

BAB I

PENDAHULUAN

A. Konteks Penelitian

Kepala madrasah merupakan kunci keberhasilan dalam melaksanakan manajemen pendidikan. Sebagai pemimpin di sebuah lembaga, ia harus mampu membawa lembaga tersebut ke arah tercapainya tujuan yang telah ditetapkan. Ia harus melihat adanya perubahan serta mampu melihat dan merespon tantangan masa depan ke arah yang lebih baik. Sehingga, Kepala madrasah mampu memberdayakan Guru, Tenaga Kependidikan dan seluruh warga sekolah untuk mewujudkan pembelajaran yang berkualitas, lancar dan Produktif.¹

Dalam peraturan menteri pendidikan nasional nomor 13 Tahun 2007, Pasal 1 ayat 1 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah telah ditetapkan bahwa *“Untuk diangkat sebagai Kepala Sekolah harus memenuhi 5 (lima) dimensi kompetensi yaitu: kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi, dan sosial”*.² Kelima kompetensi tersebut harus melekat dalam pribadi kepala madrasah, agar ia bisa menjadi pemimpin yang efektif.

Salah satu standarisasi kompetensi yang harus dimiliki oleh kepala madrasah adalah merencanakan program akademik, melaksanakan, dan menindaklanjuti program akademik tersebut. Oleh karena itu, kepala madrasah harus mampu menjalankan tugas pokok dan fungsinya sebagai kepala madrasah,

¹E. Mulyasa, *Manajemen & Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2013), hal. 18

²Permendiknas UU RI No. 13 Tahun 2007, *Tentang Guru dan Dosen*, (Bandung: Citra Umbara, 2008), hal. 2

meliputi: pendidik (*educator*), manajer, administrator, supervisor, pemimpin (*leader*), inovator, dan motivator.

Dari beberapa hal tersebut di atas, kepala madrasah memiliki tanggung jawab yang besar di dalam merencanakan, mengorganisir, membina, melaksanakan serta mengendalikan madrasah dan sumber daya manusia yang ada di dalamnya bersama semua pengurus madrasah yang dipimpinnya.

Kepala madrasah selaku pemimpin memiliki peranan sangat besar dalam meningkatkan kompetensi guru.³ Guru sebagai tenaga pendidik dalam pendidikan memegang peranan penting dalam mewujudkan keberhasilan tujuan lembaga pendidikan yang berkualitas. Guru dituntut mampu melaksanakan program kegiatan pembelajaran sekolah sesuai dengan kualifikasi profesinya. Oleh karena itu, Guru adalah merupakan pendidik profesional yang tidak hanya memiliki tugas mengajar, akan tetapi juga memiliki tugas untuk mendidik, membimbing, mengarahkan dan melatih serta menilai dan mengevaluasi hasil proses pembelajaran.

Menurut Sahertian, guru merupakan tenaga pendidik yang diharapkan mampu mengarahkan, mendorong peserta didik dalam kegiatan belajar mengajar di sekolah. Pemimpin merupakan motor penggerak bagi sumber-sumber (manusia dan sarana-sarana lainnya) dalam suatu organisasi.⁴

Dalam Permendiknas No. 74 Tahun 2008, yaitu pada pasal 1 dan 2 tentang ketentuan umum bagi Guru bahwa:

³Buchari Alma, *Guru Profesional Menguasai Metode dan Terampil Mengajar*, (Bandung: Alfabeta, 2008), hal. 123

⁴Piet Sahertian, *Profil Pendidikan Profesional*, (Yogyakarta: Andi Offset, 1994), hal. 32

”Guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah”. pada Pasal 2 ”Guru wajib memiliki Kualifikasi Akademik, kompetensi, Sertifikat Pendidik, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional”.⁵

Adapun Guru yang dapat dikatakan telah memenuhi kriteria profesional adalah guru yang telah memenuhi kualifikasi kompetensi utama, yaitu kompetensi pedagogik, kepribadian, profesionalisme dan sosial.⁶ Dan kompetensi tersebut telah dibuktikan dengan sertifikat profesi sebagaimana yang termaktub dalam undang-undang pendidikan nasional.

