

**IMPLEMENTASI KEPEMIMPINAN KOLABORATIF KEPALA
MADRASAH BERBASIS PRINSIP *POWER WITH NOT POWER*
OVER DALAM MENINGKATKAN KOMPETENSI
PEDAGOGIK GURU**

(Studi Kasus di MIN 2 Rejang Lebong pada Era Kurikulum Merdeka)

TESIS

Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Syarat
Memperoleh Gelar Magister Pendidikan



Oleh

Ike Fransiska

24861021

PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM

PROGRAM PASCASARJANA

INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI (IAIN) CURUP

TAHUN 2026 M/1448 H

SURAT PERNYATAAN KEASLIAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Ike Fransiska

NIM : 24861021

Tempat/Tanggal Lahir : PU. Tanding, 9 Juli 1991

Dengan ini menyatakan bahwa dalam tesis ini tidak terdapat karya yang pernah di ajukan orang lain untuk memperoleh gelar magister strata 2 di suatu perguruan dan sepanjang pengetahuan penulis juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan orang lain.

Apabila di kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, saya bersedia menerima hukuman atau sanksi sesuai peraturan yang berlaku. Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, semoga dapat dipergunakan seperlunya.

Curup, 29 Juli 2026

Peneliti



Ike Fransiska

NIM 24861021

**PERSETUJUAN KOMISI
PEMBIMBING TESIS**

Nama : Ike Fransiska
NIM : 24861021
Judul : "Implementasi Kepemimpinan Kolaboratif Kepala Madrasah Berbasis Prinsip *Power With Not Power Over* dalam Peningkatan Kompetensi Pedagogik Guru (Studi Kasus di MIN 2 Rejang Lebong Padan Era Kurikulum Merdeka"

Pembimbing I

Curup, 29 Juli 2026
Pembimbing II


Dr. Nelson, S.A.g., M.Pd.I
NIP 196905041998031006


Dr. Aida Rahmi Nasution, M.Pd.I
NIP 198412092011012009

Mengetahui,
Ketua Prodi Manajemen Pendidikan Islam



Dr. Epa Kristina, M. Pd
NIP 199210202025052002



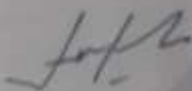
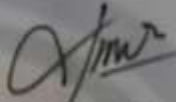
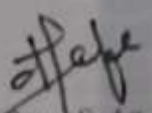
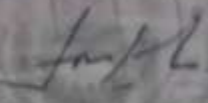
KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI (IAIN) CURUP
PROGRAM PASCASARJANA

Jl. Dr. A. Gani No 1 Kotak Pos 108 Telp. (0732) 21015-7003044 Fax. (0732) 21010 Curup 39113 Website:
<http://www.iaicurup.ac.id>, email: iaicurup@iaicurup.ac.id

HALAMAN PENGESAHAN

No. 275/In.34/PCS/PP.00/9/07/2026

Tesis yang berjudul "Implementasi Kepemimpinan Kolaboratif Kepala Madrasah Berbasis Prinsip *Power With Not Power Over* dalam Peningkatan Kompetensi Pedagogik Guru (Studi Kasus di MIN 2 Rejang Lebong Padan Era Kurikulum Merdeka" Yang ditulis oleh **Ike Fransiska**, NIM 24861021, Program Studi Manajemen Pendidikan Islam (MPI) Pascasarjana IAIN Curup, telah di uji dan di nyatakan LULUS pada 17 Juli 2026 serta sudah diperbaiki sesuai dengan permintaan tim penguji dalam sidang ujian tesis.

Ketua Sidang,  Prof. Dr. Hendra Harni, M.Pd NIP 197511082003121001	Sekretaris,  Dr. Aida Rahmi Nasution, M.Pd. I. NIP 198412092011012009
Penguji Utama,  Prof. Dr. Murni Yanto, M.Pd. NIP 196512121989031005	Tanggal 27 Juli 2026
Penguji I,  Dr. Nelson S. Ag., M.Pd. I. NIP 196905041998031006	Tanggal 03 Agustus 2026
Mengetahui: Rektor IAIN Curup  Prof. Dr. Idr Warsah, M.Pd.I. NIP 197804152008011009	Curup, 29 Juli 2026 Direktur Pascasarjana IAIN Curup  Prof. Dr. Hendra Harni, M.Pd. NIP 197511082003121001

MOTTO

فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ ۚ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ

“Apabila engkau telah membulatkan tekad, maka bertawakallah kepada Allah”

(QS. Ali Imran:159)

“Percayalah pada proses, karena waktu terbaik untuk menuai hasil adalah setelah kita mampu bertahan dalam perjuangan.”

PERSEMBAHAN

Alhamdulillahirabbilamin.

Dengan penuh rasa syukur kepada Allah SWT atas segala rahmat, karunia, dan kemudahan yang diberikan, tesis ini penulis persembahkan kepada :

1. Orang tua tercinta, Ibu Rosdiana dan Ayah di surga Syamsul Bahri yang senantiasa memberikan doa, kasih sayang, dukungan, dan pengorbanan tanpa batas dalam setiap langkah kehidupan penulis. Terima kasih atas segala cinta dan ketulusan yang menjadi kekuatan terbesar dalam menyelesaikan studi ini.
2. Suami tercinta Ari Sandika Putra, S.Pd yang selalu setia mendampingi, memberikan semangat, perhatian, dukungan, dan doa di setiap proses perjuangan ini.
3. Anak-anak tersayang Azalea Naira Fazya, Aydan Baihaqi Izzan dan Alyseena Najah Kareefa yang begitu ikhlas di tinggal di rumah saat bundanya menyelesaikan studi ini.
4. Adik-adik tersayang Erik Frandesta, S.Pd, Rio Oktarian, M.H, Fenti Apriani, S.Tr.Kes, Ronaldo Aprilian, S.P yang selalu memberikan doa dan motivasi.
5. Teman-teman seperjuanganku MPI 2024 Kelas B yang senantiasa memberikan semangat dan menjadi support system dalam menyelesaikan tesis ini Winda Sari Dewi, Tulus Mesyratul Maulia, Lembayu Sutra, Galle Ageng Prayoga, Winanda Nurmayani, Lusi Silvia Loren, Rosea Furgeri, Fauzi Jeksen, Weni Widia Mulyani, Agi Supriyadi, dan Eka Finastie.
6. Almamater Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Curup

ABSTRAK

IKE FRANSISKA, NIM 24861021. **Implementasi Kepemimpinan Kolaboratif Kepala Madrasah Berbasis Prinsip *Power With Not Power Over* dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru** (Studi Kasus di MIN 2 Rejang Lebong pada Era Kurikulum Merdeka). Tesis. Curup:Program Pascasarjana IAIN Curup, Prodi Manajemen Pendidikan Islam, 2026, 205 halaman.

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh pentingnya peningkatan kompetensi pedagogik guru pada era Kurikulum Merdeka yang menuntut pembelajaran berpusat pada peserta didik, sehingga memerlukan dukungan kepemimpinan kolaboratif kepala madrasah. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi kepemimpinan kolaboratif kepala madrasah berbasis prinsip *Power With Not Power Over*, menganalisis kontribusinya terhadap peningkatan kompetensi pedagogik guru, serta menganalisis implikasinya terhadap praktik pembelajaran dan budaya profesional guru di MIN 2 Rejang Lebong. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi kasus. Data dikumpulkan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi terhadap kepala madrasah, guru, tenaga kependidikan, dan komite madrasah yang dipilih secara *purposive sampling*. Analisis data menggunakan model Miles, Huberman, dan Saldaña melalui reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan, sedangkan keabsahan data diuji melalui triangulasi sumber, teknik, dan waktu.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi kepemimpinan kolaboratif berbasis prinsip *Power With Not Power Over* diwujudkan melalui relasi kepemimpinan yang dialogis, partisipatif, pengambilan keputusan berbasis musyawarah, pemberdayaan guru, berkembangnya budaya kolaboratif, serta berkembangnya praktik refleksi pembelajaran secara berkelanjutan. Implementasi tersebut berkontribusi terhadap peningkatan kompetensi pedagogik guru, khususnya pada aspek perencanaan, pelaksanaan, asesmen, dan refleksi pembelajaran, serta mendorong terciptanya iklim psikologis yang positif, inovasi pembelajaran, dan penguatan budaya profesional guru. Namun, implementasinya masih memerlukan penguatan agar berlangsung secara konsisten pada seluruh guru. Penelitian ini menyimpulkan bahwa kepemimpinan kolaboratif berbasis prinsip *Power With Not Power Over* merupakan pola kepemimpinan yang efektif dalam memperkuat kompetensi pedagogik guru melalui relasi yang setara, dialogis, partisipatif, dan non-dominatif sehingga mampu mendukung implementasi Kurikulum Merdeka di madrasah.

Kata Kunci: Kepemimpinan Kolaboratif, *Power With Not Power Over*, Kompetensi Pedagogik Guru, Kurikulum Merdeka.

ABSTRACT

IKE FRANSISKA, Student ID Number 24861021. **The Implementation of Collaborative Leadership of Madrasah Principals Based on the Principle of *Power With Not Power Over* in Improving Teachers' Pedagogical Competence** (A Case Study at MIN 2 Rejang Lebong in the Era of the Merdeka Curriculum). Thesis. Curup: Graduate Program of IAIN Curup, Islamic Educational Management Study Program, 2026, 205 pages.

This study was motivated by the importance of improving teachers' pedagogical competence in the era of the Merdeka Curriculum, which emphasizes student-centered learning and therefore requires the support of collaborative leadership from school principals. This study aims to analyze the implementation of collaborative leadership based on the principle of *Power With Not Power Over*, to examine its contribution to improving teachers' pedagogical competence, and to analyze its implications for instructional practices and teachers' professional culture at MIN 2 Rejang Lebong. This study employed a qualitative approach using a case study design. Data were collected through interviews, observations, and documentation involving the principal, teachers, educational staff, and the school committee selected through purposive sampling. Data were analyzed using the Miles, Huberman, and Saldaña interactive model, consisting of data reduction, data display, and conclusion drawing. The trustworthiness of the data was ensured through source, technique, and time triangulation.

The findings reveal that the implementation of collaborative leadership based on the principle of *Power With Not Power Over* was reflected in open, dialogic, and participatory leadership relationships, consensus-based decision-making, teacher empowerment, the development of a collaborative culture, and the continuous practice of reflective teaching. The implementation contributed to improving teachers' pedagogical competence, particularly in lesson planning, instructional implementation, assessment, and reflective teaching practices. Furthermore, it fostered a positive psychological climate, encouraged instructional innovation, and strengthened teachers' professional culture. Nevertheless, its implementation still requires further reinforcement to ensure consistent application among all teachers. This study concludes that collaborative leadership based on the principle of *Power With Not Power Over* constitutes an effective leadership model for strengthening teachers' pedagogical competence through egalitarian, dialogic, participatory, and non-dominative relationships, thereby supporting the implementation of the Merdeka Curriculum in Islamic elementary schools (*madrasahs*).

Keywords: Collaborative Leadership, *Power With Not Power Over*, Teachers' Pedagogical Competence, Merdeka Curriculum.

KATA PENGANTAR

Assalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh.

Alhamdulillahirabbil ‘alamin, puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT karena atas rahmat, karunia, dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul **“Implementasi Kepemimpinan Kolaboratif Kepala Madrasah Berbasis Prinsip *Power With Not Power Over* dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru”** (Studi Kasus di MIN 2 Rejang Lebong pada Era Kurikulum Merdeka) dengan baik. Shalawat serta salam semoga senantiasa tercurah kepada Nabi Muhammad SAW, beserta keluarga, sahabat, dan para pengikut beliau hingga akhir zaman.

Tesis ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Pendidikan pada Program Studi Manajemen Pendidikan Islam. Dalam proses penyusunan tesis ini, penulis menyadari bahwa banyak tantangan dan hambatan yang dihadapi. Namun, berkat bantuan, dukungan, doa, serta bimbingan dari berbagai pihak, tesis ini akhirnya dapat terselesaikan.

Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Idris Warsah, M.Pd.I, selaku Rektor Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Curup.
2. Bapak Prof. Dr. Hendra Harmi, M.Pd selaku Direktur Pascasarjana IAIN Curup.
3. Ibu Dr. Epa Kristina, M. Pd Ketua Program Studi Pascasarjana Manajemen Pendidikan Islam IAIN Curup.
4. Ibu Dr. Emmi Kholilah Harahap, M.Pd.I selaku Pembimbing Akademik yang telah memberi arahan selama perkuliahan.
5. Bapak Dr. Nelson, S.Ag., M.Pd.I selaku Pembimbing I dan Ibu Dr. Aida Rahmi Nasution, M.Pd.I selaku pembimbing II yang telah meluangkan

waktu, memberikan bimbingan, arahan dengan penuh kesabaran sehingga tesis ini dapat terselesaikan dengan baik.

6. Bapak Prof. Dr. Hendra Harmi, M.Pd dan Prof. Dr. Murni Yanto, M.Pd selaku penguji tesis yang telah membimbing saya menyelesaikan tesis ini.
7. Seluruh Dosen dan staf Pascasarjana Prodi Manajemen Pendidikan Islam yang telah memberikan ilmu, pengalaman, dan arahan selama proses perkuliahan.
8. Kepala madrasah, dewan guru, dan seluruh keluarga besar MIN 2 Rejang Lebong yang telah memberikan izin, bantuan, dan dukungan selama proses penelitian berlangsung.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih memiliki kekurangan dan jauh dari sempurna. Oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun demi perbaikan di masa mendatang. Semoga tesis ini dapat memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan dan menjadi kontribusi positif bagi dunia pendidikan khususnya dalam pengembangan manajemen pendidikan dan peningkatan kompetensi guru.

Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Curup, Mei 2026

Penulis,

Ike Fransiska

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL

SURAT PERNYATAAN KEASLIAAN.....	ii
PERSETUJUAN PEMBIMBING	iii
HALAMAN PENGESAHAN TESIS.....	iv
MOTTO	v
PERSEMBAHAN.....	vi
ABSTRAK	vii
KATA PENGANTAR.....	ix
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah	1
B. Fokus Penelitian	14
C. Pertanyaan Penelitian	14
D. Tujuan Penelitian	15
E. Kegunaan Penelitian	15

BAB II LANDASAN TEORITIK DAN PENELITIAN RELEVAN

A. Landasan Teori	18
1. Kepemimpinan Kolaboratif Berbasis Prinsip <i>Power With</i> <i>Not Power Over</i>	18
2. Kompetensi Pedagogik Guru	32

B. Kajian Penelitian yang Relevan	47
---	----

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian	51
B. Situasi Sosial dan Subjek Penelitian	52
C. Jenis dan Sumber Data	53
D. Teknik Pengumpulan Data	54
E. Teknik Analisis Data	60
F. Uji Keterpercayaan Data	61
G. Rencana dan Waktu Penelitian	62

BAB IV DESKRIPSI LOKASI, HASIL PENELITIAN DAN ANALISIS HASIL PENELITIAN

A. Deskripsi Lokasi	63
B. Hasil Penelitian dan Analisis Hasil Penelitian	76

BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan	125
B. Implikasi (Teori dan Temuan)	126
C. Rekomendasi	128
D. Kata Penutup	130

DAFTAR PUSTAKA.....	131
----------------------------	------------

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Karakteristik Kepemimpinan Kolaboratif.....	21
Tabel 2.2 Perbandingan <i>Power Over</i> dan <i>Power With</i>	27
Tabel 2.3 Tantangan Peningkatan Kompetensi Pedagogik Guru dan Respons Strategis Kepala Madrasah.....	43
Tabel 3.1 Kisi-kisi Instrumen Observasi.....	54
Tabel 3.2 Kisi-kisi Instrumen Wawancara Kepala Madrasah	56
Tabel 3.3 Kisi-kisi Instrumen Wawancara Guru	57
Tabel 3.4 Kisi-kisi Instrumen Wawancara Komite	58
Tabel 3.5 Kisi-kisi Instrumen Dokumentasi.....	59
Tabel 3.6 Rencana dan Waktu Penelitian	62
Tabel 4.1 Periode Kepemimpinan Kepala MIN 2 Rejang Lebong	64
Tabel 4.2 Data Pendidik dan Tenaga Kependidikan MIN 2 Rejang Lebong	72
Tabel 4.3 Data Jumlah Siswa dan Jumlah Rombel MIN 2 Rejang Lebong .	73
Tabel 4.4 Data Sarana dan Prasarana MIN 2 Rejang Lebong.....	74
Tabel 4.5 Profil Informan Penelitian.....	75

DAFTAR GAMBAR

Gambar 4.1 Struktur Organisasi MIN 2 Rejang Lebong.....	71
Gambar 4.2 Buku Notulen Rapat MIN 2 Rejang Lebong.....	79
Gambar 4.3 Kegiatan Rapat MIN 2 Rejang Lebong.....	83
Gambar 4.4 Kegiatan KKGMI MIN 2 Rejang Lebong.....	86
Gambar 4.5 Kegiatan Kolaboratif MIN 2 Rejang Lebong.....	90
Gambar 4.6 Modul Ajar MIN 2 Rejang Lebong	95
Gambar 4.7 Proses Pembelajaran MIN 2 Rejang Lebong	102
Gambar 4.8 Proses Asesmen MIN 2 Rejang Lebong.....	106
Gambar 4.9 Proses Refleksi MIN 2 Rejang Lebong.....	109
Gambar 4.10 Kegiatan PLC MIN 2 Rejang Lebong.....	114
Gambar 4.11 Praktik Pembelajaran MIN 2 Rejang Lebong	117
Gambar 4.12 Budaya Reflektif MIN 2 Rejang Lebong	120
Gambar 4.13 Praktik Pemberdayaan MIN 2 Rejang Lebong	123

BAB 1

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Dalam konteks pendidikan, kepemimpinan menjadi elemen kunci yang menentukan arah dan keberhasilan lembaga pendidikan, terutama di lingkungan madrasah yang memiliki karakteristik unik sebagai lembaga yang mengintegrasikan nilai-nilai Islam dengan implementasi sistem pendidikan nasional. Kepala madrasah tidak hanya berperan sebagai administrator, melainkan juga sebagai pemimpin pembelajaran (*instructional leader*) yang harus mampu menggerakkan seluruh komponen sekolah menuju tercapainya visi pendidikan yang unggul, berkarakter, dan berdaya saing.¹ Dalam konteks manajemen pendidikan Islam, kepemimpinan bukan sekadar upaya mengatur, tetapi juga menjadi sarana menumbuhkan semangat kolektif, keikhlasan, dan tanggung jawab bersama untuk mencapai tujuan pendidikan yang bernilai ibadah. Pendidikan dalam perspektif yang luas, pendidikan dasar diperlukan bagi siapa saja, dan di mana saja, karena menjadi dewasa, berwawasan luas, dan dewasa Adalah kebebasan dasar secara menyeluruh. Ini berarti bahwa pendidikan pasti terjadi pada setiap jenis, struktur, dan tingkat iklim, dari iklim

¹ Abdul Haq AS dan Khoirul Ulum, "Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Citra Madrasah," *Journal of Multidisciplinary in Islam* 1, no. 2 (2025): 141–60.h.1-20.

Tunggal yang ramah keluarga, hingga iklim regional yang lebih luas dan terjadi terus menerus.²

Seiring dengan diterapkannya Kurikulum Merdeka oleh pemerintah, paradigma pengelolaan pendidikan di Indonesia mengalami perubahan mendasar. Kurikulum ini menekankan prinsip fleksibilitas, otonomi, dan kolaborasi dalam setiap aspek pembelajaran.³ Satuan pendidikan, termasuk madrasah, diberi ruang untuk merancang kurikulum operasional yang disesuaikan dengan konteks dan kebutuhan peserta didik. Dalam situasi ini, kepala madrasah berperan penting dalam membangun budaya pembelajaran yang kolaboratif, reflektif dan mendukung peningkatan kompetensi pedagogik guru. Dengan demikian, peningkatan kompetensi pedagogik guru memiliki keterkaitan erat dengan kepemimpinan kepala madrasah dalam membangun iklim kerja, budaya reflektif, dan pola pengambilan keputusan di satuan pendidikan. Para pendidik perlu memberikan berbagai penguatan agar perilaku peserta didik selalu positif dan dapat mendukung tujuan pendidikan.⁴

Kompetensi pedagogik menjadi kemampuan dasar yang harus dimiliki oleh setiap guru dalam melaksanakan proses pembelajaran secara profesional. Berdasarkan Permendiknas Nomor 16 Tahun 2007, kompetensi pedagogik mencakup kemampuan memahami karakter peserta didik, merancang dan

² Murni Yanto, "The Concept of Islamic Religious Education Management Contained in Surah Luqman Verses 12-19," *Nazhruna: Jurnal Pendidikan Islam* 5, no. 2 (2022): 816–29, <https://doi.org/10.31538/nzh.v5i2.2173>.

³ Olan Sulistia Rambung dkk., "Transformasi Kebijakan Pendidikan melalui Implementasi Kurikulum Merdeka Belajar," *Jurnal Pendidikan Dan Keguruan* 1, no. 10 (2023): 2892–906.h.1-15.

⁴ E. Putra & M. Yanto., "Manajemen Kelas : Meningkatkan Keberhasilan Siswa." *Tinjaun Meta-Analysis, Cogent Education*, 12:1, 2458630, DOI: 10.1080/2331186X.2025.2458630

melaksanakan pembelajaran, melakukan evaluasi hasil belajar, serta mengembangkan potensi peserta didik secara optimal.⁵ Sejalan dengan kebijakan kurikulum merdeka, kompetensi ini menjadi semakin penting karena guru dituntut tidak hanya berperan sebagai pengajar, tetapi juga sebagai fasilitator, mentor, dan evaluator dalam proses pembelajaran. Keberhasilan penerapan kurikulum ini dipengaruhi oleh kemampuan pedagogik guru yang adaptif dan sesuai dengan konteks pembelajaran.

Namun demikian, dalam praktik pendidikan, upaya peningkatan kompetensi pedagogik guru sering kali masih didominasi oleh pendekatan struktural dan instruksional yang bersifat top-down. Pola kepemimpinan semacam ini cenderung menempatkan guru sebagai pelaksana kebijakan, bukan sebagai subjek profesional yang memiliki kapasitas reflektif dan inovatif. Akibatnya, kolaborasi yang terbangun di satuan pendidikan kerap bersifat prosedural dan administratif, tanpa menyentuh kedalaman relasi kuasa yang mampu memberdayakan guru secara berkelanjutan.

Dalam kajian kepemimpinan pendidikan, terdapat berbagai tipe kepemimpinan yang berkembang dan diterapkan dalam satuan pendidikan. Kepemimpinan otoriter menekankan pengambilan keputusan sepihak dan kontrol ketat oleh pemimpin. Yukl menyatakan bahwa “*Authoritarian leadership involves the use of unilateral decision-making, close supervision, and the use of leader authority to control subordinates*”.⁶ Tipe ini membangun relasi

⁵ Kementerian Pendidikan Nasional, *Lampiran Permendiknas Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru*, h.5-8.

⁶ Gary Yukl, *Leadership in Organizations*, Eighth edition, global edition, Always Learning (Pearson, 2013).h.312.

kuasa yang dominatif dan hierarkis sehingga ruang dialog dan refleksi guru menjadi terbatas.

Sebagai alternatif, kepemimpinan partisipatif memberikan ruang pengaruh kepada anggota organisasi dalam proses pengambilan keputusan. Menurut Yukl, *“Participative leadership involves the use of decision procedures that allow other people to have some influence over the leader’s decisions”*.⁷ Namun demikian, kendali akhir tetap berada pada pemimpin, sehingga relasi kuasa masih bersifat struktural.

Sementara itu, kepemimpinan transformasional menekankan inspirasi dan perubahan organisasi. Yukl menjelaskan bahwa *“Transformational leadership involves influencing followers to understand and agree about what needs to be done...”*.⁸ Tipe kepemimpinan ini mendorong komitmen terhadap visi bersama, tetapi belum secara eksplisit mengkaji relasi kuasa yang setara dan non-dominatif sebagai dasar pemberdayaan guru.

Masing-masing tipe kepemimpinan tersebut memiliki kontribusi dalam pengelolaan pendidikan. Namun demikian, dalam konteks implementasi Kurikulum Merdeka yang menuntut refleksi berkelanjutan, kolaborasi autentik, serta penguatan kompetensi pedagogik guru secara kontekstual, diperlukan tipe kepemimpinan yang tidak hanya bersifat struktural maupun motivasional, tetapi relasional dan partisipatif secara mendalam.

⁷ Yukl, *Leadership in Organizations*.h.106

⁸ Yukl, *Leadership in Organizations*.h.313.

Kepemimpinan kolaboratif dipandang lebih relevan karena menempatkan guru sebagai mitra profesional dalam pengambilan keputusan, pengembangan pembelajaran, dan refleksi bersama. Tipe kepemimpinan kolaboratif tidak sekadar mendorong partisipasi formal, tetapi membangun relasi kerja yang setara dan berbasis kepercayaan. Dalam kajian kepemimpinan kolaboratif, pendekatan ini dipahami sebagai bentuk kepemimpinan yang menekankan kerja sama antar anggota organisasi, keterlibatan aktif dalam proses pengambilan keputusan, serta membangun tanggung jawab bersama dalam mencapai tujuan organisasi. Pemimpin tidak ditempatkan sebagai pihak yang mendominasi, tetapi berperan sebagai fasilitator yang membangun komunikasi terbuka dan membangun kepercayaan di lingkungan sekolah.⁹

Peserta didik yang belum mencapai ketuntasan biasanya sekolah mengadakan program remedial yaitu program pembelajaran tambahan untuk membantu peserta didik memahami materi-materi yang belum dikuasainya sehingga ia mencapai tingkat ketuntasan yang diinginkan. Sebaliknya, sekolah juga mengadakan program pengayaan bagi peserta didik yang telah mencapai ketuntasan lebih awal sehingga ia tidak menyia-nyiakan waktu yang tersedia.¹⁰

Namun demikian, sebagian kajian tentang kepemimpinan kolaboratif masih memosisikannya pada tataran mekanisme partisipatif dan kerja sama struktural. Aspek relasi kuasa yang setara, dialogis, dan non-dominatif sebagai

⁹ Yuni Kasmawati, "Kepemimpinan Kolaboratif: Sebuah Bentuk Kepemimpinan untuk Sekolah," *Equilibrium: Jurnal Pendidikan* 9, no. 2 (2021): 197–207, h.1-11

¹⁰ M. Yanto, "Manajemen dan Mutu Pembelajaran Bahasa Indonesia di SMP Negeri 4 Rejang Lebong," *TADBIR: Jurnal Studi Manajemen Pendidikan* vol. 2, no. 1, Juni 2018 STAIN Curup-Bengkulu I p- ISSN 2580-3581; e-ISSN 2580-5037 DOI: <http://dx.org/10.29240/jsmp.v2i1.388>

fondasi pemberdayaan guru masih relatif terbatas dalam kajian penelitian. Oleh karena itu, penelitian ini memilih kepemimpinan kolaboratif sebagai fokus kajian dengan penekanan pada bagaimana relasi kuasa dibangun secara dialogis dan non-dominatif dalam praktik kepemimpinan kepala madrasah.

Secara teoretis, prinsip *Power With Not Power Over* menawarkan perspektif alternatif dalam memaknai kekuasaan dalam kepemimpinan, yaitu kekuasaan yang dijalankan melalui relasi setara, dialog, dan berbagi pengaruh. Meskipun konsep *power with* telah banyak dibahas dalam kajian manajemen dan organisasi, penerapannya dalam konteks kepemimpinan pendidikan khususnya pada satuan pendidikan dasar dan madrasah masih relatif terbatas. Kesenjangan ini menunjukkan bahwa terdapat ruang kajian yang belum banyak dieksplorasi, terutama terkait bagaimana prinsip *power with* diimplementasikan secara nyata dalam praktik kepemimpinan kepala madrasah dan bagaimana relasi kuasa tersebut berkontribusi terhadap peningkatan kompetensi pedagogik guru.

Dalam konteks pendidikan, kepemimpinan berbasis *power with* dipandang memiliki hubungan yang erat dengan peningkatan kompetensi pedagogik guru, yang pada akhirnya bermuara pada peningkatan kualitas pembelajaran. Relasi kuasa yang setara dan non-dominatif memungkinkan terbangunnya iklim psikologis yang aman bagi guru untuk melakukan refleksi, berbagi praktik baik, serta mengembangkan inovasi pembelajaran. Pada konteks ini, kualitas pembelajaran tidak dipandang sebagai hasil dari kontrol struktural, melainkan sebagai buah dari proses kolaboratif yang berkelanjutan antara kepala madrasah dan guru.

Secara konseptual, prinsip *Power With Not Power Over* memiliki keterkaitan yang erat dengan pengembangan kompetensi pedagogik guru. Konsep ini menempatkan kepemimpinan sebagai proses membangun kekuatan bersama melalui dialog, kolaborasi, partisipasi, dan pemberdayaan, bukan melalui dominasi kekuasaan. Dalam konteks pendidikan, kepemimpinan yang memberikan ruang kepada guru untuk berdiskusi, berbagi praktik baik, melakukan refleksi, serta berpartisipasi dalam pengambilan keputusan akan menciptakan lingkungan belajar profesional yang kondusif bagi pengembangan kompetensi pedagogik.

Melalui proses tersebut, guru memperoleh kesempatan untuk meningkatkan kemampuan dalam merancang, melaksanakan, mengevaluasi, dan merefleksikan pembelajaran secara berkelanjutan. Dengan demikian, implementasi prinsip *Power With Not Power Over* tidak hanya mengubah pola relasi kepemimpinan kepala madrasah menjadi lebih dialogis dan partisipatif, tetapi juga menjadi faktor yang mendukung peningkatan kompetensi pedagogik guru melalui budaya kolaboratif dan pembelajaran profesional berkelanjutan.

Prinsip *Power With* tersebut memiliki kesesuaian konseptual yang kuat dengan nilai-nilai kepemimpinan dalam Islam, yang menempatkan musyawarah, keadilan, dan amanah sebagai dasar relasi kepemimpinan. Dalam *Tafsir Maudhu'i*, Quraish Shihab menegaskan bahwa musyawarah merupakan prinsip

fundamental dalam penyelesaian urusan umat.¹¹ Hal ini tertuang dalam QS. Asy-Syura:42:38 yang berbunyi:

وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنْفِقُونَ QS. Asy-Syura:42:38

Artinya: " (juga lebih baik dan lebih kekal bagi) orang-orang yang menerima (mematuhi) seruan Tuhan dan melaksanakan salat, sedangkan urusan mereka (diputuskan) dengan musyawarah di antara mereka. Mereka menginfakkan sebagian dari rezeki yang Kami anugerahkan kepada mereka". (QS. Asy-Syura:42:38)

Selain itu pada *Tafsir Al-Mishbah*, Quraish Shihab juga dinyatakan bahwa setiap pemimpin diperintahkan untuk berlaku adil serta menunaikan amanah dengan penuh tanggung jawab.¹² Sebagaimana tertuang pada QS.An-Nisa:4:58 yang berbunyi:

﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ ۚ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ ۚ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا﴾ QS.An-Nisa:4:58

Artinya: "Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanah kepada pemiliknya. Apabila kamu menetapkan hukum di antara manusia, hendaklah kamu tetapkan secara adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang paling baik kepadamu. Sesungguhnya Allah Maha Mendengar lagi Maha Melihat." (QS. An-Nisa:4: 58).

Implementasi QS. Asy-Syura: 38 dan QS An-Nisa:58 ini dapat dilihat dari Praktik kepemimpinan pendidikan pada masa Dinasti Abbasiyah, khususnya dalam pengelolaan pusat-pusat keilmuan, menunjukkan bahwa penguasa berperan sebagai fasilitator yang memberi ruang otonomi kepada ulama dan pendidik. Pola ini mencerminkan praktik *power with*, di mana

¹¹ Dr.-M.-Quraish-Shibab "Wawasan Al-Quran" *Tafsir Maudhu'i atas Berbagai Persoalan Umat*. h. 459-477.

¹² Moh Quraish Shihab, *Tafsir Al-Mishbah: Pesan, Kesan dan Keserasian Al-Qur'an*, Edisi baru (Lentera Hati, 2002).h. 479-482.

kekuasaan tidak digunakan untuk mendominasi, tetapi untuk memberdayakan komunitas keilmuan. Indonesia adalah negara multikultural dan multikulturalisme bisa positif karena kekayaan nilai budaya dan dapat negative oleh kebijakan menjadi faktor potensial yang memicu konflik budaya berafiliasi dengan ras, agama dan kelompok etnis.¹³

Kerangka teoretis dan normatif tersebut menjadi relevan ketika dihadapkan pada kondisi empiris madrasah, yang dapat dilihat melalui Rapor Pendidikan MIN 2 Rejang Lebong Tahun 2025 yang menunjukkan capaian kualitas pembelajaran pada kategori baik dengan peningkatan sebesar 9,20 persen dibandingkan Tahun 2024.¹⁴ Capaian ini menandakan adanya kemajuan dalam proses pembelajaran di madrasah, meskipun pada sub indikator refleksi dan perbaikan pembelajaran oleh guru serta refleksi atas praktik mengajar, masih diperlukan penguatan dan perbaikan berkelanjutan. Temuan ini mengindikasikan bahwa tantangan utama terletak pada proses reflektif guru dalam meningkatkan kualitas pembelajaran.

Hasil observasi awal yang dilakukan peneliti dengan kepala madrasah di MIN 2 Rejang Lebong, kepala madrasah telah menunjukkan upaya penerapan pola kepemimpinan kolaboratif melalui forum musyawarah guru, tim kurikulum, serta program pengembangan profesi berkelanjutan.¹⁵ Namun demikian, tingkat keterlibatan guru dalam perencanaan pembelajaran, refleksi

¹³ M. Yanto, "Sensitivitas Pendidikan Antarbudaya Mahasiswa Manajemen sebagai Masa Depan Tokoh Pendidikan di Indonesia" *RISE - Jurnal Internasional Sosiologi Pendidikan*, Vol. 11 No. 3 Oktober 2022 263-290 Doi : <http://doi.org/10.17583/risc.10483>

¹⁴ Rapor Satuan Pendidikan MIN 2 Rejang Lebong Tahun 2025.

¹⁵ Observasi Awal MIN 2 Rejang Lebong, tanggal 21 Oktober 2025.

atas praktik mengajar, dan kolaborasi antarguru masih menunjukkan variasi. Sebagian guru tampak aktif dan antusias dalam proses tersebut, sementara sebagian lainnya masih menunjukkan keterlibatan yang terbatas. Kondisi ini mengindikasikan bahwa praktik kepemimpinan kolaboratif yang berjalan belum sepenuhnya menyentuh kedalaman relasi kuasa yang mampu memberdayakan seluruh guru secara merata. Kurikulum merdeka di rancang untuk memberikan kebebasan kepada sekolah dan guru dalam mengembangkan proses pembelajaran yang sesuai dengan kebutuhan dan karakteristik peserta didik.¹⁶

Variasi keterlibatan guru tersebut juga perlu dipahami dalam konteks geografis dan sosial budaya Kabupaten Rejang Lebong. Sebagai wilayah yang memiliki karakteristik geografis perbukitan serta latar sosial budaya masyarakat yang heterogen, proses pembelajaran di madrasah menghadapi tantangan tersendiri, baik dari sisi akses, kesiapan peserta didik, maupun dukungan lingkungan belajar. Konteks ini menuntut guru untuk memiliki kompetensi pedagogik yang adaptif dan kontekstual, serta kepemimpinan kepala madrasah yang mampu membaca dan mengelola kompleksitas tersebut secara kolaboratif.

Peningkatan kompetensi pedagogik guru dalam konteks Kurikulum Merdeka menuntut adanya kepemimpinan kepala madrasah yang tidak hanya bersifat administratif, tetapi mampu membangun kolaborasi profesional yang autentik. Kepemimpinan kolaboratif diyakini dapat menciptakan ruang partisipasi, komunikasi terbuka, dan refleksi bersama yang menjadi fondasi

¹⁶ Yanto, M, *Manajemen Kurikulum dan Program Pendidikan*, Jawa Tengah, CV. Eureka Media Aksara, 2024.

penguatan kapasitas pedagogik guru. Hasil penelitian Ni Made Ary, Anak Agung Gede Agung, dan Ni Luh Gede Erni Sulindawati menunjukkan bahwa kepemimpinan kolaboratif yang disinergikan dengan supervisi akademik berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru.¹⁷ Temuan ini menegaskan bahwa komunikasi terbuka, kepercayaan, dan pengambilan keputusan bersama berkontribusi terhadap peningkatan kualitas kerja guru. Hasil penelitian tersebut menguatkan asumsi bahwa pola relasi kepemimpinan memiliki implikasi terhadap performa profesional guru.

