

AKTUALISASI HADIS AL-HAWARI DALAM SUPERVISI AKADEMIK BERBASIS DIGITAL DI MIS BAHRUL ULUM 2 BOJONEGORO

Nova Fadliana Rahmawati¹, Farih Annisa Putri², Sahudi³
Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya, Indonesia^{1,2,3}
novarahmawati144@gmail.com

Abstract: Digital transformation and the growing use of artificial intelligence (AI) have expanded the scope of ethical dilemmas in education. Educators now confront not only longstanding issues of assessment fairness, confidentiality, power relations, and professional loyalty, but also AI-assisted academic integrity, learner-data privacy, algorithmic bias, unequal access, and blurred accountability when pedagogical decisions are technologically mediated. This article analyzes the structure of contemporary ethical dilemmas in education, evaluates the limitations of procedural professional codes, and develops a decision-making model that integrates professional ethics with Islamic ethics. It employs an integrative literature review and conceptual-normative analysis of scholarly books and peer-reviewed articles on professional ethics in education, moral dilemmas, AI ethics in education, Islamic character ethics, and *maqāṣid al-sharīʿah*. The review demonstrates that ethical dilemmas cannot be adequately resolved through rule compliance or consequence calculation alone. Decisions need a multi-lens assessment involving professional duties, consequences, virtues, care, justice, and the pursuit of public benefit. As its conceptual contribution, the article proposes the AMANAH Framework: Analyzing facts and power relations; Mapping stakeholders and value conflicts; Assessing alternatives through multiple ethical lenses; Normative testing through *maqāṣid*; *Ash-shūrā* and procedural justice; and accountable, documented, and reviewable Handling of outcomes. The framework may inform the revision of professional codes, institutional AI policies, and ethics literacy programs so that educational decision-making remains human-centered and protective of dignity.

Keywords: ethical dilemma; professional ethics in education; artificial intelligence; *maqāṣid al-sharīʿah*; AMANAH Framework.

Abstrak: Transformasi digital dan pemanfaatan kecerdasan artifisial (AI) memperluas ruang dilema etika dalam pendidikan. Pendidik tidak hanya berhadapan dengan persoalan klasik seperti keadilan penilaian, kerahasiaan, relasi kuasa, dan loyalitas profesional, tetapi juga dengan integritas akademik berbantuan AI, privasi data peserta didik, bias algoritmik, ketimpangan akses, serta kaburnya pertanggungjawaban ketika keputusan pedagogis dimediasi teknologi. Artikel ini bertujuan menganalisis struktur dilema etika pendidikan kontemporer, mengevaluasi keterbatasan kode etik profesi yang bersifat prosedural, dan merumuskan model pengambilan keputusan yang mengintegrasikan etika profesi dengan etika Islam. Penelitian menggunakan kajian literatur integratif dan analisis konseptual-normatif terhadap buku akademik serta artikel ilmiah tentang etika profesi pendidik, dilema moral, etika

AI dalam pendidikan, akhlak, dan maqāṣid al-sharī'ah. Hasil kajian menunjukkan bahwa dilema etika tidak memadai diselesaikan hanya melalui kepatuhan aturan atau kalkulasi akibat. Keputusan perlu diuji secara multi-lensa melalui kewajiban profesional, konsekuensi, kebajikan, kepedulian, keadilan, dan tujuan kemaslahatan. Sebagai kontribusi konseptual, artikel ini menawarkan Kerangka AMANAH yang mencakup: Analisis fakta dan relasi kuasa; Memetakan pemangku kepentingan dan konflik nilai; Asesmen alternatif secara multi-lensa; Nilai maqāṣid sebagai uji substantif; Ash-shūrā dan keadilan prosedural; serta Hasil yang terdokumentasi, akuntabel, dan dapat dievaluasi. Kerangka ini dapat digunakan untuk memperbarui kode etik, menyusun kebijakan AI, dan memperkuat literasi etika pendidik agar keputusan pendidikan tetap berpusat pada martabat manusia.

Kata Kunci: dilema etika; etika profesi pendidik; kecerdasan artifisial; maqāṣid al-sharī'ah; Kerangka AMANAH.

PENDAHULUAN

Pendidikan merupakan praktik profesional yang selalu memuat tanggung jawab moral karena setiap keputusan pendidik dapat memengaruhi pengetahuan, karakter, kesempatan belajar, identitas, dan martabat peserta didik. Kewenangan untuk menilai, menegur, memberikan dukungan, mengelola data, serta menentukan akses terhadap sumber belajar menempatkan pendidik dalam relasi kuasa yang menuntut pertanggungjawaban etis. Oleh sebab itu, profesionalisme tidak cukup diukur melalui penguasaan materi dan metode pembelajaran, tetapi juga melalui kemampuan mengambil keputusan yang adil, transparan, dan dapat dijelaskan (Campbell, 2008; Strike & Soltis, 2009).

Dilema etika muncul ketika dua atau lebih kewajiban moral memiliki alasan yang sama kuat, tetapi tidak dapat dipenuhi secara bersamaan. Pendidik dapat menghadapi konflik antara kerahasiaan dan keselamatan, kesamaan perlakuan dan akomodasi kebutuhan, loyalitas kolegal dan integritas profesional, atau kepatuhan institusional dan kepentingan belajar peserta didik.