Berkaitan dengan hal tersebut di atas, Nana Sudjana memaparkan beberapa kriteria guru profesional, yaitu; a) Menguasai materi pelajaran dan mampu mengeksplorasi materi pelajarannya. b) Mampu menerapkan prinsip-prinsip psikologi pada tiap anak sesuai dengan minat, bakat, kepribadian dan sikap kepribadian anak lainnya. c) Mampu menyelenggarakan proses belajar mengajar dengan model teoritis maupun praktis. d) Mampu menyesuaikan diri dengan situasi baru yang berkaitan dengan perubahan sistem dan beberapa kebijakan tertentu maupun keberadaan situasi tertentu di lingkungan profesinya.⁷

Demikianlah kriteria yang harus dimiliki oleh seorang guru profesional dalam menjalankan tugasnya sebagai pendidik di kelas, begitu juga guru dituntut untuk mereformasi pendidikan di antaranya adalah dengan memanfaatkan semaksimal mungkin sumber-sumber belajar yang ada di dalam maupun di luar

⁵Permendiknas UU RI No. 13 Tahun 2007 *Tentang Guru dan Dosen*, (Bandung: Citra Umbara, 2008), hal. 2

⁶Buchari Alma, *Guru Profesional Menguasai Metode...*, hal. 142

⁷Nana Sudjana, *Dasar-Dasar Proses Belajar Mengajar*, (Bandung: Sinar Baru, 1987), hal. 20-22

sekolah sehingga tujuan pendidikan bisa tercapai sesuai dengan harapan. Begitu pula guru yang berada di lingkungan pendidikan Islam seperti madrasah dan pondok pesantren diharapkan mampu untuk mendukung dan memimpin peserta didiknya untuk menyukseskan berbagai program yang ada di dalamnya dengan menjaga nilai-nilai dan budaya pesantren yang menjadi ciri khas dalam tindakannya.

Kepala madrasah juga memiliki tanggung jawab yang besar dalam menata sistem pelayanan dalam lembaga pendidikan untuk memenuhi kebutuhan guru serta peserta didik dan stekholder madrasah atau sekolah yang dipimpinnya agar pelaksanaan pendidikan berjalan secara efektif dan kondusif seperti yang diharapkan.

Setidaknya ada lima kriteria minimal sifat layanan yang harus diwujudkan Kepala madrasah, yakni: Layanan sesuai dengan yang dijanjikan (*Realibility*), mampu menjamin kualitas pembelajaran (*Assurance*), Iklim Madrasah yang kondusif (*tangible*), memberi perhatian penuh pada peserta didik (*Emphaty*) dan cepat dan tanggap terhadap kebutuhan peserta didik (*Responsibility*).⁸ Oleh karena itu peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan harus selalu dilakukan dan diupayakan oleh kepala madrasah secara berkesinambungan.

Dalam Permendiknas No. 24 Tahun 2008, Pasal 1 ayat 2, tentang kualifikasi tenaga administrasi, bahwa “Syarat sebagai tenaga administrasi seseorang wajib

⁸Mulyasa, E. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. (Bandung: Rosdakarya, 2002), hal. 23-24

memenuhi standar tenaga administrasi standar tenaga administrasi sekolah/madrasah secara Nasional”.⁹

Dalam Peraturan menteri pendidikan nasional No. 18 Tahun 2007, bahwa Standarisasi profesionalisme pendidik dan tenaga kependidikan bukan disertifikasi dalam bentuk portofolio saja, melainkan dibutuhkan juga kemampuan yang dapat dipertanggung jawabkan sesuai dengan kompetensinya.¹⁰

Untuk meningkatkan Profesionalisme tersebut, diperlukan proses persiapan program pendidikan dan pengajaran, program pembentukan kepribadian, program pelatihan dan program pengalaman lapangan.¹¹ Sebab dalam aspek profesionalisme itu sendiri Guru dan Tenaga kependidikan harus memiliki beberapa kompetensi, meliputi; kompetensi kepribadian, kompetensi pedagogik, kompetensi sosial dan kompetensi profesional.

