

**STRATEGI PENGEMBANGAN PROFESIONALISME GURU
DI MADRASAH UNGGUL
(STUDI MULTI SITUS MAN 3 BANJAR DAN MAN 4 BANJAR**

TESIS

**NURHASANAH
NIM. 2220111320006**



**PROGRAM STUDI MAGISTER ADMINISTRASI PENDIDIKAN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS LAMBUNG MANGKURAT
BANJARMASIN
2025**

HALAMAN PENGESAHAN

**NASKAH TESIS INI DISETUJUI
UNTUK DI USULKAN KEPADA
DEWAN PENGUJI**

OLEH



**PEMBIMBING I : Prof. Drs. Ahmad Suriansyah, M.Pd, Ph.D
NIP. 19591225 198603 1 001**



**PEMBIMBING II : Prof. Dr. Sunarno Basuki, Drs, M.Kes
NIP. 19640920 198903 1 004**

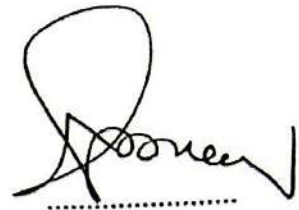
HALAMAN PENGESAHAN DEWAN PENGUJI

Tesis Calon Magister : Nurhasanah
NIM : 2220111320006
Disetujui Pada Tanggal : 28 Juni 2025

Oleh Dewan Penguji

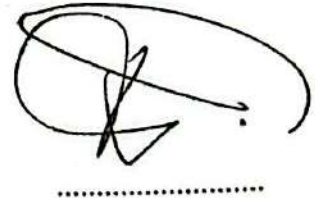
1 Prof. Dr. Hj. Aslamiah, M.Pd., Ph.D.
NIP 19600110 198603 2 001

(Ketua)



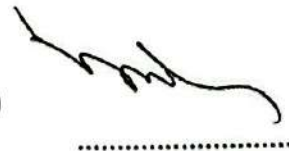
2 Prof. Drs. Ahmad Suriansyah, M.Pd., Ph.D.
NIP 19591225 198603 1 001

(Penguji I)



3 Prof. Dr. Sunarno Basuki, Drs, M.Kes.
NIP 19640920 198903 1 004

(Penguji II)



4 Dr. Sulistiyana, S.Pd., M.Pd.
NIP 19850301 200801 2 008

(Penguji III)



Mengetahui
Ketua Program Studi
Magister Administrasi Pendidikan



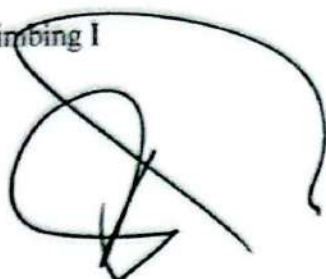
Prof. Dr. Hj. Aslamiah, M.Pd, Ph.D
NIP-19600110 198603 2 001

**STRATEGI PENGEMBANGAN PROFESIONALISME GURU
DI MADRASAH UNGGUL
(STUDI MULTI SITUS MAN 3 BANJAR DAN MAN 4 BANJAR)**

Nama : Nurhasanah
NIM : 2220111320006

Disetujui Komisi Pembimbing

Pembimbing I



Prof. Drs. Ahmad Suriansyah, M.Pd., Ph.D.
NIP 19591225 198603 1 001

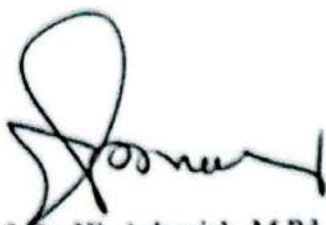
Pembimbing II



Prof. Dr. Sunarno Basuki, Drs, M.Kes.
NIP 19640920 198903 1 004

Diketahui

Ketua Program Studi
Magister Administrasi Pendidikan



Prof. Dr. Hj. Aslamiah, M.Pd., Ph.D.
NIP 19600110 198603 2 001

Direktur Program Pascasarjana



Prof. Dr. Ir. H. Danang Biyatmoko, M.Si.
NIP 19680507 199303 1 020

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : NURHASANAH
NIM : 2220111320006
Tempat, Tanggal Lahir : Bi-ih, 31 Desember 1974
Program Studi : Magister Administrasi Pendidikan

Dengan ini menyatakan bahwa Tesis yang berjudul **“Strategi Pengembangan Profesionalisme Guru di Madrasah Unggul (Studi Multi Situs MAN 3 Banjar dan MAN 4 Banjar)”** beserta seluruh isi dan kelengkapannya adalah benar hasil karya tulisan saya, dan saya bersedia bertanggung jawab apabila terdapat kekeliruan dan pelanggaran di dalamnya.