Lebih lanjut, secara konseptual efektivitas kepemimpinan kolaboratif juga berkaitan dengan kemampuan pemimpin membangun budaya organisasi yang inklusif dan adaptif terhadap perubahan pendidikan. Kepemimpinan yang memberi ruang dialog dan pelibatan guru dalam proses manajerial diyakini mampu memperkuat efektivitas sekolah sebagai organisasi pembelajar. Sejalan dengan pandangan tersebut, Yuni Kasmawati menegaskan bahwa kepemimpinan kolaboratif merupakan strategi penting dalam meningkatkan efektivitas sekolah melalui komunikasi terbuka, pengambilan keputusan bersama, serta hubungan kerja yang partisipatif.¹⁸ Penelitian ini memperkuat argumentasi bahwa kolaborasi menjadi instrumen strategis dalam menghadapi dinamika perubahan pendidikan. Manajemen mutu sekolah adalah sistematis

¹⁷ Ni Made Ary,dkk “Sinergi Kepemimpinan Kolaboratif dan Supervisi Akademik dalam Meningkatkan Kinerja Guru Sekolah Dasar di Gugus IV Kecamatan Baturiti Kabupaten Tabanan,” *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 6, no. 3 (2025): 1792–1797.h. 1-7

¹⁸ Yuni Kasmawati, “Kepemimpinan Kolaboratif ” h.1-11

untuk dan meningkatkan mutu pendidikan yang di sediakan oleh sebuah sekolah.¹⁹

Pada konteks madrasah, penguatan kompetensi pedagogik guru tidak hanya membutuhkan kebijakan struktural, tetapi juga dukungan kepemimpinan yang berorientasi pada pembinaan profesional berkelanjutan. Kepemimpinan kepala sekolah sangat menentukan terciptanya suasana kerja yang kondusif, yang memungkinkan guru berkembang secara profesional melalui refleksi dan inovasi pembelajaran.²⁰ Diperkuat oleh penelitian Moh. Zahiq yang menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala madrasah melalui supervisi akademik, motivasi, dan pemberdayaan berdampak langsung terhadap peningkatan kompetensi pedagogik guru.²¹ Temuan tersebut mengonfirmasi bahwa peran kepala madrasah sebagai pemimpin pembelajaran sangat menentukan kualitas proses belajar mengajar.

Namun demikian, penelitian-penelitian tersebut menegaskan pentingnya kepemimpinan kolaboratif dan supervisi akademik, sebagian besar kajian masih menempatkan kolaborasi pada tataran struktural dan fungsional, seperti pelibatan dalam rapat, supervisi, atau dukungan administratif. Dimensi relasi kuasa sebagai fondasi pemberdayaan guru.

¹⁹ Yanto, M, *Manajemen Lembaga Pendidikan Sekolah Dasar/Madrasah Ibtidaiyah*, Jawa Tengah, CV. Eureka Media Aksara, 2024.

²⁰ H. Enco Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Bumi Aksara, 2022).h.130.

²¹ Moh. Zahiq, "Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru," *Al-Idaroh: Jurnal Studi Manajemen Pendidikan Islam*, Vol. 8 No. 1, Maret 2024, STIT Al-Urwatul Wutsqo Jombang.h.1-15.

Berbagai penelitian terdahulu telah membahas kepemimpinan kolaboratif dan peran kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru, sebagian besar kajian masih berfokus pada aspek struktural dan fungsional kolaborasi, seperti supervisi akademik, pelibatan dalam rapat, atau dukungan administratif. Penelitian-penelitian tersebut belum secara mendalam mengkaji dimensi relasi kuasa sebagai fondasi psikologis dan kultural dalam pemberdayaan guru. Padahal, dalam konteks implementasi Kurikulum Merdeka, keberhasilan peningkatan kompetensi pedagogik tidak hanya ditentukan oleh mekanisme supervisi, tetapi juga oleh kualitas relasi kepemimpinan yang setara, dialogis, dan non-dominatif.

Dengan demikian, kebaruan penelitian ini terletak pada pengkajian implementasi kepemimpinan kolaboratif berbasis prinsip *Power With Not Power Over* sebagai pendekatan relasional yang menempatkan kekuasaan sebagai kekuatan kolektif, serta pada analisis bagaimana relasi kuasa tersebut membentuk iklim psikologis yang mendukung pembelajaran berdiferensiasi, asesmen formatif, dan refleksi profesional guru secara berkelanjutan.

Berdasarkan kondisi tersebut, diperlukan strategi peningkatan kompetensi pedagogik guru yang tidak hanya bersifat teknis dan sesaat, tetapi berkelanjutan serta berbasis pada relasi kepemimpinan yang memberdayakan. Kepemimpinan kolaboratif berbasis prinsip *Power With Not Power Over* dipandang relevan untuk dikaji secara mendalam dalam konteks MIN 2 Rejang Lebong, karena pendekatan ini menempatkan kepala madrasah sebagai fasilitator pembelajaran organisasi yang membangun relasi setara, dialogis, dan

non-dominatif dengan guru. Melalui relasi kepemimpinan yang demikian, diharapkan terbangun iklim psikologis yang aman dan suportif bagi guru untuk berpartisipasi aktif, melakukan refleksi profesional, serta mengembangkan inovasi pembelajaran secara berkelanjutan dalam implementasi Kurikulum Merdeka.

B. Fokus Penelitian

Agar pembahasana tesis ini lebih terfokus, tersusun dengan sistematis dan terarah, maka penulis membatasi permasalahan yang akan diteliti, yakni :

1. Relasi Kepemimpinan Berbasis *Power With*
2. Partisipasi dan Pemberdayaan Guru
3. Budaya Kolaboratif dan Reflektif
4. Peningkatan Kompetensi Pedagogik Guru
5. Pelaksanaan kurikulum merdeka

C. Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini dirumuskan dalam tiga pertanyaan utama yakni sebagai berikut:

1. Bagaimana implementasi kepemimpinan kolaboratif kepala madrasah berbasis prinsip *Power With Not Power Over* di MIN 2 Rejang Lebong pada era Kurikulum Merdeka?
2. Bagaimana implementasi kepemimpinan kolaboratif berbasis prinsip *Power With Not Power Over* terhadap peningkatan kompetensi pedagogik guru di MIN 2 Rejang Lebong?

3. Bagaimana implikasi implementasi kepemimpinan kolaboratif berbasis prinsip *Power With Not Power Over* terhadap peningkatan kompetensi pedagogik guru di MIN 2 Rejang Lebong?

D. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk:

1. Menganalisis implementasi kepemimpinan kolaboratif kepala madrasah berbasis prinsip *Power With Not Power Over* di MIN 2 Rejang Lebong pada era Kurikulum Merdeka.
2. Menganalisis implementasi kepemimpinan kolaboratif kepala madrasah terhadap peningkatan kompetensi pedagogik guru, khususnya dalam memahami karakteristik peserta didik, perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pembelajaran yang berorientasi pada peserta didik.
3. Menganalisis implikasi implementasi kepemimpinan kolaboratif kepala madrasah berbasis prinsip *Power With Not Power Over* terhadap peningkatan kompetensi pedagogik guru di MIN 2 Rejang Lebong.

E. Kegunaan Penelitian

Diharapkan hasil penelitian ini memberikan informasi dan kegunaan bagi:

1. Kegunaan Teoretis
 - a. Memberikan kontribusi terhadap pengembangan teori Manajemen Pendidikan Islam, khususnya dalam bidang kepemimpinan kolaboratif yang berbasis pada nilai-nilai Islam.

- b. Memperkaya literatur ilmiah mengenai implementasi prinsip *Power With Not Power Over* dalam konteks pendidikan Islam, serta relevansinya dengan peningkatan kompetensi pedagogik guru.
- c. Menjadi referensi akademik bagi peneliti lain dalam mengkaji hubungan antara gaya kepemimpinan kolaboratif dengan pengembangan profesional guru di era Kurikulum Merdeka.

2. Kegunaan Praktis

a. Bagi Kepala Madrasah:

Sebagai bahan refleksi dalam mengembangkan gaya kepemimpinan kolaboratif yang memberdayakan guru, membangun komunikasi terbuka, serta menciptakan suasana kerja yang mendukung peningkatan kompetensi pedagogik.

b. Bagi Guru dan Tenaga Kependidikan:

Sebagai motivasi untuk meningkatkan kemampuan pedagogik melalui proses kolaborasi, refleksi, dan pembelajaran bersama di bawah kepemimpinan kepala madrasah yang partisipatif.

c. Bagi Lembaga Madrasah dan Kementerian Agama:

Sebagai masukan dalam perumusan kebijakan pembinaan kepala madrasah dan guru yang berorientasi pada kolaborasi, inovasi pembelajaran, serta implementasi Kurikulum Merdeka di madrasah.

d. Bagi Peneliti Selanjutnya:

Sebagai sumber referensi dan dasar konseptual untuk penelitian lanjutan terkait model kepemimpinan kolaboratif, pemberdayaan guru, dan peningkatan mutu pembelajaran di lembaga pendidikan Islam.

BAB II

LANDASAN TEORITIK DAN PENELITIAN RELEVAN

A. Landasan Teori

1. Kepemimpinan Kolaboratif dalam Pendidikan Islam

Kepemimpinan kolaboratif merupakan model kepemimpinan yang menekankan partisipasi, komunikasi terbuka, dan tanggung jawab bersama antara pemimpin dan anggota organisasi. Dalam konteks pendidikan, khususnya madrasah, kepemimpinan kolaboratif menjadi semakin relevan seiring meningkatnya kompleksitas tugas pendidikan dan tuntutan profesionalisme guru. Dalam manajemen pendidikan Islam, kepemimpinan kolaboratif tidak hanya dimaknai secara administratif, tetapi juga bernilai spiritual karena berlandaskan prinsip musyawarah (*syura*), keadilan (*adl*), dan persaudaraan (*ukhuwah*).

a. Konsep Kepemimpinan Kolaboratif

Kepemimpinan merupakan elemen fundamental dalam pengelolaan organisasi pendidikan karena berfungsi sebagai penggerak utama seluruh sumber daya menuju pencapaian tujuan bersama. Robbins dan Judge mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk memengaruhi suatu kelompok agar bergerak menuju pencapaian visi atau tujuan tertentu.²² Definisi ini menegaskan bahwa kepemimpinan tidak semata-mata ditentukan

²² Stephen P. Robbins and Tim Judge, *Organizational Behavior*, 19th edition (Pearson, 2024). h.350.

oleh posisi struktural, melainkan oleh kapasitas pemimpin dalam menggerakkan, mengarahkan, dan membangun keterlibatan anggota organisasi.

Dalam perspektif kepemimpinan modern, Northouse memandang kepemimpinan sebagai proses relasional yang dibangun melalui interaksi sosial, komunikasi, dan kepercayaan.²³ Kepemimpinan tidak lagi dipahami sebagai dominasi hierarkis, tetapi sebagai proses kolaboratif yang menempatkan pemimpin dan anggota dalam hubungan saling memengaruhi.

Sejalan dengan itu, Kouzes dan Posner menegaskan bahwa kepemimpinan merupakan proses kolektif yang bertumpu pada kontribusi bersama.²⁴ Kepemimpinan kolaboratif muncul sebagai respons terhadap keterbatasan gaya kepemimpinan hierarkis, terutama dalam menghadapi kompleksitas organisasi modern yang menuntut kerja sama lintas peran dan keahlian.

Ansell dan Gash memperkenalkan konsep *facilitative leadership* dalam collaborative governance, yaitu kepemimpinan yang berfungsi memfasilitasi dialog, mengelola perbedaan kepentingan, serta memastikan keterlibatan yang setara dalam pengambilan keputusan.²⁵ Pemimpin berperan sebagai mediator dan penjaga proses kolaborasi, bukan sebagai pengendali tunggal.

²³ Peter G. Northouse, *Leadership: Theory and Practice*, t.t. h. 5-7.

²⁴ Muhammad Noor dkk., *Collaborative Governance: Suatu Tinjauan Teoritis dan Praktik* (2022). h. 87

²⁵ Chris Ansell and Alison Gash, "Collaborative Governance in Theory and Practice," *Journal of Public Administration Research and Theory* 18, no. 4 (2008): 543–71, <https://doi.org/10.1093/jopart/mum032>. h 1-20.

Dengan demikian, kepemimpinan kolaboratif dapat dipahami sebagai pendekatan kepemimpinan yang menempatkan kolaborasi, partisipasi, dan relasi setara sebagai inti proses kepemimpinan dalam mencapai tujuan organisasi.

b. Karakteristik Kepemimpinan Kolaboratif

Kepemimpinan kolaboratif memiliki sejumlah karakteristik yang membedakannya dari gaya kepemimpinan tradisional. Mandell dan Keast menyatakan bahwa pemimpin kolaboratif berperan sebagai fasilitator dan katalis yang menggerakkan interaksi antar-aktor serta membangun hubungan saling ketergantungan yang produktif.²⁶ Pemimpin tidak bertindak otoriter, melainkan menciptakan ruang dialog dan koordinasi yang inklusif.

Northouse menekankan bahwa kepemimpinan kolaboratif ditandai oleh komunikasi terbuka, partisipasi aktif dalam pengambilan keputusan, pemberdayaan anggota, serta kesediaan berbagi peran kepemimpinan (*distributed leadership*)²⁷. Perspektif *Leader–Member Exchange* (LMX) memperkuat bahwa kualitas hubungan berbasis kepercayaan dan keterbukaan menjadi fondasi utama kolaborasi.

Ansell dan Gash menambahkan bahwa pemimpin kolaboratif memiliki kemampuan mengelola konflik, mengatasi ketimpangan kekuasaan, membangun kepercayaan, serta menjaga dialog konstruktif untuk mendorong komitmen bersama.²⁸ Archer dan Cameron menekankan pentingnya *shared*

²⁶ Noor dkk., *Collaborative Governance*. h. 88

²⁷ Northouse, *Leadership: Theory and Practice*. 2022. h. 74–75; 532–534.

²⁸ Chris Ansell and Alison Gash, *Stewards, Mediators, and Catalysts*., 17 (2012).h. 1-20.

ownership, yaitu pembagian kontrol dan tanggung jawab sebagai prasyarat kolaborasi yang efektif.²⁹ Dalam pandangan mereka, kolaborasi tidak dapat berjalan tanpa adanya kepercayaan (*trust*) yang dibangun melalui komunikasi terbuka, kesediaan memahami perspektif orang lain, dan kematangan emosional pemimpin dalam menghadapi dinamika lintas organisasi. .

O’Leary merumuskan karakteristik tambahan berupa visi yang jelas, keterbukaan, inovasi, transparansi, serta kemampuan membangun kemitraan.³⁰ Secara keseluruhan, karakteristik ini menunjukkan bahwa kepemimpinan kolaboratif menekankan relasi yang setara, partisipatif, dan berorientasi pada tujuan bersama.

Tabel 2.1
Karakteristik Kepemimpinan Kolaboratif

Sumber/Ahli	Karakteristik Inti Kepemimpinan Kolaboratif
Mandell & Keast	Pemimpin sebagai fasilitator, katalis, tidak otoriter, membangun interdependensi, dan menciptakan ruang dialog.
Northouse	Komunikatif, partisipatif, memberdayakan, relasional, suportif, dan berbagi kepemimpinan (<i>distributed leadership</i>).
Ansell & Gash	Mengurangi konflik, mengatasi ketimpangan kekuasaan, membangun kepercayaan, memfasilitasi dialog, dan mendorong komitmen bersama.
Archer & Cameron	Berbagi kontrol (<i>shared ownership</i>), mengelola konflik, membangun kepercayaan, komunikasi terbuka, dan fokus pada tujuan bersama.
O’Leary	Visi jelas, inovatif, transparan, menjalin kemitraan lintas sektor, serta akuntabel dalam kinerja.

²⁹ Archer and Cameron, *Collaborative Leadership*, 2nd ed.,h. 1-4 ; 130-140

³⁰ Chris Ansell and Alison Gash, “Collaborative Governance in Theory and Practice,” *Journal of Public Administration Research and Theory* 18, no. 4 (2008): h. 90-92,

Berdasarkan karakteristik tersebut, kepemimpinan kolaboratif berimplikasi pada terbangunnya hubungan kerja yang harmonis, kepercayaan timbal balik, serta partisipasi yang lebih setara dalam pengambilan keputusan. Relasi kepemimpinan yang dialogis dan berbasis berbagi peran mendorong munculnya rasa memiliki (*shared ownership*) dan komitmen kolektif terhadap tujuan organisasi. Dalam konteks pendidikan, kondisi ini menciptakan iklim psikologis yang aman bagi guru untuk berkolaborasi, berinovasi, dan merefleksikan praktik pembelajaran secara terbuka. Dengan demikian, kepemimpinan kolaboratif tidak hanya meningkatkan efektivitas organisasi sekolah, tetapi juga menjadi prasyarat penting bagi pengembangan kompetensi pedagogik guru secara berkelanjutan.

c. Kepemimpinan Kolaboratif dalam Perspektif Pendidikan Islam

Dalam pendidikan Islam, kepemimpinan memiliki dimensi manajerial dan spiritual. Kepala madrasah tidak hanya bertanggung jawab atas pengelolaan lembaga, tetapi juga menanamkan nilai moral dan keikhlasan dalam setiap proses pengambilan keputusan. Prinsip syura sebagaimana termaktub dalam QS. Asy-Syura:42:38, nilai *adl* (keadilan), amanah, serta *ta'awun* menjadi landasan normatif kepemimpinan kolaboratif dalam madrasah.³¹ Kepemimpinan kolaboratif dalam perspektif Islam dipahami sebagai bentuk ibadah sosial yang menumbuhkan ukhuwah, kebersamaan, dan tanggung jawab kolektif. Kepala madrasah berperan menggerakkan

³¹ Dr.-M.-Quraish-Shibab, "Wawasan Al-Quran" *Tafsir Maudhu'i atas Berbagai Persoalan Umat*. h. 461-463.

warga madrasah untuk bekerja bersama dalam rangka mencapai kemaslahatan pendidikan.

Dengan demikian, kepemimpinan kolaboratif merupakan integrasi antara teori kepemimpinan modern dan nilai-nilai ilahiah yang menempatkan kekuasaan sebagai sarana membangun, bukan menguasai.

d. Peran Kepala Madrasah sebagai Pemimpin Kolaboratif

Dalam konteks madrasah, kepala madrasah berperan strategis dalam membentuk budaya organisasi dan kualitas pembelajaran. Perspektif *Team Leadership* dari Northouse menegaskan bahwa pemimpin berfungsi sebagai fasilitator yang menjaga dinamika kelompok, memfasilitasi hubungan kerja yang sehat, serta menciptakan kondisi yang mendukung pengambilan keputusan kolektif.³² Pemimpin tidak hanya mengatur alur kerja tim, tetapi juga memfasilitasi kualitas hubungan antar anggota, membantu mereka berinteraksi secara konstruktif, serta menciptakan kondisi yang mendukung pengambilan keputusan secara kolektif. Selain itu, pemimpin berperan dalam meredakan dan mengelola konflik, menjaga komunikasi yang sehat, serta membangun lingkungan kerja yang memungkinkan kolaborasi berlangsung secara optimal. Kebutuhan terhadap pelayanan akademik diperguruan tinggi mencakup berbagai aspek yang menjadi pondasi penting dalam mencapai kualitas pendidikan tinggi yang optimal.³³

³² Northouse, *Leadership: Theory and Practice*.h. 532-534

³³ Yanto,M, *Manajemen Layanan Akademik*, Jawa Tengah, CV. Eureka Media Aksara, 2024.

Mulyasa menegaskan bahwa kepala madrasah kolaboratif membangun komunitas belajar guru melalui berbagi praktik, refleksi, dan inovasi pembelajaran.³⁴ Praktik ini sejalan dengan teladan Rasulullah SAW yang mengedepankan musyawarah dan penghargaan terhadap pendapat sahabat.

Pemikiran Mary Parker Follett tentang *Power With* memperkuat peran kepala madrasah sebagai pemimpin kolaboratif.³⁵ Follett memandang kekuasaan sebagai proses interaksi partisipatif yang memungkinkan integrasi kreatif melalui kerja sama. Prinsip ini menegaskan bahwa kepemimpinan kolaboratif bukanlah dominasi, melainkan relasi setara yang memberdayakan seluruh warga madrasah.

2. Prinsip *Power With Not Power Over* Mary Parker Follett

Konsep *Power With Not Power Over* yang dikembangkan oleh Mary Parker Follett memberikan landasan teoretis penting dalam memahami kepemimpinan kolaboratif yang berorientasi pada pemberdayaan, relasi setara, dan integrasi kepentingan. Prinsip ini menjadi antitesis terhadap kepemimpinan hierarkis yang menekankan dominasi dan kontrol sepihak, serta relevan dalam konteks pendidikan yang menuntut kolaborasi dan pembelajaran berkelanjutan.

a. Riwayat dan Latar Pemikiran Mary Parker Follett

Mary Parker Follett dikenal sebagai tokoh awal teori manajemen modern yang menolak pandangan mekanistik dan hierarkis dalam

³⁴ Mulyasa, *Menjadi Guru Penggerak Merdeka Belajar* (Bumi Aksara, 2021).

³⁵ Rebecca Bednarek and Wendy K Smith, “‘What May Be’: Inspiration from Mary Parker Follett for Paradox Theory,” *Strategic Organization* 22, no. 3 (2024): 582–96.h.6-8

kepemimpinan. Ia mengkritik pendekatan *power over* yang menempatkan kekuasaan sebagai alat kontrol sepihak, dan menawarkan konsep *power with*, yaitu kekuasaan yang dibangun melalui kerja sama, dialog, dan integrasi kepentingan. Menurut Follett, organisasi merupakan proses sosial yang dinamis, sehingga efektivitas kepemimpinan sangat ditentukan oleh kemampuan pemimpin memfasilitasi partisipasi dan kolaborasi antaranggota.

Gagasan *power with* Follett juga sejalan dengan konsep kepemimpinan yang berorientasi pada pelayanan dan pemberdayaan, sebagaimana dikemukakan dalam teori *servant leadership*.³⁶ Keseluruhan pemikiran tersebut menempatkan kepemimpinan sebagai proses kolaboratif yang berlandaskan kepercayaan, partisipasi, dan pengembangan potensi anggota. Oleh karena itu, teori Mary Parker Follett menjadi fondasi konseptual yang kuat dalam memahami kepemimpinan kolaboratif berbasis *Power With Not Power Over* dalam konteks pendidikan, termasuk kepemimpinan kepala madrasah.

b. Konsep Dasar Power With Not Power Over

Konsep *Power With Not Power Over* yang digagas Mary Parker Follett menegaskan bahwa kekuasaan bersifat kolaboratif dan lahir dari interaksi partisipatif, bukan dominasi sepihak. Jurnal "*What May Be*": *Inspiration from Mary Parker Follett for Paradox Theory* menjelaskan bahwa Follett secara eksplisit mengutamakan *power-with* sebagai dasar hubungan demokratis dan saling memengaruhi, serta menegaskan bahwa kekuasaan yang

³⁶ Robbins and Judge, *Organizational Behavior*. h.370-372

sah terbentuk melalui proses integratif ketika setiap aktor berpartisipasi dalam dialog yang setara.³⁷ Prinsip *power-with* memiliki relevansi kuat dalam kepemimpinan kolaboratif masa kini, karena menempatkan pemimpin bukan sebagai pusat kontrol, melainkan sebagai fasilitator yang membangun ruang partisipasi, kesetaraan, dan kreativitas bersama dalam mengelola dinamika organisasi yang kompleks.

Dalam pendekatan *power with*, Follett menekankan pentingnya integrasi sebagai mekanisme penyatuan perbedaan, bukan kompromi yang merugikan salah satu pihak.³⁸ Integrasi menghasilkan solusi yang lebih berkelanjutan karena dibangun dari pemahaman bersama atas kebutuhan dan kepentingan tiap aktor. Pemimpin yang menerapkan prinsip *power with* berperan sebagai fasilitator proses kolaboratif, bukan pengendali yang menentukan segalanya. Dengan demikian, *power with* menciptakan lingkungan kerja yang lebih konstruktif, mendorong kreativitas, dan memperkuat hubungan antar individu dalam organisasi.

c. Perbandingan antara *Power With* dan *Power Over*

Mary Parker Follett membedakan secara tegas antara *power-over* dan *power-with* sebagai dua bentuk kekuasaan yang memiliki karakter dan implikasi berbeda dalam hubungan organisasi.³⁹ *Power-over* merujuk pada kekuasaan yang bersifat hierarkis dan dominatif, di mana satu pihak

³⁷ Rebecca Bednarek and Wendy K Smith, “‘What May Be’: Inspiration from Mary Parker Follett for Paradox Theory,” *Strategic Organization* 22, no. 3 (2024): 582–96, h.6-7.

³⁸ Nurcan Akbaş and Bahar Taner, “Mary Parker Follett’s Footprints in the Management Principles of Today and the Future,” *Istanbul Management Journal* 0, no. 93 (2022): 89–123, <https://doi.org/10.26650/imj.2022.93.005.h.5>.

³⁹ Bednarek and Smith, “‘What May Be,’” 2024.h.6-7.

mengendalikan atau memaksakan kehendak kepada pihak lain. Dalam model ini, kekuasaan dipahami sebagai sesuatu yang dimiliki dan dipertahankan oleh individu atau kelompok yang lebih kuat, sehingga menghasilkan ketergantungan, resistensi, dan minimnya kreativitas bersama.

Sebaliknya, Follett memperkenalkan konsep *power-with* sebagai bentuk kekuasaan yang bersifat kolaboratif, yakni kekuasaan yang muncul melalui interaksi partisipatif dan saling memengaruhi antar-aktor. Jurnal ini menegaskan bahwa Follett “*emphasized participatory democracy and power-with rather than power-over*,” serta menjelaskan bahwa kekuasaan yang sah (*legitimate power*) terbangun ketika terdapat pengaruh timbal balik yang berlangsung secara terus-menerus, sehingga menghasilkan integrasi dan pemecahan masalah secara kreatif. Dengan demikian, *power-with* menumbuhkan kepemimpinan yang inklusif, adaptif, dan integratif, sedangkan *power-over* cenderung mempertahankan struktur kontrol yang menghambat kerja sama. Dalam konteks kepemimpinan kolaboratif, *power-with* dianggap lebih relevan karena mampu mendorong partisipasi, kesetaraan, dan penciptaan solusi bersama dalam menghadapi kompleksitas organisasi.

Tabel 2.2
Perbandingan *Power Over* dan *Power With* (Mary Parker Follett)

Aspek	<i>Power Over</i>	<i>Power With</i>
Sumber Kekuasaan	Kekuasaan dimiliki oleh satu pihak dan digunakan untuk mengendalikan pihak lain.	Kekuasaan muncul dari hubungan dan interaksi partisipatif antar-aktor.

Sifat Kekuasaan	Hierarkis, dominatif, <i>top-down</i> .	Kolaboratif, integratif, saling memengaruhi.
Cara Kerja	Pemimpin memaksakan kehendak; pihak lain mengikuti.	Pemimpin dan anggota berdialog, mencipta solusi bersama.
Dinamika Interaksi	Satu arah; menimbulkan ketergantungan atau resistensi.	Dua arah; membangun hubungan setara dan saling memperkuat.
Tujuan yang Dicapai	Kepatuhan, kontrol, dan kestabilan jangka pendek.	Integrasi kreatif, inovasi, dan pemecahan masalah bersama.
Dampak pada Organisasi	Menghambat kreativitas, memicu konflik, mengurangi partisipasi.	Meningkatkan partisipasi, kolaborasi, serta efektivitas dalam menghadapi kompleksitas.
Basis Legitimasi Kekuasaan	Kekuasaan bersifat memaksa atau berbasis posisi formal.	Terbangun melalui pengaruh timbal balik dan proses integratif: <i>"legitimate power is...the basis for integration... power-with may be built up."</i>

Dalam konteks kepemimpinan madrasah, *Power With* lebih relevan karena menumbuhkan rasa tanggung jawab dan komitmen guru terhadap visi lembaga. Kepala madrasah yang menerapkan prinsip ini akan lebih mudah membangun komunikasi terbuka dan menciptakan lingkungan belajar yang kolaboratif. Perbedaan mendasar antara *Power With* dan *Power Over* terletak pada sumber kekuasaan. *Power With* membangun kekuatan melalui kepercayaan dan kebersamaan, sehingga menghasilkan kepemimpinan yang lebih manusiawi dan berkelanjutan.

d. Relevansi Konsep *Power With* terhadap Kepemimpinan Pendidikan

Dalam konteks kepemimpinan kepala sekolah, pandangan Robbins dan Judge mengenai kepemimpinan partisipatif dan komunikasi dialogis.⁴⁰ Jika dikaitkan dengan kepemimpinan kepala sekolah yakni kepala sekolah yang memberi ruang bagi guru untuk menyampaikan gagasan, berpartisipasi dalam proses penentuan kebijakan, serta terlibat dalam refleksi bersama akan mendorong terciptanya lingkungan kerja yang lebih kolaboratif dan produktif.

Pemikiran tersebut sejalan dengan teori Mary Parker Follett yang menekankan prinsip *power with*, yaitu kepemimpinan yang dibangun melalui kolaborasi dan integrasi kepentingan, bukan melalui dominasi. Follett memandang pemimpin sebagai fasilitator yang membantu anggota organisasi menemukan solusi terbaik melalui dialog, kerja sama, dan pemberdayaan.⁴¹ Dalam perspektif pendidikan, integrasi kedua pandangan ini menegaskan bahwa kepala sekolah ideal adalah sosok yang mampu menciptakan budaya belajar reflektif di sekolah, di mana guru didorong untuk melakukan evaluasi diri, berbagi praktik baik, dan meningkatkan profesionalitas secara berkelanjutan. Dengan demikian, kepemimpinan kepala sekolah yang berlandaskan partisipasi, dialog, dan pemberdayaan tidak hanya memperkuat hubungan kerja, tetapi juga meningkatkan mutu pembelajaran serta kinerja sekolah sebagai organisasi pembelajar.

⁴⁰ Robbins and Judge, *Organizational Behavior*.h.359–360.

⁴¹ Bednarek and Smith, "What May Be," *Inspiration from Mary Parker Follett for Paradox Theory* 2024.h.6-8.

e. Integrasi Prinsip *Power With* dalam Nilai-Nilai Kepemimpinan Islam.

Nilai *Power With* memiliki kesesuaian yang mendalam dengan ajaran Islam tentang kepemimpinan. Prinsip *syura* (musyawarah) sebagaimana dijelaskan dalam QS. Asy-Syura:42:38 menunjukkan pentingnya partisipasi dan kolaborasi dalam pengambilan keputusan. Konsep *ukhuwah* (persaudaraan) dan *adl* (keadilan) juga memperkuat dasar moral kepemimpinan yang kolaboratif.

Pemimpin sejati adalah mereka yang mampu bekerja bersama umatnya untuk mencapai kemaslahatan. Prinsip *Power With* dalam konteks ini sejalan dengan nilai *ta'awun* (tolong-menolong dalam kebaikan), sebagaimana diperintahkan dalam QS. Al-Ma'idah:5:2.⁴²

.....وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ QS. Al-Ma'idah:5:2

Artinya: ".....Dan tolong-menolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebajikan dan takwa, dan jangan tolong-menolong dalam berbuat dosa dan permusuhan. Bertakwalah kepada Allah, sungguh Allah sangat berat siksa-Nya." QS. Al-Ma'idah:5:2.

Power With adalah wujud praksis nilai-nilai Islam dalam kepemimpinan modern. Kepala madrasah yang berpegang pada prinsip ini tidak hanya memimpin dengan otoritas, tetapi dengan keteladanan, kebersamaan, dan rasa kasih sayang terhadap guru dan peserta didik.

⁴² Quran Kemenag "QS Al-Ma'idah Ayat 2,"

f. Implikasi Konsep Power With dalam Konteks Madrasah dan Kurikulum Merdeka

Dalam perspektif Mary Parker Follett, kepemimpinan yang efektif dibangun melalui *power-with*, yaitu kekuasaan yang berkembang secara koaktif melalui integrasi kepentingan dan partisipasi bersama.⁴³ Dalam konteks madrasah, kepala madrasah yang menerapkan prinsip ini tidak sekadar menjalankan otoritas struktural, tetapi membangun kekuasaan bersama dengan guru melalui dialog, supervisi kolaboratif, dan pemberdayaan berbasis fungsi. Pendekatan ini memungkinkan terciptanya kesatuan fungsional dan tanggung jawab kolektif dalam meningkatkan mutu pembelajaran.

Mulyasa menambahkan bahwa madrasah yang menerapkan prinsip ini akan lebih mudah beradaptasi dengan perubahan kebijakan dan tantangan pendidikan abad ke-21.⁴⁴ Dengan menjadikan kolaborasi sebagai budaya, kepala madrasah menciptakan ekosistem belajar yang mendukung profesionalisme dan spiritualitas guru. Prinsip *Power With Not Power Over* relevan sebagai paradigma kepemimpinan madrasah di era Kurikulum Merdeka. Pendekatan ini memperkuat partisipasi, meningkatkan kompetensi pedagogik guru, dan menumbuhkan madrasah yang inklusif, inovatif, serta berlandaskan nilai-nilai Islam. Kurikulum merdeka di rancang untuk memberikan kebebasan kepala sekolah dan guru dalam mengembangkan

⁴³ Domènec Melé and Josep M. Rosanas, "Power, Freedom and Authority in Management: Mary Parker Follett's 'Power-With,'" *Philosophy of Management* 3, no. 2 (2003): 35–46, <https://doi.org/10.5840/pom20033221.h.37-39>.

⁴⁴ H. E. Mulyasa, *Menjadi Guru Penggerak Merdeka Belajar* (Bumi Aksara, 2021).

proses pembelajaran yang sesuai dengan kebutuhan dan karakteristik peserta didik.⁴⁵

Konsep *Power With Not Power Over* yang dikemukakan Mary Parker Follett juga memiliki relevansi dengan implementasi pendidikan multikultural yang menekankan pentingnya dialog, penghargaan terhadap keberagaman, kerja sama, dan partisipasi seluruh warga sekolah. Supriatin dan Nasution menjelaskan bahwa pendidikan multikultural tidak hanya bertujuan menanamkan sikap toleransi, tetapi juga membangun budaya sekolah yang demokratis, inklusif, dan menghargai setiap individu sebagai subjek pembelajaran.⁴⁶ Lingkungan pendidikan yang demikian menjadi fondasi bagi terciptanya relasi kepemimpinan yang partisipatif dan kolaboratif sebagaimana dikemukakan oleh Mary Parker Follett.

3. Kompetensi Pedagogik Guru di Era Kurikulum Merdeka

a. Pengertian Kompetensi Pedagogik Guru

Kompetensi guru merupakan perpaduan antara kemampuan personalia, keilmuan, teknologi, sosial, dan spiritual yang membentuk kompetensi standar profesi guru, yang mencakup penguasaan materi, pemahaman terhadap peserta didik, pembelajaran yang mendidik, pengembangan pribadi dan profesionalitas.⁴⁷ Kompetensi guru dipahami sebagai kemampuan guru dalam melaksanakan tugas pembelajaran dan

⁴⁵ Yanto, M, *Manajemen Kurikulum dan Program Pendidikan*, Jawa Tengah, CV. Eureka Media Aksara, 2024.

⁴⁶ Atin Supriatin dan Aida Rahmi Nasution, "Implementasi Pendidikan Multikultural Dalam Praktik Pendidikan Di Indonesia," *Elementary: Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar* 3, no. 1 (2017): 1, <https://doi.org/10.32332/elementary.v3i1.785>.

⁴⁷ Asih Sunarsih, *Kompetensi Guru*. tahun 2022.h.1

pendidikan yang berdampak pada perubahan perilaku belajar peserta didik. Kompetensi tersebut meliputi penguasaan pengetahuan, kemampuan sosial, kepribadian, serta profesionalitas guru dalam menjalankan perannya sebagai pendidik.

Kompetensi pedagogik merupakan kemampuan guru dalam mengelola proses pembelajaran peserta didik secara efektif, kreatif, dan bermakna. Berdasarkan Permendiknas Nomor 16 Tahun 2007, kompetensi pedagogik mencakup kemampuan guru dalam memahami karakter peserta didik, merancang dan melaksanakan pembelajaran, melakukan evaluasi hasil belajar, serta mengembangkan potensi peserta didik secara optimal.⁴⁸ Keempat domain ini menuntut guru untuk memiliki kepekaan pedagogis, kemampuan reflektif, serta keterampilan profesional yang terus ditingkatkan. Dalam konteks sekolah, penguatan kompetensi tersebut secara konseptual tidak dapat berdiri sendiri, melainkan dipengaruhi oleh kualitas supervisi akademik kepala sekolah

Pelaksanaan supervisi yang dilakukan secara dialogis, partisipatif, dan berbasis kebutuhan nyata guru akan mempercepat pengembangan kompetensi pedagogik karena guru didampingi untuk memperbaiki praktik pembelajaran secara sistematis. Kepala sekolah yang menjalankan supervisi dengan pendekatan kolaboratif berperan sebagai fasilitator yang membantu guru menganalisis pembelajaran, mengidentifikasi masalah, serta merancang

⁴⁸ Kementerian Pendidikan Nasional, *Lampiran Permendiknas Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru*, h.5-8.

strategi pengembangan yang berkelanjutan. Dengan demikian, standar kompetensi pedagogik dalam Permendiknas nomor 16 tahun 2007 hanya dapat terwujud secara optimal apabila didukung oleh supervisi akademik yang berkualitas dan berorientasi pada peningkatan profesionalisme guru.