Kepemimpinan merupakan proses mengarahkan, membimbing, mempengaruhi, atau mengawasi pikiran, perasaan atau tindakan dan tingkah laku orang lain. Kepemimpinan yaitu tindakan atau perbuatan di antara perseorangan dan kelompok yang menyebabkan baik orang maupun kelompok bergerak ke arah tujuan tertentu.¹²

Strategis kepemimpinan adalah tuntutan bagi pemimpin agar bersifat fleksibel dalam mengatasi sesuatu yang tidak diharapkan, dan tuntutan bagi

⁹UU RI Nomor No. 24 Tahun 2007, *Tentang Kualifikasi Tenaga Administrasi*, (Bandung: Citra Umbara, 2006), hal. 4

¹⁰UU RI Nomor No. 18 Tahun 2007, *Tentang Sertifikasi dalam Jabatan*, (Bandung: Citra Umbara, 2006), hal. 6

¹¹Shaleh, Abdul Rahman, 2000, *Pendidikan Agama dan Keagamaan*, (Jakarta: Gemawindu Pancaperkasa, 2000), Cet. I, hal. 105

¹²Hadari Nawawi, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: PT.Toko Gunung Agung, 1997), hal. 79

mereka untuk mempunyai ‘visi helikopter’, yaitu suatu kemampuan untuk berpandangan jauh kedepan. Kepemimpinan strategis, sebaliknya, merupakan seni dan ilmu yang mengfokuskan perhatiannya pada kebijakan-kebijakan dan tujuan-tujuan dengan rencana-rencana jangka panjang. Berkaitan dengan profesionalisme guru dan tenaga kependidikan, kepala sekolah membutuhkan strategi yang tepat dan benar serta efektif dalam mengemban tugas dan tanggung jawabnya sebagai pemimpin di lembaganya.¹³

Abdul Madjid dalam bukunya mengemukakan bahwa:

“Lemahnya sumber daya guru dan tenaga kependidikan dalam pengembangan pendekatan dan metode yang lebih bervariasi, minimnya berbagai sarana pelatihan dan pengembangan, serta rendahnya peran serta orang tua siswa dapat menyebabkan terhambatnya peningkatan kualitas pendidikan”.¹⁴

Keadaan yang demikian tersebut di atas, dapat dilihat dari beberapa lembaga swasta seperti sekolah yang jauh dari pusat kota, sehingga Guru dan Tenaga kependidikan dalam memberi umpan balik dan mengelola informasi yang berkembang dirasakan cukup terbatas. Maka dalam upaya untuk meningkatkan profesionalisme guru dan tenaga kependidikan dirasakan cukup sulit oleh kepala madrasah.

MTs Al-Mawaddah Nglekok Blitar dan MTs Nurul Ulum Blitar, telah memasuki gerbang baru dari pengelolaan manajemen seiring dengan penataan dan perencanaan pengembangan madrasah oleh pihak pengurus MTs Al-Mawaddah Nglekok Blitar dan MTs Nurul Ulum Blitar yang selama ini menjadi induk

¹³Tony Bush dan Marianne Coleman, *Manajemen Strategi Kepemimpinan Pendidikan*, terj.Fahrurrozi, (Yogyakarta: Ircisod, 2008), hal. 91-93

¹⁴Abdul Madjid, *Perencanaan Pembelajaran: Mengembangkan Standar Kompetensi Guru*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2008), cet. Ke-4, hal. 12

konsultasi dan pemegang kebijakan strategis lembaga. Seiring dengan adanya peraturan pemerintah madrasah terus melakukan inovasi dalam ikut serta menjadikan generasi yang memiliki keahlian dari segi SAINS dan Teknologi dan Prinsip Iman dan Taqwa dari Nilai kepesantrenan.

Kemajuan tersebut dari hari ke hari dapat dilihat dari perilaku Guru dan Tenaga kependidikan di MTs Al-Mawaddah Nglegok Blitar dan MTs Nurul Ulum Blitar terdiri dari guru senior yang mengabdikan lebih dari 10 tahun, dan guru berpengalaman yang mengabdikan selama lebih kurang 5 tahun, serta guru junior yang mengabdikan selama kurang dari 5 tahun. Demikian juga tenaga administrasi yang pada awalnya sebagai bagian dari guru telah dilakukan upaya untuk fokus pada profesinya sebagai tenaga administrasi dan melaksanakan tugas dan fungsinya berkaitan dengan pelayanan. Dalam pelaksanaannya masih ditemukan Guru yang kurang profesional dan Tenaga kependidikan yang bekerja tidak maksimal sebab belum sepenuhnya memenuhi kriteria tersebut. Misalnya Guru belum memiliki metode variatif sehingga siswa cepat jenuh dan mengantuk. Dalam hal yang lain seringkali terdapat siswa yang bolak balik ke kantor administrasi karena jarang bertemu dengan staf dan sebagainya.