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa konflik nilai tersebut merupakan bagian nyata dari praktik pendidikan dan tidak dapat diselesaikan hanya dengan menambah aturan yang bersifat umum (Colnerud, 1997; Ehrich et al., 2011; Shapira-Lishchinsky, 2011).

Perkembangan kecerdasan artifisial memperluas dilema tersebut. AI generatif dapat membantu pencarian ide, pemberian umpan balik, penerjemahan, dan personalisasi pembelajaran. Namun, penggunaannya juga menimbulkan persoalan integritas akademik, privasi data, bias algoritmik, ketimpangan akses, transparansi, kepengarangan, serta tanggung jawab ketika sistem menghasilkan keputusan yang keliru. Pelarangan total berpotensi mengabaikan manfaat pedagogis, sedangkan penerimaan tanpa batas dapat mengurangi kemandirian belajar dan memperkuat ketidakadilan digital (Holmes et al., 2022; Kasneci et al., 2023; Regan & Jesse, 2019).

Kode etik profesi menyediakan standar perilaku dan perlindungan dasar, tetapi rumusannya sering belum mampu menjawab kompleksitas kasus konkret. Dalam konteks pendidikan Islam, nilai

amanah, adil, ihsan, rahmah, tabayyun, musyawarah, dan maqāsid al-sharī'ah dapat memperkuat penilaian substantif sekaligus prosedural. Namun, integrasi etika profesi dan etika Islam masih sering berhenti pada penyebutan nilai tanpa mekanisme keputusan yang operasional (Auda, 2008; Halstead, 2007; Sahin, 2013).

Kajian terdahulu umumnya membahas dilema guru, etika AI, dan etika Islam secara terpisah. Kondisi ini menyisakan kebutuhan akan model yang mampu menghubungkan kewajiban profesional, dampak teknologi, perlindungan martabat, dan tujuan kemaslahatan dalam satu prosedur yang praktis, sistematis, serta dapat dievaluasi oleh lembaga pendidikan dan pemangku kepentingan.

Artikel ini menganalisis perubahan struktur dilema etika pendidikan pada era AI, mengintegrasikan etika profesi dengan etika Islam, dan merumuskan Kerangka AMANAH sebagai model pengambilan keputusan enam tahap. Kerangka tersebut menghubungkan analisis fakta, pemetaan konflik nilai, asesmen multi-lensa, uji maqāsid, musyawarah, serta dokumentasi dan evaluasi keputusan.

KAJIAN TEORI

Pendidikan sebagai Profesi Moral

Pendidikan dipahami sebagai profesi moral karena tindakan pedagogis tidak pernah sepenuhnya netral. Keputusan tentang materi, metode, penilaian, disiplin, dukungan, dan akses belajar selalu mencerminkan asumsi mengenai kebaikan, keadilan, tanggung jawab, serta cara memperlakukan manusia. Campbell menegaskan bahwa etika pengajaran tidak hanya berkaitan

dengan kepatuhan terhadap aturan profesi, tetapi juga dengan kualitas pertimbangan moral yang mendasari tindakan pendidik. Strike dan Soltis menambahkan bahwa keputusan pendidikan perlu diuji melalui kewajiban profesional, hak peserta didik, konsekuensi tindakan, dan tujuan pendidikan yang hendak dicapai (Campbell, 2008; Strike & Soltis, 2009).

Relasi pendidikan juga bersifat asimetris karena pendidik memiliki otoritas akademik dan institusional yang lebih besar. Pendidik dapat menentukan nilai, memberikan sanksi, mengakses informasi pribadi, dan memengaruhi kesempatan belajar. Ketimpangan kuasa tersebut meningkatkan kewajiban untuk melindungi peserta didik, mencegah penyalahgunaan kewenangan, serta menyediakan proses keputusan yang transparan dan dapat dipersoalkan. Dengan demikian, profesionalisme etis menuntut kompetensi untuk mengenali masalah moral, memeriksa fakta, memahami kerentanan pihak terdampak, dan menjelaskan alasan keputusan secara bertanggung jawab.

Dilema Etika dan Keterbatasan Kode Etik

Dilema etika terjadi ketika dua atau lebih nilai, hak, atau kewajiban saling bertentangan, sedangkan setiap pilihan tetap memiliki alasan moral dan risiko kerugian. Bentuknya dapat berupa konflik antara kerahasiaan dan keselamatan, kepedulian dan kepatuhan aturan, kesamaan perlakuan dan keadilan substantif, atau loyalitas kolegal dan integritas profesional. Penelitian tentang pengalaman guru menunjukkan bahwa dilema tersebut merupakan bagian berulang dari praktik pendidikan,

khususnya dalam penilaian, disiplin, perlindungan peserta didik, dan hubungan profesional (Colnerud, 1997; Ehrich et al., 2011; Pope et al., 2009; Shapira-Lishchinsky, 2011).