Kompetensi pedagogik guru tidak hanya ditunjukkan oleh kemampuan menguasai materi pembelajaran, tetapi juga kemampuan menganalisis kebutuhan belajar peserta didik, menyusun perangkat pembelajaran, memilih strategi pembelajaran yang sesuai, serta menciptakan pengalaman belajar yang bermakna. Penelitian Nasution dkk. menunjukkan bahwa dalam praktik pembelajaran masih ditemukan guru yang menyusun perencanaan pembelajaran berorientasi pada materi, belum sepenuhnya didasarkan pada tujuan pembelajaran maupun karakteristik peserta didik. Selain itu, proses pembelajaran juga masih cenderung berpusat pada guru sehingga partisipasi aktif peserta didik belum berkembang secara optimal.⁴⁹

Selain kemampuan mengelola pembelajaran, kompetensi pedagogik guru juga mencakup kemampuan menciptakan lingkungan belajar yang inklusif dan menghargai keberagaman peserta didik. Guru dituntut mampu mengembangkan pembelajaran yang memberikan kesempatan yang sama kepada seluruh peserta didik untuk berpartisipasi aktif tanpa membedakan latar belakang budaya, agama, maupun karakteristik individu. Kompetensi tersebut

⁴⁹ Aida Rahmi Nasution dkk., "Social Studies Learning Needs Analysis Based on Local Wisdom Di Rejang Lebong Elementary School," *Al-Mudarris (Jurnal Ilmiah Pendidikan Islam)* 7, no. 1 (2024): 57–70, <https://doi.org/10.23971/mdr.v7i1.7491>.

menjadi salah satu indikator penting dalam mewujudkan pembelajaran yang berpusat pada peserta didik sesuai dengan prinsip Kurikulum Merdeka.⁵⁰

Perspektif pendidikan Islam juga memberikan dasar normatif bagi pengembangan kompetensi pedagogik guru. Hal ini tertuang dalam QS. An-Nahl:16:125 yang berbunyi:

أُدْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحُكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ وَجَادِلْهُمْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ إِنَّ رَبَّكَ هُوَ أَعْلَمُ بِمَنْ ضَلَّ عَنْ سَبِيلِهِ وَهُوَ أَعْلَمُ بِالْمُهْتَدِينَ

QS. An-Nahl:16:125
Artinya : Serulah (manusia) ke jalan Tuhanmu dengan hikmah⁴²⁴ dan pengajaran yang baik serta debatlah mereka dengan cara yang lebih baik. Sesungguhnya Tuhanmu Dialah yang paling tahu siapa yang tersesat dari jalan-Nya dan Dia (pula) yang paling tahu siapa yang mendapat petunjuk. Hikmah adalah perkataan yang tegas dan benar yang dapat membedakan antara yang hak dan yang batil.

Surah diatas memberikan fondasi filosofis yang kuat jika dikaitkan dengan kompetensi pedagogik guru, karena ayat ini memberikan prinsip-prinsip dasar dalam membimbing, mengarahkan, dan memfasilitasi pembelajaran. *Hikmah* menuntun guru untuk memahami karakteristik peserta didik serta memilih strategi pembelajaran yang tepat sesuai kebutuhan individual, sebagaimana ditegaskan dalam standar kompetensi pedagogik bahwa guru harus mampu merancang pembelajaran yang efektif dan kontekstual.⁵¹ Pendekatan *mau'izhah hasanah* selaras dengan peran guru sebagai motivator dan teladan; guru tidak hanya menyampaikan ilmu, tetapi juga menghadirkan keteladanan moral serta komunikasi yang menumbuhkan

⁵⁰ Supriatin dan Nasution, "Implementasi Pendidikan Multikultural Dalam Praktik Pendidikan Di Indonesia," h. 9–10, 12–13.

⁵¹ M. Quraish Shihab, *Pesan, Kesan, dan Keserasian Al-Qur'an*. Volume 7 (Lentera Hati, 2012). h.416

semangat dan kepercayaan diri peserta didik.⁵² Adapun *jidal billati hiya ahsan* memberikan kerangka bagi guru dalam membangun interaksi edukatif yang dialogis, terbuka, serta menghargai pendapat peserta didik—inti dari pembelajaran abad 21 dan budaya kelas yang demokratis.⁵³

Dengan menerapkan tiga prinsip ini, guru tidak hanya memenuhi tuntutan kompetensi pedagogik formal, tetapi juga menghadirkan pembelajaran yang humanis, inspiratif, dan mendorong perkembangan potensi peserta didik secara optimal.

b. Dimensi Kompetensi Pedagogik dalam Pendidikan Modern

Kompetensi pedagogik pada hakikatnya merupakan seperangkat kemampuan profesional yang harus dimiliki guru untuk mengelola pembelajaran secara efektif. Situmorang dan Winarno menegaskan bahwa kompetensi pedagogik berkaitan dengan kemampuan guru dalam mengenali karakteristik dan kebutuhan belajar peserta didik, kemampuan merancang proses pembelajaran, mengimplementasikan kegiatan belajar mengajar, serta melakukan evaluasi hasil belajar sebagai dasar peningkatan kualitas pembelajaran.⁵⁴ Rumusan tersebut sejalan dengan Direktorat Profesi Pendidik yang menekankan bahwa kompetensi pedagogik meliputi kemampuan guru dalam memahami peserta didik, mengelola pembelajaran, melakukan evaluasi, serta mengembangkan potensi peserta didik melalui proses pembelajaran yang bermakna.⁵⁵

⁵² Shihab, *Pesan, Kesan, dan Keserasian Al-Qur'an*. V 7.h.417-418

⁵³ Shihab, *Pesan, Kesan, dan Keserasian Al-Qur'an*. V 7.h.416-417

⁵⁴ Diana Widhi Rachmawati dkk., *Teori & Konsep Pedagogik*. h.20

⁵⁵ Rachmawati dkk., *Teori & Konsep Pedagogik*, h.8

Transformasi pendidikan abad ke- 21 mendorong guru untuk memiliki kompetensi pedagogik yang terintegrasi dengan kecakapan digital sehingga mampu menghadirkan pengalaman belajar yang bermakna, interaktif dan sesuai dengan karakteristik peserta didik modern. Perubahan metode pembelajaran berbasis teknologi telah menggeser model pengajaran tradisional dan mendorong guru untuk menerapkan pengetahuan pedagogis mereka untuk mengembangkan keterampilan yang memenuhi tuntutan dan harapan ke-21.⁵⁶ Penekanan tersebut sejalan dengan kerangka pembelajaran inovatif yang memposisikan *pembelajaran digital* dan *blended learning* sebagai karakter pembelajaran abad-21 yang harus dikuasai guru.⁵⁷ Dengan demikian, kemampuan pedagogik digital menjadi komponen esensial dalam profesionalisme guru, karena memungkinkan mereka merancang, mengelola, dan mengevaluasi pembelajaran yang lebih interaktif, kolaboratif, serta responsif terhadap perkembangan teknologi dan kebutuhan belajar peserta didik.

c. Prinsip-Prinsip Kompetensi Pedagogik di Era Kurikulum Merdeka

Kurikulum Merdeka menekankan pembelajaran yang berpihak pada murid, diferensiasi pembelajaran, dan pengembangan karakter. Penerapan Kurikulum Merdeka menempatkan guru sebagai perancang pembelajaran yang

⁵⁶ Sukarman Purba et al., *Landasan Pedagogik: Teori dan Kajian* (Medan: Yayasan Kita Menulis, 2021), h.115.

⁵⁷ Sukarman. *Landasan Pedagogik*. h. 114-115

memahami secara utuh kebutuhan belajar peserta didik yang beragam secara sistematis, berdasarkan tujuan, materi, metode dan asesmen.⁵⁸

Dokumen *Panduan Pembelajaran dan Asesmen* menegaskan bahwa perencanaan pembelajaran harus diawali dengan asesmen awal untuk mengidentifikasi karakteristik serta tingkat kesiapan belajar murid, sehingga rancangan aktivitas pembelajaran menjadi relevan dan sesuai dengan tahap perkembangan mereka.⁵⁹ Selain itu, pembelajaran wajib memberikan ruang bagi prakarsa, kreativitas, dan kemandirian murid sesuai dengan bakat dan minatnya, sehingga mereka mampu bereksplorasi secara optimal dalam proses belajar.⁶⁰

Panduan ini juga menggaris bawahi bahwa lingkungan belajar harus memotivasi murid untuk bereksplorasi, berekspresi, dan berkolaborasi sehingga tercipta pengalaman belajar yang bermakna dan memberdayakan.⁶¹ Bahkan, contoh implementasi dalam lampiran menunjukkan bahwa pendidik perlu menyediakan ragam aktivitas yang memungkinkan murid memilih kegiatan sesuai minat dan kebutuhannya, sehingga diferensiasi dan eksplorasi menjadi bagian integral dari pelaksanaan pembelajaran.⁶² Dengan demikian, prinsip pembelajaran Kurikulum Merdeka sejalan dengan tuntutan pedagogik abad ke-21, yaitu pembelajaran yang adaptif, berpusat pada peserta didik, serta

⁵⁸ BSKAP. No 046 Tahun 2025. Capaian Pembelajaran pada Pendidikan Anak Usia Dini, Jenjang Pendidikan Dasar, dan Jenjang Pendidikan Menengah.

⁵⁹ Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi, *Panduan Pembelajaran dan Asesmen*, edisi revisi 2025, 7, h. 25–26.

⁶⁰ “Panduan Pelaksanaan Asesmen.”h.9

⁶¹ “Panduan Pelaksanaan Asesmen.”h. 9

⁶² Kementerian Pendidikan,PPA.h.102-103

memberikan ruang bagi setiap individu untuk mengembangkan potensinya secara optimal.

Implementasi prinsip-prinsip tersebut menuntut guru memiliki kompetensi pedagogik yang memadai agar mampu menerjemahkannya ke dalam praktik pembelajaran yang kontekstual dan bermakna. Sejalan dengan hal tersebut, Nasution dkk. menjelaskan bahwa implementasi pembelajaran pada era Kurikulum Merdeka menuntut guru mampu merancang pengalaman belajar yang bermakna melalui integrasi ilmu pengetahuan dengan nilai-nilai keislaman.⁶³ Pembelajaran yang menghubungkan konsep sains dengan Al-Qur'an tidak hanya meningkatkan pemahaman konseptual peserta didik, tetapi juga mengembangkan kemampuan berpikir kritis, kreativitas, kolaborasi, serta pembentukan karakter religius. Oleh karena itu, kompetensi pedagogik guru tidak cukup hanya diukur dari kemampuan menyampaikan materi, tetapi juga dari kemampuan merancang dan melaksanakan pembelajaran yang kontekstual, inovatif, berdiferensiasi, serta sesuai dengan karakteristik dan kebutuhan peserta didik.

Rahman menyatakan ada empat prinsip dasar pedagogik yakni pemahaman tentang hakikat manusia, hakikat anak, hakikat tujuan pendidikan, dan hakikat proses pendidikan. Ini menjadi fondasi penting bagi penguatan kompetensi pedagogik guru dalam Kurikulum Merdeka.⁶⁴ Prinsip-prinsip

⁶³ Aida Rahmi Nasution dkk., "Harmony of Q.S Az-Zumar and Earth Rotational Movement Science Materials in Elementary Schools Supporting Independent Learning: An Analytical Study," *AL QUDDS: Jurnal Studi Alquran Dan Hadis* 7, no. 2 (2023): 415, <https://doi.org/10.29240/alquds.v7i2.7038>.

⁶⁴ Sukarman. *Landasan pedagogik*. h. 114-115

tersebut menegaskan bahwa pembelajaran harus memanusiakan peserta didik, menghargai keunikan perkembangan anak, serta diarahkan pada pencapaian tujuan pendidikan yang holistik.

Kurikulum Merdeka sendiri menekankan pembelajaran yang berpusat pada peserta didik, diferensiasi, asesmen formatif berkelanjutan, dan pembelajaran yang fleksibel sesuai kebutuhan belajar. Dengan demikian, empat prinsip pedagogik ini menyediakan landasan filosofis sekaligus arah praksis bagi guru untuk merancang, melaksanakan, dan mengevaluasi pembelajaran yang humanis, kontekstual, dan sesuai dengan karakteristik Kurikulum Merdeka.

Namun, efektivitas penerapan prinsip-prinsip pedagogik tersebut sangat bergantung pada dukungan kepemimpinan kepala madrasah dalam menciptakan ekosistem pembelajaran yang kondusif

d. Pengaruh Kepemimpinan Kepala Madrasah terhadap Kompetensi Pedagogik Guru

Dalam konteks Kurikulum Merdeka, kepemimpinan kepala madrasah dituntut untuk menciptakan budaya kerja yang mendorong guru menjadi pembelajar sepanjang hayat melalui supervisi akademik, pelatihan berkelanjutan, dan refleksi kolektif. Kurikulum Merdeka menekankan pentingnya memahami kebutuhan belajar peserta didik yang beragam, memberikan ruang eksplorasi, serta menghadirkan pembelajaran yang diferensiatif dan berpusat pada murid. Perubahan paradigma ini hanya dapat

terwujud apabila kepala madrasah menjalankan perannya sebagai *instructional leader* yang memfasilitasi peningkatan kompetensi guru secara sistematis.

Pengembangan kompetensi pedagogik guru tidak dapat dilepaskan dari dukungan sistemik yang dibangun oleh kepala madrasah. Buku *Manajemen Pengembangan Kompetensi Guru* menegaskan bahwa pelatihan, workshop, pendampingan, dan supervisi akademik merupakan instrumen utama dalam pengembangan profesional berkelanjutan guru, yang efektivitasnya sangat ditentukan oleh kepemimpinan kepala madrasah.⁶⁵ Kepala madrasah berperan sebagai penggerak yang memastikan program pengembangan kompetensi tidak bersifat insidental, tetapi terencana, berkelanjutan, dan berorientasi pada kebutuhan nyata guru dalam praktik pembelajaran.

Selain supervisi akademik, komunitas belajar profesional (*Professional Learning Community*) menjadi mekanisme penting dalam penguatan kompetensi pedagogik guru. Komunitas belajar guru atau *Professional Learning Community* (PLC) dipandang sebagai strategi penting dalam pengembangan kompetensi pedagogik secara kolaboratif dan berkelanjutan. DuFour dan Eaker menekankan bahwa PLC menempatkan guru sebagai pembelajar profesional yang secara bersama-sama merefleksikan praktik pembelajaran, berbagi pengalaman, dan mencari solusi atas permasalahan pedagogik.⁶⁶ Keberhasilan PLC sangat dipengaruhi oleh

⁶⁵ Candra Wijaya, dkk, *Manajemen Pengembangan Kompetensi Guru* (Medan: UMSU Press, 2023), h. 94–109; 167–176.

⁶⁶ Aslam dkk., *Professional Learning Community: Strategi Tingkatkan Kinerja Guru* (Indonesia Emas Group, 2023).

kepemimpinan yang mendorong keterbukaan, kepercayaan, dan partisipasi setara. Dalam konteks ini, prinsip *Power With Not Power Over* menjadi fondasi relasional yang memungkinkan komunitas belajar berkembang secara autentik dan berdaya guna.

Komunitas belajar dipahami juga sebagai wadah kolaboratif yang memungkinkan guru untuk melakukan refleksi bersama, berbagi praktik pembelajaran, serta mendiskusikan tantangan pedagogik secara terbuka dan setara.⁶⁷ Melalui komunitas belajar, pengembangan kompetensi guru tidak hanya berlangsung secara individual, tetapi juga melalui proses pembelajaran kolektif yang berkelanjutan.

Kepala madrasah memiliki peran kunci dalam membangun dan memfasilitasi komunitas belajar guru sebagai bagian dari strategi kepemimpinan kolaboratif.⁶⁸ Dengan menciptakan ruang dialog, mendorong keterbukaan, serta menghargai pengalaman dan gagasan guru, kepala madrasah menumbuhkan budaya sekolah yang reflektif dan suportif. Dalam perspektif kepemimpinan kolaboratif berbasis prinsip *Power With Not Power Over*, komunitas belajar tidak dijalankan sebagai forum instruktif yang bersifat *top-down*, melainkan sebagai ruang setara yang menempatkan guru sebagai subjek pengembangan profesional.

Dengan demikian, pengaruh kepemimpinan kepala madrasah terhadap kompetensi pedagogik guru tidak hanya tampak pada aspek pengawasan dan

⁶⁷ Gita Eka Setyasari dkk., “Pengelolaan Komunitas Belajar Guru: Tantangan dan Peluang dalam Peningkatan Profesionalisme,” *Didaktika: Jurnal Kependidikan* 14, no. 2 Mei (2025): 2121–30.h.1.

⁶⁸ H. Enco Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Bumi Aksara, 2022).

pengendalian, tetapi terutama pada kemampuannya membangun relasi kepemimpinan yang kolaboratif dan memberdayakan. Melalui supervisi akademik yang dialogis dan penguatan komunitas belajar profesional, kepala madrasah berkontribusi secara signifikan dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru, khususnya pada dimensi kualitas pembelajaran yang mencakup perencanaan, pelaksanaan, dan refleksi pembelajaran.

e. Sintesis Tantangan dan Peluang Pengembangan Kompetensi Pedagogik Guru di Madrasah.

Berdasarkan kajian teoritis tentang kompetensi pedagogik guru dan peran kepemimpinan kepala madrasah, dapat diidentifikasi sejumlah tantangan umum yang sering dihadapi madrasah dalam upaya meningkatkan kualitas pembelajaran. Tantangan-tantangan tersebut tidak dimaknai sebagai temuan penelitian, melainkan sebagai gambaran konseptual dan empiris awal yang sering muncul dalam praktik pendidikan madrasah. Oleh karena itu, diperlukan peran strategis kepala madrasah dalam merespons tantangan tersebut melalui pendekatan kepemimpinan yang kolaboratif dan berorientasi pada pengembangan kompetensi guru secara berkelanjutan.

Tabel 2.3
Gambaran Umum Tantangan Peningkatan Kompetensi Pedagogik Guru dan Respons Strategis Kepala Madrasah

Tantangan	Deskripsi Akademik	Solusi Strategis Kepala Madrasah
Guru tidak mengajar sesuai bidang keahlian	Sebagian guru ditempatkan pada mata pelajaran yang tidak sesuai kompetensinya, sehingga pembelajaran	Melakukan penataan ulang beban mengajar sesuai keahlian.

	menjadi kurang efektif dan tidak mencapai kompetensi dasar. ⁶⁹	Mengadakan pelatihan berbasis bidang studi. Menjalin kerja sama dengan KKM madrasah untuk peningkatan keahlian.
Penggunaan metode mengajar yang monoton	Guru masih menggunakan metode ceramah dan belum mengadopsi pendekatan aktif, kolaboratif, dan diferensiasi yang dituntut Kurikulum Merdeka.	Melaksanakan supervisi akademik yang berfokus pada inovasi metode. Membangun <i>lesson study</i> dan KKG internal. Menyediakan workshop PBL, inkuiri, dan pembelajaran berdiferensiasi.
Rendahnya pemahaman terhadap karakteristik peserta didik	Guru kesulitan menciptakan suasana belajar kondusif karena kurang memahami kebutuhan, minat, dan perbedaan kemampuan peserta didik.	Membimbing guru menggunakan asesmen diagnostik. Mengadakan PKB tentang psikologi pendidikan. Mengembangkan budaya refleksi melalui

⁶⁹ Wijaya, Suhardi, dan Amiruddin, *Manajemen Pengembangan Kompetensi Guru*. h. 33–34; 94–109.

		<i>PLC (Professional Learning Community).</i>
Lemahnya penguasaan teknologi pembelajaran	Sebagian guru kesulitan mengoperasikan perangkat TIK seperti proyektor, aplikasi presentasi, dan platform belajar.	Memberikan pelatihan TIK berkelanjutan. Menyediakan mentor TIK di madrasah. Mengintegrasikan TIK dalam supervisi (misalnya observasi berbasis video).
Guru kurang termotivasi mengikuti pelatihan	Guru kurang termotivasi untuk pengembangan diri, sehingga tertinggal dari perkembangan teknologi dan pedagogik terbaru.	Memberikan penghargaan atas partisipasi pelatihan. Mewajibkan PKB sebagai indikator kinerja tahunan. Mengembangkan budaya belajar berkelanjutan.
Guru tidak membuat perencanaan pembelajaran	Banyak guru tidak menyiapkan perangkat ajar sehingga pembelajaran tidak terstruktur dan tidak sesuai alur tujuan pembelajaran.	Supervisi perencanaan (<i>pre-observation</i>). Workshop penyusunan perangkat ajar Kurikulum Merdeka.

		Pendampingan melalui <i>coaching</i> dan <i>mentoring</i> .
Madrasah tidak memiliki program pengembangan kompetensi	Beberapa madrasah tidak memiliki program PKB, workshop, maupun supervisi yang berkelanjutan.	Menyusun program tahunan pengembangan kompetensi. Melibatkan komite dan Kemenag dalam pendanaan PKB. Membangun kemitraan dengan perguruan tinggi atau Balai Diklat Keagamaan.
Tantangan globalisasi dan perubahan zaman	Guru harus mampu beradaptasi dengan perubahan IPTEK dan dinamika sosial yang cepat, namun kompetensinya belum memadai.	Menyelenggarakan pelatihan berbasis keterampilan abad 21 (4C). Mengintegrasikan literasi digital dalam pembelajaran. Mengarahkan inovasi melalui supervisi akademik.

Tabel di atas menunjukkan bahwa peningkatan kompetensi pedagogik guru di madrasah menghadapi tantangan yang bersifat struktural, pedagogik, dan kultural. Kondisi ini menuntut kepemimpinan kepala madrasah yang tidak

hanya bersifat instruksional, tetapi juga kolaboratif dan memberdayakan. Dalam konteks ini, prinsip *Power With Not Power Over* menjadi relevan sebagai landasan relasional kepemimpinan, karena mendorong keterlibatan guru sebagai subjek pengembangan profesional melalui dialog, refleksi bersama, dan rasa kepemilikan terhadap peningkatan kualitas pembelajaran. Kerangka konseptual inilah yang selanjutnya menjadi pijakan dalam menganalisis implementasi kepemimpinan kolaboratif kepala madrasah pada bab pembahasan.

B. Kajian yang Relevan

Beberapa penelitian yang relevan antara lain sebagai berikut:

1. Penelitian Ni Made Ary, Anak Agung Gede Agung, dan Ni Luh Gede Erni Sulindawati tahun 2025 mengenai “Sinergi Kepemimpinan Kolaboratif dan Supervisi Akademik dalam Meningkatkan Kinerja Guru”.⁷⁰

Penelitian ini berfokus pada sinergi kepemimpinan kolaboratif dan supervisi akademik dalam meningkatkan kinerja guru dengan menggunakan pendekatan kuantitatif melalui analisis hubungan antarvariabel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan kolaboratif dan supervisi akademik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru, terutama melalui komunikasi terbuka, kepercayaan, keterlibatan guru dalam pengambilan keputusan, serta dukungan profesional yang berkelanjutan.

⁷⁰ Ni Made Ary,dkk“Sinergi Kepemimpinan Kolaboratif dan Supervisi Akademik dalam Meningkatkan Kinerja Guru Sekolah Dasar di Gugus IV Kecamatan Baturiti Kabupaten Tabanan,” *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 6, no. 3 (2025): 1792–1797.h. 1-7.

Penelitian ini relevan dengan tesis yang dikaji karena sama-sama menempatkan kepemimpinan kolaboratif sebagai mekanisme pemberdayaan guru, namun penelitian ini mengembangkan kajian tersebut secara lebih mendalam melalui perspektif *Power With Not Power Over* dengan pendekatan kualitatif studi kasus, yang menitikberatkan pada relasi kuasa non-hierarkis dan peningkatan kompetensi pedagogik guru dalam konteks kepemimpinan kepala madrasah di MIN 2 Rejang Lebong.

2. Penelitian Yuni Kasmawati tahun 2021 mengenai “Kepemimpinan Kolaboratif: Sebuah Bentuk Kepemimpinan untuk Sekolah”⁷¹

Penelitian ini berfokus pada kepemimpinan kolaboratif sebagai bentuk kepemimpinan yang relevan untuk meningkatkan efektivitas sekolah. Menggunakan pendekatan kualitatif melalui kajian konseptual dan analisis praktik kepemimpinan di sekolah. Metode hasil kajian menunjukkan bahwa kepemimpinan kolaboratif ditandai oleh komunikasi terbuka, pengambilan keputusan bersama, kepercayaan, dan hubungan kerja yang inklusif, yang berdampak positif terhadap kinerja guru, motivasi tenaga kependidikan, serta prestasi peserta didik. Penelitian ini relevan dengan tesis yang dikaji karena sama-sama menempatkan kolaborasi sebagai mekanisme pemberdayaan guru, namun tesis ini mengembangkan kajian Kasmawati melalui perspektif *Power With Not Power Over*, dengan menekankan dimensi relasi kuasa non-dominatif dan kesetaraan dalam kepemimpinan kepala madrasah. Berbeda dengan penelitian Kasmawati yang memposisikan kepemimpinan kolaboratif

⁷¹ Yuni Kasmawati, “Kepemimpinan Kolaboratif”, h.1-11.

sebagai strategi adaptif terhadap perubahan pendidikan, penelitian ini mengkaji secara mendalam bagaimana praktik kepemimpinan berbasis power with diimplementasikan untuk meningkatkan kompetensi pedagogik guru dalam konteks Kurikulum Merdeka di madrasah.

3. Penelitian Moh. Zahiq tahun 2024 “Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru”⁷²

Penelitian ini berfokus pada peran kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru dengan menggunakan pendekatan kualitatif melalui studi lapangan yang melibatkan observasi, wawancara, dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala madrasah memiliki peran strategis dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru melalui supervisi akademik, pemberdayaan, motivasi, serta penciptaan iklim kerja yang kondusif, yang berdampak pada peningkatan kualitas pembelajaran dan profesionalitas guru dalam mengelola proses belajar mengajar. Penelitian ini relevan dengan tesis yang dikaji karena sama-sama menempatkan kepemimpinan kepala madrasah sebagai faktor kunci penguatan kompetensi pedagogik guru, namun tesis ini memperluas temuan Zahiq melalui perspektif *Power With Not Power Over*, dengan menekankan kepemimpinan berbasis kolaborasi setara, relasi non-hierarkis, dan pemberdayaan guru sebagai mitra profesional. Berbeda dengan penelitian Zahiq yang menitikberatkan pada pembinaan dan dukungan teknis kepala

⁷² Moh. Zahiq, “Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru,” *Al-Idaroh: Jurnal Studi Manajemen Pendidikan Islam*, Vol. 8 No. 1, Maret 2024, STIT Al-Urwatul Wutsqo Jombang.h.1-15.Kasmawati, “Kepemimpinan Kolaboratif,” 2021.

madrasah, penelitian ini mengkaji secara lebih mendalam dimensi relasional kepemimpinan dalam membangun dialog, kepercayaan, dan kerja sama berkelanjutan guna meningkatkan kompetensi pedagogik guru dalam konteks implementasi Kurikulum Merdeka.

Dalam konteks implementasi Kurikulum Merdeka, tesis ini menghadirkan kontribusi strategis dengan menempatkan kepemimpinan kolaboratif berbasis prinsip *Power With Not Power Over* sebagai kerangka relasional dalam penguatan kompetensi pedagogik guru. Penelitian ini tidak hanya mengkaji program atau mekanisme peningkatan kompetensi, tetapi menelaah bagaimana relasi kuasa yang setara, dialogis, dan non-dominatif antara kepala madrasah dan guru membentuk iklim psikologis yang mendukung pembelajaran berdiferensiasi, penerapan asesmen formatif, serta refleksi berkelanjutan atas praktik mengajar. Dengan demikian, penelitian ini tidak sekadar mengonfirmasi temuan penelitian sebelumnya, melainkan menawarkan pembaruan perspektif dengan menggeser fokus kepemimpinan dari pendekatan struktural-instruksional menuju pemberdayaan profesional guru berbasis relasi kepemimpinan, yang lebih kontekstual dan selaras dengan semangat Kurikulum Merdeka

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus (*case study*). Pendekatan ini dipilih untuk memahami secara komprehensif proses implementasi kepemimpinan kolaboratif kepala madrasah dalam Upaya peningkatan kompetensi pedagogik guru di MIN 2 Rejang Lebong. Penelitian ini merupakan hal yang dapat dilakukan dalam ilmu-ilmu sosial, dimana penelitian dilaksanakan dengan orisinil.⁷³

Melalui pendekatan kualitatif, peneliti dapat mengkaji makna di balik tindakan dan interaksi sosial antara kepala madrasah, guru, serta warga madrasah lainnya. Peneliti berupaya menggali secara komprehensif bagaimana prinsip *Power With Not Power Over* diterapkan dalam praktik kepemimpinan sehari-hari, serta bagaimana kolaborasi tersebut berdampak terhadap peningkatan kompetensi pedagogik guru dalam konteks pelaksanaan Kurikulum Merdeka.

Penelitian ini menempatkan peneliti sebagai instrumen utama yang terlibat secara langsung dalam pengumpulan data melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi.

⁷³ Murni Yanto dan Irwan Fathurrochman, "Manajemen kebijakan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan," *Jurnal Konseling dan Pendidikan* 7, no. 3 (2019): 123–30, <https://doi.org/10.29210/138700>.

B. Situasi Sosial dan Subjek Penelitian

Situasi sosial penelitian ini adalah lingkungan Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 2 Rejang Lebong, yang merupakan salah satu lembaga pendidikan Islam negeri di bawah naungan Kementerian Agama Kabupaten Rejang Lebong. Madrasah ini dipilih karena memiliki karakteristik kepemimpinan yang terbuka, partisipatif, dan tengah menerapkan Kurikulum Merdeka secara bertahap. Situasi sosial dalam penelitian ini meliputi tiga unsur utama: tempat, pelaku, dan aktivitas.

- Tempat penelitian adalah ruang lingkup madrasah, meliputi kantor kepala madrasah, ruang guru, ruang tenaga pendidik, ruang kelas, dan lingkungan madrasah secara umum.
- Pelaku penelitian terdiri dari kepala madrasah, guru, dan tenaga kependidikan dan komite sekolah MIN 2 Rejang Lebong yang terlibat langsung dalam proses kolaborasi kepemimpinan.
- Aktivitas penelitian mencakup praktik kepemimpinan kepala madrasah, bentuk kolaborasi yang dibangun bersama guru, serta kegiatan pengembangan kompetensi pedagogik dalam pembelajaran.

Subjek penelitian dipilih menggunakan teknik *purposive sampling*, yaitu penentuan informan berdasarkan kriteria tertentu yang relevan dengan fokus penelitian. Subjek utama penelitian ini meliputi:

1. Kepala Madrasah MIN 2 Rejang Lebong, sebagai tokoh sentral yang menjalankan kepemimpinan kolaboratif.

2. Lima guru sebagai mitra kolaboratif kepala madrasah yang merasakan langsung pengaruh gaya kepemimpinan tersebut.
3. Satu tenaga kependidikan sebagai informan pendukung untuk memperoleh perspektif triangulatif.
4. Ketua komite sekolah sebagai informan pendukung untuk memperoleh perspektif triangulatif.

Melalui pemilihan informan tersebut, diharapkan diperoleh data yang mendalam dan representatif tentang implementasi kepemimpinan kolaboratif di lingkungan madrasah.

C. Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang dikumpulkan dalam penelitian ini adalah data kualitatif, berupa kata-kata, tindakan, dan dokumen yang menggambarkan fenomena sosial secara alamiah. Data kualitatif digunakan untuk memahami makna dan proses yang terjadi dalam pelaksanaan kepemimpinan kolaboratif kepala madrasah.

Sumber data dalam penelitian ini terdiri dari dua jenis:

1. Data primer, yaitu data yang diperoleh langsung dari lapangan melalui observasi dan wawancara mendalam dengan kepala madrasah, guru, tenaga kependidikan dan komite sekolah.
2. Data sekunder, yaitu data yang diperoleh melalui dokumen, seperti visi dan misi madrasah, rencana kerja tahunan, program supervisi akademik, notulen rapat, serta laporan pelaksanaan Kurikulum Merdeka.

Kombinasi antara data primer dan sekunder diharapkan memberikan gambaran utuh tentang praktik kepemimpinan kolaboratif dan dampaknya terhadap kompetensi pedagogik guru.

D. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui tiga metode utama, yaitu observasi, wawancara, dan dokumentasi.

1. Observasi (pengamatan langsung)

Peneliti melakukan pengamatan terhadap aktivitas kepala madrasah dalam menjalankan perannya sebagai pemimpin kolaboratif, interaksi antara kepala madrasah dan guru, serta dinamika kegiatan pembelajaran di madrasah. Observasi ini bersifat partisipatif pasif, di mana peneliti hadir di lapangan untuk mencatat perilaku dan peristiwa tanpa mengganggu kegiatan yang berlangsung.

Tabel 3.1
Kisi-kisi Instrumen Observasi

Variabel	Indikator	Sub-Indikator yang Diamati	KET
Kepemimpinan Kolaboratif Kepala Madrasah Berbasis <i>Power With Not Power Over</i>	Relasi kepemimpinan non-hierarkis	Kepala madrasah membuka ruang dialog dua arah dengan guru	
		Kepala madrasah tidak mendominasi pengambilan Keputusan	

	Partisipasi guru	Guru dilibatkan dalam perencanaan program madrasah	Observasi
		Guru terlibat aktif dalam musyawarah dan rapat akademik	
	Fasilitasi dan pemberdayaan	Kepala madrasah memfasilitasi kebutuhan pengembangan guru	
		Kepala madrasah memberi kepercayaan kepada guru untuk berinovasi	
	Budaya kolaboratif	Terjadi kerja sama antarguru dalam kegiatan pembelajaran	
		Terdapat praktik refleksi bersama (<i>lesson study/PLC</i>)	
Kompetensi Pedagogik Guru di Era Kurikulum Merdeka	Pemahaman karakteristik peserta didik	Guru menganalisis perbedaan kemampuan dan gaya belajar murid	
	Perencanaan pembelajaran	Guru menyusun perangkat ajar sesuai Kurikulum Merdeka	

		Perencanaan berbasis asesmen diagnostic	
	Pelaksanaan pembelajaran	Guru menerapkan pembelajaran berdiferensiasi	
		Guru menggunakan metode aktif dan kontekstual	
	Asesmen pembelajaran	Guru melaksanakan asesmen formatif berkelanjutan	
	Refleksi pembelajaran	Guru melakukan refleksi dan perbaikan pembelajaran	

2. Wawancara mendalam (*in-depth interview*)

Wawancara dilakukan secara semi terstruktur untuk mendapatkan informasi yang lebih luas dan mendalam. Pertanyaan diarahkan pada pengalaman guru dan kepala madrasah dalam menjalankan kolaborasi, bentuk dukungan yang diberikan, serta dampaknya terhadap peningkatan kompetensi pedagogik guru. Wawancara ini direkam dan ditranskrip untuk keperluan analisis data.

Tabel 3.2

Kisi-kisi Instrumen Wawancara

Informan Utama: Kepala Madrasah

Variabel	Indikator	Sub-Indikator Pertanyaan	KET
Kepemimpinan Kolaboratif	Konsep kepemimpinan	Pandangan kepala madrasah tentang	

Kepala Madrasah Berbasis <i>Power With Not Power Over</i>		kepemimpinan kolaboratif	Wawancara
		Pemahaman tentang <i>Power With Not Power Over</i>	
	Praktik kepemimpinan	Cara melibatkan guru dalam pengambilan Keputusan	
		Strategi membangun relasi setara dan dialogis	
	Supervisi akademik	Pendekatan supervisi yang digunakan	
		Bentuk pendampingan pedagogik guru	
	Pengembangan profesional guru	Dukungan terhadap PLC, pelatihan, refleksi kolektif	

Tabel 3.3

Kisi-kisi Instrumen Wawancara

Informan Kunci: Guru

Variabel	Indikator	Sub-Indikator Pertanyaan	KET
Kepemimpinan Kolaboratif Kepala Madrasah Berbasis <i>Power With</i>	Relasi kepemimpinan	Pengalaman guru berinteraksi dengan kepala madrasah	
	Partisipasi	Keterlibatan guru dalam perencanaan dan evaluasi	

<i>Not Power Over</i>			
Kompetensi pedagogic	Perencanaan pembelajaran	Dukungan kepala madrasah dalam menyusun perangkat ajar	Wawancara
	Pelaksanaan pembelajaran	Dampak kepemimpinan terhadap inovasi pembelajaran	
	Refleksi dan kolaborasi	Pengalaman mengikuti PLC atau refleksi bersama	

Tabel 3.4

Kisi-kisi Instrumen Wawancara

Informan Pendukung: Komite

Fokus	Sub-Indikator	KET
Penilaian kepemimpinan	Pandangan tentang gaya kepemimpinan kepala madrasah	Wawancara
Dampak kepemimpinan	Pengaruh terhadap mutu pembelajaran dan profesionalisme guru	
Dukungan eksternal	Sinergi madrasah dengan pengawas/komite	

3. Dokumentasi

Dokumentasi dilakukan untuk memperoleh data pendukung berupa arsip, notulen rapat, foto kegiatan, laporan supervisi, dan dokumen administrasi lainnya yang terkait dengan pelaksanaan kepemimpinan kolaboratif dan program pengembangan guru.

Tabel 3.5
Kisi-kisi Instrumen Dokumentasi

Variabel	Indikator	Jenis Dokumen	KET
Kepemimpinan Kolaboratif Kepala Madrasah Berbasis <i>Power With Not Power Over</i>	Perencanaan partisipatif	Program kerja madrasah	Dokumentasi
		Notulen rapat/musyawarah guru	
	Supervisi akademik	Jadwal dan instrumen supervise	
		Laporan tindak lanjut supervise	
Kompetensi pedagogik guru	Perencanaan pembelajaran	Modul ajar/RPP Kurikulum Merdeka	
	Asesmen	Instrumen asesmen formatif	
	Pengembangan profesional	Dokumen PLC, MGMP internal	
	Refleksi	Catatan refleksi guru, laporan PKB	

Ketiga teknik tersebut digunakan secara terpadu untuk memperkuat validitas data penelitian melalui proses triangulasi.

E. Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan secara interaktif dan berkelanjutan sejak pengumpulan data hingga tahap penarikan kesimpulan. Model analisis yang digunakan adalah model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña yang meliputi tiga tahapan utama:

1. Reduksi data (*data reduction*) – proses pemilihan, penyederhanaan, dan pemfokusan data yang relevan dengan fokus penelitian, yaitu implementasi kepemimpinan kolaboratif kepala madrasah berbasis prinsip *Power With Not Power Over*.
2. Penyajian data (*data display*) – menyusun data yang telah direduksi ke dalam bentuk naratif, matriks, atau tabel agar mudah dipahami dan diinterpretasikan.
3. Penarikan kesimpulan (*conclusion drawing*) – menemukan pola, makna, dan hubungan antara variabel untuk menjawab rumusan masalah penelitian.

Analisis dilakukan secara siklis dan reflektif, di mana peneliti terus melakukan verifikasi terhadap temuan lapangan dengan data yang diperoleh dari berbagai sumber.