Kepala MTs Al-Mawaddah Nglegok Blitar dan MTs Nurul Ulum Blitar berperan dalam perubahan sistem yang berkembang di lembaga ini, sejalan dengan perkembangannya kepala madrasah melakukan peran dan fungsinya, dalam peningkatan kompetensi Guru mempengaruhi agar efektifitas kinerja tenaga pendidik dan kependidikan meningkat, menggerakkan seluruh warga sekolah agar selalu optimis dan Mengarahkan mereka kepada pelaksanaan

perencanaan strategis sekolah, kemudian meningkatkan kompetensi mereka melalui berbagai kegiatan. Hal itu dapat dilihat dari kinerja tenaga pendidik dan kependidikan yang semakin efektif dan fokus pada tugas dan pekerjaan.

Dalam aspek pengelolaannya memiliki perbedaan yang cukup signifikan disebabkan beberapa faktor, yang diantaranya adalah faktor sosial dan budaya masyarakat yang kurang memiliki tingkat pendidikan tinggi. Sehingga terbatas dalam merespon informasi yang sedang berkembang.

Selain beberapa hal tersebut juga Kepala sekolah tersebut dihadapkan pada jumlah tenaga kependidikan kurang profesional dan kompetensi yang terbatas. banyak ditemui Guru kurang profesional dalam mengajar dan melayani siswa. Karena kebanyakan guru kurang bisa membuat perangkat pembelajaran dengan baik dan kurang memanfaatkan penggunaan strategi dan metode pembelajaran yang sesuai dengan materi yang di ajarkan dan sesuai dengan perkembangan zaman. Dari sini kepala sekolah harus berusaha untuk meningkatkan kualitas guru agar bisa mengimbangi guru-guru yang lain. Sekalipun demikian, peningkatan kompetensi dan profesionalisme Guru tetap diupayakan oleh kepala madrasah dengan adanya indikator kesadaran mereka untuk mulai melakukan dan mengikuti kegiatan pelatihan dan pendidikan yang berimplikasi pada kompetensi mereka seperti kedisiplinan dan tanggung jawab dalam tugas mereka.

Oleh karena itu, Penelitian ini akan membahas beberapa topik tentang cara kepala madrasah dalam mengelola lembaga pendidikan untuk meningkatkan kompetensi guru. Sedangkan pilihan peneliti terhadap dua tempat tersebut sebagai

tempat penelitian, karena dua lembaga tersebut memiliki permasalahan yang cocok dan layak dengan topik yang peneliti angkat ini.

B. Fokus dan Pertanyaan Penelitian

1. Fokus Penelitian

Fokus penelitian merupakan dimensi-dimensi yang menjadi pusat perhatian serta yang akan dibahas secara mendalam dan tuntas. Fokus dalam penelitian ini adalah strategi kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi guru.

2. Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka penulis merumuskan masalah yang ingin dikaji dan diteliti dalam penelitian ini adalah:

- a. Bagaimana perencanaan strategi kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi guru di MTs Al-Mawaddah Nglegok Blitar dan MTs Nurul Ulum Blitar?
- b. Bagaimana implementasi strategi kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi guru di MTs Al-Mawaddah Nglegok Blitar dan MTs Nurul Ulum Blitar?
- c. Bagaimana evaluasi strategi kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi guru di MTs Al-Mawaddah Nglegok Blitar dan MTs Nurul Ulum Blitar?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui perencanaan strategi kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi guru di MTs Al-Mawaddah Nglegok Blitar dan MTs Nurul Ulum Blitar?
2. Untuk mengetahui implementasi strategi kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi guru di MTs Al-Mawaddah Nglegok Blitar dan MTs Nurul Ulum Blitar?
3. Untuk mengetahui evaluasi strategi kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi guru di MTs Al-Mawaddah Nglegok Blitar dan MTs Nurul Ulum Blitar?