Kode etik berfungsi menetapkan standar minimal, mencegah penyalahgunaan kuasa, dan menjaga kepercayaan publik. Namun, kode etik umumnya dirumuskan secara luas sehingga tidak selalu menyediakan jawaban langsung untuk setiap kasus. Prinsip menjaga kerahasiaan, misalnya, tetap memerlukan penilaian mengenai tingkat bahaya dan kewajiban perlindungan. Prinsip keadilan juga harus ditafsirkan untuk membedakan perlakuan seragam dari dukungan proporsional berdasarkan kebutuhan. Karena itu, kode etik perlu dilengkapi dengan penalaran multi-lensa yang menguji kewajiban, konsekuensi, kebajikan, kepedulian, keadilan, serta prosedur pengambilan keputusan.

Etika Kecerdasan Artifisial dalam Pendidikan

Pemanfaatan AI dalam pendidikan menghadirkan peluang untuk personalisasi, umpan balik cepat, dukungan aksesibilitas, analisis pembelajaran, dan pengurangan beban administratif. Pada saat yang sama, AI dapat menghasilkan risiko privasi, bias, ketidakjelasan proses keputusan, ketimpangan akses, serta ketergantungan terhadap sistem yang tidak selalu dapat dijelaskan. Pedoman etika AI secara umum menekankan transparansi, keadilan, privasi, pencegahan bahaya, pengawasan manusia, dan akuntabilitas. Namun, prinsip tersebut harus diterjemahkan ke dalam tata kelola yang konkret agar tidak berhenti sebagai

pernyataan normatif (Holmes et al., 2022; Jobin et al., 2019; Nguyen et al., 2023; Regan & Jesse, 2019).

AI generatif memperkuat persoalan integritas akademik karena teknologi yang sama dapat digunakan sebagai alat bantu belajar atau sebagai pengganti proses intelektual peserta didik. Penggunaan untuk menghasilkan gagasan, memperbaiki bahasa, atau memperoleh umpan balik tidak selalu setara dengan penyerahan karya yang seluruhnya dibuat oleh sistem. Oleh sebab itu, kebijakan perlu menjelaskan batas penggunaan, kewajiban pengungkapan, bukti proses, dan bentuk asesmen autentik. Larangan total cenderung sulit diterapkan, sedangkan pembiaran tanpa aturan dapat merusak validitas penilaian dan kemandirian belajar (Cotton et al., 2024; Kasneci et al., 2023; Tili et al., 2023).

Keadilan juga menjadi isu utama karena model AI belajar dari data historis yang dapat memuat ketimpangan. Sistem prediksi, deteksi kecurangan, atau penilaian otomatis dapat merugikan kelompok tertentu apabila variabel, ambang risiko, dan data latih tidak diperiksa secara kritis. Pengawasan manusia tetap diperlukan, tetapi pendidik harus memahami keterbatasan sistem dan menyediakan mekanisme keberatan, verifikasi, serta koreksi. Keputusan berisiko tinggi tidak boleh bergantung pada keluaran algoritma sebagai bukti tunggal (Akgun & Greenhow, 2022; Holmes et al., 2022).

Etika Islam dan Maqāṣid al-Sharī'ah

Etika Islam memandang pengetahuan, kewenangan, waktu, data, dan kepercayaan sebagai amanah yang harus digunakan untuk tujuan yang

benar. Nilai 'adl menuntut keputusan yang bebas dari diskriminasi dan kepentingan pribadi. Ihsān mendorong kualitas tindakan yang melampaui kepatuhan minimal. Raḥmah mengarahkan perhatian kepada pihak rentan, sedangkan ṣidq dan tabayyun menuntut kejujuran serta verifikasi sebelum penilaian atau tuduhan ditetapkan. Shūrā memberikan dasar prosedural untuk melibatkan pihak terkait dalam keputusan yang memiliki dampak luas (Halstead, 2007; Sahin, 2013).

Maqāṣid al-sharī'ah menyediakan orientasi substantif melalui perlindungan agama, jiwa, akal, keturunan atau kehormatan, dan harta. Dalam pendidikan digital, perlindungan akal berkaitan dengan pemeliharaan proses belajar dan kemandirian berpikir. Perlindungan jiwa mencakup keselamatan psikologis. Perlindungan kehormatan mencakup privasi, reputasi, dan pencegahan stigmatisasi. Perlindungan harta juga dapat mencakup keamanan data dan pencegahan eksploitasi komersial. Pendekatan maqāṣid perlu digunakan secara sistemik agar kemaslahatan tidak dijadikan alasan untuk mengabaikan hak atau martabat pihak tertentu (Auda, 2008; Kamali, 2008).

Integrasi etika profesi dan etika Islam tidak cukup dilakukan dengan menambahkan istilah atau kutipan normatif. Integrasi harus tampak pada cara fakta diverifikasi, konflik nilai dipetakan, alternatif dinilai, pihak rentan dilibatkan, dan keputusan dievaluasi. Prinsip amanah, keadilan, tabayyun, dan musyawarah memberikan dasar untuk proses yang dapat

dipertanggungjawabkan, sedangkan maqāṣid menguji apakah hasil keputusan benar-benar melindungi martabat dan mendukung tujuan pendidikan (Amalia & Srimaya, 2023; Q.S. al-Ḥujurāt [49]: 6; Q.S. al-Mā'idah [5]: 8; Q.S. al-Nisā' [4]: 58; Q.S. al-Shūrā [42]: 38).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan kajian literatur integratif yang dipadukan dengan analisis konseptual-normatif. Kajian integratif dipilih karena memungkinkan penggabungan sumber teoretis, empiris, dan normatif untuk menghasilkan pemahaman yang lebih komprehensif serta membangun kerangka konseptual baru. Berbeda dari ringkasan pustaka deskriptif, kajian literatur sebagai metode penelitian menuntut pertanyaan yang jelas, strategi penelusuran, kriteria seleksi, evaluasi relevansi sumber, dan prosedur sintesis yang transparan (Snyder, 2019; Whittemore & Knafl, 2005).

