengelolaan berbasis imbalan daripada motivasi inspirasional. Pendampingan oleh guru senior juga menunjukkan bahwa fungsi kepemimpinan pembelajaran dibagi dengan guru, sehingga kepemimpinan tidak sepenuhnya terpusat pada kepala madrasah.

Analisis ini juga memperlihatkan sejumlah ketegangan. Pertama, guru menginginkan pembinaan dan supervisi yang lebih sering, tetapi waktu kepala madrasah terbatas. Permintaan dua guru akan supervisi yang lebih sering dapat dibaca sebagai tanda bahwa supervisi dipandang sebagai dukungan, tetapi data tidak memuat pandangan guru yang merasa supervisi menekan sehingga hal itu tidak dapat dipastikan. Kedua, suasana kekeluargaan membuat guru nyaman menyampaikan kendala, sedangkan data belum menunjukkan apakah kedekatan itu juga memudahkan atau menyulitkan pemberian kritik kepada rekan dan pimpinan. Ketiga, pengajian bulanan dan silaturahmi menunjukkan bahwa kekeluargaan diwujudkan dalam kegiatan bernuansa keislaman, tetapi penelitian ini belum menggali bagaimana partisipan memaknai nilai keislaman tersebut. Karena itu, pernyataan bahwa nilai keislaman menjelaskan efektivitas



kepemimpinan belum dapat ditarik dan menjadi agenda penelitian lanjutan.

Implikasi praktis dari temuan ini perlu disesuaikan dengan struktur, biaya, dan kewenangan yayasan. Pertama, pendampingan sebaya dapat dijadikan program terstruktur dengan peran, frekuensi, dan dokumentasi yang jelas, sambil dievaluasi manfaatnya. Kedua, pendelegasian sebagian supervisi kepada koordinator bidang studi atau wakil kepala madrasah dapat dipertimbangkan sebagai opsi yang perlu dievaluasi terhadap struktur yang ada dan kemampuan pembiayaan yayasan. Ketiga, guru baru dan guru yang berkategori perlu pendampingan membutuhkan program pelatihan berkelanjutan. Keempat, budaya kekeluargaan dapat dipertahankan sebagai modal sosial dengan tetap membuka ruang umpan balik yang kritis.

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa kepala madrasah di MAS Al-Hikmah Tebing Tinggi membina kinerja guru melalui arahan terjadwal, konsultasi individual, supervisi akademik yang disertai umpan balik tertulis, pendampingan sebaya, serta kombinasi suasana kekeluargaan dan kontrol administratif. Temuan ini mengidentifikasi proses pembinaan yang dipersepsikan bermanfaat oleh guru, tetapi tidak membuktikan bahwa praktik tersebut menjadi penyebab peningkatan kinerja guru.

Kontribusi penelitian ini bersifat terbatas dan spesifik: ia menjelaskan bagaimana praktik pembinaan formal, seperti supervisi terjadwal, instrumen tertulis, dan presensi digital, dipadukan dengan hubungan personal berbasis kekeluargaan dalam satu konteks madrasah. Pendampingan sebaya oleh guru senior tampil sebagai penghubung antara supervisi dan tindak lanjut, meskipun dalam data ini baru terdokumentasi pada satu guru. Pertanyaan penting bagi penelitian selanjutnya adalah bagaimana struktur organisasi madrasah, misalnya peran koordinator bidang studi, dapat mempertahankan pembinaan tanpa membebani kepala madrasah secara berlebihan.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, penelitian dilakukan pada satu madrasah sehingga temuannya tidak dapat digeneralisasikan. Kedua, observasi selama delapan minggu belum menangkap siklus tahun ajaran secara penuh. Ketiga, hubungan kerja antara kepala madrasah dan guru dapat memengaruhi jawaban informan, dan sebagian data bersumber dari dokumen internal madrasah. Keempat,



data perubahan, termasuk kehadiran dan kategori hasil supervisi, belum disajikan dengan periode dan rubrik yang sebanding sehingga tidak dapat dipakai untuk menyimpulkan peningkatan. Kelima, pemaknaan partisipan terhadap nilai keislaman dan pengalaman guru terhadap supervisi sebagai dukungan atau tekanan belum digali secara khusus. Ketidadaan pengukuran kuantitatif bukan kelemahan tersendiri dalam penelitian kualitatif; yang perlu diperkuat adalah kecukupan bukti untuk menjawab pertanyaan penelitian. Penelitian lanjutan dapat menggunakan rancangan multi-situs atau longitudinal dengan data pembanding yang sepadan, dan pendekatan *mixed method* apabila tujuannya menaksir besaran kontribusi.

