

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Konteks Penelitian

Abad 21 yang menandai era revolusi industri 4.0 berdampak langsung pada dunia pendidikan, yaitu orientasi pembelajaran mengalami perubahan signifikan menyusul tidak adanya sekat dunia pada era 4.0. Konsep pendidikan yang dikembangkan menekankan pada digitalisasi dan komputerisasi terutama kegiatan pembelajaran. Hal ini menuntut pendidik untuk beradaptasi dengan tuntutan tersebut dengan terus menerus melakukan *upgrade* pengetahuan dan keterampilan.

Pendidik profesional menjadi kunci keberhasilan pendidikan secara nasional. Pendidik dengan empat kompetensi, yaitu pedagogi, sosial, kepribadian, dan profesional perlu melakukan reorientasi peningkatan kompetensi dengan melihat tuntutan pendidikan yang sudah bergeser menuju tatanan baru berbasis teknologi informasi dan komunikasi. Kompetensi pedagogi pendidik yang berkaitan dengan pembelajaran sudah seharusnya dilengkapi dengan keterampilan teknis operasional teknologi berbasis komputer. Pendidik dan pemangku kepentingan pendidikan harus melihat realitas perubahan tersebut dengan melakukan serangkaian program peningkatan profesionalisme pendidik yang sesuai.

Pendidik adalah faktor terpenting dalam pendidikan. Banyak kajian terkait pendidik memberikan gambaran luas mengenai profesionalisme pendidik termasuk kompetensi umum pendidik di Indonesia dari segi latar belakang

akademis, pengetahuan mata pelajaran, pedagogi, dan kompetensi praktik pembelajaran dalam kegiatan belajar mengajar.

Undang-undang yang mengatur pendidik diberlakukan sejak tahun 2005 mensyaratkan kualifikasi akademik bahwa semua pendidik memiliki gelar S1/D4. Faktanya, data riil pendidik dari hasil sensus tahun 2006 menunjukkan pendidik yang memiliki kualifikasi hanya 37 persen dan hanya 26 persen pendidik lulusan sekolah menengah atas atau di bawahnya.<sup>1</sup> Lima belas tahun kemudian, persentase tersebut tentu berubah semakin besar bagi pendidik yang memiliki kualifikasi akademik yang dipersyaratkan seiring dengan program sertifikasi pendidik tahun 2007 sampai sekarang.

Fakta menunjukkan bahwa kualitas pendidikan di Indonesia secara umum masih rendah. Kualitas pendidikan selalu dikaitkan dengan pendidik. Pengetahuan dan kemampuan pendidik dalam memberi layanan pembelajaran memiliki dampak yang signifikan pada kinerja akademis anak didiknya. McKinsey dalam catatan laporannya menegaskan secara singkat kualitas pendidik menunjukkan kualitas sistem pendidikan suatu negara.<sup>2</sup> Meskipun belum ada bukti definitif dan konklusif tentang karakteristik pendidik di Indonesia yang paling berpengaruh pada kinerja peserta didik, banyak penelitian hampir secara umum sepakat betapa pentingnya kualitas dan profesionalisme pendidik untuk peningkatan mutu pendidikan.

Salah satu peran penting pendidik adalah dalam kegiatan pembelajaran. Kegiatan pembelajaran yang inovatif dan menyenangkan akan mampu membangun kondisi belajar yang kondusif konstruktif dan memotivasi peserta

---

<sup>1</sup>World Bank, "Mentransformasi Tenaga Pendidikan Indonesia", *Volume 1: Ringkasan Eksekutif..Pembangunan Manusia Kawasan Asia Timur dan Pasifik 2011*, 3

<sup>2</sup> World Bank, ...*ibid.*,

didik. Namun jika proses belajar mengajar masih berpusat pada pendidik, hal itu dapat membawa kondisi pendidikan yang stagnan. Dengan kondisi demikian, diharapkan adanya proses pembelajaran yang mendidik, menantang, dan mampu memotivasi serta membuka logika berpikir peserta didik sulit terwujud. Apalagi, ditambah dengan macetnya pembelajaran yang dinamis, kondusif, dan dialogis terbentur masih rendahnya kompetensi pendidik dalam mengelola kelas.<sup>3</sup>