Sumber data terdiri atas buku akademik dan artikel ilmiah yang membahas etika profesi pendidik, dilema moral dalam pengajaran, etika kepedulian, pengambilan keputusan etis, etika Islam, maqāṣid al-sharī'ah, serta etika AI dalam pendidikan. Penelusuran dilakukan melalui Google Scholar, Crossref, dan laman penerbit ilmiah dengan kombinasi kata kunci berbahasa Indonesia dan Inggris, antara lain "dilema etika pendidikan", "teacher ethical dilemmas", "professional ethics in education", "AI ethics in education", "generative AI academic integrity", "Islamic ethics education", dan "maqasid education ethics". Literatur klasik yang memiliki posisi teoritis penting tetap

digunakan, sedangkan literatur mutakhir diprioritaskan untuk menjelaskan transformasi dilema pada era AI.

Sumber dimasukkan apabila memenuhi tiga kriteria: relevan langsung dengan pertanyaan penelitian; diterbitkan oleh penerbit akademik atau jurnal peer-reviewed; dan memiliki informasi bibliografis yang dapat diverifikasi. Artikel ilmiah yang memiliki DOI dicantumkan bersama tautan DOI. Sumber populer, berita, tulisan tanpa penelaahan ilmiah, serta artikel yang hanya mengulang definisi tanpa kontribusi analitis dikeluarkan dari sintesis inti. Pemilihan sumber tidak diarahkan untuk menghitung besaran efek, tetapi untuk memperoleh variasi argumen dan konsep yang diperlukan dalam konstruksi model.

Analisis dilakukan melalui empat tahap. Pertama, ekstraksi konsep utama, meliputi jenis konflik nilai, sumber risiko, prinsip etika, dan mekanisme keputusan. Kedua, pengodean tematik ke dalam tema profesi moral, relasi kuasa, keadilan, kepedulian, kewajiban, konsekuensi, kebajikan, data dan AI, serta etika Islam. Ketiga, perbandingan kritis untuk mengidentifikasi kesesuaian dan ketegangan antarperspektif. Keempat, sintesis normatif untuk menyusun Kerangka AMANAH dan mengujinya secara konseptual pada dua skenario kontemporer. Keabsahan konseptual dijaga melalui triangulasi lintas tradisi teori dan penggunaan sumber empiris untuk memastikan bahwa model tidak hanya normatif, tetapi juga responsif terhadap praktik pendidikan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Pendidikan sebagai Praktik Moral dan Struktur Dilema Etika

Etika dapat dipahami sebagai refleksi sistematis mengenai alasan yang membuat tindakan dianggap benar, baik, adil, atau patut. Moralitas menunjuk pada norma dan keyakinan tentang baik-buruk yang hidup dalam individu atau komunitas, sedangkan akhlak dalam tradisi Islam lebih dekat dengan kualitas batin yang relatif menetap dan melahirkan tindakan. Ketiganya berhubungan, tetapi tidak identik. Menyamakan etika dengan akhlak secara langsung berisiko menghilangkan fungsi etika sebagai proses kritik dan penalaran, sementara memisahkannya secara mutlak mengabaikan pentingnya karakter dalam tindakan moral.

Profesi pendidik memiliki ciri etis khusus karena relasinya bersifat asimetris. Pendidik menguasai pengetahuan, penilaian, akses, dan otoritas institusional yang lebih besar daripada peserta didik. Ketimpangan posisi tersebut menimbulkan kewajiban perlindungan yang lebih tinggi. Peserta didik, terutama anak, tidak selalu mampu menolak, mengajukan keberatan, atau memahami konsekuensi pengumpulan data dan keputusan akademik. Karena itu, sebuah tindakan yang terlihat efisien dari sudut pandang lembaga belum tentu adil dari sudut pandang peserta didik.

Dilema etika memiliki sedikitnya empat unsur. Pertama, terdapat dua atau lebih kewajiban atau nilai yang berkonflik. Kedua, setiap alternatif memiliki alasan moral dan potensi kerugian. Ketiga, keputusan dilakukan dalam kondisi informasi, waktu, atau sumber daya yang terbatas. Keempat,

pengambil keputusan harus dapat mempertanggungjawabkan bukan hanya hasil, tetapi juga proses dan alasan yang digunakan. Penelitian tentang insiden kritis guru menunjukkan pola konflik yang berulang, seperti kepedulian melawan aturan, kerahasiaan melawan keselamatan, keadilan seragam melawan kebutuhan individual, serta loyalitas kolegal melawan integritas profesional (Pope et al., 2009; Shapira-Lishchinsky, 2011).