DAFTAR PUSTAKA

1. Ahmed, E. (2026). Principal leadership and teacher outcomes: A systematic review of research. *Educational Management Administration & Leadership*. <https://doi.org/10.1177/13654802251409533>
2. Arjunaini, Dahliawati, Ridho, M., Marsidin, S., & Rifma. (2023). Supervisi akademik sebagai ukuran peningkatan kinerja guru. *Jurnal Niara*, 16(2), 232–242. <https://doi.org/10.31849/niara.v16i2.14109>
3. Firmasnyah, F. (2020). Pengaruh keterampilan manajerial kepala madrasah dan kinerja guru terhadap mutu pendidikan. *Kelola: Journal of Islamic Education Management*, 5(1), 15–26. <https://doi.org/10.24256/kelola.v5i1.1408>
4. Harahap, R. R., Lapis, R., Milana, M., & Sari, D. Y. (2023). Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah dan budaya organisasi terhadap kinerja guru. *Ideguru: Jurnal Karya Ilmiah Guru*, 8(2), 226–231. <https://doi.org/10.51169/ideguru.v8i2.537>
5. Kaharudin, K., & Hannah, B. (2021). Peran kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di Madrasah Tsanawiyah As-Sholihyah. *Jurnal Manajemen dan Budaya*, 1(2), 19–27. <https://doi.org/10.51700/manajemen.v1i2.219>
6. Kaso, N., & Sudirman, S. (2021). Pengaruh perilaku kepemimpinan kepala madrasah terhadap kinerja mengajar guru di Madrasah Aliyah Negeri. *Jurnal Studi Guru dan Pembelajaran*, 4(3), 749–766. <https://doi.org/10.30605/jsgp.4.3.2021.1517>
7. Kurniawati, N. R. (2023). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional kepala madrasah, motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja guru Madrasah Aliyah. *Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan (JIIP)*, 6(1), 583–595. <https://doi.org/10.54371/jiip.v6i1.1395>
8. Lalupanda, E. M. (2019). Implementasi supervisi akademik untuk meningkatkan mutu guru. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 7(1), 62–72. <https://doi.org/10.21831/amp.v7i1.22276>
9. Mamonto, I., Bolotio, R., & Ardianto. (2019). Pengaruh perilaku kepemimpinan dan keterampilan manajerial kepala madrasah terhadap kinerja guru di MAN 1 Kotamobagu. *Journal of Islamic Education Policy*,



-
- 4(2), 122-136. <https://journal.iain-manado.ac.id/index.php/jiep/article/view/1283>
10. Parveen, K., Quang Bao Tran, P., Kumar, T., & Shah, A. H. (2022). Impact of principal leadership styles on teacher job performance: An empirical investigation. *Frontiers in Education*, 7, 814159. <https://doi.org/10.3389/feduc.2022.814159>
 11. Rahayu, S. (2022). Pengaruh perilaku kepemimpinan dan keterampilan manajerial kepala sekolah terhadap kinerja guru Al-Furqan Bagan Besar. *Wibawa: Jurnal Manajemen Pendidikan*, 2(1), 1-13. <https://doi.org/10.57113/wib.v2i1.114>
 12. Setiawan, U., Drajat, D., Hermawan, A., Yusuf, Y., & Gaffar, M. A. (2022). Principal leadership in improving teacher performance in schools. *International Journal of Educational Research & Social Sciences*, 3(6), 2285-2291. <https://doi.org/10.51601/ijersc.v3i6.553>
 13. Sun, J., & Leithwood, K. (2015). Leadership effects on student learning mediated by teacher emotions. *Societies*, 5(3), 566-582. <https://doi.org/10.3390/soc5030566>
 14. Yao, J., You, Y., & Zhu, J. (2020). Principal-teacher management communication and teachers' job performance: The mediating role of psychological empowerment and affective commitment. *The Asia-Pacific Education Researcher*, 29, 365-375. <https://doi.org/10.1007/s40299-019-00490-0>
 15. Zaeni, L. M., & Wasliman, I. (2025). Principal leadership management strategies in developing teacher professionalism. *Journal of Innovation and Research in Primary Education*, 4(4), 2639-2651. <https://doi.org/10.56916/jirpe.v4i4.2161>