Pembelajaran yang baik menuntut pendidik mampu menyuguhkan kegiatan pembelajaran yang mendidik, menantang, inovatif, dan mampu memotivasi peserta didik untuk terus belajar. Pendidik profesional dengan kompetensinya mampu melakukan pembelajaran yang menginspirasi dan mengembangkan potensi peserta didik. Peran pendidik sangat strategis dalam meningkatkan mutu pembelajaran karena ia memegang peran ujung tombak adanya perubahan (*the change agent*) dari belum mampu menjadi mampu, dari belum memahami dan menguasai menjadi memahami dan menguasai melalui proses pembelajaran. Oleh karena itu, keberhasilan dan kualitas proses pembelajaran menjadi indikator keberhasilan perubahan suatu bangsa.<sup>4</sup>

Pendidik harus mampu melakukan pembelajaran yang sesuai dengan tujuan pendidikan nasional. Pendidik harus memiliki kompetensi pedagogi, kompetensi profesional, kompetensi kepribadian, dan kompetensi sosial dalam meningkatkan mutu pendidikan.<sup>5</sup> Dengan kata lain, pendidik wajib memiliki kompetensi di bidangnya dan bisa menjadi teladan bagi lingkungannya (peserta didik dan masyarakat), serta mampu menunjukkan jati dirinya sebagai panutan. Intinya,

---

<sup>3</sup> Moh. Yamin, *Manajemen Mutu Kurikulum Pendidikan*, (Yogyakarta: Diva Press, 2010), 5-6

<sup>4</sup> Barmawi Munthe, *Desain Pembelajaran*, (Yogyakarta: Pustaka Insan Madani, 2009), 1.

<sup>5</sup> Undang-undang No 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen

pendidik dituntut memiliki sikap, pengetahuan, dan keterampilan yang memadai dalam rangka mentransfer ilmu dan strategi yang efektif dalam pembelajaran (*transfer of knowledge*).

Pendidik profesional memiliki ciri antara lain selalu mengembangkan diri, bisa menjadi panutan, dan mampu menginspirasi peserta didik untuk belajar dan mengembangkan diri. Pendidik merupakan tokoh sentral dan berada di garda terdepan dalam peningkatan mutu madrasah. Namun sampai saat ini, persoalan yang selalu menjadi sorotan adalah (masih) rendahnya mutu pendidikan di Indonesia yang dikaitkan dengan pendidik. Profesionalisme pendidik sering dipertanyakan menyusul program sertifikasi yang menandai pendidik sebagai orang yang profesional di bidangnya. Sementara itu, mutu lulusan melalui proses pembelajaran yang dilakukan oleh pendidik belum mampu memberi jawaban yang memuaskan.

Kepala madrasah sebagai *leader* harus mampu meningkatkan profesionalisme pendidik untuk menjawab tuntutan *stakeholders* dan masyarakat luas. Program-program yang berkaitan langsung dan relevan dengan kebutuhan dan kepentingan pendidik dalam meningkatkan kualitas pendidikan harus direalisasikan sehingga semua pemangku kepentingan (*stakeholders*) dan masyarakat pengguna (*users*) pendidikan memiliki optimisme yang tinggi bahwa pendidikan Indonesia ke depan akan lebih baik. Pendidikan di Indonesia harus selangkah lebih maju dan semua itu bergantung kepada cara penanggung jawab pendidikan mengelola pendidik sebagai kunci keberhasilan pendidikan.<sup>6</sup>

Pendidik profesional bukan tercipta tiba-tiba, tetapi harus melalui berbagai macam proses, pengembangan diri, dan pengalaman. Di sini, peran penting

---

<sup>6</sup> Binti Maunah, Lembaga Pendidikan Islam di Indonesia: Kajian Deskripsi-Analitik Model Lembaga Pendidikan Islam, *Empirismo*. Vol. 24 No. 2 Juli 2015 | 264-274

kepala madrasah dalam mengembangkan dan meningkatkan profesionalisme pendidik adalah sebuah keniscayaan sehingga faktor pendidik harus menempati prioritas pertama dalam menggapai mutu pendidikan madrasah yang direncanakan. Namun, pola pengembangan keprofesian pendidik belum dilakukan secara maksimal meskipun pemerintah melakukan berbagai usaha dalam mengelola pendidik secara nasional. Hasilnya belum bisa dilihat terutama dari lulusan secara nasional.