Tabel 1 memetakan bentuk dilema yang sering muncul dan menunjukkan bahwa satu kasus dapat melibatkan beberapa nilai sekaligus.

Tabel 1. Struktur Dilema Etika dalam Pendidikan Kontemporer

Rumpun Program	Bentuk Tugas	Dasar Penugasan	Kontrol/Supervisi	Risiko Utama
Budaya madrasah	Piket 4S dan penyambutan peserta didik	Jadwal bergilir dan kedisiplinan	Pemanfaatan kehadiran dan evaluasi rutin	Keterlambatan atau ketidakhadiran petugas
Kokurikuler religius - akademik	Surah pendek, doa, literasi, numerasi, salat Duha	Kesiapan guru dan jadwal pembiasaan	Observasi pelaksanaan dan koordinasi	Konsistensi pelaksanaan antarhari
Intrakurikuler	Pembelajaran sesuai jadwal dan perangkat	Kompetensi mengajar dan kebutuhan kelas	Supervisi perencanaan, pelaksanaan, dan tindak lanjut	Ketidaksiuaian perangkat dengan praktik

Rumpun Program	Bentuk Tugas	Dasar Penugasan	Kontrol/Supervisi	Risiko Utama
Asesmen	Formatif, sumatif, wawancara, observasi sikap	Tanggung jawab guru kelas/mata pelajaran	Pemeriksaan instrumen dan hasil belajar	Beban administrasi dan kualitas instrumen
P5RA dan ekstrakurikuler	Bakat-minat, perkembangan, bakti sosial	Minat, pengalaman, dan kemampuan pendamping	Laporan kegiatan dan refleksi	Pendampingan berkurang karena tugas lain
Digitalisasi pembelajaran	Penyusunan perangkat dan media digital	Kompetensi digital dan kebutuhan pembelajaran	Penelaahan perangkat serta umpan balik	Kesenjangan kompetensi digital

Sumber: Hasil Olah Data Penelitian

Supervisi sebagai Kontrol, Bantuan, dan Tindak Lanjut

Kontrol kepala madrasah tidak berhenti pada pemeriksaan kehadiran atau kelengkapan administrasi. Supervisi diarahkan untuk membantu guru mengembangkan pembelajaran melalui perencanaan, pelaksanaan, dan tindak lanjut. Perangkat pembelajaran ditelaah dan ditandatangani kepala madrasah sebagai bukti pemeriksaan. Guru juga didorong menggunakan media yang tersedia di lingkungan sekitar agar pembelajaran lebih menarik dan memberi pengalaman nyata kepada peserta didik.

Evaluasi dilakukan dengan melihat hasil pembelajaran peserta didik dalam satu semester atau satu tahun, kemudian menghubungkannya dengan praktik guru. Tindak lanjut berupa motivasi, pemberian contoh, dorongan perbaikan,

dan rotasi atau mutasi tugas mengajar. Kepala madrasah menetapkan horizon perubahan hingga tiga tahun untuk melihat perkembangan praktik pembelajaran. Rotasi dipahami sebagai penyegaran dan pengembangan, tetapi perlu disertai data kompetensi agar tidak berubah menjadi pemindahan tugas yang tidak relevan.

Kendala Pelaksanaan dan Strategi Penanganan

Empat kendala utama teridentifikasi. Pertama, ketepatan hadir guru dalam kegiatan 4S belum selalu konsisten. Kedua, tugas dapat terganggu oleh kepentingan keluarga, sakit, atau kegiatan sosial. Ketiga, keterlibatan guru dalam kegiatan akademik tingkat kecamatan dan kabupaten—seperti KKG, pengembangan profesi, lomba, serta kerja sama dengan puskesmas—mengurangi ketersediaan personel di madrasah. Keempat, pendampingan kegiatan peserta didik belum maksimal ketika guru harus menyelesaikan pekerjaan lain pada waktu yang sama.

Strategi yang ditempuh ialah memprioritaskan kepentingan belajar peserta didik sejak awal kedatangan, pembiasaan, hingga kegiatan intrakurikuler; menempatkan pekerjaan nonpembelajaran pada waktu setelah kegiatan inti; dan menegaskan disiplin serta kesungguhan guru. Strategi ini menunjukkan adanya hierarki prioritas, tetapi belum sepenuhnya menyelesaikan risiko ketergantungan pada individu. Sistem pengganti, kalender kegiatan bersama, pembagian beban berbasis skor, dan dokumentasi digital dapat menjadi penguatan agar program tetap berjalan ketika petugas utama berhalangan.

PEMBAHASAN

Perubahan dari konsep “Orang yang Tepat” menuju Sistem Delegasi yang Transparan

Temuan memperlihatkan bahwa madrasah telah menerapkan unsur dasar delegasi: perencanaan tahunan, surat keputusan, jadwal, pembagian peran, kontrol, dan evaluasi. Praktik tersebut sejalan dengan manajemen sumber daya manusia sekolah yang menempatkan penugasan sesuai kebutuhan lembaga dan kemampuan personel sebagai prasyarat efektivitas (Putra et al., 2023). Namun, prinsip “orang yang tepat pada tugas yang tepat” tidak boleh berhenti sebagai penilaian subjektif pemimpin. Kriteria kompetensi, pengalaman, minat, beban berjalan, kebutuhan pengembangan, dan potensi risiko harus dibicarakan serta didokumentasikan.