F. Uji Keterpercayaan Data

Untuk memastikan keabsahan data, penelitian ini menggunakan empat kriteria uji keabsahan menurut Lincoln dan Guba, yaitu:

1. Kredibilitas (*credibility*) – dilakukan melalui triangulasi sumber, teknik, dan waktu, serta member checking kepada informan untuk memastikan keakuratan data.
2. Transferabilitas (*transferability*) – memastikan hasil penelitian dapat diterapkan pada konteks madrasah lain dengan karakteristik serupa melalui deskripsi yang rinci.
3. Dependabilitas (*dependability*) – dilakukan dengan memeriksa konsistensi proses penelitian mulai dari perencanaan, pengumpulan, hingga analisis data.
4. Konfirmabilitas (*confirmability*) – menjaga objektivitas dengan cara mencatat seluruh proses penelitian dalam *audit trail* agar dapat ditelusuri secara ilmiah.

Keempat uji ini digunakan untuk menjamin bahwa hasil penelitian bersifat valid, dapat dipercaya, dan mencerminkan realitas sosial yang sebenarnya.

G. Rencana dan Waktu Penelitian

Penelitian ini direncanakan berlangsung selama tujuh bulan, dimulai dari bulan Oktober 2025 hingga Mei 2026. Rencana kegiatan penelitian meliputi beberapa tahapan sebagai berikut:

Tabel 3.6
Rencana dan Waktu Penelitian

Tahap Penelitian	Kegiatan Utama	Waktu Pelaksanaan
Persiapan	Penyusunan proposal, perizinan, dan koordinasi dengan pihak madrasah	Oktober 2025
Pengumpulan data	Observasi, wawancara, dan dokumentasi di MIN 2 Rejang Lebong	Maret – Mei 2026
Analisis data	Reduksi dan penyajian data, verifikasi hasil wawancara dan dokumen	Mei 2026
Penyusunan laporan	Penulisan hasil penelitian, revisi, dan finalisasi tesis	Mei 2026

Rencana waktu ini bersifat fleksibel sesuai dengan dinamika di lapangan.

Peneliti tetap mengutamakan ketelitian dalam proses pengumpulan dan pengolahan data agar hasil penelitian memiliki validitas ilmiah yang tinggi.

BAB IV
DESKRIPSI LOKASI, TEMUAN PENELITIAN
DAN ANALISIS HASIL PENELITIAN

A. Deskripsi Lokasi Penelitian

1. Gambaran Umum MIN 2 Rejang Lebong

Pendirian madrasah ini berawal dari inisiatif masyarakat sebagai respons terhadap kebutuhan akan lembaga pendidikan Islam di lingkungan setempat. Sebagai tindak lanjut dari kebutuhan tersebut, pada tanggal 1 Juni 1978 dilaksanakan musyawarah di kediaman Bapak Kamkani untuk membentuk panitia pendirian madrasah. Susunan panitia yang dibentuk terdiri atas Kamkani sebagai ketua, Yahya sebagai sekretaris, Tusin sebagai bendahara, dan Awaludin sebagai anggota.

Pada tahun ajaran 1978/1979, harapan masyarakat mulai terwujud dengan berdirinya Madrasah Swasta Nurul Fatah yang dikelola oleh panitia pendiri dan menerima sebanyak 50 peserta didik pada angkatan pertama. Kegiatan pembelajaran awal dilaksanakan di lahan milik Yahya yang digunakan sebagai ruang belajar sementara.

Seiring perkembangan madrasah, berbagai upaya pengembangan terus dilakukan berdasarkan hasil musyawarah pengurus Madrasah Nurul Fatah. Keputusan yang telah disepakati kemudian disampaikan kepada Kantor Departemen Agama Kabupaten Rejang Lebong sebagai bentuk koordinasi dan penguatan kelembagaan.

Selanjutnya, pada tahun 1995 Menteri Agama Republik Indonesia menerbitkan Surat Keputusan Nomor 515 Tahun 1995 tentang pengangkatan kepala madrasah sebagai Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri Curup. Sejak berdiri pada tahun 1978, madrasah ini telah mengalami beberapa kali pergantian kepemimpinan sebagai bagian dari perkembangan dan keberlanjutan pengelolaan lembaga pendidikan tersebut. Sejak didirikan pada tahun 1978, madrasah ini telah mengalami perubahan kepemimpinan sebagai berikut:⁷⁴

Tabel 4.1
Periode Kepemimpinan Kepala MIN 2 Rejang Lebong

No	Periode	Nama	Masa Jabatan
1	I	Awaludin	1978 s.d 1986
2	II	Arbain	1987 s.d 1988
3	III	Badarudin	1989 s.d 2006
4	IV	Endang Suraji, M.Pd	2007 s.d 2012
5	V	Suhardi Irol, M.Pd	2013
6	VI	Yumir, M.Pd.I	2013 s.d 2021
7	VII	Eko Susilo, M.Pd	2021 sampai sekarang

2. Identitas MIN 2 Rejang Lebong

- a. Nama Madrasah : MIN 2 Rejang Lebong
- b. NPSN : 60705239
- c. No. Statistik Madrasah : 111117020002
- d. Alamat Madrasah : Jl. Kampung Jeruk desa kepala curup,
Kec.Binduriang

⁷⁴ “Profil MIN 2 Rejang Lebong,” t.t.

- e. Telp/Hp/Email : 085365969294/minrejanglebong11p@gmail.com
- f. Status Madrasah : Negeri
- g. Kurikulum : Merdeka
- h. Nilai Akreditasi Madrasah : A (Baik)
- i. Letak Lokasi
- Sebelah utara berbatasan dengan perkampungan penduduk
 - Sebelah selatan dengan masjid nurul fatah
 - Sebelah barat berbatasan perkebunan penduduk
 - Sebelah timur jalan lintas Curup Lubuk Linggau
- j. Status Kepemilikan tanah : Milik kementerian agama Republik Indonesia
- k. Status Tanah : Sertifikat Wakaf Atas Nama Madrasah Kepala
Curup
- l. Luas Tanah : 1872 M²
- m. Luas Bangunan : 406 M²⁷⁵

Data umum tersebut menunjukkan bahwa MIN 2 Rejang Lebong merupakan lembaga pendidikan formal yang telah mengimplementasikan Kurikulum Merdeka. Hal ini menuntut adanya kesiapan kepala madrasah dan guru dalam mengembangkan pembelajaran yang berpusat pada peserta didik, sehingga kepemimpinan yang adaptif dan kolaboratif menjadi kebutuhan yang tidak terelakkan.

⁷⁵ “Profil MIN 2 RL”

3. Visi Misi dan Moto MIN 2 Rejang Lebong

a. Visi MIN 2 Rejang Lebong⁷⁶

“Terwujudnya peserta didik-siswi Min 2 Rejang Lebong yang islami, berakhlak mulia, cerdas dan kompetitif”

Visi MIN 2 Rejang Lebong menunjukkan orientasi pendidikan yang menekankan keseimbangan antara nilai keislaman, akhlak mulia, kecerdasan, dan daya saing peserta didik. Hal ini mengindikasikan bahwa pembelajaran di madrasah dituntut tidak hanya berfokus pada aspek kognitif, tetapi juga pada pembentukan karakter dan pengembangan potensi peserta didik secara menyeluruh. Dalam konteks penelitian ini, visi tersebut menjadi landasan dalam menganalisis bagaimana guru mengembangkan kompetensi pedagogik, khususnya dalam merancang pembelajaran yang berpusat pada peserta didik, menerapkan pembelajaran berdiferensiasi, serta melakukan asesmen dan refleksi pembelajaran.

Selain itu, visi ini juga menjadi acuan dalam melihat bagaimana kepala madrasah mengimplementasikan kepemimpinan kolaboratif berbasis prinsip *Power With Not Power Over* melalui praktik dialog, pelibatan guru, dan pembentukan budaya kerja yang reflektif, yang pada akhirnya berkontribusi terhadap peningkatan kualitas pembelajaran di madrasah.

⁷⁶ “Profil MIN 2 RL.”

b. Misi MIN 2 Rejang Lebong⁷⁷

- 1) Melaksanakan layanan dan menciptakan metode yang efektif untuk menyediakan pendidikan dasar berkualitas tinggi
- 2) Kurikulum standar nasional MIN 2 Rejang Lebong mencakup pengembangan karakter dan kesadaran lingkungan, serta berfokus pada pengembangan potensi individu.
- 3) Terlibat dalam pengalaman belajar yang dinamis, inventif, imajinatif, efisien, dan menyenangkan sambil menunjukkan perilaku ramah dan luar biasa.
- 4) Meningkatkan prestasi akademik dan non-akademik untuk menghasilkan lulusan yang unggul dan berdaya saing
- 5) Terciptanya suasana pembelajaran yang kondusif dan higienis di madrasah yang tertata rapi, aman, dan menyenangkan.
- 6) Mempromosikan pemahaman dan penerapan prinsip-prinsip Islam, membina komunikasi yang efektif dan perilaku etis antar individu dan lingkungannya.
- 7) Menerapkan pendekatan manajemen mutu yang ketat dan rasional untuk memberi manfaat bagi penduduk MIN 2 Rejang Lebong
- 8) Menjalin kerjasama dengan pemangku kepentingan untuk meningkatkan keterlibatan masyarakat dalam menyelenggarakan dan memajukan pendidikan di MIN 2 Rejang Lebong.

⁷⁷ “Profil MIN 2 RL.”

Misi MIN 2 Rejang Lebong menunjukkan komitmen dalam menyelenggarakan pembelajaran yang berkualitas, berpusat pada peserta didik, serta mengintegrasikan pengembangan karakter, potensi individu, dan nilai-nilai keislaman. Penekanan pada metode pembelajaran yang efektif, suasana belajar yang kondusif, serta peningkatan prestasi menjadi dasar dalam melihat bagaimana guru mengimplementasikan kompetensi pedagogik, khususnya dalam penggunaan metode pembelajaran aktif, penerapan pembelajaran berdiferensiasi, serta pelaksanaan asesmen dan refleksi pembelajaran.

Selain itu, aspek kerja sama, komunikasi, dan manajemen mutu dalam misi tersebut menjadi acuan untuk menganalisis bagaimana kepala madrasah membangun kepemimpinan kolaboratif berbasis prinsip *Power With Not Power Over* melalui pelibatan guru, dialog terbuka, dan penciptaan budaya kerja yang mendukung peningkatan kualitas pembelajaran. Dengan demikian, misi madrasah menjadi pijakan dalam mengaitkan antara kondisi empiris di lapangan dengan temuan penelitian terkait peningkatan kompetensi pedagogik guru.

c. Motto MIN 2 Rejang Lebong⁷⁸

“Bekerja cerdas dan profesional”

Motto belajar peserta didik MIN 2 Rejang Lebong

“Qur’ani, Cerdas, Soleh, Mandiri

⁷⁸ “Profil MIN 2 RL.”

4. Tujuan MIN 2 Rejang Lebong⁷⁹

- a. Memberikan layanan berkualitas tinggi dan melaksanakan prosedur pengajaran di MIN 2 Rejang Lebong.
- b. Pengembangan kurikulum berstandar nasional berwawasan lingkungan hidup, MIN 2 Rejang Lebong, dengan ciri khas yang bertujuan untuk menumbuhkan potensi imtaq.
- c. Terwujudnya pengalaman belajar yang dinamis, inovatif, imajinatif, efisien, dan menyenangkan, disertai perilaku kekeluargaan dan keteladanan.
- d. Pencapaian prestasi akademik yang lebih tinggi melalui peningkatan hasil pembelajaran yang selaras dengan standar yang ditetapkan, prestasi di bidang linguistik dan agama, serta peningkatan keberhasilan non-akademik di bidang seni dan budaya.
- e. Mendorong pemahaman dan pengetahuan lebih mendalam terhadap ajaran agama Islam melalui kegiatan yang mengenalkan individu pada bidang keagamaan, mata pelajaran muatan lokal, dan contoh-contoh praktis.
- f. Mewujudkan suasana madrasah yang kondusif, higienis, tertata rapi, aman, dan menyenangkan.

Tujuan MIN 2 Rejang Lebong menunjukkan arah operasional madrasah dalam mewujudkan layanan pendidikan yang berkualitas melalui pembelajaran yang inovatif, penguatan karakter keagamaan, serta pencapaian prestasi akademik dan non-akademik. Penekanan pada pengalaman belajar yang dinamis, lingkungan yang kondusif, serta pengembangan potensi peserta

⁷⁹ “Profil MIN 2 RL.”

didik menjadi indikator penting dalam menilai kompetensi pedagogik guru, khususnya dalam merancang dan melaksanakan pembelajaran yang aktif, kreatif, dan bermakna.

Selain itu, tujuan tersebut juga mengisyaratkan pentingnya peran kepala madrasah dalam menciptakan iklim kerja yang kolaboratif dan mendukung peningkatan kualitas pembelajaran. Dalam konteks penelitian ini, tujuan madrasah menjadi acuan dalam menganalisis keterkaitan antara praktik kepemimpinan kolaboratif berbasis prinsip *Power With Not Power Over* dengan upaya peningkatan kompetensi pedagogik guru di lapangan.

5. Program Unggulan⁸⁰

- a. Tahfidzul Qur'an
- b. Pramuka dan kegiatan ekstrakurikuler Islami
- c. Kegiatan literasi dan lomba akademik
- d. Pendidikan karakter dan adab

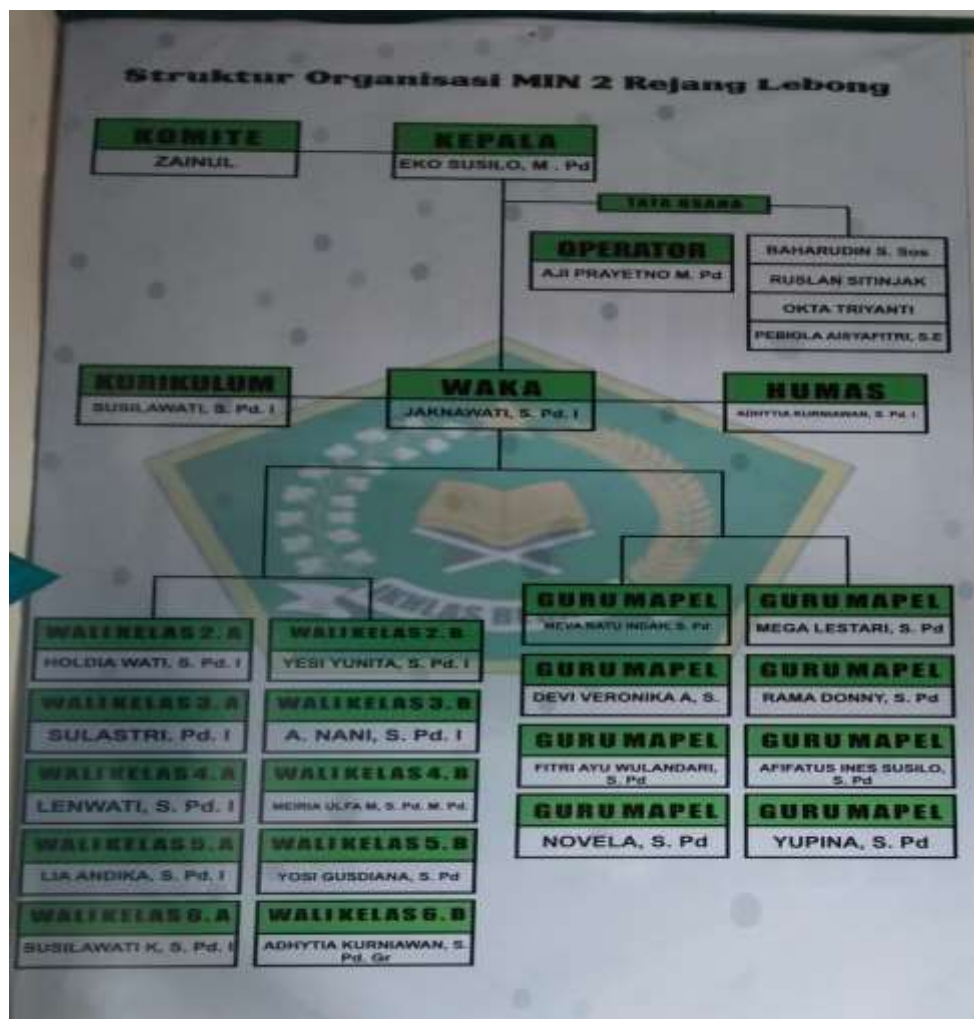
Program unggulan MIN 2 Rejang Lebong menunjukkan upaya madrasah dalam mengembangkan potensi peserta didik secara holistik melalui penguatan aspek religius, akademik, karakter, dan keterampilan sosial. Kegiatan seperti tahfidzul Qur'an, ekstrakurikuler Islami, literasi, serta pembinaan karakter dan adab mencerminkan integrasi antara pembelajaran formal dan pengembangan nilai-nilai keislaman dalam kehidupan sehari-hari. Dalam konteks penelitian ini, program unggulan tersebut menjadi indikator dalam melihat bagaimana guru mengimplementasikan kompetensi pedagogik

⁸⁰ "Profil MIN 2 RL."

melalui pembelajaran yang kontekstual, bermakna, dan berorientasi pada pengembangan karakter peserta didik.

Selain itu, pelaksanaan program ini juga menunjukkan peran kepala madrasah dalam membangun kepemimpinan kolaboratif yang melibatkan guru secara aktif dalam perencanaan, pelaksanaan, dan refleksi kegiatan, sehingga berkontribusi terhadap peningkatan kualitas pembelajaran di madrasah.

6. Struktur Organisasi



Gambar 4.1 Struktur Organisasi MIN 2 Rejang Lebong
Sumber foto: Dokumentasi Peneliti

7. Data Pendidik dan Tenaga Kependidikan ⁸¹

Tabel 4.2
Data Pendidik dan tenaga Kependidikan MIN 2 Rejang Lebong

No	Jenis Tenaga	Jumlah	Keterangan
1	Guru ASN	21	Pendidik tetap
2	Guru Non-ASN	7	Pendidik honorer
3	Tenaga Tata Usaha (TU)	5	Tenaga administrasi
4	Tenaga Keamanan (Satpam)	1	Pendukung keamanan
Total		34	

Data pendidik dan tenaga kependidikan MIN 2 Rejang Lebong menunjukkan bahwa madrasah memiliki sumber daya manusia yang cukup memadai dengan total 34 personel yang terdiri dari tenaga pendidik dan tenaga kependidikan. Dominasi guru ASN sebanyak 21 orang menunjukkan adanya kekuatan pada aspek stabilitas dan profesionalitas dalam pelaksanaan pembelajaran, sementara keberadaan guru non-ASN memberikan kontribusi dalam mendukung fleksibilitas dan dinamika kegiatan pendidikan. Di sisi lain, tenaga tata usaha dan tenaga pendukung lainnya berperan dalam menunjang kelancaran administrasi dan operasional madrasah.

Dalam konteks penelitian ini, komposisi tersebut menjadi penting karena mencerminkan adanya keberagaman latar belakang dan status kepegawaian yang memerlukan pengelolaan kepemimpinan yang efektif. Kepala madrasah dituntut mampu menerapkan kepemimpinan kolaboratif berbasis prinsip *Power With Not Power Over* agar tercipta hubungan kerja

⁸¹ Rencana Kerja Tahunan MIN 2 Rejang Lebong, h. 26

yang setara, komunikasi yang terbuka, serta keterlibatan aktif seluruh tenaga pendidik. Kondisi ini berimplikasi pada terbentuknya iklim kerja yang kondusif dan mendukung peningkatan kompetensi pedagogik guru, sehingga kualitas pembelajaran di madrasah dapat terus ditingkatkan secara berkelanjutan.

8. Data Jumlah Peserta didik dan Jumlah Rombel MIN 2 Rejang Lebong⁸²

Tabel 4.3
Data Jumlah Peserta didik dan Jumlah Rombel
MIN 2 Rejang Lebong

No	Kelas	Jumlah Peserta didik	Jumlah Rombel
1	I	21	2
2	II	35	2
3	III	30	2
4	IV	41	2
5	V	26	2
6	VI	41	2
Total		194	12

Berdasarkan tabel data jumlah peserta didik dan rombongan belajar, diketahui bahwa MIN 2 Rejang Lebong memiliki total 194 peserta didik yang tersebar dalam 12 rombongan belajar pada enam tingkat kelas. Distribusi jumlah peserta didik relatif merata pada setiap tingkat, meskipun terdapat variasi jumlah peserta didik, seperti pada kelas IV dan VI yang memiliki jumlah peserta didik lebih banyak dibandingkan kelas lainnya. Kondisi ini menunjukkan bahwa pengelolaan pembelajaran di madrasah memerlukan

⁸² RKT, MIN 2 RL.h.25.

strategi yang adaptif sesuai dengan karakteristik dan jumlah peserta didik di setiap kelas.

Dalam konteks penelitian ini, variasi jumlah peserta didik tersebut menjadi penting karena berimplikasi pada penerapan kompetensi pedagogik guru, khususnya dalam mengelola kelas, menerapkan pembelajaran berdiferensiasi, serta melakukan asesmen yang sesuai dengan kebutuhan peserta didik. Selain itu, kondisi ini juga menuntut peran kepala madrasah dalam mendorong kepemimpinan kolaboratif yang mampu mendukung guru dalam merancang dan melaksanakan pembelajaran yang efektif dan berpusat pada peserta didik.

9. Data Sarana dan Prasarana⁸³

Tabel 4.4
Data Sarana dan Prasarana MIN 2 Rejang Lebong

No	Sarana Prasarana	Jumlah	Kondisi
1	Ruang Kelas	12	Baik
2	Perpustakaan	1	Baik
3	R.Kepala Madrasah	1	Baik
4	R. Guru	2	Baik
5	R. Tata Usaha	1	Baik
6	Tempat Ibadah	1	Baik
7	R. UKS	1	Baik
8	Gudang	1	Baik
9	Toilet Guru	3	Baik
10	Toilet Peserta didik	2	Baik
11	Tempat Olahraga	1	Baik
12	Meja Guru	18	Baik

⁸³ RKT, MIN 2 RL.h.25

13	Meja Peserta didik	110	Baik
14	Kursi Guru	18	Baik
15	Kursi Peserta didik	110	Baik
16	Papan Tulis	12	Baik
17	Lemari	10	Baik
18	Rak	8	Baik
19	Sarana Labor IPA	1	Baik
20	Sarana Olahraga	15	Baik
21	Printer	1	Baik
22	Laptop	2	Baik
23	Infocus	2	Baik

B. Profil Informan Penelitian

Informan dalam penelitian ini dipilih secara *purposive sampling*, yaitu berdasarkan pertimbangan bahwa informan memiliki pengetahuan, pengalaman, serta keterlibatan langsung dalam implementasi kepemimpinan kolaboratif kepala madrasah dan proses pembelajaran di MIN 2 Rejang Lebong. Informan terdiri dari kepala madrasah, guru, tenaga kependidikan, serta pihak lain yang relevan dengan fokus penelitian.

Tabel 4.5
Profil Informan Penelitian

No	Kode Informan	Jabatan	Peran dalam Penelitian
1	I1	Kepala Madrasah	Informan Utama
2	I2	Guru	Informan Kunci
3	I3	Guru	Informan Kunci
4	I4	Guru	Informan Kunci
5	I5	Guru	Informan Kunci
6	I6	Guru	Informan Kunci

7	I7	Tenaga Pendidik	Informan Pendukung
8	I8	Komite Sekolah	Informan Pendukung

C. Temuan dan Analisis Hasil Penelitian

Implementasi Kurikulum Merdeka di MIN 2 Rejang Lebong telah dilaksanakan sebagai bagian dari upaya peningkatan kualitas pembelajaran yang berpusat pada peserta didik. Telihat dari penerapan pembelajaran berdiferensiasi dan menggunakan asesmen formatif untuk memantau perkembangan belajar peserta didik. Didukung oleh perangkat ajar dan program pembelajaran menunjukkan adanya penyesuaian dengan prinsip-prinsip Kurikulum Merdeka.

Secara umum, implementasi Kurikulum Merdeka di madrasah ini masih dalam proses penguatan, khususnya pada aspek refleksi pembelajaran dan pengembangan praktik pembelajaran yang inovatif. Kondisi ini menunjukkan bahwa diperlukan dukungan kepemimpinan yang mampu memfasilitasi kolaborasi, refleksi, dan pengembangan profesional guru secara berkelanjutan. Salah satu strategi yang di lakukan kepala madrasah dalam konteks ini yakni penerapan kepemimpinan kolaboratif berbasis prinsip *Power With Not Power Over* dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru.

1. Implementasi Kepemimpinan Kolaboratif Berbasis *Power With Not Power Over*

Berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi, implementasi kepemimpinan kolaboratif berbasis *power with not power over* di MIN 2 Rejang Lebong terlihat melalui relasi kepemimpinan non-hierarkis,

pengambilan keputusan berbasis musyawarah, keterlibatan guru dalam berbagai kegiatan madrasah, berkembangnya budaya kolaboratif, serta munculnya praktik reflektif dalam pembelajaran.

a. Relasi Kepemimpinan Non-Hierarkis

Berdasarkan hasil temuan penelitian terkait implementasi kepemimpinan kolaboratif berbasis *power with not power over* dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru yang telah dilakukan oleh kepala madrasah di MIN 2 Rejang Lebong menunjukkan adanya upaya membangun hubungan yang lebih terbuka dengan guru melalui komunikasi dua arah dan pemberian ruang diskusi dalam berbagai kegiatan madrasah. Temuan ini mencerminkan karakteristik kepemimpinan kolaboratif berbasis prinsip *Power With Not Power Over* yang menekankan hubungan setara, dialogis, dan tidak dominatif. Hubungan yang setara terlihat dari cara kepala madrasah memberikan ruang kepada guru untuk menyampaikan pendapat dan terlibat dalam berbagai kegiatan madrasah. Dalam wawancara, kepala madrasah menyampaikan:

-... Saya selalu berusaha melibatkan guru dalam kegiatan dan pengambilan keputusan di madrasah. Guru tidak hanya menjalankan tugas, tetapi juga memberikan masukan dan pertimbangan terhadap program yang akan dilaksanakan... (I1, Kepala Madrasah).

Pernyataan tersebut diperkuat oleh hasil wawancara dengan guru yang menyatakan:

-...Kepala madrasah terbuka dengan pendapat guru. Kalau ada rapat, kami diberi kesempatan menyampaikan usul atau masukan terkait kegiatan sekolah maupun pembelajaran... (I2, Guru).

Hasil dokumentasi penelitian memperlihatkan adanya keterlibatan berbagai pihak dalam pelaksanaan program dan pengambilan keputusan di

madrasah. Hal tersebut terlihat dari dokumen notulen rapat yang memuat hasil musyawarah bersama guru, daftar hadir rapat yang menunjukkan partisipasi guru dalam forum diskusi, serta pembagian tim kerja dalam beberapa kegiatan madrasah. Dokumentasi tersebut menunjukkan bahwa pelaksanaan program madrasah tidak sepenuhnya ditentukan oleh kepala madrasah secara individual, tetapi melibatkan guru melalui forum musyawarah dan kerja sama dalam pelaksanaan kegiatan. Temuan ini mengindikasikan adanya pola pengambilan keputusan yang lebih partisipatif dan kolaboratif di lingkungan madrasah.

Aspek dialogis terlihat dari adanya komunikasi dua arah yang dibangun kepala madrasah dengan guru, baik dalam forum resmi maupun komunikasi sehari-hari. Kepala madrasah menyatakan:

-...Saya selalu membuka ruang diskusi dengan guru, terutama saat rapat atau membahas program madrasah. Guru boleh memberikan masukan dan pendapat supaya keputusan yang diambil tidak hanya berasal dari kepala madrasah saja... ‖”(I1, Kepala madrasah)

Pernyataan tersebut diperkuat oleh hasil wawancara dengan guru yang menyampaikan bahwa komunikasi antara kepala madrasah dan guru berlangsung secara terbuka dan tidak kaku. Guru merasa memiliki ruang untuk berdiskusi terkait kegiatan maupun pembelajaran di madrasah. Guru tersebut menyatakan:

-...Kami sering berdiskusi dengan kepala madrasah, terutama terkait pembelajaran dan kegiatan sekolah. Kepala madrasah juga mau mendengarkan pendapat guru. ... ‖ (I5, guru)

Senada dengan hal tersebut, salah satu guru juga menyampaikan bahwa kepala madrasah tidak langsung mengambil keputusan sendiri, tetapi

memberikan kesempatan kepada guru untuk menyampaikan pendapat dalam forum rapat. Guru tersebut menyatakan:

-...Kalau ada rapat atau pembahasan program, biasanya guru diberi kesempatan menyampaikan usul atau pendapat dulu sebelum keputusan ditetapkan...‖ (I2, Guru).

Temuan tersebut diperkuat oleh dokumentasi notulen rapat yang menunjukkan adanya indikator komunikasi dua arah, ruang diskusi, dan keterbukaan dalam penyampaian pendapat antara kepala madrasah dan guru.



Gambar 4.2 Notulen Rapat MIN 2 RL
Sumber foto: Dokumentasi Peneliti

Sementara itu, karakter tidak dominatif terlihat dari proses pengambilan keputusan yang dilakukan melalui musyawarah bersama. Kepala madrasah tidak secara sepihak menentukan keputusan, tetapi terlebih dahulu meminta pertimbangan dan masukan dari guru. Dalam wawancara, kepala madrasah menjelaskan:

-...Kalau ada program atau kebijakan, biasanya kami musyawarahkan dulu bersama guru supaya keputusan yang diambil bisa menjadi tanggung jawab bersama...‖ (I1, Kepala Madrasah).

Hal serupa juga disampaikan oleh guru:

-... Tentu, kami setiap guru itu diberi kesempatan untuk menyampaikan aspirasi atau pendapat. Apalagi tentang program-program sekolah, kepala madrasah selalu berkomunikasi dengan kami. Tentunya, di rapat setiap dewan guru dan kepala madrasah, kesempatan untuk menyampaikan pendapat itu pasti diberikan. Karena Kepala madrasah juga tidak dengan egonya sendiri karena tetap mendengarkan pendapat dari guru-guru yang ada di sini...‖ (I3, Guru).

Temuan tersebut diperkuat oleh dokumentasi berupa notulen rapat madrasah yang menunjukkan adanya proses diskusi dan penyampaian masukan dari guru sebelum keputusan ditetapkan. Dokumentasi tersebut memperlihatkan bahwa proses organisasi di madrasah dilakukan melalui komunikasi dan musyawarah bersama.

Berdasarkan temuan tersebut, dapat dipahami bahwa kepemimpinan kepala madrasah telah menunjukkan karakteristik kepemimpinan kolaboratif berbasis prinsip *Power With Not Power Over*, yang tampak melalui hubungan yang lebih setara, komunikasi dialogis, dan pengambilan keputusan yang tidak bersifat dominatif.

Temuan ini sejalan dengan konsep kepemimpinan kolaboratif, yang menekankan bahwa kepemimpinan bukan semata-mata berada pada posisi formal, tetapi dibangun melalui interaksi sosial yang melibatkan partisipasi aktif anggota organisasi.⁸⁴ Dalam konteks ini, kepala madrasah tidak hanya berperan sebagai pengambil keputusan, tetapi juga sebagai fasilitator yang membuka ruang dialog dan komunikasi dua arah.

Lebih lanjut, pola relasi yang terbentuk juga mencerminkan *prinsip Power With Not Power Over* yang dikemukakan oleh Mary Parker Follett, di mana kekuasaan tidak digunakan untuk mendominasi, melainkan dibangun melalui kerja sama dan integrasi kepentingan bersama.⁸⁵ Hal ini terlihat dari adanya

⁸⁴ Kasmawati, "Kepemimpinan Kolaboratif," 2021. h. 1-11

⁸⁵ Bednarek dan Smith, "'What May Be,'" 2024. h. 6-8

keterlibatan guru dalam berbagai aktivitas madrasah, yang menunjukkan bahwa kepemimpinan dijalankan secara partisipatif.

Selain itu, jika dikaitkan dengan perspektif kepemimpinan dalam pendidikan Islam pola ini juga selaras dengan nilai-nilai kebersamaan dan tanggung jawab kolektif dalam organisasi. Kepemimpinan tidak hanya bersifat struktural, tetapi juga moral dan sosial, yang menekankan pentingnya keadilan dan keterlibatan.⁸⁶

Dengan demikian, temuan ini memperlihatkan bahwa implementasi kepemimpinan kolaboratif berbasis *Power With Not Power Over* di madrasah mulai berkembang melalui pola relasi yang lebih setara, komunikasi yang dialogis, dan pengambilan keputusan yang tidak dominatif. Meskipun implementasinya belum sepenuhnya optimal, kondisi tersebut menunjukkan adanya perubahan budaya kepemimpinan dari pola yang bersifat instruktif menuju pola yang lebih kolaboratif dan reflektif.

b. Pengambilan Keputusan Berbasis Musyawarah

Berdasarkan hasil temuan penelitian terkait implementasi kepemimpinan kolaboratif berbasis *power with not power over* dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru yang telah dilakukan oleh kepala madrasah di MIN 2 Rejang Lebong melalui musyawarah bersama yang melibatkan guru dalam berbagai pembahasan program dan kegiatan madrasah. Kepala madrasah tidak mengambil keputusan secara sepihak, tetapi berupaya membangun kesepakatan

⁸⁶ Mardian Idris Harahap dkk., "Ayat-Ayat Tentang Bermusyawarah dalam Al-Quran (QS Ali Imran 159, QS Asy Syura 38, Al Baqarah 233)," *MUDABBIR Journal Research and Education Studies* 5, no. 2 (2025): 1149–60.

bersama melalui diskusi dan pertimbangan kolektif. Bentuk musyawarah tersebut terlihat dalam berbagai forum rapat yang dilaksanakan secara rutin untuk membahas program madrasah, kegiatan pembelajaran, maupun penyelesaian permasalahan yang dihadapi di lingkungan sekolah. Dalam wawancara, kepala madrasah menyampaikan:

-...Setiap ada program atau kegiatan, biasanya kami diskusikan dulu bersama guru melalui rapat. Saya ingin keputusan yang diambil bukan hanya keputusan kepala madrasah, tetapi menjadi keputusan bersama sehingga semua merasa memiliki tanggung jawab. Walaupun berbeda pendapat tidak apa apa karena perbedaan itu berkah. Kalau ada beda pendapat, kita cari titik tengahnya lewat diskusi objektif. Fokusnya bukan siapa yang benar, tapi apa yang terbaik buat madrasah... || (I1, Kepala madrasah)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa kepala madrasah berupaya membangun proses pengambilan keputusan yang partisipatif dengan melibatkan guru dalam setiap pembahasan. Guru tidak hanya diposisikan sebagai pelaksana kebijakan, tetapi juga sebagai pihak yang memiliki hak untuk memberikan pertimbangan dan masukan. Hasil wawancara dengan guru juga menunjukkan adanya keterlibatan dalam proses musyawarah tersebut. Salah satu guru menyampaikan:

-...Ya, betul. Setiap didalam kami berdiskusi maupun rapat, baik itu rapat kecil maupun rapat besar, semua Dewan Guru diberikan kesempatan untuk menyampaikan saran dan pendapat. Dan itu akan dibicarakan dengan melibatkan semua dewan guru, khususnya bila itu bersifat membangun untuk kemajuan sekolah...|| (I2, guru)

Hal ini juga memiliki keselarasan dengan pernyataan komite madrasah yang mengatakan:

-...Iya, sangat terasa kerjasamanya. Beliau tidak mutuskan sendiri, tapi sering nanya pendapat kami di Komite dan juga dengerin masukan dari guru-guru...|| (I8, komite)

Diperkuat oleh dokumentasi berupa notulen rapat menunjukkan bahwa setiap keputusan yang berkaitan dengan program madrasah dibahas melalui forum bersama. Dalam notulen tersebut terdapat berbagai masukan dan hasil diskusi guru sebelum keputusan akhir ditetapkan. Dokumentasi tersebut memperlihatkan bahwa proses pengambilan keputusan dilakukan melalui mekanisme musyawarah dan komunikasi kolektif.



Gambar 4.3. Kegiatan Rapat MIN 2 Rejang Lebong
Sumber foto: Dokumentasi Peneliti

Temuan ini menunjukkan bahwa praktik pengambilan keputusan di madrasah telah mengarah pada prinsip kepemimpinan kolaboratif, di mana keputusan tidak ditentukan secara sepihak oleh pemimpin, tetapi melalui keterlibatan anggota organisasi.⁸⁷ Partisipasi guru dalam musyawarah menunjukkan adanya upaya untuk membangun keputusan yang lebih inklusif dan kontekstual.

Jika dikaitkan dengan konsep *Power With Not Power Over*, proses musyawarah ini mencerminkan bentuk kekuasaan yang dibangun melalui

⁸⁷ Kasmawati, "Kepemimpinan Kolaboratif," 2021. H. 1-11

kerja sama, bukan dominasi.⁸⁸ Kepala madrasah tidak memaksakan keputusan, tetapi mengintegrasikan berbagai pandangan untuk mencapai kesepakatan bersama.

Selain itu, dalam perspektif Islam, praktik ini sangat relevan dengan konsep *musyawarah (syura)* yang menekankan pentingnya pengambilan keputusan secara kolektif.⁸⁹ Musyawarah tidak hanya menjadi mekanisme formal, tetapi juga merupakan nilai yang mencerminkan keadilan, keterbukaan, dan penghargaan terhadap pendapat orang lain.