Melihat kenyataan tersebut, diperlukan strategi khusus oleh pemangku kepentingan dalam manajemen SDM pendidik melalui pemerataan dan percepatan kemajuan madrasah setidaknya meminimalkan kesenjangan mutu oleh para pemangku kepentingan. Strategi untuk mempercepat kemajuan seharusnya dapat menyentuh dasar persoalan yang ada di madrasah, yaitu persoalan ketenagaan (terutama pendidik), kompetensi manajerial kepala madrasah, sarana prasarana, layanan pendidikan dan kesan kurang baik (kurang bermutu/tidak bermutu) dari masyarakat.

Persoalan pendidikan sangat banyak dan itu harus bisa diselesaikan sehingga akan ada percepatan kemajuan. Strategi peningkatan profesionalisme kepala madrasah harus dilakukan agar memiliki kemampuan dalam memajukan madrasah, membangun dan meningkatkan profesionalisme pendidik dengan tujuan dapat mengembangkan potensi peserta didik secara maksimal, memberi layanan prima, orientasi pada kualitas, secara terus-menerus membangun kesan (*image*) positif madrasah, secara intensif dan masif melakukan publikasi atas prestasi madrasah, membangun dan memperkuat jaringan (*networks*) dengan pihak lain (eksternal).<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> Mujamil, *Strategi Pendidikan Islam*, (Jakarta: Erlangga, 2013), 85-90

Kementerian Agama dengan amanat undang-undang wajib memberi perhatian lebih kepada madrasah dalam bentuk memberi bantuan kepada madrasah (terutama swasta) berupa sarana prasarana, program sertifikasi pendidik, insentif (bantuan tunjangan) bagi pendidik yang belum sertifikasi, BOS, PIP, dan bantuan lain untuk siswa sehingga sebagian persoalan madrasah (swasta) sudah berkurang. Namun, predikat “kelas dua” masih belum sepenuhnya bisa berubah. Memang sudah cukup banyak madrasah yang menjadi rujukan masyarakat terutama madrasah yang ada di pesantren juga madrasah yang dikelola oleh negara, misalnya MAN Insan Cendekia, MIN 1 dan MAN 2 Malang. Namun, secara umum, masih belum mampu menghapus kesan “kelas dua” setidaknya sampai saat ini. Untuk itu, diperlukan upaya oleh *stakeholders* terutama kepala madrasah dalam melakukan akselerasi kemajuan madrasah.

Percepatan peningkatan mutu madrasah bisa dimulai dengan meningkatkan profesionalisme pendidik. Sebagai manajer, kepala madrasah harus mampu mendesain dan merancang program peningkatan profesionalisme pendidik dan menjabarkan kompetensi pendidik menjadi indikator profesional. Kepala madrasah harus mampu mengubah kebiasaan mengajar apa adanya menjadi kebiasaan yang benar-benar mengajar, sikap kurang bahkan tidak peduli terhadap tugasnya menjadi peduli dan tanggung jawab dengan tugas-tugasnya, serta meningkatnya peran dan insiatif pendidik dalam mengembangkan kompetensinya guna peningkatan layanan pembelajaran dan pendidikan.

Kepala madrasah seharusnya menjadi orang pertama yang melakukan perubahan. Kepala madrasah adalah pengendali, pimpinan, dan panutan. Oleh karena itu, perubahan cara berpikir, kecenderungan, sikap, perilaku, tindakan, dan kebiasaan khususnya yang berhubungan dengan madrasah yang dikelolanya

harus mencerminkan orientasi ke arah yang positif-konstruktif. Misalnya adalah mentransformasikan kebiasaan otoriter menjadi demokratis, dan kebiasaan menunggu perintah atasan menjadi kebiasaan mencari inovasi.<sup>8</sup>

Populasi madrasah yang setiap tahun bertambah didominasi oleh madrasah swasta yang berarti pendidiknya juga mayoritas swasta merupakan masalah tersendiri. Padahal, pemerintah melalui Kementerian Agama juga melaksanakan program sertifikasi pendidik, bahkan program beasiswa untuk peningkatan mutu pendidik lebih dari 10 tahun terakhir. Persoalan klasik dihadapi pendidik terutama madrasah swasta adalah minimnya akses untuk melakukan pengembangan diri dalam rangka meningkatkan kompetensinya. Namun demikian, madrasah yang integral dengan pesantren (berada dalam pesantren, berdiri dan berasal dari pesantren) banyak yang mampu berkembang di tengah arus zaman yang banyak tantangan dan sarat persaingan.