Kepemimpinan terdistribusi juga tidak identik dengan membagi semua pekerjaan secara merata. Distribusi yang efektif bersifat selektif dan kontekstual. Tugas berisiko tinggi atau membutuhkan keahlian khusus perlu diberikan kepada personel yang siap, sedangkan tugas rutin dapat dirotasi untuk memperluas pengalaman. Penelitian tentang kolaborasi guru menunjukkan bahwa kerja bersama menghasilkan manfaat ketika terdapat tujuan, struktur interaksi, saling ketergantungan, dan tanggung jawab yang jelas; kolaborasi yang kabur justru dapat menambah rapat tanpa memperbaiki praktik (Vangrieken et al., 2015).

Aktualisasi Hadis al-Ḥawārī: Kompetensi, Kepercayaan, dan Pengakuan

Hadis al-ḥawārī memberikan koreksi terhadap dua ekstrem. Ekstrem pertama ialah sentralisme, ketika

pemimpin memegang seluruh keputusan dan tidak membangun kapasitas bawahan. Ekstrem kedua ialah delegasi lepas tangan, ketika tugas dialihkan tanpa dukungan dan pemantauan. Nabi menyampaikan kebutuhan secara jelas, al-Zubair merespons berdasarkan kesiapan, tugas dilaksanakan, dan kontribusi diakui. Pola tersebut memperlihatkan hubungan antara kejelasan kebutuhan, kesukarelaan yang bertanggung jawab, kompetensi, kepercayaan, dan apresiasi.

Dalam konteks madrasah, istilah *ḥawārī* tidak seharusnya dilembagakan sebagai “orang dekat kepala madrasah”. Penafsiran demikian berisiko melegitimasi favoritisme dan melemahkan keadilan. Kajian kepemimpinan sekolah Islam justru menekankan perpaduan antara orientasi spiritual, profesionalitas, keadilan sosial, dan sensitivitas terhadap konteks (Brooks & Ezzani, 2022; Brooks & Mutohar, 2018). Karena itu, kedekatan yang relevan adalah kedekatan pada visi, etika kerja, dan mutu pelayanan peserta didik, bukan kedekatan personal.

Pengakuan Nabi kepada al-Zubair juga menunjukkan pentingnya apresiasi. Apresiasi tidak selalu berupa insentif finansial, tetapi dapat berbentuk pengakuan kinerja, kesempatan pengembangan, kepercayaan memimpin program, atau umpan balik yang menghargai usaha. Bukti internasional menunjukkan bahwa kepemimpinan terdistribusi berhubungan dengan kepuasan kerja melalui otonomi dan kolaborasi (Liu et al., 2021). Dengan demikian, penghargaan perlu ditempatkan dalam sistem yang transparan agar tidak menimbulkan

kecemburuan atau penumpukan tugas pada guru yang dianggap paling mampu.

Supervisi Akademik Proses Pemeriksaan Dokumen untuk mendukung Pembelajaran Profesional

Penandatanganan perangkat pembelajaran di MIS Bahrul Ulum 2 menunjukkan adanya kontrol administratif, tetapi mutu supervisi ditentukan oleh apa yang terjadi setelah dokumen diperiksa. Perangkat perlu dibandingkan dengan praktik kelas, hasil asesmen, kebutuhan peserta didik, dan refleksi guru. Supervisi yang berorientasi pada bantuan profesional menuntut dialog mengenai tujuan pembelajaran, strategi, bukti keterlibatan peserta didik, diferensiasi, asesmen formatif, dan tindak lanjut.

Temuan tentang perencanaan, pelaksanaan, dan tindak lanjut konsisten dengan studi supervisi di madrasah dan sekolah Indonesia (Hoque et al., 2020; Zohriah et al., 2022). Pada saat yang sama, digitalisasi membuka peluang memperbaiki pencatatan, jadwal, instrumen, dan pemantauan tindak lanjut. Studi Ruhmi dan Yuliana menunjukkan bahwa teknologi dapat mengintegrasikan bank perencanaan, pembelajaran, dan asesmen dalam supervisi madrasah (Ruhmi & Yuliana, 2025). Akan tetapi, digitalisasi bukan sekadar memindahkan formulir kertas ke layar. Data harus digunakan untuk mengidentifikasi kebutuhan guru, mengurangi pekerjaan berulang, dan menjaga kesinambungan ketika terjadi pergantian petugas.

Keseimbangan Beban Kerja dan Sistem Pengganti

Kendala ketepatan hadir, kegiatan eksternal, dan pendampingan yang tidak

maksimal menunjukkan bahwa masalah bukan hanya disiplin individu, tetapi juga desain kerja. Ketika satu guru memegang beberapa peran yang beririsan, ketidakhadiran singkat dapat menghentikan lebih dari satu program. Kerangka job demands-resources mengingatkan bahwa tuntutan yang terus bertambah perlu diimbangi sumber daya seperti dukungan rekan, waktu, teknologi, kejelasan prioritas, dan otonomi (Bakker & Demerouti, 2017).