Demikian Surat Pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan dalam keadaan sadar, serta tanpa paksaan dari siapapun.

Banjarmasin, Juni 2025
Yang Membuat Pernyataan,

A 10,000 Rupiah postage stamp with a signature over it. The stamp features the Garuda Pancasila emblem and the text 'METERA TELPAK' and '10000'. The serial number 'CC4DAJX00519875' is visible at the bottom left of the stamp.

NURHASANAH
NIM. 2220111320006

ABSTRAK

Nurhasanah. 2025. Strategi Pengembangan Profesionalisme Guru di Madrasah Unggul (Studi Multi Situs MAN 3 Banjar dan MAN 4 Banjar). Tesis, Program Magister Administrasi Pendidikan. Program Pascasarjana. Universitas Lambung Mangkurat. Pembimbing 1: Prof. Drs. Ahmad Suriansyah, M.Pd., Ph.D. dan Pembimbing 2: Prof. Dr. Sunarno, Drs., M.Kes.

Kata Kunci: Kepemimpinan Kepala Sekolah, Pengembangan Profesional Guru, Madrasah Unggul.

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi memberikan dampak pada kompleksitas tantangan dunia pendidikan. Salah satu tantangan utama adalah rendahnya kualitas pendidikan yang sering kali dikaitkan dengan rendahnya profesionalisme guru. Kepala madrasah memiliki peran strategis dalam pengembangan sumber daya manusia, khususnya dalam meningkatkan kompetensi dan profesionalisme guru. Pengembangan profesionalisme guru di madrasah unggulan menjadi kunci keberhasilan pendidikan.

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan bagaimana kepemimpinan kepala madrasah dalam mengembangkan profesionalisme guru di dua madrasah unggulan, MAN 3 dan MAN 4 Banjar. Penelitian ini penting mengingat belum banyak studi yang mendalami praktik kepemimpinan kepala madrasah dalam pengembangan profesionalisme guru di konteks madrasah unggulan dengan pendekatan multi situs

Metode penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi multi situs. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala madrasah memiliki peran sentral dalam perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi program pengembangan profesional guru. Model pengembangan yang diterapkan mencakup pelatihan, workshop, supervisi akademik, dan coaching. Strategi yang digunakan mencakup pemberdayaan guru, kolaborasi dengan institusi eksternal, serta pemanfaatan sumber daya yang optimal.

Penelitian ini menunjukkan bahwa keberhasilan program pengembangan sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan kepala madrasah yang visioner, partisipatif, dan transformatif.

ABSTRACT

Nurhasanah . 2025 . Strategy for Developing Teacher Professionalism in Excellent Madrasah (Multi-Site Study of MAN 3 Banjar and MAN 4 Banjar). Thesis, Master of Educational Administration Program. Postgraduate Program. Lambung Mangkurat University. Advisor 1: Prof. Drs. and Advisor 2: Prof. Dr. Sunarno, Drs., M.Kes .

Keywords: Principal Leadership, Teacher Professional Development, Excellent Madrasah.

The development of science and technology has an impact on the complexity of the challenges of the world of education. One of the main challenges is the low quality of education which is often associated with the low professionalism of teachers. The head of the madrasah has a strategic role in the development of human resources, especially in improving the competence and professionalism of teachers. The development of teacher professionalism in superior madrasahs is the key to the success of education.

This study aims to describe how the leadership of the madrasah principal in developing teacher professionalism in two superior madrasahs, MAN 3 and MAN 4 Banjar. This study is important considering that there are not many studies that examine the leadership practices of madrasah principals in developing teacher professionalism in the context of superior madrasahs with a multi-site approach.

The research method uses a qualitative approach with a multi-site study design. Data collection techniques are carried out through interviews, observations, and documentation.

The results of the study indicate that the madrasah principal has a central role in planning, implementing, and evaluating teacher professional development programs. The development model applied includes training, workshops, academic supervision, and coaching. The strategies used include teacher empowerment, collaboration with external institutions, and optimal utilization of resources.