Peran pesantren dalam mengelola madrasah (negeri/swasta) tidak bisa dinafikan begitu saja sehingga aturan-aturan pemerintah sering kali harus berhadapan dengan kebijakan lokal (*local wisdom*). Oleh karena itu, pengelola madrasah (kepala madrasah) harus mengambil sikap jalan tengah supaya tidak menabrak aturan pemerintah dan tidak menafikan kebijakan lokal (oleh pengasuh pesantren). Banyak madrasah dalam naungan pesantren menjadi rujukan masyarakat untuk menyekolahkan anaknya. Selain pendidikan agama dan karakter, masyarakat melihat bahwa madrasah dalam naungan pesantren, baik negeri maupun swasta bisa memberikan rasa aman bagi anaknya dan memberikan pembelajaran (pengetahuan dan keterampilan) yang baik. Singkatnya masyarakat yakin dengan mutu madrasah dalam naungan pesantren

---

<sup>8</sup> *Ibid.*,

setidaknya sisi plus dalam pembelajaran agama dan pendidikannya menjadi pertimbangan orang tua mengirim anaknya untuk belajar di madrasah dalam naungan pesantren.

Selain mutu madrasah yang dipilih oleh masyarakat, tidak bisa dipungkiri bahwa faktor pesantren menjadi pertimbangan kuat masyarakat untuk menyekolahkan dan memondokkan anaknya ke pesantren sekaligus memilih tempat belajar bisa sekolah atau madrasah. Daya tarik tersebut tidak bisa dipungkiri karena ketokohan pendiri pesantren atau pengasuhnya. Daya tarik itu tidak serta merta ke lembaga pendidikan formalnya (sekolah/madrasah), tetapi juga pondok pesantrennya.

Munculnya madrasah formal pesantren awalnya adalah untuk pendidikan agama Islam (madrasah diniyah). Kemudian, berkembang menjadi lembaga pendidikan formal setaraf dengan sekolah umum yang ada di kementerian pendidikan dan kebudayaan dalam bentuk madrasah ibtidaiyah, tsanawiyah dan aliyah. Di samping itu, banyak madrasah formal didirikan oleh masyarakat (yayasan di luar pesantren) karena kepedulian terhadap pendidikan agama Islam meski dengan segala keterbatasan.

Namun demikian, sampai saat ini madrasah masih sering dianggap sebagai lembaga pendidikan “kelas dua”. Banyak faktor yang menjadikan madrasah dianggap seperti itu diantaranya dilihat dari minimnya sumber daya (terutama sarana prasarana dan tenaga pendidik/kependidikan). Memang banyak madrasah yang baik, tetapi secara populasi masih lebih banyak yang kurang baik bahkan tidak bisa dikategorikan baik. Sebagian besar populasi madrasah ada di pedesaan dan berdiri karena keprihatinan masyarakat (tokoh agama) disebabkan kurang/tidak adanya pendidikan agama sehingga didirikanlah lembaga

pendidikan Islam (madrasah). Dengan segala keterbatasannya, madrasah tersebut dapat bertahan melakukan pendidikan dan kegiatan belajar mengajar.

Pondok pesantren diketahui adalah komunitas yang khas karena bukan saja tempat untuk menimba ilmu agama tapi dalam perkembangannya juga ilmu pengetahuan dan keterampilan. Secara sederhana pondok pesantren adalah tempat menimba ilmu agama Islam. Kata “pesantren” berasal dari kata santri yaitu seseorang yang belajar agama Islam sehingga dengan demikian pesantren mempunyai arti tempat orang berkumpul untuk belajar agama Islam. Secara teknis, pondok pesantren adalah tempat dimana santri/murid tinggal untuk belajar/menuntut ilmu<sup>9</sup>. Definisi lain dari pesantren adalah lembaga pendidikan Islam Indonesia yang bersifat tradisional tempat untuk belajar dan mendalami ilmu agama Islam dan pengamalannya sebagai pedoman hidup sehari-hari.<sup>10</sup>

Pesantren merupakan asrama tempat santri atau murid-murid belajar mengaji. Secara istilah, pesantren adalah lembaga pendidikan Islam dimana para santri biasa tinggal (asrama) dengan materi pengajaran kitab-kitab klasik dan kitab-kitab umum bertujuan untuk menguasai ilmu agama Islam secara detail, serta mengamalkan sebagai pedoman hidup keseharian dengan menekankan pentingnya moral/akhlak dalam kehidupan bermasyarakat. Istilah pondok pesantren merupakan dua istilah yang mengandung satu arti. Orang Jawa menyebutnya “pondok” atau “pesantren”.