Madrasah dapat mengembangkan peta beban kerja yang mencakup jam mengajar, wali kelas, piket, koordinasi program, pendampingan, asesmen, administrasi, dan kegiatan eksternal. Setiap tugas utama perlu memiliki petugas cadangan dan prosedur serah terima. Kalender bersama dapat menandai periode padat, sedangkan rapat singkat mingguan dapat digunakan untuk mendeteksi benturan jadwal. Pendekatan tersebut mengubah solusi dari imbauan disiplin semata menjadi tata kelola yang lebih tahan gangguan.

Model Delegasi Profetik 5A

Berdasarkan sintesis hadis, teori, dan temuan lapangan, penelitian ini menawarkan Model Delegasi Profetik 5A. Model ini tidak dimaksudkan sebagai prosedur baku, melainkan kerangka evaluasi yang dapat digunakan kepala madrasah sebelum, selama, dan sesudah memberikan tugas.

Tabel 2. Model Delegasi Profetik 5A

Dimensi	Makna	Pertanyaan Pengendali	Indikator Praktis
---------	-------	-----------------------	-------------------

Dimensi	Makna	Pertanyaan Pengendali	Indikator Praktis
Amanah	Tugas dipandang sebagai tanggung jawab moral dan pelayanan	Apakah tujuan tugas jelas dan berpihak pada kepentingan peserta didik?	Tujuan tertulis, komitmen, integritas, dan kerahasiaan
Ahli	Penugasan sesuai kompetensi, pengalaman, minat, dan kesiapan	Apakah pelaksana memiliki kemampuan atau memperoleh dukungan untuk belajar?	Peta kompetensi, pelatihan, mentor, dan kriteria penugasan
Adil	Beban dan kesempatan didistribusikan secara proporsional	Apakah tugas menumpuk pada orang tertentu atau mengabaikan beban lain?	Peta beban, rotasi wajar, petugas cadangan, dan musyawarah
Akuntabel	Wewenang, target, waktu, bukti, dan tindak lanjut dapat ditelusuri	Siapa bertanggung jawab, apa hasilnya, dan bagaimana perbaikannya?	SK/jadwal, indikator, laporan singkat, supervisi, dan tindak lanjut
Apresiasi	Kontribusi diakui dan digunakan untuk pengembangan profesional	Apakah kinerja baik memperoleh umpan balik dan kesempatan berkembang?	Pengakuan, umpan balik, kesempatan memimpin, dan penghargaan transparan

Sumber: Formulasi penulis.

Model 5A memperluas praktik yang telah berlangsung di MIS Bahrul Ulum 2. Surat keputusan dan jadwal mendukung akuntabilitas; pembagian tugas berdasarkan kemampuan mengarah pada dimensi ahli; budaya religius menguatkan amanah; rotasi berpotensi mewujudkan keadilan; dan motivasi kepala madrasah merupakan bentuk apresiasi. Kelemahan yang masih perlu diperbaiki adalah pemetaan kompetensi formal, penghitungan beban lintas tugas, sistem pengganti, indikator tindak lanjut supervisi, dan mekanisme penghargaan yang transparan.

Secara teoretis, Model 5A menghubungkan kepemimpinan terdistribusi dengan etika Islam. Teori kepemimpinan terdistribusi menjelaskan bagaimana peran tersebar melalui interaksi dan situasi, sedangkan nilai profetik memberi arah mengenai mengapa dan untuk siapa kewenangan digunakan. Integrasi ini penting agar distribusi kepemimpinan tidak hanya efisien, tetapi juga adil, bermakna, dan berorientasi pada kemaslahatan peserta didik.

KESIMPULAN

MIS Bahrul Ulum 2 Bulu, Bojonegoro telah menerapkan pembagian tugas melalui siklus evaluasi akhir tahun, perencanaan awal tahun, jadwal mengajar, surat keputusan, penugasan tambahan, program pembiasaan, kegiatan intrakurikuler, asesmen, P5RA, dan penyusunan perangkat digital. Supervisi akademik dijalankan sebagai bentuk kontrol dan bantuan melalui perencanaan, pemeriksaan perangkat, pelaksanaan, evaluasi hasil, motivasi,

tindak lanjut, dan rotasi tugas. Praktik tersebut menunjukkan pergeseran dari kerja individual menuju koordinasi kelembagaan, meskipun masih menghadapi masalah ketepatan waktu, benturan kegiatan, keterbatasan pendampingan, dan potensi ketimpangan beban.

Hadis al-ḥawārī relevan untuk pengelolaan madrasah apabila dipahami sebagai etika penugasan berdasarkan amanah, kompetensi, tanggung jawab, dan pengakuan, bukan sebagai pembenaran terhadap loyalitas personal. Sintesis temuan menghasilkan Model Delegasi Profetik 5A: Amanah, Ahli, Adil, Akuntabel, dan Apresiatif. Model ini dapat digunakan sebagai kerangka audit sederhana bagi kepala madrasah untuk menilai kualitas pembagian tugas dan supervisi akademik. Karena penelitian terbatas pada satu kasus dan satu informan utama, studi selanjutnya perlu melibatkan guru, tenaga kependidikan, peserta didik, dan pengawas madrasah pada beberapa lokasi untuk menguji serta menyempurnakan model tersebut.