This study shows that the success of the development program is greatly influenced by the visionary, participatory, and transformative leadership of the madrasah principal.

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur saya panjatkan kehadirat Allah SWT atas berkat rahmat, karunia dan hidayahNya sehingga dapat menyelesaikan tesis dengan Judul **“Strategi Pengembangan Profesionalisme Guru Di Madrasah Unggul (Studi Multi Situs MAN 3 Banjar dan MAN 4 Banjar)”**.

Terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada yang terhormat Prof. Dr.Ahmad Suriansyah, M.Pd.,Ph.D dan Prof. Dr.Sunarno Basuki, Drs., M.Kes. selaku dosen pembimbing yang telah banyak meluangkan waktunya dalam memberikan arahan, masukan dan saran dalam penulisan tesis ini sehingga mampu terselesaikan.

Peneliti menyadari bahwa proposal tesis ini dapat diselesaikan berkat dukungan dan bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu penulis juga mengucapkan terima kasih kepada yang terhormat:

1. Prof. Dr. Ahmad Alim Bachri, SE., M.Si selaku Rektor Universitas Lambung Mangkurat Banjarmasin beserta seluruh staf-nya atas segala bantuan dan fasilitas yang diberikan untuk keperluan dalam melakukan penulisan tesis ini.
2. Prof. Dr. Ir. Danang Biyatmoko selaku Direktur Program Pasca Sarjana Universitas Lambung Mangkurat Banjarmasin beserta seluruh staf nya atas segala bantuan dan fasilitas yang diberikan untuk keperluan dalam melakukan penulisan tesis ini.

3. Prof. Dr. Hj. Aslamiah, M.Pd.,Ph.D, selaku ketua Program Studi Magister Administrasi Pendidikan Universitas Lambung Mangkurat Banjarmasin atas segala bantuan yang diberikan untuk keperluan dalam penulisan tesis ini.
4. Seluruh dosen pengajar dan pengelola Magister Administrasi Pendidikan Universitas Lambung Mangkurat Banjarmasin yang telah banyak memberikan ilmu dan pengetahuan selama perkuliahan.
5. Kepala Madrasah MAN 3 dan MAN 4 Banjar yang telah membantu dalam memberikan izin dalam pengisian kuesioner dan berbagai informasi yang diberikan dalam penulisan tesis ini.
6. Seluruh guru MAN 3 Banjar dan MAN 4 Banjar yang telah bersedia membantu menjadi informan pada penelitian ini.

Semoga Allah SWT senantiasa melimpahkan rahmat-Nya kepada kita semua. Penulisan tesis ini tentunya masih banyak terdapat kekurangan, oleh karena itu kritik dan saran yang sifatnya membangun sangat saya harapkan sebagai bahan perbaikan kedepannya. Semoga dapat memberi sumbangsih bagi kemajuan dunia pendidikan yang selalu menghadapi tantangan seiring dengan tuntutan jaman.

Banjarmasin, 16 Mei 2025

Nurhasanah

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN PEMBIMBING	ii
HALAMAN PENGESAHAN DEWAN PENGUJI.....	iii
HALAMAN PERSETUJUAN KOMISI PEMBIMBING.....	iv
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN.....	v
ABSTRAK.....	vi
ABSTRACT.....	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Konteks Penelitian	1
B. Fokus Penelitian.....	14
C. Tujuan Penelitian	16
D. Manfaat Penelitian.....	16
E. Definisi Istilah.....	17
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	15
A. Kepemimpinan.....	19
B. Pengembangan Profesionalisme Guru	40
C. Strategi Pengembangan Profesionalisme	58
D. Strategi Pengembangan Profesionalisme Guru	61
1. Konsep Pengembangan Profesionalisme Guru Sebagai Sistem.....	61
2. Pengembangan Profesionalisme Melalui Supervisi	63
3. Pengembangan Profesionalisme Guru Melalui Pelatihan	64
E. Model Pengembangan Profesionalisme Guru	66
1. Pengembangan Profesionalisme Disiplin	66
2. Pemberian Motivasi.....	67
3. Penghargaan.....	69
4. Pelatihan.....	70
5. Pengawasan Kinerja Guru.....	71
F. Penelitian Yang Relevan	72
G. Kerangka Konseptual Penelitian.....	82
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	87