Pondok pesantren barangkali berasal dari pengertian asrama-asrama para santri yang disebut pondok atau tempat tinggal yang terbuat dari bambu atau barangkali berasal dari bahasa Arab “*funduq*” artinya asrama besar yang

---

<sup>9</sup> Nashihin M Hasan. *Karakter dan Fungsi Pesantren* dalam Manfred Oepen dan Wolfgang Karcher (eds), *Dimanika Pesantren*, (Jakarta:P3M, 1988), 54

<sup>10</sup> Haydar Putra Daulay. *Sejarah Pertumbuhan dan Pembaruan Pendidikan Islam di Indonesia*, (Jakarta: Kompas. 2000), 32

disediakan untuk persinggahan. Di antara cita-cita pendidikan pesantren adalah latihan untuk dapat hidup mandiri dan membina diri agar tidak menggantungkan diri pada orang lain kecuali kepada Tuhan. Para kiai (pengasuh pesantren) selalu menaruh perhatian pada kehidupan santri dan mengembangkan watak pendidikan individual, santri dibina dan dididik sesuai dengan kemampuan dan keterbatasan dirinya.<sup>11</sup>

Pendapat tentang pesantren tersebut yang didalamnya terdapat lembaga pendidikan formal, sekolah/madrasah maka bisa disebut madrasah pondok pesantren sebagaimana fokus penelitian ini. Madrasah pondok pesantren adalah lembaga pendidikan keagamaan Islam formal yang berlokasi dan integral dengan pondok pesantren karena merupakan bagian tidak terpisahkan, baik secara historis, psikologis, dan manajerial.

Terkait dengan fenomena di atas, penelitian tentang peningkatan profesionalisme pendidik telah dilakukan untuk mendapatkan pola ideal yang cocok dengan kondisi dan situasi yang ada. Tentu hasilnya masih relatif, tetapi setidaknya permasalahan mendasar pendidik dapat dijawab dengan kajian empiris berupa penelitian. Dalam hal ini peneliti telah melakukan penelitian terkait strategi kepala madrasah dalam meningkatkan profesionalisme pendidik di tiga madrasah aliyah yang berada dalam naungan pondok pesantren, yaitu MAN 2 di Pondok Pesantren Darul Ulum (PPDU) Rejoso, dan MAN 3 Jombang di Pondok Pesantren Bahrul Ulum (PPBU) Tambakberas dan MASS di Pondok Pesantren Tebuireng, ketiganya berada di Kabupaten Jombang. Alasan peneliti memilih tiga madrasah di pondok pesantren besar tersebut dilandasi fakta ketiga madrasah memiliki keunggulan dan kepercayaan masyarakat cukup tinggi.

---

<sup>11</sup> Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren: Studi Pandangan Hidup Kyai dan Visinya Mengenai Masa Depan Indonesia (Edisi Revisi)*, (Jakarta: LP3ES, 2011), 45

MAN 2 Jombang di bawah naungan Pondok Pesantren Darul Ulum Rejoso terletak di Jombang timur. Sejarah berdirinya MAN 2 adalah pada tahun 1965 ketika Muallimin dan Muallimat 6 tahun berubah nama menjadi Madrasah Tsanawiyah *Wustho* dan Madrasah Tsanawiyah Atas. Menyadari pentingnya bekal pendidikan umum selain mengaji Al-Qur'an dan pendalaman isi Al Qur'an bagi santri, mereka sangat perlu dibekali pendidikan formal yang dapat mengantarkan santri untuk mengembangkan ilmu pengetahuan kepada masyarakat luas yang telah didasari dengan kemantaban ilmu di bidang agama. Peralihan status madrasah swasta menjadi madrasah aliyah negeri merupakan realisasi dari ide Dr. K.H. Mustain Romli dalam sidang khusus PPDU pada tanggal 28 Desember 1967 dan diresmikan menjadi MAN Rejoso pada 11 April 1968. MAN 2 Jombang memiliki visi yang intinya adalah terealisasinya lulusan yang *beriman, bertakwa, berilmu, beramal, berakhlak mulia, unggul kompetitif berwawasan global*".<sup>12</sup> Dengan jumlah pendidik 70 orang, berstatus PNS/ASN 52% dan sisanya pendidik yang diangkat oleh kepala madrasah atas persetujuan Yayasan/Majelis Pimpinan Pondok Pesantren Darul Ulum (MPP-PPDU), MAN 2 Jombang menerapkan kurikulum nasional dan kurikulum kepondokan. Keunikan MAN 2 Jombang harus mengelola pendidik non-PNS yang diangkat atas persetujuan yayasan. Di sinilah letak keunikan manajemen pendidik karena kepala madrasah harus memberdayakan dan meningkatkan profesionalisme pendidiknya baik yang berstatus PNS maupun GBPNS yang diangkat atas persetujuan yayasan.<sup>13</sup>