REFERENSI

- Al-Bukhari, M. ibn I. (1422 H). Sahih al-Bukhari (M. Z. ibn N. al-Nasir, Ed.; Vol. 4). Dar Tawq al-Najah.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Brooks, M. C., & Ezzani, M. D. (2022). Islamic school leadership: Advancing a framework for critical spirituality. *International Journal of Qualitative Studies in Education*,

- 35(3), 319–336.
<https://doi.org/10.1080/09518398.2021.1930265>
- Brooks, M. C., & Mutohar, A. (2018). Islamic school leadership: A conceptual framework. *Journal of Educational Administration and History*, 50(2), 54–68.
<https://doi.org/10.1080/00220620.2018.1426558>
- Bush, T. (2020). *Theories of educational leadership and management* (5th ed.). SAGE Publications.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Galdames-Calderón, M. (2023). Distributed leadership: School principals' practices to promote school effectiveness. *Education Sciences*, 13(7), Article 715.
<https://doi.org/10.3390/educsci13070715>
- Glickman, C. D., Gordon, S. P., & Ross-Gordon, J. M. (2018). *SuperVision and instructional leadership: A developmental approach* (10th ed.). Pearson.
- Hallinger, P. (2018). Bringing context out of the shadows of leadership. *Educational Management Administration & Leadership*, 46(1), 5–24.
<https://doi.org/10.1177/1741143216670652>
- Harris, A., & Jones, M. (2020). COVID-19–school leadership in disruptive times. *School Leadership & Management*, 40(4), 243–247.
<https://doi.org/10.1080/13632434.2020.1811479>
- Herman, & Khalaf, O. I. (2023). Evidence from school principals: Academic supervision decision-making on improving teacher performance in Indonesia. *Advances in Decision Sciences*, 27(3), 46–71.
<https://doi.org/10.47654/v27y2023i3p46-71>
- Hoque, K. E., Kenayathulla, H. B., Subramaniam, M. V. D., & Islam, R. (2020). Relationships between supervision and teachers' performance and attitude in secondary schools in Malaysia. *SAGE Open*, 10(2), 1–11.
<https://doi.org/10.1177/2158244020925501>
- Liu, S., Keeley, J. W., Sui, Y., & Sang, L. (2021). Impact of distributed leadership on teacher job satisfaction in China: The mediating roles of teacher autonomy and teacher collaboration. *Studies in Educational Evaluation*, 71, Article 101099.
<https://doi.org/10.1016/j.stueduc.2021.101099>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2020). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (4th ed.). SAGE Publications.
- Nugroho, E. P. A., & Hidayati, D. (2023). Implementasi program digitalisasi supervisi akademik kepala sekolah dalam mutu kinerja guru di SMP Muhammadiyah Al Mujahidin Gunungkidul. *Academy of Education Journal*, 14(2).
<https://doi.org/10.47200/aoej.v14i2.1879>
- Putra, A. T., Fradito, A., & Septuri. (2023). Implementasi manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan

- efektivitas sekolah. *J-MPI (Jurnal Manajemen Pendidikan Islam)*, 8(1), 31–40.
<https://doi.org/10.18860/jmpi.v1i1.17709>
- Rachman, F. (2020). *Modernisasi manajemen pendidikan Islam*. IRCiSoD.
- Ruhmi, F., & Yuliana, L. (2025). Patterns of principal academic supervision in the digital age at madrasah tsanawiyah. *AL-ISHLAH: Jurnal Pendidikan*, 17(1), 141–151.
<https://doi.org/10.35445/alishlah.v17i1.6050>
- Setiawan, E., Hanifah, E., Chairiyah, S. S., & Warman. (2024). Implementasi supervisi akademik berbasis digital. *Literasi: Jurnal Ilmu Pendidikan*, 15(2), 141–151.
<https://doi.org/10.24269/literasi.v15i2.4270>
- Spillane, J. P. (2006). *Distributed leadership*. Jossey-Bass.
- Spillane, J. P., Halverson, R., & Diamond, J. B. (2001). Investigating school leadership practice: A distributed perspective. *Educational Researcher*, 30(3), 23–28.
<https://doi.org/10.3102/0013189X030003023>
- Sun, A., & Xia, J. (2018). Teacher-perceived distributed leadership, teacher self-efficacy and job satisfaction: A multilevel SEM approach using the 2013 TALIS data. *International Journal of Educational Research*, 92, 86–97.
<https://doi.org/10.1016/j.ijer.2018.09.006>
- Vangrieken, K., Dochy, F., Raes, E., & Kyndt, E. (2015). Teacher collaboration: A systematic review. *Educational Research Review*, 15, 17–40.
<https://doi.org/10.1016/j.edurev.2015.04.002>
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE Publications.
- Zohriah, A., Fauzi, A., & Pandini, I. R. (2022). The impact of managerial and principal academic supervision on teacher performance. *Nidhomul Haq: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 7(3), 436–450.
<https://doi.org/10.31538/ndh.v7i3.2607>