Namun demikian, kecenderungan musyawarah yang masih bersifat formal menunjukkan bahwa proses tersebut belum sepenuhnya mencapai kualitas dialog yang mendalam. Oleh karena itu, diperlukan penguatan dalam aspek substansi diskusi agar musyawarah benar-benar menjadi sarana pertukaran gagasan yang konstruktif.

c. Partisipasi dan Pemberdayaan Guru

Berdasarkan hasil temuan penelitian terkait implementasi kepemimpinan kolaboratif berbasis *power with not power over* dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru yang telah dilakukan oleh kepala madrasah di MIN 2 Rejang Lebong berupaya membangun partisipasi dan pemberdayaan guru melalui keterlibatan aktif guru dalam berbagai kegiatan dan program madrasah. Guru tidak hanya berperan sebagai pelaksana tugas,

⁸⁸ Bednarek dan Smith, ““What May Be,”” 2024. H.6-8

⁸⁹ Harahap dkk., “Ayat-Ayat Tentang Bermusyawarah dalam Al-Quran (QS Ali Imran 159, QS Asy Syura 38, Al Baqarah 233).”

tetapi juga diberikan kesempatan untuk berkontribusi dalam perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi kegiatan sekolah.

Partisipasi guru terlihat dari keterlibatan mereka dalam berbagai kegiatan akademik maupun nonakademik, seperti penyusunan program pembelajaran, kegiatan madrasah, supervisi, serta forum diskusi guru. Dalam wawancara, kepala madrasah menyampaikan:

-...Saya berusaha melibatkan guru dalam setiap kegiatan madrasah supaya mereka merasa memiliki tanggung jawab bersama terhadap program yang dijalankan. Guru juga saya beri kesempatan menyampaikan ide dan mengambil peran sesuai kemampuan masing-masing. Hampir di semua situasi saya melibatkan guru terutama saat penyusunan program semester, evaluasi belajar peserta didik, atau kalau ada kendala teknis di lapangan...‖ (I1, kepala madrasah).

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa kepala madrasah berupaya menciptakan ruang keterlibatan bagi guru dalam organisasi sekolah. Keterlibatan tersebut tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga memberikan kesempatan kepada guru untuk mengambil bagian dalam proses pengembangan madrasah. Hasil wawancara dengan guru juga menunjukkan adanya pemberian ruang partisipasi dalam berbagai kegiatan sekolah. Salah satu guru menyampaikan:

-...Oh cukup, saya cukup sering dilibatkan, apalagi dalam program-program sekolah itu pasti kami dilibatkan. Kalau saya itu sering dilibatkan untuk menyampaikan aspirasi atau pola pikir. Dan kegiatannya tentu diberi kewenangan untuk bertanggung jawab pada salah satu program di madrasa ini. Dan basic program yang dilibatkan, ya basicnya tergantung dengan kemampuan kami semua. Dan bapaknya juga tidak menyerahkan begitu saja, tapi dia juga melihat kompetensi-kompetensi guru-guru yang ada di sini...‖ (I3, guru).

Guru lain juga menyampaikan:

-...Dewan Guru sangat dilibatkan karena evaluasi dari pembelajaran itu akan menjadi ujung tombak untuk pembelajaran selanjutnya. Karena itu akan dijadikan bahan pertimbangan apakah hasil dari evaluasi itu akan tetap dijalankan untuk program berikutnya atau akan direvisi atau bisa juga ditambahkan atau dikurangi yang kurang bersifat memberikan lebih banyak manfaat terhadap pemajuan madrasah...! (I2, guru)

Selain itu, dalam konteks pengembangan profesional guru diberikan kesempatan untuk mengikuti kegiatan pengembangan seperti PLC/KKGMI. Hal ini terlihat dari pernyataan salah satu guru yang mengatakan:

-...Iya, saya aktif mengikuti kegiatan PLC salah satunya kegiatan KKGMI yang kami lakukan rutin di setiap satu bulan sekali. Kepala madrasah izin yang seluas luasnya kepada dewan guru untuk mengikuti kegiatan tersebut...! (I5, guru)



Gambar 4.4 Kegiatan KKGMI MIN 2 Rejang Lebong

Sumber foto: Dokumentasi Peneliti

Hasil observasi menunjukkan bahwa guru terlibat dalam berbagai kegiatan madrasah, seperti penyusunan program sekolah, pelaksanaan kegiatan peserta didik, kegiatan kelompok kerja guru, dan diskusi pembelajaran. Dalam beberapa kegiatan, guru terlihat aktif menyampaikan ide dan bekerja sama dengan guru lainnya dalam menyelesaikan tugas yang diberikan. Walaupun tingkat partisipasi guru masih belum sepenuhnya

merata. Masih terdapat beberapa guru yang cenderung pasif dan belum aktif dalam memberikan ide maupun terlibat dalam kegiatan kolaboratif. Selain itu, keterlibatan guru dalam pengambilan inisiatif program masih memerlukan penguatan agar budaya partisipatif dapat berkembang secara lebih optimal.

Implementasi partisipasi dan pemberdayaan guru dalam penelitian ini tidak hanya tercermin melalui keterlibatan guru dalam berbagai kegiatan madrasah, tetapi juga pada pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen kepala madrasah dalam mengelola pengembangan kompetensi guru. Kepala madrasah melakukan perencanaan program pengembangan guru berdasarkan identifikasi kebutuhan pembelajaran, mengorganisasikan berbagai kegiatan kolaboratif melalui komunitas belajar guru (PLC/KKGMI) dan forum musyawarah, melaksanakan supervisi akademik secara dialogis, melakukan monitoring terhadap implementasi pembelajaran, serta mengevaluasi dan menindaklanjuti hasil pembelajaran melalui refleksi bersama. Temuan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan kolaboratif tidak hanya dipraktikkan sebagai gaya kepemimpinan (*leadership style*), tetapi juga diimplementasikan sebagai pendekatan manajerial melalui pelaksanaan fungsi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*) untuk mendukung peningkatan kompetensi pedagogik guru secara berkelanjutan.

Temuan ini sejalan dengan konsep kepemimpinan kolaboratif yang menekankan pentingnya pemberdayaan anggota organisasi melalui keterlibatan aktif dalam berbagai kegiatan.⁹⁰ Selain itu, keterlibatan tersebut juga mencerminkan prinsip *Power With Not Power Over*, di mana guru tidak hanya menjadi pelaksana, tetapi juga menjadi bagian dari proses pengambilan keputusan.

Namun demikian, belum meratanya partisipasi menunjukkan bahwa pemberdayaan guru belum sepenuhnya optimal dan masih memerlukan penguatan yang lebih sistematis.

Dengan demikian dapat dianalisis bahwa terdapat pergeseran dari kontrol menuju kepercayaan (*trust-based leadership*), yang merupakan inti *Power With*. Namun, pemberdayaan belum terdistribusi secara merata, sehingga terjadi asimetri partisipasi. Ini menandakan adanya faktor diferensial (motivasi, kompetensi, dukungan) yang memengaruhi keterlibatan. Implementasi berada pada level sebagian, memerlukan strategi diferensiasi pemberdayaan (*coaching, mentoring, scaffolding*) agar seluruh guru dapat mencapai kapasitas partisipatif yang setara.

3. Budaya Kolaboratif di Madrasah

Berdasarkan hasil temuan penelitian terkait implementasi kepemimpinan kolaboratif berbasis *power with not power over* dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru yang telah dilakukan oleh kepala madrasah di MIN 2 Rejang Lebong menunjukkan budaya kolaboratif mulai

⁹⁰ Bednarek dan Smith, “What May Be,” 2024. H.6-8

berkembang melalui kegiatan diskusi, kerja sama, dan berbagi pengalaman antar guru dalam berbagai aktivitas pembelajaran maupun kegiatan madrasah. Kepala madrasah mendorong guru untuk saling berkomunikasi dan bekerja sama dalam menyelesaikan berbagai permasalahan yang berkaitan dengan pembelajaran dan program sekolah.

Budaya kolaboratif tersebut terlihat dalam kegiatan kelompok kerja guru, diskusi pembelajaran, serta forum PLC/KKGMI yang menjadi wadah bagi guru untuk berbagi pengalaman dan praktik pembelajaran. Dalam wawancara, kepala madrasah menyampaikan:

-... Saya berperan sebagai fasilitator. Saya siapkan waktu dan tempat buat guru-guru diskusi di KKGMI (Kelompok Kerja Guru Madrasah Ibtidaiyah) tingkat madrasah dan saya mendorong guru untuk sering berdiskusi dan bekerja sama, terutama dalam menyusun perangkat pembelajaran, membahas kendala peserta didik, dan mencari solusi bersama terhadap masalah yang dihadapi di kelas ...|| (I1, kepala madrasah)

Hasil wawancara dengan guru juga menunjukkan adanya praktik kolaboratif dalam kegiatan sehari-hari di madrasah. Salah satu guru menyampaikan:

-... Dalam kegiatan PLC itu kami setiap bulan ada yang namanya itu KKGMI. Nah setiap KKGMI itu kepala sekolah selalu mengutus beberapa guru untuk mengikuti kegiatan tersebut...|| (I6, guru).

Hal ini juga memiliki keselarasan dengan pendapat salah satu guru, yakni:

-...Ya, kami guru dilibatkan dalam refleksi pembelajaran yang disana kami dapat memberikan saran ataupun berdiskusi tentang pemasalahan atau kendala-kendala yang dihadapi dalam pembelajaran...|| (I2, guru).

Temuan tersebut menunjukkan bahwa kolaborasi antar guru mulai berkembang melalui kegiatan berbagi pengalaman, diskusi, dan kerja sama profesional. Guru tidak hanya bekerja secara individual, tetapi mulai membangun pembelajaran kolektif melalui interaksi dengan rekan sejawat.

Selain hasil wawancara yang telah dilakukan peneliti selaras dengan hasil dokumentasi KKGMI yang menunjukkan adanya kegiatan kolaboratif yang melibatkan guru secara bersama-sama. Dokumentasi tersebut memperlihatkan bahwa kegiatan diskusi dan berbagi praktik pembelajaran telah menjadi bagian dari aktivitas profesional guru di madrasah.



Gambar 4.5 Kegiatan Kolaboratif
MIN 2 Rejang Lebong
Sumber foto: Dokumentasi Peneliti

Temuan ini sejalan dengan konsep *Professional Learning Community (PLC)* yang menekankan pentingnya kolaborasi antar guru sebagai upaya meningkatkan kualitas pembelajaran.⁹¹ Dalam kerangka PLC, guru tidak bekerja secara individual, melainkan sebagai bagian dari komunitas profesional yang saling belajar, berbagi pengalaman, dan melakukan refleksi bersama terhadap praktik pembelajaran yang telah dilaksanakan.

⁹¹ Aslam dkk., *Professional Learning Community: Strategi Tingkatkan Kinerja Guru* (Indonesia Emas Group, 2023).

Kolaborasi dalam PLC memungkinkan terjadinya pertukaran ide dan praktik baik (*best practices*) antar guru, sehingga setiap individu dapat memperoleh wawasan baru dalam merancang dan melaksanakan pembelajaran. Melalui diskusi dan interaksi yang berkelanjutan, guru dapat mengidentifikasi permasalahan yang dihadapi di kelas serta mencari solusi secara kolektif, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kualitas pembelajaran.

Namun demikian, hasil observasi menunjukkan bahwa kolaborasi tersebut masih terbatas pada kelompok tertentu dan belum melibatkan seluruh guru secara aktif. Dengan demikian, dapat dianalisis bahwa Budaya kolaboratif telah mulai terbentuk sebagai praktik berulang, namun belum mencapai tahap institusionalisasi (menjadi kebiasaan kolektif yang mengakar). Ketergantungan pada individu/kelompok tertentu menandakan belum adanya distribusi kepemimpinan yang luas. Dengan demikian, kolaborasi masih terbatas dan perlu diperkuat melalui struktur rutin (agenda PLC, target kolaborasi) dan insentif sosial-profesional agar menjadi norma bersama.

4. Budaya Reflektif dalam Pembelajaran

Berdasarkan hasil temuan penelitian terkait implementasi kepemimpinan kolaboratif berbasis *power with not power over* dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru khususnya dalam konteks Kurikulum Merdeka yang menekankan perbaikan berkelanjutan yang telah dilakukan oleh kepala madrasah di MIN 2 Rejang Lebong mulai berkembang

melalui kegiatan evaluasi, diskusi, dan refleksi terhadap proses pembelajaran yang telah dilaksanakan. Kepala madrasah mendorong guru untuk melakukan peninjauan kembali terhadap pembelajaran sebagai upaya memperbaiki kualitas proses belajar mengajar.

Budaya reflektif tersebut terlihat dalam kegiatan supervisi, diskusi kelompok guru, serta evaluasi pembelajaran yang dilakukan setelah proses pembelajaran berlangsung. Dalam wawancara, kepala madrasah menyampaikan:

-...Kita ada sesi rutin mingguan atau bulanan untuk refleksi. Di situ guru bebas cerita pengalaman mengajar, apa yang berhasil dan apa yang gagal, untuk dipelajari bersama dan saya selalu mengingatkan guru untuk mengevaluasi pembelajaran yang sudah dilakukan, terutama melihat apa yang masih kurang dan apa yang perlu diperbaiki untuk pembelajaran berikutnya...‖ (I1, kepala madrasah)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa kepala madrasah berupaya membangun kesadaran guru terhadap pentingnya refleksi sebagai bagian dari peningkatan kualitas pembelajaran. Refleksi tidak hanya dipahami sebagai kegiatan evaluasi administratif, tetapi juga sebagai proses melihat kembali praktik pembelajaran untuk menemukan kekurangan dan melakukan perbaikan. Hasil wawancara dengan guru juga menunjukkan adanya praktik refleksi dalam kegiatan pembelajaran. Salah satu guru menyampaikan:

-...Ya, kami guru dilibatkan dalam refleksi pembelajaran yang disana kami dapat memberikan saran ataupun berdiskusi tentang pemasalahan atau kendala-kendala yang dihadapi dalam pembelajaran...‖ (I2, guru)

Temuan tersebut menunjukkan bahwa guru mulai melakukan refleksi terhadap proses pembelajaran melalui evaluasi diri maupun diskusi bersama rekan sejawat. Refleksi dilakukan untuk melihat efektivitas metode

pembelajaran, keterlibatan peserta didik, serta kendala yang muncul selama proses pembelajaran berlangsung.

Meskipun demikian, hasil observasi menunjukkan bahwa budaya reflektif tersebut belum berjalan secara konsisten pada seluruh guru. Masih terdapat beberapa guru yang melakukan refleksi secara sederhana dan belum mendokumentasikan hasil refleksi maupun tindak lanjut perbaikan pembelajaran secara sistematis. Selain itu, refleksi masih lebih banyak dilakukan pada situasi tertentu, seperti setelah supervisi atau rapat evaluasi.

Hasil wawancara dan observasi di atas, yang telah peneliti lakukan dipahami bahwa kepala madrasah tidak hanya berperan sebagai pemimpin administratif, tetapi juga sebagai fasilitator dalam membangun kerja sama dan pembelajaran bersama antar guru. Kepala madrasah memberikan ruang kepada guru untuk berdiskusi, berbagi pengalaman pembelajaran, serta menyampaikan ide dan kendala yang dihadapi dalam proses pembelajaran.

Hal ini sejalan dengan konsep kepala madrasah memiliki peran kunci dalam membangun dan memfasilitasi komunitas belajar guru sebagai bagian dari strategi kepemimpinan kolaboratif.⁹² Dengan menciptakan ruang dialog, mendorong keterbukaan, serta menghargai pengalaman dan gagasan guru, kepala madrasah menumbuhkan budaya sekolah yang reflektif dan suportif.

Dengan demikian, hasil analisis bahwa budaya reflektif telah mulai berkembang di madrasah, namun masih belum sistematis dan belum optimal,

⁹² H. Enco Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Bumi Aksara, 2022).

sehingga memerlukan penguatan agar menjadi bagian dari praktik profesional guru secara berkelanjutan.

2. Implementasi Kepemimpinan Terhadap Peningkatan Kompetensi Pedagogik Guru.

a. Pemahaman Karakteristik Peserta Didik

Berdasarkan hasil temuan penelitian terkait implementasi kepemimpinan kolaboratif berbasis *power with not power over* dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru yang telah dilakukan oleh kepala madrasah di MIN 2 Rejang Lebong terlihat melalui upaya mendorong guru untuk memahami karakteristik peserta didik dalam proses pembelajaran. Kepala madrasah memberikan arahan dan pendampingan kepada guru agar pembelajaran yang dilaksanakan dapat disesuaikan dengan kebutuhan, kemampuan, dan kondisi peserta didik.

Upaya tersebut terlihat dari pengarahan kepala madrasah dalam kegiatan supervisi, rapat guru, maupun diskusi pembelajaran yang menekankan pentingnya memahami kemampuan dan kondisi belajar peserta didik. Dalam wawancara, kepala madrasah menyampaikan:

-... Saya pakai pendekatan pembinaan, jadi bukan mencari kesalahan tapi membantu guru untuk menemukan solusi atas kendala dalam guru mengajar. Saya selalu mengingatkan guru agar memahami kondisi dan kemampuan peserta didik, karena setiap anak memiliki karakter dan kemampuan belajar yang berbeda. Guru harus bisa menyesuaikan cara mengajarnya supaya semua peserta didik bisa mengikuti pembelajaran dengan baik...|| (I1, kepala madrasah).

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa kepala madrasah memberikan perhatian terhadap pentingnya pemahaman karakteristik peserta

didik sebagai bagian dari kompetensi pedagogik guru. Kepala madrasah tidak hanya menekankan penyampaian materi, tetapi juga mendorong guru untuk memperhatikan kebutuhan belajar peserta didik secara lebih individual. Hasil wawancara dengan guru juga menunjukkan adanya upaya penyesuaian pembelajaran berdasarkan karakteristik peserta didik. Salah satu guru menyampaikan:

-...Dalam pembelajaran kami mencoba menyesuaikan metode dengan kondisi peserta didik, terutama kemampuan memahami materi karena setiap peserta didik berbeda-beda... (I6, Guru).

Guru lain juga menjelaskan:

-...Kalau ada peserta didik yang lambat memahami pelajaran, biasanya kami memberikan pendampingan tambahan atau penjelasan ulang supaya mereka bisa mengikuti pembelajaran... (I4, Guru).

Temuan tersebut menunjukkan bahwa guru mulai memahami pentingnya menyesuaikan pembelajaran dengan kondisi peserta didik. Penyesuaian tersebut dilakukan melalui penggunaan metode pembelajaran yang berbeda, pemberian pendampingan tambahan, serta perhatian terhadap kemampuan peserta didik dalam menerima materi pembelajaran.

Temuan ini diperkuat oleh dokumentasi berupa modul ajar menunjukkan adanya upaya guru dalam menyesuaikan pembelajaran dengan kebutuhan peserta didik

E. PEMBELAJARAN DIFFERENSIAL

- Tidak ada yang sudah memahami materi ini sesuai dengan tujuan pembelajaran dan mengidentifikasi topik ini lebih jauh. (Guru akan membaca materi menggunakan petunjuk belajar kepada murid Aliah dari berbagai referensi yang relevan.
- Guru dapat menggunakan alternatif metode dan media pembelajaran sesuai dengan kondisi masing-masing agar pelaksanaan pembelajaran menjadi lebih menyenangkan (jika) berespon dengan tujuan pembelajaran bisa tercapai.
- Tidak ada yang kesulitan belajar topik ini disebabkan masih belajar sendiri atau pada pembelajaran di dalam dan ini di luar kelas sesuai kesempatan antara guru dengan

4.6 Modul Ajar

Sumber foto: Dokumentasi Peneliti

Berdasarkan temuan tersebut, dapat dipahami bahwa implementasi kepemimpinan kepala madrasah memberikan pengaruh terhadap peningkatan kompetensi pedagogik guru, khususnya dalam pemahaman karakteristik peserta didik. Kepala madrasah berupaya mendorong guru agar lebih memperhatikan kondisi, kemampuan, dan kebutuhan belajar peserta didik melalui arahan, supervisi, dan pendampingan pembelajaran.

Temuan ini menunjukkan bahwa pemahaman karakteristik peserta didik menjadi bagian penting dalam kompetensi pedagogik guru karena membantu guru menyesuaikan pembelajaran dengan kebutuhan peserta didik. Dalam praktiknya, guru madrasah mulai melakukan penyesuaian metode, memberikan pendampingan tambahan, dan memperhatikan perbedaan kemampuan belajar peserta didik.

Kondisi tersebut sejalan dengan konsep kompetensi pedagogik guru, yang mencakup kemampuan memahami karakteristik peserta didik sebagai dasar dalam merancang pembelajaran yang efektif.⁹³ Pemahaman terhadap perbedaan individu peserta didik menjadi landasan utama dalam menciptakan pembelajaran yang responsif.

Dalam konteks Kurikulum Merdeka, hal ini berkaitan erat dengan konsep pembelajaran berdiferensiasi, yaitu upaya menyesuaikan proses pembelajaran berdasarkan kebutuhan, minat, dan kemampuan peserta

⁹³ Kementerian Pendidikan Nasional, *Lampiran Permendiknas Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru*, h.5-8.

didik.⁹⁴ Penerapan diferensiasi menuntut guru memiliki kemampuan diagnostik yang baik dalam mengidentifikasi karakteristik peserta didik.

b. Perencanaan Pembelajaran

Berdasarkan hasil temuan penelitian terkait implementasi kepemimpinan kolaboratif berbasis *power with not power over* dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru yang telah dilakukan oleh kepala madrasah di MIN 2 Rejang Lebong terlihat melalui upaya melakukan pembinaan dan pendampingan dalam perencanaan pembelajaran. Kepala madrasah mendorong guru untuk menyusun perangkat pembelajaran secara terarah dan menyesuaikannya dengan kebutuhan peserta didik serta tuntutan Kurikulum Merdeka.

Upaya tersebut dilakukan melalui supervisi akademik, diskusi kelompok guru, serta pengarahan dalam penyusunan perangkat pembelajaran seperti modul ajar, tujuan pembelajaran, dan asesmen. Dalam wawancara, kepala madrasah menyampaikan:

-... Zaman sekarang, apalagi di era Kurikulum Merdeka, tantangan makin kompleks. Kita butuh ide-ide segar dari guru yang langsung berhadapan dengan peserta didik dan saya selalu mengingatkan guru agar perangkat pembelajaran disusun sebelum pembelajaran dilaksanakan. Perencanaan itu penting supaya pembelajaran lebih terarah dan tujuan pembelajaran bisa tercapai...‖ (I1, Kepala madrasah).

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa kepala madrasah memberikan perhatian terhadap pentingnya perencanaan pembelajaran

⁹⁴ Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi, *Panduan Pembelajaran dan Asesmen*, edisi revisi 2025, 7, h. 25–26.

sebagai bagian dari peningkatan kompetensi pedagogik guru. Kepala madrasah tidak hanya melakukan pengawasan administratif, tetapi juga memberikan pendampingan dalam penyusunan perangkat pembelajaran agar lebih sesuai dengan kebutuhan pembelajaran. Hasil wawancara dengan guru menunjukkan bahwa guru telah menyusun perangkat pembelajaran sebelum melaksanakan proses pembelajaran di kelas. Salah satu guru menyampaikan:

-...Sebelum mengajar kami menyusun modul ajar dan perangkat pembelajaran terlebih dahulu supaya kegiatan pembelajaran lebih terarah dan kepala madrasah selalu memberikan arahan dalam pembuatan perangkat bahan ajar...|| (I6, Guru).

Temuan tersebut menunjukkan bahwa proses perencanaan pembelajaran tidak hanya dilakukan secara individual, tetapi juga melalui diskusi dan kerja sama antar guru. Kegiatan kolaboratif tersebut membantu guru dalam memahami penyusunan perangkat pembelajaran yang sesuai dengan kebutuhan peserta didik dan kurikulum yang berlaku.

Hasil observasi menunjukkan bahwa sebagian besar guru telah memiliki perangkat pembelajaran seperti modul ajar, tujuan pembelajaran, dan asesmen pembelajaran sebelum kegiatan belajar mengajar berlangsung. Meskipun dari hasil observasi menunjukkan bahwa kualitas perencanaan pembelajaran guru masih bervariasi. Masih terdapat beberapa guru yang menyusun perangkat pembelajaran secara sederhana dan belum sepenuhnya mengembangkan perencanaan yang inovatif serta berorientasi pada kebutuhan individual peserta didik.

Berdasarkan temuan tersebut, dapat dipahami bahwa implementasi kepemimpinan kepala madrasah memberikan pengaruh terhadap peningkatan kompetensi pedagogik guru dalam aspek perencanaan pembelajaran. Kepala madrasah berupaya mendorong guru untuk menyusun pembelajaran secara lebih terarah melalui supervisi, pendampingan, dan diskusi profesional.

Temuan ini menunjukkan bahwa perencanaan pembelajaran menjadi bagian penting dalam kompetensi pedagogik guru karena membantu guru mempersiapkan proses pembelajaran secara sistematis dan sesuai dengan kebutuhan peserta didik. Dalam praktiknya, guru mulai menyusun perangkat pembelajaran, berdiskusi dengan rekan sejawat, dan menyesuaikan pembelajaran dengan capaian pembelajaran yang ditetapkan.

Kondisi tersebut sejalan dengan konsep perencanaan pembelajaran sebagai bagian dari kompetensi pedagogik yang menuntut guru mampu merancang pembelajaran secara sistematis berdasarkan tujuan, materi, metode, dan asesmen.⁹⁵

Dalam Kurikulum Merdeka, perencanaan pembelajaran berbasis Capaian Pembelajaran (CP) dan Alur Tujuan Pembelajaran (ATP) menuntut adanya koherensi antara tujuan, aktivitas, dan asesmen.⁹⁶ Hal ini menunjukkan bahwa perencanaan tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga substantif.

⁹⁵ BSKAP. No 046 Tahun 2025. *Capaian Pembelajaran Pada Pendidikan Anak Usia Dini, Jenjang Pendidikan Dasar, Dan Jenjang Pendidikan Menengah.*

⁹⁶ Kementerian Pendidikan, PPA. Tahun 2025. h.102-103

Temuan penelitian ini juga memperkuat hasil penelitian Nasution yang menunjukkan bahwa salah satu tantangan dalam pembelajaran di sekolah dasar adalah perencanaan pembelajaran yang masih berorientasi pada materi dan belum sepenuhnya didasarkan pada karakteristik peserta didik. Pada MIN 2 Rejang Lebong, kondisi tersebut mulai mengalami perubahan melalui supervisi akademik, pendampingan, serta diskusi profesional yang dilakukan kepala madrasah. Guru tidak hanya menyusun perangkat pembelajaran secara administratif, tetapi mulai mengembangkan perencanaan berdasarkan kebutuhan peserta didik dan tujuan pembelajaran.⁹⁷ Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan kolaboratif berbasis *Power With Not Power Over* berkontribusi dalam memperkuat kualitas perencanaan pembelajaran melalui proses dialog, pendampingan, dan pemberdayaan guru.

Namun demikian, variasi kualitas perangkat pembelajaran menunjukkan adanya kesenjangan kompetensi antar guru. Hal ini sejalan konsep *facilitative leadership* dalam *collaborative governance*, yaitu kepemimpinan yang berfungsi memfasilitasi dialog, mengelola perbedaan kepentingan, serta memastikan keterlibatan yang setara dalam pengambilan keputusan.⁹⁸ Jika dikaitkan dengan kepemimpinan mandrasah, di mana kepala sekolah memiliki peran penting dalam membimbing dan

⁹⁷ Nasution "Social Studies Learning Needs Analysis Based on Local Wisdom Di Rejang Lebong Elementary School."h.1-14

⁹⁸ Chris Ansell and Alison Gash, "Collaborative Governance in Theory and Practice," *Journal of Public Administration Research and Theory* 18, no. 4 (2008): 543–71, <https://doi.org/10.1093/jopart/mum032.h> 1-20.

meningkatkan kualitas perencanaan pembelajaran guru. Dengan demikian, diperlukan pendekatan kolaboratif seperti *co-planning* dan *lesson study* untuk meningkatkan kualitas perencanaan secara kolektif.

c. Pelaksanaan Pembelajaran

Berdasarkan hasil temuan penelitian terkait implementasi kepemimpinan kolaboratif berbasis *power with not power over* dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru yang telah dilakukan oleh kepala madrasah di MIN 2 Rejang Lebong terlihat melalui upaya memberikan dukungan dan pembinaan dalam pelaksanaan pembelajaran di kelas. Kepala madrasah mendorong guru untuk melaksanakan pembelajaran yang lebih aktif, interaktif, dan menyesuaikan dengan kebutuhan peserta didik.

Upaya tersebut dilakukan melalui supervisi akademik, diskusi pembelajaran, serta pemberian motivasi kepada guru agar menggunakan metode dan media pembelajaran yang lebih variatif. Dalam wawancara, kepala madrasah menyampaikan:

-... Sangat intens. Sebelum ke kelas, saya diskusi dulu sama gurunya mau fokus observasi di bagian mana. Setelah selesai, kita diskusi lagi buat evaluasi bersama dan saya selalu mendorong guru agar pembelajaran tidak monoton. Guru harus bisa menggunakan metode yang bervariasi supaya peserta didik lebih aktif dan tertarik mengikuti pembelajaran...! (I1, Kepala madrasah).

Hasil wawancara dengan guru menunjukkan adanya upaya guru dalam melaksanakan pembelajaran yang lebih aktif dan variatif. Salah satu guru menyampaikan:

-...Kami Dewan Guru perlahan-lahan mendapatkan pembelajaran yang menggunakan teknologi yang terjangkau untuk sekolah karena kita berada di, bukan di pusat kota yang terkadang terkendala sinyal,

maka kami Dewan Guru meskipun memanfaatkan teknologi namun teknologi tersebut kami cari yang inovasinya yang tidak terlalu tergantung dengan sinyal misalnya Google Classroom...‖ (I2, guru).

Guru lain juga menjelaskan:

-...Khususnya di MIN 2 Rejang Lebong di kelas 6, saya membuat inovasi, yaitu pertama LKPD itu menggunakan LKPD yang interaktif, jadi dikirim, nanti anak membawa hp semua, LKPD ini dikirimkan di grup, dan evaluasi juga menggunakan quizziz, kahoot, dan lain-lain sebagainya Itu contoh yang pasti sangat sederhana yang kami lakukan...‖ (I5, guru).

Temuan tersebut menunjukkan bahwa guru mulai melakukan inovasi dalam pelaksanaan pembelajaran dengan menggunakan metode dan media yang lebih bervariasi. Guru juga berupaya menciptakan suasana pembelajaran yang lebih interaktif agar peserta didik lebih terlibat dalam proses belajar.

Hasil observasi menunjukkan bahwa dalam proses pembelajaran, beberapa guru telah menggunakan metode diskusi, tanya jawab, dan kerja



kelompok untuk meningkatkan keterlibatan

Gambar 4.7 Proses Pembelajaran
MIN 2 Rejang Lebong
Sumber foto: Dokumentasi Peneliti

peserta didik. Guru terlihat memberikan kesempatan kepada peserta didik untuk bertanya, menyampaikan pendapat, dan berpartisipasi dalam kegiatan pembelajaran. Selain itu, beberapa guru juga tampak menggunakan media pembelajaran seperti gambar, video, dan presentasi untuk membantu peserta didik memahami materi pembelajaran.

Berdasarkan temuan tersebut, dapat dipahami bahwa implementasi kepemimpinan kepala madrasah memberikan pengaruh terhadap peningkatan kompetensi pedagogik guru dalam aspek pelaksanaan pembelajaran. Kepala madrasah berupaya mendorong guru untuk menciptakan pembelajaran yang lebih aktif, interaktif, dan sesuai dengan kebutuhan peserta didik melalui supervisi, pembinaan, dan dukungan terhadap inovasi pembelajaran.

Temuan ini menunjukkan bahwa pelaksanaan pembelajaran yang efektif tidak hanya bergantung pada kemampuan guru dalam menyampaikan materi, tetapi juga pada kemampuan menciptakan pembelajaran yang melibatkan peserta didik secara aktif. Dalam praktiknya, guru mulai menggunakan metode pembelajaran variatif, media pembelajaran, dan pendekatan yang lebih berpusat pada peserta didik.

Dari temuan ini menunjukkan adanya pergeseran menuju pembelajaran aktif (*active learning*), yaitu pembelajaran yang melibatkan peserta didik secara langsung dalam proses belajar melalui berbagai aktivitas sehingga mereka mampu bereksplorasi secara optimal dalam proses belajarnya.⁹⁹

Temuan tersebut sejalan dengan penelitian Nasution yang menegaskan bahwa implementasi Kurikulum Merdeka menuntut guru mampu merancang pengalaman belajar yang kontekstual melalui integrasi ilmu pengetahuan dengan nilai-nilai keislaman. Pembelajaran yang

⁹⁹ Panduan Pelaksanaan Asesmen. Tahun 2025. h.9

demikian mendorong berkembangnya kemampuan berpikir kritis, kreativitas, kolaborasi, serta karakter peserta didik. Pada penelitian ini, inovasi guru dalam memanfaatkan media digital, LKPD interaktif, dan pembelajaran yang lebih partisipatif menunjukkan bahwa kompetensi pedagogik berkembang tidak hanya pada aspek penyampaian materi, tetapi juga pada kemampuan merancang pengalaman belajar yang bermakna. Kepemimpinan kepala madrasah yang memberikan ruang dialog dan dukungan terhadap inovasi menjadi faktor penting dalam mendorong perubahan tersebut.¹⁰⁰

Penekanan tersebut sejalan dengan kerangka pembelajaran inovatif yang memposisikan *pembelajaran digital* dan *blended learning* sebagai karakter pembelajaran abad 21 yang harus dikuasai guru.¹⁰¹ Penggunaan media digital seperti Canva, Quizizz, dan Kahoot ini merupakan contoh integrasi Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) dalam pembelajaran, yang menjadi salah satu tuntutan kompetensi guru di era digital.

d. Asesmen Pembelajaran

Berdasarkan hasil temuan penelitian terkait implementasi kepemimpinan kolaboratif berbasis *power with not power over* dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru yang telah dilakukan oleh kepala madrasah di MIN 2 Rejang Lebong terlihat melalui pembinaan dan pendampingan dalam pelaksanaan asesmen pembelajaran. Kepala madrasah

¹⁰⁰ Nasution., "Harmony of Q.S Az-Zumar and Earth Rotational Movement Science Materials in Elementary Schools Supporting Independent Learning."

¹⁰¹ Sukarman. *Landasan Pedagogik*. h. 114-115

mendorong guru agar tidak hanya melakukan penilaian hasil belajar, tetapi juga memanfaatkan asesmen sebagai bagian dari proses perbaikan pembelajaran.

Upaya tersebut dilakukan melalui supervisi akademik, diskusi pembelajaran, serta arahan kepada guru untuk menggunakan asesmen secara lebih berkelanjutan dan menyesuaikannya dengan kebutuhan peserta didik. Dalam wawancara, kepala madrasah menyampaikan:

-... kita diskusi lagi buat evaluasi bersama dan guru kami arahkan untuk menggunakan hasil asesmen sebagai bahan evaluasi supaya pembelajaran berikutnya bisa lebih baik dan sesuai dengan kemampuan peserta didik...|| (I1, Kepala madrasah).

Hasil wawancara dengan guru menunjukkan bahwa guru mulai menggunakan asesmen dalam proses pembelajaran untuk mengetahui perkembangan dan pemahaman peserta didik terhadap materi yang diajarkan. Salah satu guru menyampaikan:

-...Khususnya di MIN 2 Rejang Lebong di kelas 6, saya membuat inovasi, yaitu pertama LKPD itu menggunakan LKPD yang interaktif, jadi dikirim, nanti anak membawa hp semua, LKPD ini dikirimkan di grup, dan evaluasi juga menggunakan quizziz, kahoot, dan lain-lain sebagainya Itu contoh yang pasti sangat sederhana yang kami lakukan...|| (I5, guru).

Temuan tersebut menunjukkan bahwa guru mulai menggunakan asesmen formatif dalam proses pembelajaran untuk memantau perkembangan belajar peserta didik dan menentukan tindak lanjut pembelajaran yang diperlukan.

Hasil observasi menunjukkan bahwa beberapa guru telah melakukan asesmen selama proses pembelajaran berlangsung melalui pertanyaan

lisan, tugas individu, diskusi kelompok, dan evaluasi sederhana di akhir pembelajaran. Guru juga terlihat memberikan umpan balik kepada peserta didik terkait hasil belajar dan kesalahan yang masih perlu diperbaiki.

Selain itu, dalam beberapa kegiatan pembelajaran, guru tampak menyesuaikan penjelasan dan metode pembelajaran setelah melihat respon dan hasil belajar peserta didik. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa asesmen mulai digunakan sebagai dasar untuk melakukan perbaikan pembelajaran secara langsung.



Gambar 4.8 Proses Asesmen MIN 2 Rejang Lebong
Sumber foto: Dokumentasi Peneliti

kepemimpinan kepala madrasah memberikan pengaruh terhadap peningkatan kompetensi pedagogik guru dalam aspek asesmen pembelajaran. Kepala madrasah berupaya mendorong guru untuk menggunakan asesmen sebagai bagian dari proses pembelajaran melalui supervisi, pembinaan, dan pendampingan profesional.

Dari temuan ini menunjukkan bahwa asesmen pembelajaran memiliki peran penting dalam membantu guru memahami perkembangan

belajar peserta didik serta menentukan langkah perbaikan pembelajaran yang diperlukan. Dalam praktiknya, guru mulai menggunakan asesmen formatif, memberikan umpan balik kepada peserta didik, dan melakukan tindak lanjut berdasarkan hasil belajar peserta didik.