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian	87
1. Pendekatan Penelitian	87
2. Jenis Penelitian	88
B. Tempat Penelitian.....	88
C. Sumber Data	89
1. Data Primer	89
2. Data Sekunder	89
D. Kehadiran Peneliti.....	90
E. Teknik Pengumpulan Data	91
1. Observasi.....	91
2. Wawancara.....	92
3. Dokumentasi.....	94
F. Analisis Data.....	96
1. Analisis Data Situs Tunggal.....	96
2. Analisis Data Lintas Situs	100
G. Pengujian Keabsahan Data	102
1. Validasi Internal	102
2. Validasi Eksternal.....	103
3. Reliabilitas.....	104
4. Objektivitas	105
H. Tahap – Tahap Penelitian	105
1. Tahap Orientasi	105
2. Tahap Eksplorasi	106
3. Tahap Member Check.....	107
BAB IV PAPARAN DATA DAN TEMUAN PENELITIAN	108
A. Deskripsi Lokasi Penelitian.....	108
1. MAN 3 Banjar.....	108
2. MAN 4 Banjar.....	120
B. Temuan Penelitian	161
C. Proposisi.....	182
BAB V PEMBAHASAN.....	186
A. Gaya Kepemimpinan oleh Kepala Madrasah	186
B. Model Pengembangan Profesionalisme Guru oleh Kepala Madrasah..	194
C. Strategi Pengembangan Profesionalisme Guru	200

BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN.....	205
A. Kesimpulan.....	205
B. Saran.....	206
DAFTAR PUSTAKA.....	208

DAFTAR TABEL

Tabel. 3.1 Kisi-kisi Pedoman Pengumpulan Data Penelitian	95
Tabel. 3.2 Sistem Pengkodean Analisis Data.....	99
Tabel. 4.1 Temuan Penelitian Situs 1 Fokus 1	162
Tabel. 4.2 Temuan Penelitian Situs 1 Fokus 2	164
Tabel. 4.3 Temuan Penelitian Situs 1 Fokus 3	166
Tabel. 4.4 Temuan Penelitian Situs 2 Fokus 1	168
Tabel. 4.5 Temuan Penelitian Situs 2 Fokus 2	170
Tabel. 4.6 Temuan Penelitian Situs 2 Fokus 3	171
Tabel. 4.7 Temuan Penelitian Lintas Situs Fokus 1	172
Tabel. 4.8 Temuan Penelitian Lintas Situs Fokus 2	175
Tabel. 4.9 Temuan Penelitian Lintas Situs Fokus 3	179

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Fungsi Kepemimpinan.....	21
Gambar 2.2 Organisasi Sebagai Sistem aterbuka	23
Gambar 2.3 Tingkatan Proses Terjadi Konflik.....	26
Gambar 2.4 Kerangka Pemikiran Penelitian.....	86
Gambar 3.1 Analisis Interaktif.....	97
Gambar 3.2 Analisis Data Lintas Situs.....	101
Gambar 4.1 Wawancara dengan Guru.....	129
Gambar 4.2 Wawancara dengan Kamad.MAN 3.....	132
Gambar 4.3 Wawancara dengan Kamad.MAN 4.....	149
Gambar 4.4 Bagan Temuan Fokus 1 pada Situs 1 dan 2.....	174
Gambar 4.5 Bagan Temuan Lintas Situs Fokus 2 pada Situs 1 dan 2.....	178
Gambar 4.6 Bagan Temuan Lintas Situs Fokus 3 pada Situs 1 dan 2.....	181

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Surat Izin Penelitian ULM	215
Lampiran 2 Surat Izin Penelitian Kemenag Kab Banjar.....	216
Lampiran 3 Pedoman Observasi	217
Lampiran 4 Pedoman Wawancara.....	218
Lampiran 5 Pedoman Dokumentasi	219
Lampiran 6 Form Catatan Lapangan	220
Lampiran 7 Form Wawancara	221
Lampiran 8 LoA Publikasi Jurnal	222
Lampiran 9 Sertifikat TOEFL	223
Lampiran 10 Sertifikat Uji Plagiasi	224
Lampiran 11 Dokumentasi Penelitian	225