D. Kegunaan Penelitian

Penelitian ini memiliki kegunaan atau manfaat secara teoritis dan secara praktis, yaitu sebagai berikut:

1. Manfaat secara Teoritis
 - a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai salah satu tambahan khazanah ilmu pengetahuan tentang strategi kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi guru.
 - b. Diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi pemikiran bagi kajian lebih lanjut tentang strategi kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi guru.
 - c. Diharapkan bagi praktisi pendidikan, hasil penelitian dapat dijadikan rujukan dalam menerapkan kebijakan-kebijakan dalam dunia pendidikan.

2. Manfaat secara praktis

Penelitian ini akan dapat memberikan kontribusi bagi lembaga yang bersangkutan dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan agar tujuan yang diharapkan dapat tercapai secara maksimal. Serta diharapkan menjadi salah satu pengalaman yang akan memperluas cakrawala pemikiran dan wawasan pengetahuan khususnya dalam pengembangan strategi kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi guru.

E. Penegasan Istilah

Untuk menghindari agar tidak terjadi kesalahan dalam mengambil maksud dan memberikan pengertian serta batasan-batasan dari masing-masing istilah yang terdapat dalam judul. Demikian juga agar pembahasan dalam tesis ini lebih mengarah dan terfokus pada permasalahan yang akan dibahas, maka perlu adanya penjelasan mengenai penegasan istilah. Hal ini sangat diperlukan agar tidak terjadi kesamaan penafsiran dan terhindar dari kesalahan pengertian pada pokok pembahasan ini. Penegasan istilah yang berkaitan dengan judul dalam penulisan tesis ini adalah sebagai berikut:

1. Teoritis

a. Strategi

Strategi bisa juga diartikan proses penataan dengan melibatkan banyak pihak dengan menggunakan beberapa proses, yaitu: proses perencanaan, pelaksanaan, organisasi dan evaluasi untuk mencapai tujuan, rencana atau cara yang dilakukan pemimpin untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Tujuan dalam kaitannya dengan strategi kepala sekolah, maka tujuan yang akan dicapai yaitu untuk kemajuan suatu lembaga pendidikan.¹⁵

b. Kepala Madrasah

Keberhasilan suatu lembaga pendidikan sangat tergantung pada kepemimpinan kepala madrasah. Secara sederhana kepala madrasah didefinisikan sebagai "seorang tenaga fungsional guru diberi tugas untuk memimpin suatu madrasah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar atau tempat dimana terjadi interaksi antar guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran".¹⁶ Peran kepala madrasah dapat diinterpretasikan sebagai sosok pemimpin, oleh karena itu dalam penelitian ini, kepala madrasah dijabarkan sebagai: Kepala madrasah sebagai manajer, Kepala madrasah sebagai pemimpin, Kepala madrasah sebagai administrator.

c. Kompetensi Guru

Menurut Muhammad Uzer Usman kompetensi berarti suatu hal yang menggambarkan kualifikasi atau kemampuan seseorang baik yang kualitatif maupun kuantitatif.¹⁷ Dalam Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen pasal 10 dikemukakan bahwa kompetensi guru itu mencakup kompetensi pedagogis, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional.¹⁸ Merupakan kemampuan dasar atau kecakapan yang harus dimiliki oleh seseorang guru yang berkaitan dengan

¹⁵S Nasution, *Asas-Asas Kurikulum*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), hal. 1-2

¹⁶Wahyosumidjo, *Kepemimpinan Kepala sekolah*, (Jakarta: Grafindo Persada, 2002), hal. 81-83

¹⁷Hasan Alwi, et.al, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 2003), hal. 584

¹⁸Undang-Undang Guru dan Dosen No. 14 Tahun 2005, hal. 7

tugas dan tanggung jawab sebagai pendidik untuk menentukan suatu hal serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional.

2. Operasional

Adapun penegasan istilah secara operasional dalam tesis yang berjudul:

“Strategi Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kompetensi Guru (Studi Multisitus di MTs Nurul Ulum Blitar dan di MTs Al-Mawaddah Nglegok Blitar)”, ini adalah upaya kepala madrasah untuk meningkatkan kompetensi guru yang terkait dengan perencanaan, implementasi dan evaluasi sebagai dari strategi kepala madrasah.