Kondisi tersebut sejalan dengan konsep asesmen formatif, yaitu penilaian yang dilakukan selama proses pembelajaran untuk memantau perkembangan belajar peserta didik dan memberikan umpan balik.¹⁰²

Dalam pendekatan modern, asesmen tidak hanya berfungsi sebagai evaluasi akhir (*assessment of learning*), tetapi juga sebagai alat untuk meningkatkan proses belajar (*assessment for learning*).¹⁰³ Hal ini menuntut guru mampu merancang instrumen asesmen yang valid serta memanfaatkan hasilnya untuk perbaikan pembelajaran.

e. Refleksi dan Perbaikan Pembelajaran

Berdasarkan hasil temuan penelitian terkait implementasi kepemimpinan kolaboratif berbasis *power with not power over* dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru yang telah dilakukan oleh kepala madrasah di MIN 2 Rejang Lebong terlihat melalui dorongan untuk melakukan refleksi dan perbaikan pembelajaran secara berkelanjutan. Kepala madrasah mendorong guru agar tidak hanya melaksanakan pembelajaran, tetapi juga mengevaluasi proses yang telah dilakukan untuk

¹⁰² Panduan Pelaksanaan Asesmen. Tahun 2025. h.44

¹⁰³ Panduan Pelaksanaan Asesmen. Tahun 2025. h.44-55

mengetahui kekurangan dan menentukan langkah perbaikan pembelajaran berikutnya.

Upaya tersebut dilakukan melalui supervisi akademik, diskusi bersama guru, kegiatan PLC/KKGMI, serta evaluasi pembelajaran yang dilakukan secara berkala. Dalam wawancara, kepala madrasah menyampaikan:

-... Kita buat rencana perbaikan. Kalau butuh alat peraga baru, kita usahakan. Kalau butuh pelatihan tambahan, kita jadwalkan. Saya berperan sebagai fasilitator. Saya siapkan waktu dan tempat buat guru-guru diskusi di KKG (Kelompok Kerja Guru) tingkat madrasah... || (I1, kepala madrasah)

Hasil wawancara dengan guru menunjukkan bahwa guru mulai melakukan refleksi terhadap pembelajaran yang telah dilaksanakan. Salah satu guru menyampaikan:

-...Untuk evaluasi pembelajaran tentunya di sekolah ada pelaksanaan supervisi, jadi kami dituntut untuk menjadi guru profesional, membuat modul ajar, kemudian melakukan pembelajaran di kelas, menggunakan media dan itu diawasi oleh kepala madrasah. Jika Kepala Madrasah kalau berhalang lagi nanti ada Wakil kurikulum yang melakukan supervisi. Dan kami difasilitasi untuk mengikuti beberapa kegiatan seperti workshop dengan KKGMI, kami aktif terlibat di situ, kemudian kalau untuk dukungan dalam membuat evaluasi itu kami sekarang juga diarahkan menggunakan AI, menggunakan aplikasi berbasis digital... || (I5, guru).

Temuan tersebut menunjukkan bahwa guru mulai melakukan evaluasi terhadap proses pembelajaran dan berupaya melakukan perbaikan berdasarkan kendala yang ditemukan selama pembelajaran berlangsung.

Selain data hasil wawancara yang dilakukan peneliti juga memiliki keselarasan dengan hasil dokumentasi yang peneliti temukan yakni hasil

evaluasi pembelajaran meskipun kedalaman evaluasi masih bervariasi dan belum dilakukan secara sistematis oleh seluruh guru dan kegiatan KKGMI menunjukkan adanya kegiatan refleksi dan tindak lanjut pembelajaran yang dilakukan guru. Dokumentasi tersebut memperlihatkan bahwa guru mulai melakukan evaluasi terhadap pembelajaran dan merencanakan langkah perbaikan berdasarkan hasil refleksi yang dilakukan.

II. REFLEKSI GURU DAN PESERTA DIDIK

Refleksi Guru:

Pertemuan ke-1 yang membantu guru untuk merefleksikan kegiatan pengajaran di kelas, misalnya:

- Apakah semua peserta didik terlibat aktif dalam pembelajaran ini?
- Apakah ada kesulitan yang dialami peserta didik?
- Apakah semua peserta didik sudah dapat mengikuti materi pembelajaran?
- Sudahkah terdapat sikap yang menunjukkan profil pelajar Pancasila?
- Apa langkah yang perlu dilakukan untuk memperbaiki proses belajar?

Refleksi Peserta Didik:

No	Pertanyaan Refleksi	Jawaban Refleksi
1	Bagian mana saja yang menurut kamu hal paling sulit dari pelajaran ini?	
2	Apa yang akan kamu lakukan untuk	



Gambar 4.9 Kegiatan Refleksi MIN 2 Rejang Lebong
Sumber foto: Dokumentasi Peneliti

Berdasarkan temuan tersebut, dapat dipahami bahwa implementasi kepemimpinan kepala madrasah memberikan pengaruh terhadap peningkatan kompetensi pedagogik guru dalam aspek refleksi dan perbaikan pembelajaran. Kepala madrasah berupaya membangun budaya evaluasi dan refleksi melalui supervisi, diskusi profesional, dan kegiatan kolaboratif guru.

Temuan ini menunjukkan bahwa refleksi dan perbaikan pembelajaran menjadi bagian penting dalam pengembangan kompetensi

pedagogik guru karena membantu guru mengevaluasi praktik pembelajaran dan melakukan peningkatan kualitas pembelajaran secara berkelanjutan. Dalam praktiknya, guru mulai melakukan evaluasi pembelajaran, mendiskusikan kendala pembelajaran, dan melakukan tindak lanjut berdasarkan hasil refleksi dan asesmen pembelajaran.

Kondisi tersebut sejalan dengan konsep refleksi dalam pembelajaran yang dalam Panduan Pelaksanaan Asesmen Tahun 2025 ditekankan sebagai bagian integral dari proses pembelajaran yang berkelanjutan. Refleksi tidak hanya dipahami sebagai kegiatan mengevaluasi hasil pembelajaran, tetapi juga sebagai proses sistematis yang dilakukan guru untuk menelaah efektivitas strategi, metode, dan asesmen yang telah digunakan dalam pembelajaran.¹⁰⁴

Dalam konteks tersebut, refleksi berkaitan erat dengan pemanfaatan hasil asesmen, di mana guru menggunakan data hasil belajar peserta didik sebagai dasar untuk melakukan perbaikan pembelajaran. Dengan demikian, asesmen tidak hanya berfungsi sebagai alat ukur hasil belajar (*assessment of learning*), tetapi juga sebagai sarana untuk memperbaiki proses pembelajaran (*assessment for learning*).¹⁰⁵

Jika dikaitkan dengan temuan penelitian, praktik refleksi yang dilakukan guru—baik secara individu maupun melalui diskusi bersama—menunjukkan adanya upaya untuk memanfaatkan hasil pembelajaran

¹⁰⁴ Panduan Pelaksanaan Asesmen. Tahun 2025. h.79-81

¹⁰⁵ Panduan Pelaksanaan Asesmen. Tahun 2025. h.44-55

sebagai bahan evaluasi. Namun demikian, belum sistematisnya pelaksanaan refleksi menunjukkan bahwa pemanfaatan hasil asesmen sebagai dasar perbaikan pembelajaran masih perlu diperkuat, khususnya dalam hal perencanaan tindak lanjut yang lebih terstruktur.

3. Implikasi Kepemimpinan Kolaboratif terhadap Peningkatan Kompetensi Pedagogik Guru

a. Implikasi terhadap Iklim Psikologis Guru

Berdasarkan hasil temuan penelitian terkait implementasi kepemimpinan kolaboratif berbasis *power with not power over* dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru yang telah dilakukan oleh kepala madrasah di MIN 2 Rejang Lebong terlihat kepala madrasah dalam membangun rasa nyaman, keterbukaan, dan kepercayaan dalam lingkungan kerja. Pola kepemimpinan yang lebih partisipatif dan tidak dominatif membuat guru merasa lebih dihargai, lebih percaya diri dalam menjalankan tugas, serta lebih terbuka dalam mengembangkan kemampuan profesionalnya.

Implikasi tersebut terlihat dari meningkatnya keterbukaan guru dalam berdiskusi, menyampaikan pendapat, dan menerima masukan terkait pembelajaran maupun kegiatan madrasah. Dalam wawancara, kepala madrasah menyampaikan:

-... Saya sering ajak guru ngobrol santai, tidak melulu soal kerjaan. Intinya membangun suasana kekeluargaan supaya komunikasi lebih enak dan tidak kaku...‖ (I1, Kepala madrasah)

Kepala madrasah juga menjelaskan:

-... Kalau guru merasa dihargai dan didukung, guru jadi lebih percaya diri, kreatif, dan punya rasa memiliki yang tinggi terhadap madrasah. Mereka merasa dihargai sebagai profesional, bukan sekadar pelaksana tugas... || (I1, Kepala madrasah)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa kepala madrasah berupaya menciptakan suasana kerja yang mendukung pengembangan profesional guru melalui komunikasi yang terbuka dan hubungan kerja yang lebih humanis.

Hasil wawancara dengan guru menunjukkan bahwa guru merasakan adanya perubahan suasana kerja yang lebih terbuka dan mendukung. Salah satu guru menyampaikan:

-...Alhamdulillah, interaksi kami Dewan Guru dengan Kepala madrasah itu lancar dan sangat profesional. Karena Kepala Sekolah ini punya jiwa kepemimpinan yang sangat profesional dan manajerialnya juga bagus dan juga sangat friendly dengan teman sejawat sesama guru... || (I2, guru)

Guru yang lain juga menyatakan:

-...Baik, terima kasih. Untuk pengalaman, saya berkomunikasi dengan Bapak Kepala Madrasah bapak Eko Susilo ini Alhamdulillah berjalan dengan lancar, orangnya itu orang yang terbuka dalam menerima masukan, kemudian pembimbingan kepada kami selaku guru di MIN Dua Rejang Lebong ini, dan juga beliau ini sifatnya mengayomi sesuatu yang saya rasakan sebagai guru... || (I5, guru)

Temuan tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan kolaboratif memberikan dampak terhadap meningkatnya rasa aman psikologis (*psychological safety*) guru dalam lingkungan kerja. Guru menjadi lebih terbuka dalam menyampaikan pendapat, bertanya, maupun mendiskusikan kendala pembelajaran tanpa merasa takut disalahkan.

Temuan penelitian ini juga memiliki kesesuaian dengan hasil penelitian Supriatin dan Nasution yang menjelaskan bahwa lingkungan pendidikan yang demokratis, inklusif, dan menghargai keberagaman merupakan prasyarat penting bagi berkembangnya partisipasi aktif seluruh warga sekolah. Dalam penelitian ini, kepala madrasah membangun komunikasi yang terbuka, menghargai pendapat guru, serta memberikan kesempatan kepada guru untuk terlibat dalam pengambilan keputusan dan penyelesaian berbagai persoalan pembelajaran secara bersama.¹⁰⁶ Kondisi tersebut menunjukkan bahwa iklim psikologis yang positif tidak hanya terbentuk karena hubungan interpersonal yang baik, tetapi juga karena adanya budaya organisasi yang menghargai partisipasi dan kesetaraan. Pola hubungan tersebut mencerminkan prinsip *Power With Not Power Over* Mary Parker Follett yang menempatkan kepemimpinan sebagai proses membangun kekuatan bersama melalui dialog, penghargaan, kolaborasi, dan pemberdayaan, sehingga guru merasa aman secara psikologis untuk berinovasi serta mengembangkan kompetensi profesionalnya.

¹⁰⁶ Supriatin dan Nasution, "Implementasi Pendidikan Multikultural Dalam Praktik Pendidikan Di Indonesia."h.1-13

Selain hasil wawancara, hasil observasi juga menunjukkan bahwa guru terlihat lebih percaya diri dalam mengikuti kegiatan diskusi pembelajaran dan kegiatan pengembangan profesional seperti PLC/KKGMI. Beberapa guru tampak aktif berbagi pengalaman mengajar dan mendiskusikan strategi pembelajaran dengan rekan sejawat.



Gambar 4.10 Kegiatan PLC
MIN 2 Rejang Lebong
Sumber foto: Dokumentasi

Berdasarkan temuan tersebut, dapat dipahami bahwa kepemimpinan kolaboratif kepala madrasah memberikan implikasi positif terhadap iklim psikologis guru melalui terciptanya suasana kerja yang lebih terbuka, nyaman, dan mendukung pengembangan profesional guru. Guru menjadi lebih percaya diri, lebih terbuka terhadap masukan, dan lebih aktif dalam kegiatan kolaboratif di lingkungan madrasah.

Temuan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan kolaboratif tidak hanya berdampak pada aspek organisasi, tetapi juga memengaruhi kondisi psikologis guru dalam menjalankan tugas profesionalnya. Dalam praktiknya, guru mulai menunjukkan keterbukaan profesional, keberanian menyampaikan pendapat, dan kesiapan untuk belajar bersama melalui kegiatan kolaboratif.

Kondisi ini sejalan dengan konsep kepemimpinan kolaboratif yang menekankan pentingnya hubungan interpersonal, keterbukaan, dan kepercayaan dalam organisasi pendidikan.¹⁰⁷ Kepemimpinan yang memberikan ruang dialog dan partisipasi akan mendorong terciptanya suasana kerja yang kondusif dan suportif bagi guru.

Selain itu, relasi yang terbangun juga mencerminkan *prinsip Power With Not Power Over* sebagaimana dikemukakan oleh Mary Parker Follett, di mana kekuasaan dibangun melalui kerja sama, bukan dominasi.¹⁰⁸ Dalam konteks ini, kepala madrasah menciptakan ruang yang memungkinkan guru untuk berkontribusi secara aktif dalam berbagai kegiatan.

b. Implikasi terhadap Praktik Pembelajaran

Berdasarkan hasil temuan penelitian terkait implementasi kepemimpinan kolaboratif berbasis *power with not power over* dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru yang telah dilakukan oleh kepala madrasah di MIN 2 Rejang Lebong terlihat kepemimpinan yang menekankan kerja sama, keterbukaan, dan pendampingan mendorong guru untuk melaksanakan pembelajaran yang lebih aktif, variatif, dan berorientasi pada kebutuhan peserta didik.

Implikasi tersebut terlihat dari adanya perubahan dalam cara guru melaksanakan pembelajaran, penggunaan metode yang lebih beragam, serta meningkatnya upaya guru dalam menciptakan pembelajaran yang

¹⁰⁷ Kasmawati, "Kepemimpinan Kolaboratif," 2021.h.1-11

¹⁰⁸ Bednarek dan Smith, "What May Be," 2024.

melibatkan peserta didik secara aktif. Dalam wawancara, kepala madrasah menyampaikan:

-...Sangat intens. Sebelum ke kelas, saya diskusi dulu sama gurunya mau fokus observasi di bagian mana. Setelah selesai, kita diskusi lagi buat evaluasi Bersama. Saya selalu mendorong guru agar pembelajaran tidak monoton. Guru harus bisa menggunakan metode yang bervariasi supaya peserta didik lebih aktif dan tertarik mengikuti pembelajaran...l (I1, kepala madrasah).

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa kepala madrasah berupaya membangun praktik pembelajaran yang lebih inovatif melalui pembinaan, supervisi, dan komunikasi profesional dengan guru. Hasil wawancara dengan guru menunjukkan adanya perubahan dalam pelaksanaan pembelajaran setelah adanya pendampingan dan kegiatan kolaboratif di madrasah. Salah satu guru menyampaikan:

-...Salah satunya adalah saya memberikan reward bagi anak-anak yang pintar dan semangat dalam pembelajaran, dengan menggunakan media-media, bagian-bagian, gambar-gambar, dan tentunya teknologi-teknologi yang seperti sekarang ini, seperti kita menggunakan canva. Apalagi sekarang ada permainan yang langsung dari teknologi, yang bisa kita download dan kita ambil, atau kita ATM lah dari internet. Jadi banyak sih, tidak hanya satu atau dua saja inovasi. Ini sebagai bentuk dari kompetensi setiap gurunya, itu dibebaskan sama kepala kita untuk berinovasi. Silahkan, yang penting sesuai dengan pembelajaran yang kita kuasai...l (I3, guru)

Guru lain juga menjelaskan:

-...Ya, kami ada rapat di awal tahun ajaran baru, itu memastikan program kerja ke depan, khususnya kami wali kelas dulu, jadi kami dituntut untuk membuat program kelas kira-kira apa yang sesuai untuk ditingkatkan di kelas masing-masing, kelas 1, kelas 2 sampai kelas 6. Kemudian kami kelas tinggi dan kelas 6 itu disuruh membuat program karena kita berbasis MIN kan sekolah agama jadi lebih diputuskan kepada kemampuan anak dalam baca tulis, kemudian baca tulis serta hafalan sholat seperti Al-Quran...l (I5, guru)

Temuan tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan kolaboratif memberikan pengaruh terhadap perubahan praktik pembelajaran guru melalui kegiatan diskusi, supervisi, dan pembelajaran bersama antar guru. Guru menjadi lebih terbuka terhadap inovasi dan mulai melakukan penyesuaian dalam strategi pembelajaran.

Selain hasil wawancara yang dilakukan olehn peneliti, hasil observasi juga menunjukkan bahwa dalam proses pembelajaran, beberapa guru telah menggunakan metode pembelajaran yang lebih interaktif seperti diskusi kelompok, tanya jawab, dan presentasi peserta didik. Guru terlihat memberikan kesempatan kepada peserta didik untuk aktif bertanya dan menyampaikan pendapat selama pembelajaran berlangsung.

Selain itu, observasi juga menunjukkan adanya penggunaan media pembelajaran seperti video, gambar, dan presentasi untuk membantu peserta didik memahami materi pembelajaran. Suasana pembelajaran terlihat lebih komunikatif dan tidak hanya didominasi oleh penjelasan guru.



Gambar 4.11 Praktik Pembelajaran MIN 2 Rejang Lebong
Sumber foto: Dokumentasi Peneliti

Berdasarkan temuan tersebut, dapat dipahami bahwa kepemimpinan kolaboratif kepala madrasah memberikan implikasi terhadap praktik pembelajaran guru melalui peningkatan keterbukaan terhadap inovasi, penggunaan metode pembelajaran yang lebih variatif, dan penguatan pembelajaran yang berpusat pada peserta didik.

Temuan ini menunjukkan bahwa praktik pembelajaran guru mengalami perubahan ke arah yang lebih aktif dan kolaboratif melalui dukungan kepemimpinan, supervisi, dan kegiatan pembelajaran bersama antar guru. Dalam praktiknya, guru mulai menerapkan metode pembelajaran interaktif, menggunakan media pembelajaran, serta melibatkan peserta didik secara lebih aktif dalam proses pembelajaran.

Hal ini sejalan dengan konsep kompetensi pedagogik guru, yang menuntut kemampuan dalam merancang dan melaksanakan pembelajaran yang efektif, serta menyesuaikan metode pembelajaran dengan kebutuhan peserta didik.¹⁰⁹

Selain itu, kepemimpinan kepala madrasah juga berperan sebagai penggerak dalam meningkatkan kualitas pembelajaran melalui pembinaan dan pendampingan guru.¹¹⁰ Ini menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga pedagogis.

¹⁰⁹ Kementerian Pendidikan Nasional, *Lampiran Permendiknas Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru*, h.5-8.

¹¹⁰ Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Bumi Aksara, 2022).

c. Implikasi terhadap Budaya Reflektif

Berdasarkan hasil temuan penelitian terkait implementasi kepemimpinan kolaboratif berbasis *power with not power over* dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru yang telah dilakukan oleh kepala madrasah di MIN 2 Rejang Lebong terlihat pola kepemimpinan yang terbuka, partisipatif, dan mendorong diskusi profesional membuat guru mulai terbiasa melakukan evaluasi terhadap proses pembelajaran dan mendiskusikan upaya perbaikan pembelajaran secara bersama-sama.

Implikasi tersebut terlihat dari meningkatnya kebiasaan guru dalam melakukan refleksi pembelajaran, baik secara individual maupun melalui forum diskusi bersama guru lainnya. Dalam wawancara, kepala madrasah menyampaikan:

-...Saya pakai pendekatan pembinaan. Jadi bukan mencari kesalahan, tapi bantu guru nemuin solusi atas kendala mengajarnya... || (I1, kepala madrasah).

Kepala madrasah juga menjelaskan:

-... Sangat intens. Sebelum ke kelas, saya diskusi dulu sama gurunya mau fokus observasi di bagian mana. Setelah selesai, kita diskusi lagi buat evaluasi bersama... || (I1, kepala madrasah)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa kepala madrasah berupaya membangun budaya reflektif dengan menjadikan evaluasi dan diskusi sebagai bagian dari kegiatan profesional guru. Refleksi tidak hanya dilakukan untuk menilai hasil pembelajaran, tetapi juga untuk memperbaiki proses pembelajaran secara berkelanjutan.

Hasil wawancara dengan guru menunjukkan bahwa guru mulai terbiasa mengevaluasi pembelajaran dan mendiskusikan kendala yang dihadapi selama proses belajar mengajar. Salah satu guru menyampaikan:

-... Ya, kami guru dilibatkan dalam refleksi pembelajaran yang disana kami dapat memberikan saran ataupun berdiskusi tentang pemasalahan atau kendala-kendala yang dihadapi dalam pembelajaran... ‖ (I2, guru).

Hal tersebut diperkuat oleh pendapat salah satu guru yang menyatakan:

-... Dalam kegiatan PLC itu kami setiap bulan ada yang namanya itu KKGMI. Nah setiap KKGMI itu kepala sekolah selalu mengutus beberapa guru untuk mengikuti kegiatan tersebut... ‖ (I6, guru)

Dari hasil dokumentasi menunjukkan bahwa dalam kegiatan supervisi dan forum PLC/KKGMI, guru terlihat aktif mendiskusikan kendala pembelajaran, hasil asesmen peserta didik, serta strategi pembe
Beberapa guru juga tampak menc
maupun rekan sejawat sebagai bahan perbaikan pembelajaran berikutnya.



Gambar 4.12 Budaya Reflektif
MIN 2 Rejang Lebong
Sumber foto: Dokumentasi Peneliti

Berdasarkan temuan tersebut, dapat dipahami bahwa kepemimpinan kolaboratif kepala madrasah memberikan implikasi terhadap berkembangnya budaya reflektif di lingkungan madrasah melalui kegiatan evaluasi, supervisi, dan diskusi profesional guru. Guru mulai terbiasa

melakukan refleksi terhadap proses pembelajaran dan menggunakan hasil evaluasi sebagai dasar untuk melakukan perbaikan pembelajaran.

Temuan ini menunjukkan bahwa budaya reflektif menjadi bagian penting dalam peningkatan kompetensi pedagogik guru karena membantu guru mengevaluasi praktik pembelajaran dan melakukan pengembangan pembelajaran secara berkelanjutan. Dalam praktiknya, guru mulai melakukan evaluasi pembelajaran, menerima masukan dari rekan sejawat, dan melakukan tindak lanjut berdasarkan hasil refleksi dan asesmen pembelajaran.

Hal ini sejalan dengan konsep *reflective practice*, yang menekankan pentingnya refleksi dalam meningkatkan profesionalitas guru.¹¹¹ Refleksi memungkinkan guru untuk mengevaluasi pengalaman mengajar dan melakukan perbaikan secara berkelanjutan.

d. Implikasi terhadap Pemberdayaan Guru

Berdasarkan hasil temuan penelitian terkait implementasi kepemimpinan kolaboratif berbasis *power with not power over* dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru yang telah dilakukan oleh kepala madrasah di MIN 2 Rejang Lebong terlihat pola kepemimpinan yang partisipatif dan tidak dominatif memberikan ruang kepada guru untuk terlibat dalam berbagai kegiatan madrasah, mengambil tanggung jawab, serta mengembangkan kemampuan profesionalnya melalui kerja sama dan pembelajaran bersama.

¹¹¹ Panduan Pelaksanaan Asesmen. Tahun 2025. h.79-81

Implikasi tersebut terlihat dari meningkatnya keterlibatan guru dalam kegiatan sekolah, diskusi pembelajaran, pengambilan keputusan, serta kegiatan pengembangan profesional guru. Dalam wawancara, kepala madrasah menyampaikan:

-...Sederhananya, saya memimpin bersama guru, bukan di atas guru. Saya tidak menggunakan kekuasaan untuk memerintah secara sepihak, tapi menggunakan pengaruh untuk bergerak Bersama-sama...|| (I1, kepala madrasah)

Kepala madrasah juga menjelaskan:

-...Saya pakai pendekatan pembinaan. Jadi bukan mencari kesalahan, tapi bantu guru nemuin solusi atas kendala mengajarnya...|| (I1, kepala madrasah)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa kepala madrasah berupaya membangun pemberdayaan guru melalui pemberian kepercayaan, pelibatan aktif, dan dukungan terhadap pengembangan profesional guru.

Hasil wawancara dengan guru menunjukkan bahwa guru merasa lebih diberikan ruang untuk berpartisipasi dan mengembangkan kemampuan profesionalnya. Salah satu guru menyampaikan:

-...Ya, sepengalaman saya mengikuti rapat di MIN 2 Rejang Lebong itu selalu ada sesi diskusi, jadi Kepala Madrasah tidak otoriter hanya mendengarkan beliau menyampaikan arahan, tapi kami memberikan ruang untuk menyampaikan ide dan gagasan demi kemajuan MIN 2 Rejang Lebong ini...|| (I5, guru).

Guru lain juga menjelaskan:

-...Kepala madrasah sebagai pimpinan sekolah sangat membuka ruang bagi semua dewan guru untuk membangun pengetahuan dengan memberikan ruang gerak yang tetap profesional bila ada pembukaan tentang kegiatan BIMTEK, kemudian pelatihan-pelatihan. Dan setiap Kepala madrasah mendapatkan info tersebut langsung disharekan kepada dewan guru dan diharapkan dewan guru dapat mengikuti pelatihan tersebut...|| (I2, guru).

Temuan tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan kolaboratif memberikan dampak terhadap meningkatnya rasa percaya diri dan keterlibatan guru dalam kegiatan profesional maupun organisasi sekolah. Guru mulai merasa lebih dihargai dan memiliki kesempatan untuk berkembang dalam menjalankan tugas profesionalnya.

Selain hasil wawancara peneliti, diperkuat juga dengan hasil dokumentasi peneliti berupa pembagian tugas guru, kegiatan PLC/KKGMI, program kerja sekolah, dan kegiatan pengembangan profesional menunjukkan adanya pelibatan guru dalam berbagai kegiatan organisasi dan pembelajaran. Dokumentasi tersebut memperlihatkan bahwa guru diberikan tanggung jawab sesuai dengan kemampuan dan bidang tugas masing-masing.



Gambar 4.13 Praktik Pemberdayaan MIN 2 Rejang Lebong
Sumber foto: Dokumentasi Peneliti

Berdasarkan temuan tersebut, dapat dipahami bahwa kepemimpinan kolaboratif kepala madrasah memberikan implikasi terhadap pemberdayaan guru melalui pelibatan aktif, pemberian tanggung jawab, dan dukungan

terhadap pengembangan profesional guru. Guru menjadi lebih percaya diri, lebih aktif berpartisipasi, dan lebih terbuka dalam mengembangkan kemampuan profesionalnya.

Temuan ini menunjukkan bahwa pemberdayaan guru menjadi bagian penting dalam peningkatan kompetensi pedagogik karena memberikan kesempatan kepada guru untuk berkembang, belajar bersama, dan mengambil peran dalam organisasi sekolah. Dalam praktiknya, guru mulai terlibat dalam pengambilan keputusan, kegiatan kolaboratif, serta pengembangan pembelajaran secara lebih

Kondisi ini sejalan dengan konsep pemberdayaan guru merupakan bagian dari kepemimpinan kolaboratif yang menekankan partisipasi aktif anggota organisasi dalam proses pengambilan keputusan.¹¹²

Selain itu, pemberdayaan ini juga mencerminkan penerapan prinsip *Power With Not Power Over*, di mana guru tidak hanya menjadi pelaksana kebijakan, tetapi juga menjadi bagian dari proses perumusan kebijakan.¹¹³

Namun demikian, tingkat pemberdayaan masih bervariasi antar guru, sehingga belum sepenuhnya menciptakan kemandirian profesional yang merata. Hal ini menunjukkan bahwa pemberdayaan masih berada pada tahap penguatan awal, yang memerlukan strategi berkelanjutan untuk memastikan seluruh guru berkembang secara optimal.

¹¹² Northouse, *Leadership: Theory and Practice*. 2022. h. 74–75; 532–534.

¹¹³ Bednarek dan Smith, ““What May Be,”” 2024.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis yang telah dilakukan pada BAB IV, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan kepala madrasah menunjukkan kecenderungan mengarah pada pola kepemimpinan kolaboratif yang ditandai dengan adanya keterlibatan guru dalam berbagai aspek kegiatan madrasah.

Pertama, implementasi kepemimpinan kolaboratif di MIN 2 Rejang Lebong ditunjukkan melalui relasi kepemimpinan yang dialogis, pengambilan keputusan berbasis musyawarah, partisipasi aktif guru, pemberdayaan guru, serta berkembangnya budaya kolaboratif dan reflektif di madrasah. Praktik tersebut menunjukkan adanya pergeseran dari pola *power over* menuju *power with* yang menempatkan guru sebagai mitra profesional dalam pengembangan madrasah.

Kedua, implementasi kepemimpinan kolaboratif berkontribusi terhadap peningkatan kompetensi pedagogik guru melalui penguatan komunitas belajar, refleksi bersama, serta pemanfaatan teknologi pembelajaran. Peningkatan terlihat pada pemahaman karakteristik peserta didik, pelaksanaan pembelajaran, asesmen, dan refleksi pembelajaran. Namun demikian, aspek perencanaan pembelajaran dan tindak lanjut hasil refleksi masih memerlukan penguatan secara berkelanjutan.

Ketiga, Kepemimpinan kolaboratif memberikan implikasi positif terhadap iklim psikologis guru, praktik pembelajaran, budaya reflektif, dan

pemberdayaan guru. Guru menjadi lebih percaya diri dalam menyampaikan gagasan, lebih aktif berkolaborasi dalam komunitas belajar, serta lebih reflektif dalam mengembangkan praktik pembelajaran. Implikasi tersebut mendukung peningkatan profesionalisme guru dan kualitas pembelajaran secara berkelanjutan.

B. Implikasi (Teori dan Temuan)

Hasil penelitian ini memiliki implikasi penting, baik dalam pengembangan teori kepemimpinan pendidikan maupun praktik pengelolaan madrasah pada era Kurikulum Merdeka. Secara teoretis, penelitian ini memperkuat konsep kepemimpinan kolaboratif yang menekankan pentingnya partisipasi, dialog, keterbukaan, dan kerja sama dalam organisasi pendidikan. Temuan penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan yang memberikan ruang kepada guru untuk terlibat dalam pengambilan keputusan, menyampaikan gagasan, melakukan refleksi, serta berbagi praktik baik mampu menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif dan mendukung peningkatan kualitas pembelajaran.

Penelitian ini juga memperkuat relevansi teori *Power With Not Power Over* yang dikemukakan Mary Parker Follett, bahwa kepemimpinan yang dibangun melalui relasi yang setara, dialogis, partisipatif, dan non-dominatif dapat diimplementasikan dalam kepemimpinan kepala madrasah sehingga mampu meningkatkan keterlibatan guru, membangun rasa saling percaya, dan mendorong berkembangnya kompetensi pedagogik secara berkelanjutan. Dengan demikian, penelitian ini memperluas penerapan teori *Power With Not*

Power Over dalam konteks kepemimpinan pendidikan Islam, khususnya pada pengelolaan madrasah di era Kurikulum Merdeka.

Temuan penelitian ini juga memperkuat konsep *Professional Learning Community* (PLC) yang menempatkan kolaborasi, refleksi bersama, dan berbagi praktik baik sebagai strategi peningkatan kualitas pembelajaran. Meskipun praktik komunitas belajar di MIN 2 Rejang Lebong belum sepenuhnya terstruktur, hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya musyawarah, diskusi profesional, refleksi pembelajaran, dan saling berbagi pengalaman antarguru telah berkembang sebagai bagian dari budaya kerja madrasah. Hal tersebut menunjukkan bahwa peningkatan kompetensi pedagogik guru tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan individu, tetapi juga oleh kepemimpinan kepala madrasah dalam menciptakan lingkungan belajar profesional yang mendukung kolaborasi, inovasi, dan pembelajaran berkelanjutan.

Secara praktis, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa implementasi kepemimpinan kolaboratif berbasis prinsip *Power With Not Power Over* dapat menjadi salah satu model kepemimpinan yang efektif dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru. Kepala madrasah tidak hanya berperan sebagai pengambil keputusan, tetapi juga sebagai fasilitator, pembina, dan mitra profesional bagi guru melalui supervisi akademik yang dialogis, pemberdayaan, pendampingan, serta pemberian ruang bagi guru untuk berinovasi dalam pembelajaran. Praktik tersebut berimplikasi pada meningkatnya kemampuan guru dalam merencanakan, melaksanakan, mengevaluasi, dan merefleksikan

pembelajaran sesuai dengan karakteristik peserta didik dan tuntutan Kurikulum Merdeka.

Lebih lanjut, hasil penelitian ini memiliki implikasi terhadap pengembangan budaya organisasi madrasah yang berorientasi pada pembelajaran profesional secara berkelanjutan. Agar manfaat penelitian ini dapat terus dirasakan, MIN 2 Rejang Lebong perlu mengintegrasikan praktik kepemimpinan kolaboratif berbasis prinsip *Power With Not Power Over* ke dalam sistem pengelolaan madrasah melalui program yang terencana dan berkesinambungan. Musyawarah, refleksi pembelajaran, supervisi akademik dialogis, serta pembentukan dan penguatan komunitas belajar guru di lingkungan madrasah perlu dikembangkan sebagai budaya organisasi, bukan hanya sebagai kegiatan insidental. Keberadaan komunitas belajar tersebut diharapkan menjadi wadah bagi guru untuk berdiskusi, berbagi praktik baik, memecahkan permasalahan pembelajaran secara bersama, serta mengembangkan inovasi pembelajaran sesuai kebutuhan peserta didik.

C. Rekomendasi

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, beberapa rekomendasi yang dapat diajukan adalah sebagai berikut.

Bagi kepala madrasah, diperlukan upaya untuk terus memperkuat praktik kepemimpinan kolaboratif dengan meningkatkan keterlibatan seluruh guru secara lebih merata dalam berbagai kegiatan madrasah. Selain itu, kepala madrasah perlu mendorong terciptanya budaya diskusi yang lebih terbuka dan

substantif, serta memfasilitasi kegiatan refleksi dan kolaborasi secara terstruktur dan berkelanjutan.

Bagi guru, diharapkan dapat meningkatkan partisipasi aktif dalam kegiatan kolaboratif, seperti diskusi, berbagi praktik pembelajaran, dan refleksi bersama. Guru juga perlu mengembangkan kebiasaan refleksi secara sistematis serta memanfaatkan hasil asesmen sebagai dasar dalam melakukan perbaikan pembelajaran.

Bagi pihak madrasah, diperlukan penguatan dalam pengembangan komunitas belajar guru atau *Professional Learning Community (PLC)* secara lebih terstruktur. Hal ini dapat dilakukan melalui penjadwalan rutin kegiatan diskusi, refleksi, dan berbagi praktik pembelajaran, serta mendorong budaya inovasi dalam pembelajaran.

Penelitian ini hanya memfokuskan kajian pada peningkatan kompetensi pedagogik guru melalui implementasi kepemimpinan kolaboratif berbasis prinsip *Power With Not Power Over*. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan mengkaji implementasi kepemimpinan kolaboratif terhadap kompetensi guru lainnya, seperti kompetensi profesional, kompetensi sosial, dan kompetensi kepribadian. Selain itu, penelitian dapat dilakukan pada jenjang pendidikan, karakteristik madrasah, maupun pendekatan metodologis yang berbeda, seperti penelitian kuantitatif atau mixed methods, sehingga diperoleh gambaran yang lebih komprehensif mengenai efektivitas kepemimpinan kolaboratif dalam meningkatkan kualitas guru.

D. Penutup

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan ilmu kepemimpinan pendidikan, khususnya dalam memahami peran kepemimpinan kolaboratif dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru.

Penulis menyadari bahwa penelitian ini masih memiliki keterbatasan, baik dari segi cakupan maupun kedalaman analisis. Oleh karena itu, kritik dan saran yang konstruktif sangat diharapkan untuk penyempurnaan penelitian di masa mendatang.

Akhirnya, penulis berharap hasil penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi pengembangan praktik pendidikan, khususnya dalam upaya meningkatkan kualitas pembelajaran di madrasah.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Haq AS dan Khoirul Ulum, “Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Citra Madrasah,” *Journal of Multidisciplinary in Islam* 1, no. 2 (2025): 141–60.
- Akbaş, Nurcan, dan Bahar Taner. “Mary Parker Follett’s Footprints in the Management Principles of Today and the Future.” *Istanbul Management Journal* 0, no. 93 (2022): 89–123. <https://doi.org/10.26650/imj.2022.93.005>.
- Amruddin, Hari Nugroho, Syarifuddin Sulaiman. *Pengantar Manajemen (Konsep dan Pendekatan Teoretis)*. Bandung: CV Media Sains Indonesia, 2022.
- Ansell, Chris, dan Alison Gash. “Collaborative Governance in Theory and Practice.” *Journal of Public Administration Research and Theory* 18, no. 4 (2008): 543–71. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum032>.
- Ansell, Chris, dan Alison Gash. *Stewards, Mediators, and Catalysts: 17*. 2012.
- Archer, David, and Alex Cameron. *Collaborative Leadership: Building Relationships, Handling Conflict and Sharing Control*. 2nd ed. New York: Routledge, 2013.
- Ary, Ni Made, Anak Agung Gede Agung, dan Ni Luh Gede Erni Sulindawati. “Sinergi Kepemimpinan Kolaboratif dan Supervisi Akademik dalam Meningkatkan Kinerja Guru Sekolah Dasar di Gugus IV Kecamatan Baturiti Kabupaten Tabanan.” *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 6, no. 3 (2025): 1792–1797.
- Aslam dkk., “Professional Learning Community: Strategi Tingkatkan Kinerja Guru” *Indonesia Emas Group*, 2023.
- Bednarek, Rebecca, dan Wendy K Smith. “‘What May Be’: Inspiration from Mary Parker Follett for Paradox Theory.” *Strategic Organization* 22, no. 3 (2024): 582–96. <https://doi.org/10.1177/14761270231151734>.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. *Research design: Pendekatan metode kualitatif, kuantitatif, dan campuran* (Terj.). Yogyakarta: Pustaka Pelajar. 2023.