MAN 2 Jombang adalah madrasah pondok pesantren. Sebagai bagian dari Pondok Pesantren Darul ulum yang memiliki kekhasan sebagai pondok

---

<sup>12</sup> Dokumen profil MAN 2 Jombang 2020

<sup>13</sup> Wawancara pra-penelitian dengan Musthofa (Kepala MAN 2 Jombang) 10 Agustus 2019

pesantren yang modern dengan kultur salaf, MAN 2 Jombang bisa disebut sebagai tujuan pendidikan bagi masyarakat luas untuk putra/putrinya. Alumni yang sudah mencapai ratusan ribu memiliki militansi tersendiri terhadap PPDU Rejoso Jombang. Di samping itu PPDU Rejoso terkenal dengan pula dengan tarekat. Jamaah tarekat sangat banyak bahkan memiliki cabang hampir di seluruh Indonesia. Jamiyah *Thariqat Qodiriyah wa Naqsabandiyah* menjadi media yang efektif dalam mempertahankan dan mengembangkan eksistensi pondok pesantren selain jaringan IKAPPDAR (Ikatan Keluarga Alumni Pondok Pesantren Darul Ulum). Keunikan lain adalah santri yang dikelola mulai usia TK/RA sampai manula. Dengan tiga belas unit pendidikan mulai PG/TK/RA sampai Perguruan Tinggi dengan jumlah santri 13.000 orang, PPDU memberi jawaban pada calon wali murid untuk menyekolahkan anaknya dan memilih sesuai keinginannya.<sup>14</sup>

MAN 2 Jombang meski satuan kerja pemerintah harus melakukan kolaborasi dan mendapatkan izin dari Majelis pimpinan PPDU untuk melaksanakan semua kegiatan madrasah terutama manajemen pendidik. Proses perencanaan, pelaksanaan, sampai evaluasi kegiatan disusun bersama komite dan pondok.

Berbeda dengan MAN 2 Jombang, MAN 3 meskipun juga disebut madrasah pondok pesantren karena berada dalam naungan Pondok Pesantren Bahrul Ulum (PPBU) Tambakberas Jombang, lembaga ini memiliki keunikan sendiri. Berdiri tahun 1954 dengan nama madrasah Muallimin Muallimat Atas (MMA) 4 tahun oleh para ulama yang diprakarsai oleh K.H. Fattah Hasyim yang memiliki ciri khas mengutamakan kajian kitab kuningnya. Dalam

---

<sup>14</sup> Wawancara pra-penelitian dengan Musthofa (Kepala MAN 2 Jombang) 10 Agustus 2019

perkembangannya, peserta didik semakin banyak dan berdatangan dari berbagai penjuru Indonesia. Untuk peningkatan mutu, dimunculkan gagasan masa studi dari 4 menjadi 6 tahun dan diberi nama MMA 6 tahun. Seiring dengan kemajuan madrasah dan tuntutan mutu pendidikan nasional, pada tahun 1969 berdasarkan SK Menag Nomor 23 tanggal 14 maret 1969 MMA di negerikan dengan perubahan kelas I, II, III menjadi MTs Ain, dan IV, V, VI menjadi MAAIN. Dengan jumlah 2830 peserta didik pada tahun 2019/2020,<sup>15</sup> MAN 3 Jombang adalah madrasah aliyah terbesar di Jombang, bahkan di Indonesia.