- E, Putra & M. Yanto., “Manajemen Kelas: Meningkatkan Keberhasilan Siswa” Tinjauan Meta-Analisis, *Cogent Education*, (2025):12:1. 2458630, doi: 10.1080/2331186X.2025.2458630.
- Eka, Gita Setyasari dkk., “Pengelolaan Komunitas Belajar Guru: Tantangan dan Peluang dalam Peningkatan Profesionalisme,” *Didaktika: Jurnal Kependidikan* 14, no. 2 Mei : 2025
- Kasmawati, Yuni. “Kepemimpinan Kolaboratif: Sebuah Bentuk Kepemimpinan untuk Sekolah.” *Equilibrium: Jurnal Pendidikan* 9, no. 2 (2021): 197–207. <https://doi.org/10.26618/equilibrium.v9i2.5120>.
- Kementerian Agama Republik Indonesia. *Al-Qur'an dan Terjemahannya*. Jakarta: Lajnah Pentashihan Mushaf Al-Qur'an. 2019.
- Kementerian Pendidikan Dasar dan Menengah, Badan Standar, Kurikulum, dan Asesmen Pendidikan. *Keputusan Kepala Badan Standar, Kurikulum, dan Asesmen Pendidikan Kementerian Pendidikan Dasar dan Menengah Nomor 046/H/KR/2025 tentang Capaian Pembelajaran pada Pendidikan Anak Usia Dini, Jenjang Pendidikan Dasar, dan Jenjang Pendidikan Menengah*. Jakarta: Kementerian Pendidikan Dasar dan Menengah, 2025.
- Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi. *Panduan Pembelajaran dan Asesmen*. Edisi Revisi 2025. Jakarta: Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi, 2025.
- Kementerian Pendidikan Nasional. *Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru*. Jakarta: Kementerian Pendidikan Nasional, 2007.
- Khumaini, Fahmi, dan Rz Ricky Satria Wiranata. “Kepemimpinan dalam Pendidikan Islam.” *Al-Fahim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 1, no. 2 (2019): 1–17.
- Mele, Domenec and Josep M. Rosanas, “Power, Freedom and Authority in Management: Mary Parker Follett’s ‘Power-With,’” *Philosophy of Management* 3, no. 2 (2003): 35–46, <https://doi.org/10.5840/pom20033221>.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications. 2014

- Mulyasa, H. E. *Standar Kompetensi dan sertifikasi Guru*. Bandung: PT. Rosdakarya. 2007.
- Mulyasa, H. E. *Menjadi Guru Penggerak Merdeka Belajar*. Bumi Aksara, 2021. [https://books.google.com/books?hl=id&lr=&id=0WAlEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=Mulyasa+\(2022\).](https://books.google.com/books?hl=id&lr=&id=0WAlEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=Mulyasa+(2022).)
- Mulyasa, H. Enco. *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Bumi Aksara, 2022. <https://books.google.com/books?hl=id&lr=&id=IRpvEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Mulyasa>.
- Nasution, A. R., *Harmony of Q.S. Az-Zumar and earth rotational movement science materials in elementary schools supporting independent learning: An analytical study*. Al Quds: Jurnal Studi Alquran dan Hadis, 7(2), 415–430. 2023. <https://doi.org/10.29240/alquds.v7i2.7038>
- Nasution, A. R., *Social studies learning needs analysis based on local wisdom di Rejang Lebong elementary school*. Al-Mudarris (Jurnal Ilmiah Pendidikan Islam), 7(1), 57–70. 2024. <https://doi.org/10.23971/mdr.v7i1.7491>
- Supriatin, A., & Nasution, A. R. *Implementasi pendidikan multikultural dalam praktik pendidikan di Indonesia*. Elementary: Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar, 3(1), 1–13. 2017. <https://doi.org/10.32332/elementary.v3i1.785>
- Noor, Muhammad, Falih Suaedi, dan Antun Mardiyanta. *Collaborative Governance: Suatu Tinjauan Teoritis dan Praktik*. 2020.
- Northouse, Peter G. *Leadership: Theory and Practice*. 9th ed. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2022.
- Olan Sulistia Rambung dkk., “Transformasi kebijakan pendidikan melalui implementasi kurikulum merdeka belajar,” *Jurnal Pendidikan Dan Keguruan* 1, no. 10 (2023): 2892–906.
- Purba, Sukarman, et al. *Landasan Pedagogik: Teori dan Kajian*. Medan: Yayasan Kita Menulis, 2021.
- Rachmawati, Diana Widhi, Muhammad Iqbal Al Ghozali, Baktiar Nasution, dkk. *Teori & Konsep Pedagogik*. Cirebon: Insania, 2021.
- Raport Satuan Pendidikan MIN 2 Rejang Lebong Tahun 2025.

- Robbins, Stephen P., dan Tim Judge. *Organizational Behavior*. 19th ed. Pearson, 2023.
- Shihab, M. Quraish. *Wawasan Al-Qur'an: Tafsir Maudhu'i atas Pelbagai Persoalan Umat*. Bandung: Mizan, 1996.
- Shihab, M. Quraish, dan Muhammad Quraish Shihab. *Surah al-Isrâ', Surah al-Kahf, Surah Maryam, Surah Thâhâ. Tafsir Al-Mishbâh: Pesan, Kesan, dan Keserasian al-Qur'an*. Cetakan V. Lentera Hati, 2012.
- Shihab, Moh Quraish. *Tafsir Al-Mishbah: Pesan, Kesan, dan Keserasian al-Qur'an*. Edisi Baru. Lentera Hati, 2009.
- Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D* Bandung: Alfabeta, 2013
- Sunarsih, Asih. *Kompetensi Guru*. Bogor, 2022.
- Wawancara kepada kepala madrasah bapak Eko Susilo, Tanggal 21 Oktober 2025
- Wijaya, Candra, Suhardi, dan Amiruddin. *Manajemen Pengembangan Kompetensi Guru*. Medan: UMSU Press, 2023.
- Wulandari, Anna, dan Heru Mulyanto. *Kepemimpinan*. Jawa Barat: Kimshafi Alung Cipta, 2024.
- Yanto, M, "Konsep Manajemen Pendidikan Agama Islam Terdapat dalam Surat Luqman Ayat 12-19", *Nazhruna: Jurnal Pendidikan Islam* Vol. 5 Issue 2, 2022. Pp.816-829E-ISSN:2614-8013, DOI: <https://doi.org/10.31538/nzh.v5i2.2173>
- Yanto, M, "Manajemen dan Mutu Pembelajaran Bahasa Indonesia di SMP Negeri 4 Rejang Lebong" *TADBIR : Jurnal Studi Manajemen Pendidikan* vol.2, no 1, Juni 2018 STAIN Curup-Bengkulu I p-ISSN 2580-3581; e- ISSN 2580-5037, DOI : <https://dx.doi.org/10.29240/jsmp.v2i1.388>
- Yanto, M, dan Irwan Fathurrochhman, "Manajemen Kebijakan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan," *Jurnal Konseling dan Pendidikan* 7, no 3 (2019).DOI: <https://doi.org/10.29210/138700>
- Yanto, M, *Manajemen Kurikulum dan Program Pendidikan*, Jawa Tengah, CV. Eureka Media Aksara, 2024.

- Yanto, M, *Manajemen Lembaga Pendidikan Sekolah Dasar/Madrasah Ibtidaiyah*, Jawa Tengah, CV. Eureka Media Aksara, 2024.
- Yanto, M, *Manajemen Layanan Akademik*, Jawa Tengah, CV. Eureka Media Aksara, 2024.
- Yanto, M, *Manajemen Sarana dan Prasarana Pendidikan*, Jawa Tengah, CV. Eureka Media Aksara, 2024.
- Yanto, M, "Sensitivitas Pendidikan Antarbudaya Mahasiswa Manajemen sebagai Masa Depan Tokoh Pendidikan di Indonesia" *RISE-Jurnal Internasional Sosiologi Pendidikan*, Vol.11 No.3 Oktober 2022 263-290 DOI <http://dx.doi.org/10.17583/rise.10483>
- Yukl, Gary. *Leadership in Organizations*. Edisi ke-8. Boston: Pearson Education, 2013.
- Zahiq, Moh. "Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru." *Al-Idaroh: Jurnal Studi Manajemen Pendidikan Islam* 8, no. 1 (2024).

**L
A
M
P
I
R
A
N**

Profil Penulis



Ike Fransiska, lahir di PU. Tanding pada tanggal 9 Juli 1991. Penulis merupakan anak pertama dari pasangan Bapak Syamsul Bahri (alm) dan Ibu Rosdiana. Penulis menempuh pendidikan dasar SDN 01 PU. Tanding, kemudian melanjutkan pendidikan menengah pertama di SMPN 01 PU. Tanding, dan pendidikan menengah atas di SMAN 01 Binduriang. Selanjutnya penulis melanjutkan pendidikan tinggi pada program studi PGSD di UNIB dan saat ini sedang menempuh pendidikan Strata Dua (S2) pada Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam Program Pascasarjana IAIN Curup.

Mengawali karier di dunia pendidikan sejak tahun 2014 sebagai guru di SDN 110 Rejang Lebong, tahun 2022 dipercaya menjadi kepala sekolah di SDN 110 Rejang Lebong dan sekarang dipercaya untuk menjalankan tugas sebagai Pengawas Sekolah di Dinas Pendidikan Kab. Rejang Lebong mulai tahun 2024.

Lampiran Hasil Instrumen Penelitian

INSTRUMEN OBSERVASI PENELITIAN

“Implementasi Kepemimpinan Kolaboratif Kepala Madrasah Berbasis Prinsip *Power With Not Power Over* dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru (Studi Kasus di MIN 2 Rejang Lebong pada Era Kurikulum Merdeka)”

Lokasi Observasi : MIN 2 Rejang Lebong

Hari/tanggal : 3 Maret - 25 April 2026

No	Sub Indikator	Fokus Pengamatan	Ada	Tidak Ada	Catatan Temuan
Kepemimpinan Kolaboratif Berbasis Prinsip <i>Power With Not Power Over</i>					
1	Kepala madrasah membuka ruang dialog dua arah dengan guru	Cara kepala madrasah berkomunikasi dengan guru (rapat, diskusi informal, supervisi)	√		Kepala Madrasah terlihat membuka diskusi dalam rapat guru. Guru diberi kesempatan menyampaikan pendapat sebelum keputusan diambil. Komunikasi berlangsung dua arah dan tidak didominasi oleh kepala madrasah.
2	Kepala madrasah tidak mendominasi pengambilan Keputusan	Ada/tidaknya dominasi, instruksi sepihak, atau paksaan	√		Dalam rapat, kepala madrasah tidak langsung menetapkan keputusan, tetapi menampung

					berbagai pendapat dari guru. Keputusan diambil melalui musyawarah bersama.
3	Guru dilibatkan dalam perencanaan program madrasah	Keterlibatan guru dalam penyusunan program akademik	√		Guru dilibatkan dalam penyusunan program madrasah, terutama pada tahap pelaksanaan. Namun, keterlibatan dalam tahap perencanaan awal masih terbatas pada sebagian guru (Tim Kecil)
4	Guru terlibat aktif dalam musyawarah dan rapat akademik	Intensitas dan kualitas partisipasi guru	√		Sebagian guru aktif dalam menyampaikan pendapat saat rapat, namun masih terdapat guru yang pasif, sehingga tingkat partisipasi dalam musyawarah belum optimal.
5	Kepala madrasah memfasilitasi	Dukungan pelatihan, supervisi, mentoring	√		Kepala madrasah memberikan dukungan melalui

	kebutuhan pengembangan guru				supervisi dan pelatihan..
6	Kepala madrasah memberi kepercayaan kepada guru untuk berinovasi	Ruang inovasi, kebebasan pedagogik, kepercayaan	√		Guru diberikan kebebasan dalam memilih metode pembelajaran dan mengembangkan strategi mengajar sesuai kondisi kelas.
7	Terjadi kerja sama antarguru dalam kegiatan pembelajaran	Kolaborasi tim, berbagi praktik baik	√		Kerja sama antar guru terlihat dalam beberapa kegiatan seperti penyusunan perangkat ajar. Namun, kolaborasi tersebut masih terbatas pada kelompok tertentu dan belum menjadi budaya yang merata di seluruh guru.
8	Terdapat praktik refleksi bersama (<i>Lesson Study/PLC</i>)	Forum refleksi, diskusi hasil pembelajaran	√		Kegiatan refleksi dilakukan secara informal melalui diskusi antar guru dan melalui kegiatan KKGMI (Kelompok Kerja

					Guru Madrasah Ibtidayah)
Kompetensi Pedagogik Guru					
9	Guru memperhatikan perbedaan kemampuan dan gaya belajar murid	Respons guru terhadap perbedaan murid	√		Guru menyesuaikan pendekatan pembelajaran dengan kemampuan siswa, seperti memberikan perhatian khusus kepada siswa yang mengalami kesulitan belajar.
10	Guru menyusun perangkat ajar sesuai Kurikulum Merdeka	Kesesuaian modul ajar dengan capaian pembelajaran	√		Guru telah menyusun perangkat ajar sesuai Kurikulum Merdeka. Namun, kualitas penyusunan perangkat ajar belum merata dan masih bervariasi antar guru.
11	Perencanaan berbasis asesmen diagnostic	Penggunaan data awal murid	√		Guru melakukan identifikasi awal kemampuan siswa, namun belum seluruhnya menggunakan

					asesmen diagnostik secara sistematis.
12	Guru menerapkan pembelajaran berdiferensiasi	Variasi strategi sesuai kebutuhan murid	√		Guru memberikan variasi tugas sesuai kemampuan siswa, meskipun penerapannya belum optimal di semua kelas.
13	Guru menggunakan metode aktif dan kontekstual	PBL, diskusi, proyek, kontekstualisasi	√		Pembelajaran dilakukan melalui diskusi, tanya jawab, dan mengaitkan materi dengan kehidupan sehari-hari siswa.
14	Guru melaksanakan asesmen formatif berkelanjutan	Observasi, umpan balik, penilaian proses	√		Guru melakukan penilaian selama proses pembelajaran dan memberikan umpan balik kepada siswa.
15	Guru melakukan refleksi dan perbaikan pembelajaran	Perbaikan praktik setelah evaluasi	√		Guru melakukan evaluasi pembelajaran dengan berbagai macam Teknik evaluasi pembelajaran.

INSTRUMEN WAWANCARA PENELITIAN (KEPALA MADRASAH)

“Implementasi Kepemimpinan Kolaboratif Kepala Madrasah Berbasis Prinsip
Power With Not Power Over dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru
(Studi Kasus di MIN 2 Rejang Lebong pada Era Kurikulum Merdeka)”

Lokasi Wawancara : MIN 2 Rejang Lebong

Hari/tanggal : Sabtu, 28 Februari 2026

Informan : I1

No	Pertanyaan	Informasi yang Ditemukan
1	Bagaimana Bapak memaknai kepemimpinan kolaboratif dalam konteks pengelolaan madrasah?	Bagi saya, ini adalah cara mengelola madrasah dengan prinsip "berat sama dipikul, ringan sama dijinjing". Kita tidak lagi bekerja secara individu, tapi sebagai satu tim besar untuk mencapai visi madrasah.
2	Nilai atau prinsip apa yang menurut Bapak paling penting dalam kepemimpinan kolaboratif di madrasah?	Kejujuran, saling percaya dan keterbukaan. Tanpa itu, kolaborasi cuma jadi slogan saja.
3	Apa yang Bapak pahami tentang konsep <i>Power With Not Power Over</i> dalam kepemimpinan?	Sederhananya, saya memimpin bersama guru, bukan di atas guru. Saya tidak menggunakan kekuasaan untuk memerintah secara sepihak, tapi menggunakan pengaruh untuk bergerak Bersama-sama.
4	Mengapa Bapak memandang pendekatan kolaboratif lebih relevan dibandingkan pendekatan yang bersifat hierarkis?	Zaman sekarang, apalagi di era Kurikulum Merdeka, tantangan makin kompleks. Pola lama yang cuma nunggu perintah atasan sudah tidak relevan. Kita butuh ide-ide segar dari guru yang langsung berhadapan dengan siswa.

5	Bagaimana mekanisme yang Bapak lakukan untuk melibatkan guru dalam pengambilan keputusan madrasah?	Biasanya lewat rapat rutin atau diskusi santai di ruang guru. Untuk kebijakan strategis, saya pastikan ada perwakilan guru yang kasih masukan sebelum diputuskan.
6	Dalam situasi apa saja guru diberi ruang untuk menyampaikan gagasan atau pendapat?	Hampir di semua situasi, terutama saat penyusunan program semester, evaluasi belajar siswa, atau kalau ada kendala teknis di lapangan.
7	Upaya apa yang Bapak lakukan untuk membangun hubungan kerja yang setara dan dialogis dengan guru?	Saya sering ajak guru ngobrol santai, tidak melulu soal kerjaan. Intinya membangun suasana kekeluargaan supaya komunikasi lebih enak dan tidak kaku.
8	Bagaimana Bapak menyikapi perbedaan pendapat antara pimpinan dan guru?	Perbedaan itu berkah. Kalau ada beda pendapat, kita cari titik tengahnya lewat diskusi objektif. Fokusnya bukan "siapa yang benar", tapi "apa yang terbaik buat madrasah".
9	Bagaimana pendekatan supervisi akademik yang Bapak terapkan kepada guru?	Saya pakai pendekatan pembinaan. Jadi bukan mencari kesalahan, tapi bantu guru nemuin solusi atas kendala mengajarnya.
10	Sejauh mana supervisi dilakukan secara dialogis dan partisipatif?	Sangat intens. Sebelum ke kelas, saya diskusi dulu sama gurunya mau fokus observasi di bagian mana. Setelah selesai, kita diskusi lagi buat evaluasi bersama. Saya selalu mendorong guru agar pembelajaran tidak monoton. Guru harus bisa menggunakan metode yang

		bervariasi supaya siswa lebih aktif dan tertarik mengikuti pembelajaran.
11	Bentuk pendampingan apa saja yang Bapak berikan untuk membantu guru meningkatkan kompetensi pedagogiknya?	Bisa lewat peer-teaching (tutor sebaya), workshop kecil-kecilan di madrasah, atau saya kasih kesempatan mereka ikut pelatihan di luar.
12	Bagaimana tindak lanjut setelah supervisi dilakukan?	Kita buat rencana perbaikan. Kalau butuh alat peraga baru, kita usahakan. Kalau butuh pelatihan tambahan, kita jadwalkan.
13	Bagaimana peran Bapak dalam mendukung pelaksanaan komunitas belajar guru (PLC) di madrasah?	Saya berperan sebagai fasilitator. Saya siapkan waktu dan tempat buat guru-guru diskusi di KKG (Kelompok Kerja Guru) tingkat madrasah.
14	Sejauh mana refleksi kolektif dan diskusi pedagogik difasilitasi oleh madrasah?	Kita ada sesi rutin mingguan atau bulanan untuk refleksi. Di situ guru bebas cerita pengalaman mengajar, apa yang berhasil dan apa yang gagal, untuk dipelajari bersama.
15	Menurut Bapak, bagaimana dampak pendekatan kepemimpinan kolaboratif terhadap profesionalitas guru?	Sangat terasa. Guru jadi lebih percaya diri, kreatif, dan punya rasa memiliki yang tinggi terhadap madrasah. Mereka merasa dihargai sebagai profesional, bukan sekadar pelaksana tugas.

Pewawancara



IF

Informan



ES

INSTRUMEN WAWANCARA PENELITIAN (GURU)

“Implementasi Kepemimpinan Kolaboratif Kepala Madrasah Berbasis Prinsip *Power With Not Power Over* dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru (Studi Kasus di MIN 2 Rejang Lebong pada Era Kurikulum Merdeka)”

Lokasi Wawancara : MIN 2 Rejang Lebong

Hari/tanggal : Selasa, 3 Maret 2026

Informan : I2

NO	Pertanyaan	Informasi yang Ditemukan
Kepemimpinan Kolaboratif Kepala Madrasah Berbasis <i>Power With Not Power Over</i>		
1	Bagaimana pengalaman ibu dalam berinteraksi dengan kepala madrasah selama ini?	Alhamdulillah, interaksi kami Dewan Guru dengan Kepala madrasah itu lancar dan sangat profesional. Karena Kepala Sekolah ini punya jiwa kepemimpinan yang sangat profesional dan manajerialnya juga bagus dan juga sangat friendly dengan teman sejawat sesama guru.
2	Apakah ibu merasa diberi ruang untuk menyampaikan pendapat dan gagasan?	Ya, betul. Setiap di dalam kami berdiskusi maupun rapat, baik itu rapat kecil maupun rapat besar, semua Dewan Guru diberikan kesempatan untuk menyampaikan saran dan pendapat. Dan itu akan dibicarakan dengan melibatkan semua dewan guru, khususnya bila itu bersifat membangun untuk kemajuan sekolah.
3	Sejauh mana Ibu dilibatkan dalam perencanaan program	Kami dewan guru mengadakan pertemuan, namun sebelum mengadakan pertemuan rapat besar, kami mengadakan rapat kecil terlebih

	madrasah atau kegiatan akademik?	dahulu yang melibatkan tim-tim yang utama dalam perencanaan kegiatan akademik. Setelah semuanya matang, hasil rapat tersebut akan dibicarakan di dalam rapat besar yang melibatkan semua dewan guru.
4	Bagaimana keterlibatan Ibu dalam evaluasi pembelajaran atau program sekolah?	Dewan Guru sangat dilibatkan karena evaluasi dari pembelajaran itu akan menjadi ujung tombak untuk pembelajaran selanjutnya. Karena itu akan dijadikan bahan pertimbangan apakah hasil dari evaluasi itu akan tetap dijalankan untuk program berikutnya atau akan direvisi atau bisa juga ditambahkan atau dikurangi yang kurang bersifat memberikan lebih banyak manfaat terhadap pemajuan sekolah.
Kompetensi pedagogic		
5	Bagaimana dukungan kepala madrasah dalam membantu Ibu menyusun perangkat ajar sesuai Kurikulum Merdeka?	Kepala madrasah sebagai pimpinan sekolah sangat membuka ruang bagi semua dewan guru untuk membangun pengetahuan dengan memberikan ruang gerak yang tetap profesional bila ada pembukaan tentang kegiatan BIMTEK, kemudian pelatihan-pelatihan. Dan setiap Kepala madrasah mendapatkan info tersebut langsung disharekan kepada dewan guru dan diharapkan dewan guru dapat mengikuti pelatihan tersebut.
6	Apakah gaya kepemimpinan kepala madrasah mendorong	Kepala madrasah sangat mendukung kami dewan guru untuk berinovasi karena Kepala madrasah kami selalu update terhadap info-info

	Ibu untuk berinovasi dalam pembelajaran?	yang berkenaan dengan dunia pendidikan dan selalu berharap bahwa kami dewan guru selalu menghasilkan inovasi-inovasi yang terbaru sehingga dewan guru tidak ketinggalan zaman atau GAPTEK.
7	Bentuk inovasi apa yang pernah Ibu lakukan?	Kami Dewan Guru perlahan-lahan mendapatkan pembelajaran yang menggunakan teknologi yang terjangkau untuk sekolah karena kita berada di, bukan di pusat kota yang terkadang terkendala sinyal, maka kami Dewan Guru meskipun memanfaatkan teknologi namun teknologi tersebut kami cari yang inovasinya yang tidak terlalu tergantung dengan sinyal misalnya Google Classroom.
8	Apakah Ibu pernah terlibat dalam kegiatan <i>PLC</i> atau refleksi pembelajaran bersama?	Ya, kami guru dilibatkan dalam refleksi pembelajaran yang disana kami dapat memberikan saran ataupun berdiskusi tentang pemasalahan atau kendala-kendala yang dihadapi dalam pembelajaran.
9	Bagaimana peran kepala madrasah dalam mendukung kegiatan tersebut?	Sangat mendukung dengan menyiapkan sarana dan prasarana yang dibutuhkan oleh semua Dewan Guru dan memberikan ruang gerak yang seluas-luasnya bagi semua Dewan Guru untuk mengikuti kegiatan itu.
10	Menurut Ibu, bagaimana pengaruh kepemimpinan kepala madrasah terhadap peningkatan	Memang manajerial dari seorang Kepala madrasah itu sangat berpengaruh terhadap inovasi sekolah. Bila Kepala madrasah selalu update dan mendukung terhadap kemajuan zaman yang berkaitan dengan kegiatan pembelajaran Kepala madrasah, maka dengan

	kompetensi pedagogik guru?	secara otomatis sekolah tersebut akan semakin maju dan tidak gaptek atau ketinggalan zaman dan output yang dihasilkan dari sekolah tersebut juga dapat digunakan atau dipertanggungjawabkan ketika mereka telah lulus dari MIN dan terjun di dunia Masyarakat
--	----------------------------	---

Pewawancara



IF

Informan



FI

INSTRUMEN WAWANCARA PENELITIAN (GURU)

“Implementasi Kepemimpinan Kolaboratif Kepala Madrasah Berbasis Prinsip *Power With Not Power Over* dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru (Studi Kasus di MIN 2 Rejang Lebong pada Era Kurikulum Merdeka)”

Lokasi Wawancara : MIN 2 Rejang Lebong

Hari/tanggal : Selasa, 3 Maret 2026

Informan : I3

NO	Pertanyaan	Informasi yang Ditemukan
Kepemimpinan Kolaboratif Kepala Madrasah Berbasis <i>Power With Not Power Over</i>		
1	Bagaimana pengalaman ibu dalam berinteraksi dengan kepala madrasah selama ini?	Kalau dari segi komunikasi ini lancar Karena Bapaknya juga welcome kalau kita saling sharing pendapat dan berinteraksi.
2	Apakah ibu merasa diberi ruang untuk menyampaikan pendapat dan gagasan?	Tentu, kami setiap guru itu diberi kesempatan untuk menyampaikan aspirasi atau pendapat. Apalagi tentang program-program sekolah, kepala madrasah selalu berkomunikasi dengan kami. Tentunya, di rapat setiap dewan guru dan kepala madrasah, kesempatan untuk menyampaikan pendapat itu pasti diberikan. Karena Kepala madrasah nya juga tidak dengan egonya sendiri karena tetap mendengarkan pendapat dari guru-guru yang ada di sini.
3	Sejauh mana Ibu dilibatkan dalam perencanaan program	Oh cukup, saya cukup sering dilibatkan, apalagi dalam program-program sekolah itu pasti kami dilibatkan. Kalau saya itu sering dilibatkan

	madrasah atau kegiatan akademik?	untuk menyampaikan aspirasi atau pola pikir. Dan kegiatannya tentu diberi kewenangan untuk bertanggung jawab pada salah satu program di madrasa ini. Dan basic program yang dilibatkan, ya basicnya tergantung dengan kemampuan kami semua. Dan bapaknya juga tidak menyerahkan begitu saja, tapi dia juga melihat kompetensi-kompetensi guru-guru yang ada di sini.
4	Bagaimana keterlibatan Ibu dalam evaluasi pembelajaran atau program sekolah?	Kalau dari segi keterlibatan atau program evaluasi sekolahnya berjalan dengan lancar karena setiap evaluasinya berkala kalau di sini. Jadi, setiap selesai pembelajaran itu selalu kami diberikan ruang untuk berevaluasi sama kepala madrasah tentunya dari arahan dan didikan dan pendapat kami juga dan kepala madrasah juga mengarahkannya.
Kompetensi pedagogic		
5	Bagaimana dukungan kepala madrasah dalam membantu Ibu menyusun perangkat ajar sesuai Kurikulum Merdeka?	Tentunya ada dukungan kepala madrasah, seperti penyediaan alat dan bahan-bahannya, ketika kami membutuhkan, kepala madrasah langsung cepat tanggapnya tidak mengulur-ulur waktu, jadi ketika kami menyusun perangkat ajar yang sesuai dengan kurikulum merdeka, kepala sekolahnya pasti bersedia, tidak ada yang dia mengelak atau berkata tidak, karena dia tahu ini kepentingan bersama.
6	Apakah gaya kepemimpinan kepala madrasah mendorong	Oh iya tentu saja karena kepala madrasah juga sebagai kepemimpinannya mengarah ke sana. Termasuk dalam berinovasi dalam

	Ibu untuk berinovasi dalam pembelajaran?	pembelajaran ini, kami dimintanya untuk selalu upgrade dan tidak monoton dalam pembelajaran. Kami dimintanya selalu berinovasi dan berkolaborasi tentunya juga dilibatkan disini. Kalau berinovasi tentu, tentu sangat mendukung sekali, tidak ada kendala dari beliau.
7	Bentuk inovasi apa yang pernah Ibu lakukan?	Salah satunya Adalah saya memberikan reward bagi anak-anak yang pintar dan semangat dalam pembelajaran, dengan menggunakan media-media, bagian-bagian, gambar-gambar, dan tentunya teknologi-teknologi yang seperti sekarang ini, seperti kita menggunakan kanva. Apalagi sekarang ada permainan yang langsung dari teknologi, yang bisa kita download dan kita ambil, atau kita ATM lah dari internet. Jadi banyak sih, tidak hanya satu atau dua saja inovasi. Ini sebagai bentuk dari kompetensi setiap gurunya, itu dibebaskan sama kepala kita untuk berinovasi. Silahkan, yang penting sesuai dengan pembelajaran yang kita kuasai.
8	Apakah Ibu pernah terlibat dalam kegiatan <i>PLC</i> atau refleksi pembelajaran bersama?	Saya aktif dalam kegiatan KKGMI.
9	Bagaimana peran kepala madrasah	Kepala madrasah cukup mendukung dalam kegiatan-kegiatan pembelajaran, apalagi tentang sarana dan prasarannya,

	dalam mendukung kegiatan tersebut?	pembiayaannya. Kami cukup mendapat dukungan dari kepala madrasah ini.
10	Menurut Ibu, bagaimana pengaruh kepemimpinan kepala madrasah terhadap peningkatan kompetensi pedagogik guru?	Oh, ini jelas berpengaruh karena dari segi peningkatan kompetensinya, kepala madrasah ini, dia langsung berperan seperti menjadikan sarana-prasarana, pembiayaan, apalagi ketika kami membutuhkan sarana-prasarana untuk peningkatan kompetensi kami, beliau langsung merealisasikan.

Pewawancara



IF

Informan



SA

INSTRUMEN WAWANCARA PENELITIAN (GURU)

“Implementasi Kepemimpinan Kolaboratif Kepala Madrasah Berbasis Prinsip *Power With Not Power Over* dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru (Studi Kasus di MIN 2 Rejang Lebong pada Era Kurikulum Merdeka)”

Lokasi Wawancara : MIN 2 Rejang Lebong

Hari/tanggal : Selasa, 3 Maret 2026

Informan : I4

NO	Pertanyaan	Informasi yang Ditemukan
Kepemimpinan Kolaboratif Kepala Madrasah Berbasis <i>Power With Not Power Over</i>		
1	Bagaimana pengalaman ibu dalam berinteraksi dengan kepala madrasah selama ini?	Komunikasi baik. Hubungan (interaksi) dengan kepala madrasah sangat baik.
2	Apakah ibu merasa diberi ruang untuk menyampaikan pendapat dan gagasan?	Iya, selalu di beri ruang untuk menyampaikan pendapat (gagasan).
3	Sejauh mana Ibu dilibatkan dalam perencanaan program madrasah atau kegiatan akademik?	Semua dewan guru dan staf selalu dilibatkan dalam perencanaan program madrasah.
4	Bagaimana keterlibatan Ibu dalam	Evaluasi pembelajaran atau program sekolah semua guru dan staf dilibatkan.

	evaluasi pembelajaran atau program sekolah?	
Kompetensi pedagogic		
5	Bagaimana dukungan kepala madrasah dalam membantu Ibu menyusun perangkat ajar sesuai Kurikulum Merdeka?	Para dewan guru dalam menyusun perangkat ajar mendapat dukungan yang baik dari kepala madrasah.
6	Apakah gaya kepemimpinan kepala madrasah mendorong Ibu untuk berinovasi dalam pembelajaran?	Kepala madrasah selalu memberi dorongan bagi dewan guru untuk berinovasi dalam pembelajaran.
7	Bentuk inovasi apa yang pernah ibu lakukan?	Memberi hadiah bagi siswa yang berprestasi. Kalau ada siswa yang lambat memahami pelajaran, biasanya kami memberikan pendampingan tambahan atau penjelasan ulang supaya mereka bisa mengikuti pembelajaran.
8	Apakah Ibu pernah terlibat dalam kegiatan <i>PLC</i> atau refleksi pembelajaran bersama?	Iya, di kegiatan KKGMI
9	Bagaimana peran kepala madrasah	Peran kepala madrasah sangat mendukung dalam perencanaan program madrasah.

	dalam mendukung kegiatan tersebut?	
10	Menurut Ibu, bagaimana pengaruh kepemimpinan kepala madrasah terhadap peningkatan kompetensi pedagogik guru?	Pengaruh kepemimpinan terhadap peningkatan kompetensi pedagogik guru sangat baik.

Pewawancara



IF

Informan



SI

INSTRUMEN WAWANCARA PENELITIAN (GURU)

“Implementasi Kepemimpinan Kolaboratif Kepala Madrasah Berbasis Prinsip *Power With Not Power Over* dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru (Studi Kasus di MIN 2 Rejang Lebong pada Era Kurikulum Merdeka)”

Lokasi Wawancara : MIN 2 Rejang Lebong

Hari/tanggal : Selasa, 25 April 2026

Informan : I5

NO	Pertanyaan	Informasi yang Ditemukan
Kepemimpinan Kolaboratif Kepala Madrasah Berbasis <i>Power With Not Power Over</i>		
1	Bagaimana pengalaman bapak dalam berinteraksi dengan kepala madrasah selama ini?	Baik, terima kasih. Untuk pengalaman, saya berkomunikasi dengan Bapak Kepala Madrasah bapak Eko Susilo ini Alhamdulillah berjalan dengan lancar, orangnya itu orang yang terbuka dalam menerima masukan, kemudian pembimbingan kepada kami selaku guru di MIN Dua Rejang Lebong ini, dan juga beliau ini sifatnya mengayomi sesuatu yang saya rasakan sebagai guru.
2	Apakah bapak merasa diberi ruang untuk menyampaikan pendapat dan gagasan?	Ya, sepengalaman saya mengikuti rapat di MIN 2 Rejang Lebong itu selalu ada sesi diskusi, jadi Kepala Madrasah tidak otoriter hanya mendengarkan beliau menyampaikan arahan, tapi kami memberikan ruang untuk menyampaikan ide dan gagasan demi kemajuan MIN 2 Rejang Lebong ini.
3	Sejauh mana Bapak dilibatkan dalam perencanaan program	Ya, kami ada rapat di awal tahun ajaran baru, itu memastikan program kerja ke depan, khususnya kami wali kelas dulu, jadi kami dituntut untuk

	madrasah atau kegiatan akademik?	membuat program kelas kira-kira apa yang sesuai untuk ditingkatkan di kelas masing-masing, kelas 1, kelas 2 sampai kelas 6. Kemudian kami kelas tinggi dan kelas 6 itu disuruh membuat program karena kita berbasis MIN kan sekolah agama jadi lebih diputuskan kepada kemampuan anak dalam baca tulis, kemudian baca tulis serta hafalan sholat seperti Al-Quran.
4	Bagaimana keterlibatan Bapak dalam evaluasi pembelajaran atau program sekolah?	Untuk evaluasi pembelajaran tentunya di sekolah ada pelaksanaan supervisi, jadi kami dituntut untuk menjadi guru profesional, membuat modul ajar, kemudian melakukan pembelajaran di kelas, menggunakan media dan itu diawasi oleh kepala madrasah. Jika Kepala Madrasah kalau berhalang lagi nanti ada Wakil kurikulum yang melakukan supervisi.
Kompetensi pedagogic		
5	Bagaimana dukungan kepala madrasah dalam membantu Bapak menyusun perangkat ajar sesuai Kurikulum Merdeka?	Baik, kalau untuk dukungan sangat mendukung Ibu, kami difasilitasi untuk mengikuti beberapa kegiatan seperti workshop dengan KKGMI, kami aktif terlibat di situ, kemudian kalau untuk dukungan dalam membuat evaluasi itu kami sekarang juga diarahkan menggunakan AI, menggunakan aplikasi berbasis digital.
6	Apakah gaya kepemimpinan kepala madrasah mendorong Bapak untuk	Ya, kami sangat terbantu dengan program dari Pak Eko sendiri untuk mengembangkan kemampuan kami, apalagi kami masih muda jadi masih semangat-semangatnya untuk

	berinovasi dalam pembelajaran?	berkembang seperti itu, jadi benar-benar ini mengarahkan kami untuk mengadopsi teknologi yang bisa diadopsi di kelas-kelas ini.
7	Bentuk inovasi apa yang pernah Bapak lakukan?	Khususnya di MIN 2 Rejang Lebong di kelas 6, saya membuat inovasi, yaitu pertama LKPD itu menggunakan LKPD yang interaktif, jadi dikirim, nanti anak membawa hp semua, LKPD ini dikirimkan di grup, dan evaluasi juga menggunakan quizziz, kahoot, dan lain-lain sebagainya Itu contoh yang pasti sangat sederhana yang kami lakukan.
8	Apakah Bapak pernah terlibat dalam kegiatan <i>PLC</i> atau refleksi pembelajaran bersama?	Iya, saya aktif mengikuti kegiatan PLC salah satunya kegiatan KKGMI yang kami lakukan rutin di setiap satu bulan sekali.
9	Bagaimana peran kepala madrasah dalam mendukung kegiatan tersebut?	Memberi izin yang seluas luasnya kepada dewan guru untuk mengikuti kegiatan tersebut.
10	Menurut Bapak, bagaimana pengaruh kepemimpinan kepala madrasah terhadap peningkatan kompetensi pedagogik guru?	Kepala madrasah memberi ruang untuk berkembang dalam hal peningkatan kompetensi guru. Jadi sangat berpengaruh dengan menciptakan pembelajaran yang berkualitas dan mendorong dewan guru untuk memberikan pembelajaran yang sudah berbasis teknologi.

Pewawancara

A handwritten signature in black ink, consisting of a stylized 'I' followed by a series of loops and a final vertical stroke.

IF

Informan

A handwritten signature in black ink, featuring a large, sweeping curve that ends in a small, shaded, diamond-shaped mark.

AK

INSTRUMEN WAWANCARA PENELITIAN (GURU)

“Implementasi Kepemimpinan Kolaboratif Kepala Madrasah Berbasis Prinsip *Power With Not Power Over* dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru (Studi Kasus di MIN 2 Rejang Lebong pada Era Kurikulum Merdeka)”

Lokasi Wawancara : MIN 2 Rejang Lebong

Hari/tanggal : Selasa, 3 Maret 2026

Informan : I6

NO	Pertanyaan	Informasi yang Ditemukan
Kepemimpinan Kolaboratif Kepala Madrasah Berbasis <i>Power With Not Power Over</i>		
1	Bagaimana pengalaman bapak dalam berinteraksi dengan kepala madrasah selama ini?	Alhamdulillah selama ini dalam berinteraksi sama Kepala Sekolah lancar-lancar dan baik-baik saja. Baik itu di dalam sekolah maupun di luar sekolah.
2	Apakah bapak merasa diberi ruang untuk menyampaikan pendapat dan gagasan?	Alhamdulillah pada saat kegiatan rapat ataupun pertemuan baik itu di sekolah maupun pertemuan dengan pihak komite. Kepala madrasah selalu memberikan ruang kepada guru untuk memberikan tanggapan dan masukan.
3	Sejauh mana Bapak dilibatkan dalam perencanaan program madrasah atau kegiatan akademik?	Ya, semua itu masuk semua tuh. Baik itu di program, apapun di kegiatan di sekolah.
4	Bagaimana keterlibatan Bapak dalam evaluasi	Terlibat juga dalam kegiatan apapun kepala madrasah selalu terlibat dan kami dilibatkan dalam apapun kegiatannya.

	pembelajaran atau program sekolah?	
Kompetensi pedagogic		
5	Bagaimana dukungan kepala madrasah dalam membantu Bapak menyusun perangkat ajar sesuai Kurikulum Merdeka?	Kalau Bapak itu biasanya kalau untuk dalam penyusunan, Bapak sekolah itu selalu memberikan arahan dalam pembuatan perangkat bahan ajar dan masukan.
6	Apakah gaya kepemimpinan kepala madrasah mendorong Bapak untuk berinovasi dalam pembelajaran?	Sangat mendorong untuk berinovasi dalam proses pembelajaran. Dalam pembelajaran kami mencoba menyesuaikan metode dengan kondisi siswa, terutama kemampuan memahami materi karena setiap siswa berbeda-beda.
7	Bentuk inovasi apa yang pernah Bapak lakukan?	Bagi anak yang berprestasi selalu diberikan reward.
8	Apakah Bapak pernah terlibat dalam kegiatan <i>PLC</i> atau refleksi pembelajaran bersama?	Dalam kegiatan <i>PLC</i> itu kami setiap bulan ada yang namanya itu <i>KKGMI</i> . Nah setiap <i>KKGMI</i> itu kepala sekolah selalu mengutus beberapa guru untuk mengikuti kegiatan tersebut.
9	Bagaimana peran kepala madrasah dalam mendukung kegiatan tersebut?	Memberikan izin dewan guru untuk mengikuti kegiatan tersebut.

10	Menurut Bapak, bagaimana pengaruh kepemimpinan kepala madrasah terhadap peningkatan kompetensi pedagogik guru?	Pengaruh kepala madrasah terhadap peningkatan kompetensi sangat membantu dan mendukung untuk setiap guru itu berkembang dan berinovasi.

Pewawancara



IF

Informan



MZ

INSTRUMEN WAWANCARA PENELITIAN KOMITE

“Implementasi Kepemimpinan Kolaboratif Kepala Madrasah Berbasis Prinsip *Power With Not Power Over* dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru (Studi Kasus di MIN 2 Rejang Lebong pada Era Kurikulum Merdeka)”

Lokasi Wawancara : MIN 2 Rejang Lebong

Hari/tanggal : Selasa, 25 April 2026

Informan : I8

NO	Pertanyaan	Informasi yang Ditemukan
1	Bagaimana pandangan Bapak/Ibu terhadap gaya kepemimpinan kepala madrasah di lembaga ini?	Menurut saya sudah sangat bagus. Kepala Madrasah sekarang orangnya terbuka, rendah hati, dan enak diajak diskusi kalau ada apa-apa
2	Apakah kepemimpinan tersebut mencerminkan pendekatan kolaboratif?	Iya, sangat terasa kerjasamanya. Beliau tidak memutuskan sendiri, tapi sering nanya pendapat kami di Komite dan juga dengerin masukan dari guru-guru.
3	Menurut Bapak/Ibu, bagaimana dampak kepemimpinan kepala madrasah terhadap mutu pembelajaran?	Dampaknya positif sekali. Anak-anak jadi lebih nyaman sekolahnya, lingkungan makin tertata, dan kegiatan belajar mengajar jadi lebih hidup.
4	Apakah terlihat perubahan pada profesionalisme dan kompetensi pedagogik guru?	Kelihatan sekali perubahannya. Guru-guru sekarang makin rajin, disiplin, dan kreatif kalau ngajar. Cara mereka komunikasi ke wali murid juga makin baik

5	Bagaimana bentuk sinergi antara madrasah dengan pengawas atau komite sekolah?	Sinerginya kuat lewat komunikasi rutin. Kami sering diajak rapat buat bahas program sekolah, jadi kalau ada masalah bisa cepat dicarikan solusinya bersama-sama.
6	Dukungan apa yang diperlukan agar kepemimpinan kolaboratif di madrasah semakin optimal?	Yang penting itu kekompakan wali murid tetap dijaga, dukungan fasilitas belajar yang lebih lengkap, sama anggaran untuk kegiatan siswa supaya program sekolah makin lancar

Pewawancara



IF

Informan



ZL

**INSTRUMEN DOKUMENTASI PENELITIAN
(TENAGA KEPENDIDIKAN)**

**“Implementasi Kepemimpinan Kolaboratif Kepala Madrasah Berbasis
Prinsip *Power With Not Power Over* dalam Meningkatkan Kompetensi
Pedagogik Guru (Studi Kasus di MIN 2 Rejang Lebong pada Era Kurikulum
Merdeka)”**

Lokasi : MIN 2 Rejang Lebong
Hari/tanggal : 3 Maret - 25 April 2026
Informan : I7

No	Jenis Dokumen yang Dikaji	Fokus Analisis Dokumen	Ada	Tidak Ada	Keterangan
Kepemimpinan Kolaboratif Berbasis Prinsip <i>Power With Not Power Over</i>					
1	Program Kerja Madrasah (RKT)	Keterlibatan guru dalam penyusunan program, pembagian peran, dan mekanisme pengambilan keputusan Bersama	√		Dokumen RKT menunjukkan adanya pelibatan guru dalam penyusunan program melalui pembagian tugas dan tanggung jawab pada masing-masing bidang.
2	Notulen rapat/musyawarah guru	Pola dialog, partisipasi guru, kesetaraan suara, dan proses musyawarah	√		Notulen rapat menunjukkan adanya proses musyawarah yang melibatkan guru dalam penyampaian pendapat dan pengambilan keputusan.

3	Jadwal supervisi akademik	Pola supervisi (dialogis, pendampingan, bukan instruktif)	√		Dokumen jadwal supervisi menunjukkan bahwa kegiatan supervisi dilakukan secara terencana dan berkelanjutan.
4	Instrumen supervisi akademik	Fokus supervisi pada refleksi, perbaikan pembelajaran, dan pengembangan guru	√		Instrumen supervisi memuat aspek refleksi dan perbaikan pembelajaran.
5	Laporan tindak lanjut supervise	Bentuk rekomendasi, pendampingan, dan refleksi bersama pasca supervisi	√		Dokumen tindak lanjut supervisi menunjukkan adanya rekomendasi perbaikan pembelajaran serta bentuk pendampingan yang berkelanjutan.
Kompetensi Pedagogik Guru					
6	Modul Ajar/RPP Kurikulum Merdeka	Kesesuaian dengan CP, ATP, diferensiasi, dan kebutuhan murid	√		Dokumen modul ajar menunjukkan kesesuaian dengan capaian pembelajaran (CP) dan alur tujuan pembelajaran

					(ATP), serta adanya upaya penerapan pembelajaran berdiferensiasi sesuai kebutuhan peserta didik.
7	Instrumen asesmen formatif	Bentuk asesmen, keberlanjutan asesmen, dan pemanfaatan hasil asesmen	√		Dokumen asesmen menunjukkan bahwa Sebagian guru menggunakan penilaian formatif secara berkelanjutan untuk memantau perkembangan belajar siswa, serta memberikan umpan balik sebagai bagian dari proses pembelajaran.
8	Dokumen PLC/KKG internal	Aktivitas kolaboratif guru, refleksi bersama, dan pembelajaran kolektif	√		Dokumen kegiatan PLC/KKG menunjukkan adanya aktivitas kolaboratif antar guru dalam berbagi pengalaman, diskusi pembelajaran, dan refleksi bersama,

					yang mendukung peningkatan kompetensi pedagogik secara kolektif.
9	Catatan refleksi guru	Kedalaman refleksi, perbaikan praktik mengajar, dan kesadaran pedagogik	√		Catatan refleksi guru menunjukkan adanya upaya evaluasi terhadap proses pembelajaran, meskipun kedalaman refleksi masih bervariasi dan belum dilakukan secara sistematis oleh seluruh guru.
10	Laporan PKB guru	Keterlibatan guru dalam pelatihan, workshop, dan pengembangan kompetensi	√		Dokumen PKB menunjukkan keterlibatan guru dalam kegiatan pengembangan profesional seperti pelatihan dan workshop, yang berkontribusi terhadap peningkatan

					kompetensi pedagogik guru.
--	--	--	--	--	-------------------------------

Lampiran Koding Hasil Instrumen Penelitian

Koding Data Penelitian

“Implementasi Kepemimpinan Kolaboratif Kepala Madrasah Berbasis Prinsip *Power With Not Power Over* dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru” (Studi kasus di MIN 2 Rejang Lebong pada Era Kurikulu Merdeka)

1. Implementasi Kepemimpinan Kolaboratif Berbasis *Power With Not Power Over*

Kode	Data Temuan	Kata Kunci	Kategori/Sub Tema	Sub Judul BAB IV
KNH-1	“Komunikasi dengan kepala madrasah berjalan lancar dan terbuka” (I5)	Komunikasi terbuka	Relasi dialogis	Relasi Kepemimpinan Non-Hierarkis
KNH-2	“Kepala madrasah selalu memberikan ruang diskusi dalam rapat” (I2)	Ruang diskusi	Setara	Relasi Kepemimpinan Non-Hierarkis
KNH-3	Guru diberi kesempatan menyampaikan pendapat dalam rapat	Komunikasi dua arah	non-dominatif	Relasi Kepemimpinan Non-Hierarkis
KNH-4	“Hubungan dengan kepala madrasah sangat baik”	hubungan harmonis	Relasi dialogis	Relasi Kepemimpinan Non-Hierarkis

PKM-1	“Keputusan diambil melalui rapat bersama” (I1)	Musyawarah	keputusan kolektif	Pengambilan Keputusan Berbasis Musyawarah
PKM-2	“Semua kegiatan dibahas bersama dalam rapat”	Partisipasi	pelibatan guru	Pengambilan Keputusan Berbasis Musyawarah
PKM-3	Kepala madrasah tidak mengambil keputusan sendiri	anti dominasi	kepemimpinan partisipatif	Pengambilan Keputusan Berbasis Musyawarah
PKM-4	Notulen rapat menunjukkan adanya musyawarah	keputusan bersama	dialog organisasi	Pengambilan Keputusan Berbasis Musyawarah
PPG-1	Guru dilibatkan dalam program dan kegiatan sekolah	pelibatan aktif	Pemberdayaan	Partisipasi dan Pemberdayaan Guru
PPG-2	Guru diberi tanggung jawab dalam kegiatan madrasah	tanggung jawab bersama	Empowerment	Partisipasi dan Pemberdayaan Guru
PPG-3	Kepala madrasah memberi ruang inovasi	dukungan profesional	pemberdayaan guru	Partisipasi dan Pemberdayaan Guru
BKM-1	Guru berdiskusi melalui PLC/KKGMI	Kolaborasi	komunitas belajar	Budaya Kolaboratif di Madrasah
BKM-2	Guru berbagi pengalaman pembelajaran	sharing practice	pembelajaran kolektif	Budaya Kolaboratif di Madrasah

BKM-3	Kolaborasi masih terbatas pada kelompok tertentu	partisipasi belum merata	kolaborasi parsial	Budaya Kolaboratif di Madrasah
BRP-1	Guru melakukan refleksi bersama dalam PLC	refleksi kolektif	evaluasi pembelajaran	Budaya Reflektif dalam Pembelajaran
BRP-2	Supervisi memuat refleksi dan tindak lanjut	refleksi berkelanjutan	perbaikan pembelajaran	Budaya Reflektif dalam Pembelajaran
BRP-3	Refleksi belum dilakukan seluruh guru	belum sistematis	budaya reflektif awal	Budaya Reflektif dalam Pembelajaran

Koding Data Penelitian

“Implementasi Kepemimpinan Kolaboratif Kepala Madrasah Berbasis Prinsip *Power With Not Power Over* dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru” (Studi kasus di MIN 2 Rejang Lebong pada Era Kurikulu Merdeka)

2. Implementasi Kepemimpinan terhadap Peningkatan Kompetensi Pedagogik Guru

Kode	Data Temuan	Kata Kunci	Kategori/Sub Tema	Sub Judul BAB IV
PKP-KPD-1	Guru memahami karakteristik dan kebutuhan belajar siswa	pemahaman peserta didik	diferensiasi pembelajaran	Pemahaman Karakteristik Peserta Didik
PKP-KPD-2	Guru menyesuaikan pendekatan pembelajaran dengan kondisi siswa	penyesuaian pembelajaran	pendekatan individual	Pemahaman Karakteristik Peserta Didik
PKP-KPD-3	Kepala madrasah mendorong guru memahami kemampuan siswa	pendampingan guru	penguatan pedagogik	Pemahaman Karakteristik Peserta Didik
PKP-PPM-1	Guru menyusun modul ajar dan perangkat pembelajaran	perencanaan pembelajaran	perangkat ajar	Perencanaan Pembelajaran
PKP-PPM-2	Penyusunan perangkat dilakukan melalui diskusi Bersama	kolaborasi guru	perencanaan kolektif	Perencanaan Pembelajaran

PKP-PPM-3	Kepala madrasah melakukan supervisi perangkat pembelajaran	supervisi akademik	pembinaan guru	Perencanaan Pembelajaran
PKP-PPM-4	Guru menyesuaikan pembelajaran dengan CP dan ATP	kurikulum merdeka	perencanaan adaptif	Perencanaan Pembelajaran
PKP-PLM-1	Guru menggunakan metode pembelajaran yang variative	inovasi pembelajaran	pembelajaran aktif	Pelaksanaan Pembelajaran
PKP-PLM-2	Guru mulai menggunakan media digital dalam pembelajaran	teknologi pembelajaran	inovasi pedagogik	Pelaksanaan Pembelajaran
PKP-PLM-3	Pembelajaran dilakukan lebih interaktif	student centered learning	keterlibatan siswa	Pelaksanaan Pembelajaran
PKP-PLM-4	Kepala madrasah memberi dukungan terhadap inovasi pembelajaran	dukungan kepemimpinan	pengembangan pedagogik	Pelaksanaan Pembelajaran
PKP-APM-1	Guru menggunakan asesmen formatif dalam pembelajaran	asesmen formatif	evaluasi berkelanjutan	Asesmen Pembelajaran

PKP-APM-2	Guru memberikan umpan balik kepada siswa	feedback pembelajaran	assessment for learning	Asesmen Pembelajaran
PKP-APM-3	Hasil asesmen digunakan untuk melihat perkembangan siswa	pemanfaatan asesmen	evaluasi pembelajaran	Asesmen Pembelajaran
PKP-APM-4	Guru mulai menyesuaikan pembelajaran berdasarkan hasil asesmen	tindak lanjut asesmen	perbaikan pembelajaran	Asesmen Pembelajaran
PKP-RPP-1	Guru melakukan refleksi setelah pembelajaran	refleksi pembelajaran	evaluasi diri	Refleksi dan Perbaikan Pembelajaran
PKP-RPP-2	Refleksi dilakukan melalui diskusi PLC/KKGMI	refleksi kolektif	pembelajaran kolaboratif	Refleksi dan Perbaikan Pembelajaran
PKP-RPP-3	Supervisi kepala madrasah memuat evaluasi dan tindak lanjut	supervisi reflektif	peningkatan kualitas	Refleksi dan Perbaikan Pembelajaran
PKP-RPP-4	Refleksi belum dilakukan secara konsisten oleh seluruh guru	belum sistematis	refleksi parsial	Refleksi dan Perbaikan Pembelajaran

Koding Data Penelitian

“Implementasi Kepemimpinan Kolaboratif Kepala Madrasah Berbasis Prinsip *Power With Not Power Over* dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru” (Studi kasus di MIN 2 Rejang Lebong pada Era Kurikulum Merdeka)

3. Implikasi Kepemimpinan Kolaboratif terhadap Peningkatan Kompetensi Pedagogik Guru

Kode	Data Temuan	Kata Kunci	Kategori/Sub Tema	Sub Judul BAB IV
IKP-MPG-1	Guru menjadi lebih aktif mengikuti kegiatan pengembangan diri	pengembangan profesional	profesionalitas guru	Meningkatnya Profesionalitas Guru
IKP-MPG-2	Guru lebih terbuka terhadap masukan dan evaluasi	keterbukaan professional	budaya belajar	Meningkatnya Profesionalitas Guru
IKP-KLG-1	Guru terbiasa berdiskusi dan berbagi praktik pembelajaran	kolaborasi guru	learning community	Kolaborasi dan Learning Community Guru
IKP-KLG-2	Kegiatan PLC/KKGMI memperkuat kerja sama guru	komunitas belajar	kolaborasi profesional	Kolaborasi dan Learning Community Guru

IKP-KLG-3	Guru saling membantu dalam menyusun perangkat pembelajaran	kerja sama pedagogic	budaya kolektif	Kolaborasi dan Learning Community Guru
IKP-IPP-1	Pembelajaran menjadi lebih inovatif dan variative	inovasi pembelajaran	kreativitas guru	Inovasi Pembelajaran Pedagogik
IKP-IPP-2	Guru mulai menggunakan media dan teknologi pembelajaran	digital learning	inovasi pedagogik	Inovasi Pembelajaran Pedagogik
IKP-IPP-3	Siswa terlihat lebih aktif dalam pembelajaran	pembelajaran aktif	student engagement	Inovasi Pembelajaran Pedagogik
IKP-RPB-1	Guru mulai memanfaatkan hasil asesmen untuk refleksi	refleksi berbasis asesmen	evaluasi berkelanjutan	Refleksi dan Perbaikan Berkelanjutan
IKP-RPB-2	Guru melakukan perbaikan pembelajaran berdasarkan evaluasi	tindak lanjut pembelajaran	continuous improvement	Refleksi dan Perbaikan Berkelanjutan
IKP-RPB-3	Refleksi dilakukan melalui supervisi dan diskusi guru	refleksi kolektif	budaya reflektif	Refleksi dan Perbaikan Berkelanjutan

IKP-BKO-1	Hubungan kerja antar guru menjadi lebih terbuka	komunikasi organisasi	budaya kerja positif	Budaya Kerja Organisasi
IKP-BKO-2	Budaya kerja sama mulai berkembang di madrasah	Teamwork	budaya kolaboratif	Budaya Kerja Organisasi
IKP-BKO-3	Guru merasa lebih dihargai dalam organisasi	penghargaan profesional	iklim organisasi	Budaya Kerja Organisasi

Kode	Keterangan
KNH	Relasi Kepemimpinan Non-Hierarkis
PKM	Pengambilan Keputusan Musyawarah
PPG	Partisipasi dan Pemberdayaan Guru
BKM	Budaya Kolaboratif Madrasah
BRP	Budaya Reflektif Pembelajaran
KPPD	Kompetensi Pedagogik Guru
PKP	Peningkatan Kompetensi Pedagogik
KPD	Karakteristik Peserta Didik
PPM	Perencanaan Pembelajaran
PLM	Pelaksanaan Pembelajaran
APM	Asesmen Pembelajaran
RPP	Refleksi dan Perbaikan Pembelajaran
IKP	Implikasi Kepemimpinan Pedagogik
MPG	Meningkatnya Profesionalitas Guru
KLG	Kolaborasi dan Learning Community
IPP	Inovasi Pembelajaran Pedagogik
RPB	Refleksi dan Perbaikan Berkelanjutan
BKO	Budaya Kerja Organisasi

Lampiran Foto Wawancara





**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI (IAIN) CURUP
PROGRAM PASCASARJANA**

Jl. Setia Negara No.1 Kotak Pos 108 (0732) 21010-21755 Fax.21010 Kode Pos 39119
Homepage: <http://www.aincurup.ac.id> Email: pascasarjana.staincurup@gmail.com

**KEPUTUSAN
DIREKTUR PASCASARJANA INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI (IAIN) CURUP
Nomor : 190 /In.34/PCS/PP.00.9/02/2026**

**Tentang
PENUNJUKAN PEMBIMBING I DAN II DALAM PENULISAN TESIS
PROGRAM MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA (S2) INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI (IAIN) CURUP**

- Menimbang** : a. Bahwa untuk kelancaran penulisan Tesis mahasiswa, perlu ditunjuk Dosen Pembimbing I dan II yang bertanggung jawab dalam penyelesaian penulisan yang dimaksud;
- b. Bahwa saudara yang namanya tercantum dalam Surat Keputusan ini dipandang cakap dan mampu serta memenuhi syarat untuk diserahi tugas sebagai Pembimbing I dan II;
- Mengingat** : 1. Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional;
2. Peraturan Presiden RI Nomor 24 Tahun 2018 tentang Institut Agama Islam Negeri Curup;
3. Peraturan Menteri Agama RI Nomor 30 Tahun 2018 tentang Organisasi dan Tata Kerja Institut Agama Islam Negeri Curup;
4. Keputusan Menteri Pendidikan Nasional RI Nomor 184/U/2001 tentang Pedoman Pengawasan, Pengendalian dan Pembinaan Program Diploma, Sarjana, dan Pascasarjana di Perguruan Tinggi;
5. Keputusan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 019558/B.II/3/2022 tanggal 18 April 2022 tentang Pengangkatan Rektor Institut Agama Islam (IAIN) Curup Periode 2022-2026;
6. Keputusan Direktur Jenderal Pendidikan Islam Nomor 6271 Tanggal 05 November 2014 tentang Izin Penyelenggaraan Program Pascasarjana (S2) Pada STAIN Curup;
7. Keputusan Rektor IAIN Curup Nomor 1195/In.34/R/Kp.07.05/09/2023 tentang Pengangkatan Direktur Pascasarjana IAIN Curup.

MEMUTUSKAN:

Menetapkan : Saudara:

- Pertama** : 1. **Dr. Nelson, S.Ag., M.Pd.I** NIP 19690504 199803 1 006
2. **Dr. Aida Rahmi Nasution, M.Pd.I** NIP 19841209 201101 2 009

Dosen Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Curup masing-masing sebagai Pembimbing I dan II dalam penulisan Tesis mahasiswa:

NAMA : Ike Fransiska
NIM : 24861021
JUDUL TESIS : Implementasi Kepemimpinan Kolaboratif Kepala Madrasah Berbasis Prinsip *Power With Not Power Over* Dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru (Studi Kasus di MIN 2 Rejang Lebong Pada Era Kurikulum Merdeka

- Kedua** : Proses Bimbingan dengan Pembimbing I dan Pembimbing II dilakukan 10 kali dan dapat dibuktikan dengan Kartu Bimbingan Tesis;
- Ketiga** : Pembimbing I bertugas membimbing dan mengarahkan hal-hal yang berkaitan dengan substansi dan konten Tesis. Untuk pembimbing II bertugas dan mengarahkan dalam penggunaan bahasa dan metodologi penulisan;
- Keempat** : Kepada masing-masing pembimbing diberi honorarium sesuai dengan peraturan yang berlaku;
- Kelima** : Surat Keputusan ini disampaikan kepada yang bersangkutan untuk diketahui dan dilaksanakan sebagaimana mestinya;
- Keenam** : Keputusan ini berlaku sejak ditetapkan dan berakhir setelah Tesis tersebut dinyatakan sah oleh IAIN Curup atau masa bimbingan telah mencapai 1 tahun sejak SK ini ditetapkan;
- Ketujuh** : Apabila terdapat kekeliruan dalam surat keputusan ini, akan diperbaiki sebagaimana mestinya sesuai peraturan yang berlaku.

Ditetapkan di Curup
Pada tanggal, 18 Februari 2026
Direktur,

Hamengkubuwono

Tertuang

Curup, Februari 2026

Hal : Permohonan Penerbitan
Surat Ijin Penelitian

Kepada
Yth. Direktur Pascasarjana IAIN Curup

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

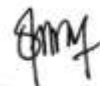
Nama : Ike Fransiska
NIM : 24861021
Prodi : Manajemen Pendidikan Islam (MPI)

Dengan ini mengajukan permohonan untuk diterbitkan Surat Ijin Penelitian yang berjudul **"Implementasi Kepemimpinan Kolaboratif Kepala Madrasah Berbasis Prinsip *Power With Not Power Over* dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru"** (Studi Kasus di MIN 2 Rejang Lebong pada Era Kurikulum Merdeka)

Demikianlah surat permohonan ini saya sampaikan, atas perhatian Bapak saya ucapkan terimakasih.

Wassalamu'alikum Wr. Wb.

Pemohon,



Ike Fransiska
24861021

Mengetahui,

Pembimbing I,



Dr. Nelson, S.Ag., M.Pd.I
NIP. 195905041998031006

Pembimbing II,



Dr. Aida Rahmi Nasution, M.Pd.I
NIP. 198412092011012009



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN REJANG LEBONG
Jalan S. Sukowati No. 62 Curup, Telp/Fax (0732) 21041 Faksimili (0732) 21041 Pos 39114
Website : kemenagreganglebong.com, Email : kemenagreganglebong@gmail.com

REKOMENDASI IZIN PENELITIAN
Nomor: 38/Kk.07.03.2/TL.00/02/2026

Berdasarkan Surat Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Curup Program Pascasarjana Nomor: 228/In.34/PCS/PP.00.9/02/2026. Hal Rekomendasi Izin Penelitian, dengan ini memberikan Rekomendasi Izin Penelitian Kepada:

Nama : Ike Fransiska
NIM : 24861021
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
Judul Tesis : Implementasi Kepemimpinan Kolaboratif Kepala Madrasah Berbasis Prinsip Power With Not Power Over dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru (Studi Kasus di MIN 2 Rejang Lebong pada Era Kurikulum Merdeka)
Waktu Penelitian : 27 Februari 2026 s.d 27 Juli 2026
Tempat Penelitian : MIN 2 Rejang Lebong

Dengan Ketentuan sebagai berikut:

1. Sebelum melakukan penelitian harus melapor kepada Kepala Madrasah yang bersangkutan
2. Selama pelaksanaan penelitian tidak mengganggu kegiatan proses belajar mengajar yang dilaksanakan pada Madrasah yang bersangkutan
3. Setelah selesai melaksanakan penelitian, agar menyampaikan hasil penelitian kepada Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Rejang Lebong Cq. Seksi Pendidikan Madrasah

Asli: Surat rekomendasi izin penelitian ini diberikan kepada yang bersangkutan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Rejang Lebong, 26 Februari 2026
Kepala,



Lukman

Tembusan
Rektor IAIN Curup

SURAT KETERANGAN TELAH WAWANCARA

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : EKO SUSILO M.Pd
NIP : 197404201999031003
Jabatan : Kepala Madrasah MIN 2 Rejang Lebong

Menerangkan dengan sebenarnya bahwa:

Nama : IKE FRANSISKA
NIM : 24861021
Prodi : S2. MPI

Telah melakukan wawancara dalam rangka menyusun tesis yang berjudul:

"Implementasi Kepemimpinan Kolaboratif Kepala Madrasah Berbasis Prinsip *Power With Not Power Over* dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru" (Studi Kasus di MIN 2 Rejang Lebong pada Era Kurikulum Merdeka)

Demikianlah surat keterangan ini dibuat dengan sebenar-benarnya, agar dapat dipergunakan sebagai mana mestinya.

Rejang Lebong, 28 Februari 2026

Responden



EKO SUSILO, M.Pd

NIP. 197404201999031003

SURAT KETERANGAN TELAH WAWANCARA

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : ADHYTIA KURNIAWAN
NIP : 199710082025051007
Jabatan : Guru MIN 2 Rejang Lebong

Menerangkan dengan sebenarnya bahwa:

Nama : IKE FRANSISKA
NIM : 24861021
Prodi : S2, MPI

Telah melakukan wawancara dalam rangka menyusun tesis yang berjudul:

"Implementasi Kepemimpinan Kolaboratif Kepala Madrasah Berbasis Prinsip *Power With Not Power Over* dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru" (Studi Kasus di MIN 2 Rejang Lebong pada Era Kurikulum Merdeka)

Demikianlah surat keterangan ini dibuat dengan sebenar-benarnya, agar dapat dipergunakan sebagai mana mestinya.

Rejang Lebong, 25 April 2026
Responden



ADHYTIA KURNIAWAN
NIP. 199710082025051007

SURAT KETERANGAN TELAH WAWANCARA

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : FITRI AYU WULANDARI
Jabatan : Guru MIN 2 Rejang Lebong

Menerangkan dengan sebenarnya bahwa:

Nama : IKE FRANSISKA
NIM : 24861021
Prodi : S2. MPI

Telah melakukan wawancara dalam rangka menyusun tesis yang berjudul:

"Implementasi Kepemimpinan Kolaboratif Kepala Madrasah Berbasis Prinsip *Power With Not Power Over* dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru" (Studi Kasus di MIN 2 Rejang Lebong pada Era Kurikulum Merdeka)

Demikianlah surat keterangan ini dibuat dengan sebenar-benarnya, agar dapat dipergunakan sebagai mana mestinya.

Rejang Lebong, 3 Maret 2026

Responden



FITRI AYU WULANDARI

SURAT KETERANGAN TELAH WAWANCARA

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : SISKALESTARI S.Pd,
NIP : 199902042025212003
Jabatan : Guru MIN 2 Rejang Lebong

Menerangkan dengan sebenarnya bahwa:

Nama : IKEFRANSISKA
NIM : 24861021
Prodi : SZ. MPI

Telah melakukan wawancara dalam rangka menyusun tesis yang berjudul:

"Implementasi Kepemimpinan Kolaboratif Kepala Madrasah Berbasis Prinsip *Power With Not Power Over* dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru" (Studi Kasus di MIN 2 Rejang Lebong pada Era Kurikulum Merdeka)

Demikianlah surat keterangan ini dibuat dengan sebenar-benarnya, agar dapat dipergunakan sebagai mana mestinya.

Rejang Lebong, 3 Maret 2026

Responden



SISKALESTARI S.Pd,

NIP. 199902042025212003

SURAT KETERANGAN TELAH WAWANCARA

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : SUSILAWATI, K. S.Pd.I
NIP : 197106032005012003
Jabatan : Guru MIN 2 Rejang Lebong

Menerangkan dengan sebenarnya bahwa:

Nama : IKE FRANSISKA
NIM : 24861021
Prodi : S2. MPI

Telah melakukan wawancara dalam rangka menyusun tesis yang berjudul:

"Implementasi Kepemimpinan Kolaboratif Kepala Madrasah Berbasis Prinsip *Power With Not Power Over* dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru" (Studi Kasus di MIN 2 Rejang Lebong pada Era Kurikulum Merdeka)

Demikianlah surat keterangan ini dibuat dengan sebenar-benarnya, agar dapat dipergunakan sebagai mana mestinya.

Rejang Lebong, 3 Maret 2026

Responden



SUSILAWATI, K. S.Pd.I
NIP. 197106032005012003

SURAT KETERANGAN TELAH WAWANCARA

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Zainul
Jabatan : Ketua Komite MIN 2 Rejang Lebong

Menerangkan dengan sebenarnya bahwa:

Nama : Ike Fransiska
NIM : 24861021
Prodi : S2. MPI

Telah melakukan wawancara dalam rangka menyusun tesis yang berjudul:

"Implementasi Kepemimpinan Kolaboratif Kepala Madrasah Berbasis Prinsip *Power With Not Power Over* dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru" (Studi Kasus di MIN 2 Rejang Lebong pada Era Kurikulum Merdeka)

Demikianlah surat keterangan ini dibuat dengan sebenar-benarnya, agar dapat dipergunakan sebagai mana mestinya.

Rejang Lebong, 25 April 2026
Responden



Zainul

SURAT KETERANGAN TELAH WAWANCARA

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : M. ZULPRAN WIJAYA S.Pd

NIP : 199406272025211001

Jabatan : Guru MIN 2 Rejang Lebong

Menerangkan dengan sebenarnya bahwa:

Nama : IKE FRANSISKA

NIM : 24861021

Prodi : S2. MPI

Telah melakukan wawancara dalam rangka menyusun tesis yang berjudul:

"Implementasi Kepemimpinan Kolaboratif Kepala Madrasah Berbasis Prinsip *Power With Not Power Over* dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru" (Studi Kasus di MIN 2 Rejang Lebong pada Era Kurikulum Merdeka)

Demikianlah surat keterangan ini dibuat dengan sebenar-benarnya, agar dapat dipergunakan sebagai mana mestinya.

Rejang Lebong, 3 Maret 2026

Responden



M. ZULPRAN WIJAYA S.Pd

NIP. 199406272025211001



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
MADRASAH IBTIDAIYAH NEGERI (MIN) 2 REJANG LEBONG**

Jalan Ds. Kampung Jeruk Kepala Curup Kecamatan Binduriang -39182

Email : mini2rejang@gmail.com

SURAT KETERANGAN PENELITIAN

Nomor: B-17/MI.07.06.2/PP.00.4/05/ 2026

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : EKO SUSILO M.Pd

NIP : 197404201999031003

Jabatan : Kepala Madrasah MIN 2 Rejang Lebong

Dengan ini menerangkan bahwa :

Nama : IKE FRANSISKA

NIM : 24861021

Fakultas : Pasca Sarjana

Prodi : Manajemen Pendidikan Islam (MPI)

Judul Tesis : Implementasi Kepemimpinan Kolaboratif Kepala Madrasah Berbasis Prinsip *Power With Not Power Over* dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru (Studi Kasus di MIN 2 Rejang Lebong pada Era Kurikulum Merdeka) .

Nama tersebut Telah Melaksanakan Penelitian dalam Rangka Penyusunan Tesis di MIN 2 Rejang Lebong Berdasarkan Surat Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Rejang Lebong Nomor 38/Kk. 07. 03. 2/TL. 00/4212426 tanggal 26 Februari 2026 tentang Izin Penelitian dengan Judul Tesis " Implementasi Kepemimpinan Kolaboratif Kepala Madrasah Berbasis Prinsip *Power With Not Power Over* dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru"(Studi Kasus di MIN 2 Rejang Lebong pada Era Kurikulum Merdeka) terhitung dari tanggal 27 Februari s.d 27 Mei 2026.

Demikian surat keterangan ini dibuat agar dapat di gunakan sebagaimana mestinya.

Binduriang, 29 Mei 2026

Kepala Madrasah



EKO SUSILO M.Pd

NIP. 197404201999031003



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI (IAIN) CURUP
PROGRAM PASCASARJANA
PRODI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM

Jl. Dr. Aik. Gani 1 Kotak Pos 108 Telp. (0732) 21010-7003044 Fax (0732) 21010 Curup 39119
Website: <http://www.iaincurup.ac.id>, email: admin@iaincurup.ac.id

PERSETUJUAN SUBMIT JURNAL

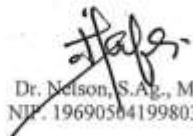
Tesis yang berjudul

Implementasi Kepemimpinan Kolaboratif Kepala Madrasah Berbasis Prinsip *Power With Not Power Over* dalam Peningkatan Kompetensi Pedagogik Guru" (Studi Kasus di MIN 2 Rejang Lebong pada Era Kurikulum Merdeka), yang ditulis oleh Ike Fransiska NIM 24861021 Program Studi Manajemen Pendidikan Islam (MPI) Pascasarjana IAIN Curup, telah di submit di Jurnal An-Nidzam sesuai dengan persetujuan pembimbing.

Curup, Juli 2026

Pembimbing I

Pembimbing II


Dr. Nelson, S.Ag., M.Pd.I
NIP. 196905041998031006


Dr. Aida Rahmi Nasution, M.Pd.I
NIP. 198412092011012009

Mengetahui,
Ketua Prodi Manajemen Pendidikan Islam




Dr. Epa Kristina, M. Pd
NIP. 199210202025052002