Meskipun berada di pondok pesantren, yayasan/majelis pengasuh (kiai) memberi otonomi yang luas dalam manajemen pengelolaan madrasah dan secara khusus mengelola pendidik.<sup>16</sup> Dari 198 orang pendidik, 101 pendidik berstatus PNS dan sisanya adalah GBPNS yang tidak sedikit berasal dari keluarga *ndalem* (keluarga kiai). Tentu tugas yang berat bagi kepala madrasah dalam meningkatkan profesionalisme pendidiknya.<sup>17</sup>

Besarnya *input* MAN 3 Jombang tidak terlepas dari PPBU yang manaunginya. PPBU yang merupakan peninggalan tokoh pendiri dan penggerak NU, K.H. M. Wahab Chasbullah pada tahun 2020 memiliki 41 asrama yang tersebar di beberapa lokasi dengan jumlah santri mukim 12.000 orang merupakan angka terbesar di Kabupaten Jombang. Tokoh KH. M. Wahab Chasbullah menjadi daya tarik tersendiri selain besarnya alumni dalam IKABU (Ikatan Keluarga Alumni Bahrul Ulum) yang memiliki jaringan kuat seluruh Indonesia. Ibarat pasar, masyarakat bisa memilih lembaga pendidikan yang dikehendaki. Secara manajerial, MAN 3 Jombang memiliki otonomi yang luas

---

<sup>15</sup> Dokumen data kesiswaan MAN 3 Jombang tahun 2020

<sup>16</sup> Wawancara Pra Penelitian dengan Sutrisno (Kepala MAN 3 Jombang), 11 Agustus 2019

<sup>17</sup> Dokumen data pendidik MAN 3 Jombang tahun 2020

dari yayasan/pondok pesantren. Kepala madrasah memiliki otoritas dalam hal menyusun program, melaksanakan program, melakukan evaluasi dan lain sebagainya<sup>18</sup>.

Objek ketiga adalah MASS Tebuireng yang lahir tahun 1962. Pada zaman prakemerdekaan, Pondok Pesantren Tebuireng yang berdiri tahun 1899, ada gagasan dari K.H. Hasyim Asyari untuk pendirian madrasah dan disempurnakan ide tersebut dengan berdirinya Madrasah *Nidzamiyah* oleh K.H. Wahid Hasyim pada awal kemerdekaan. Lalu, madrasah tersebut diformalkan menjadi Madrasah Aliyah Salafiyah Syafiiyah (MASS) Tebuireng pada tahun 1962 saat kepemimpinan K.H. Kholik Hasyim. Visi “*Religius, Unggul Berprestasi, Handal dalam IPTEK dan Peduli Lingkungan*”. Salah satu tujuan pendidikan MASS Tebuireng adalah “*meningkatkan profesionalisme pendidik sesuai dengan kualifikasi dan standar akademik*”. Kegiatan pembelajaran oleh pendidik mengkolaborasi pembelajaran klasik kitab kuning dan pembelajaran umum.<sup>19</sup> Dengan pendidik berjumlah 59 orang dan didukung sarana prasarana yang memadai, MASS Tebuireng menjadi tujuan masyarakat dari berbagai wilayah di Indonesia untuk menyekolahkan putra/putrinya. Pada awalnya, MASS Tebuireng dikhususkan untuk peserta didik laki-laki dan baru sepuluh tahun terakhir menerima kelas untuk peserta didik perempuan. Pendidik MASS juga laki-laki dan baru sekitar sepuluh tahun terakhir menerima pendidik perempuan. Meskipun memiliki pendidik perempuan, tetapi populasinya sangat sedikit tidak lebih dari 20% dari total 59 orang pendidik.<sup>20</sup>

---

<sup>18</sup> Wawancara Pra Penelitian dengan Sutrisno (Kepala MAN 3 Jombang), 11 Agustus 2019

<sup>19</sup> Dokumen profil MASS Tebuireng Jombang 2020

<sup>20</sup> Wawancara Pra Penelitian dengan Achmad Roziqi (Kepala MASS Tebuireng Jombang), 3 Agustus 2019

Sebagaimana PPDU dan PPBU, pondok pesantren Tebuireng memiliki keunikan dan daya tarik yang luar biasa bagi calon siswa/santri. Nama besar pendiri organisasi NU Hadratus Syaikh KH. Hasyim Asyari dan cucunya KH. Abdurrahman Wahid (Gus Dur) mantan presiden ke 4 Republik Indonesia mempunyai peran besar dalam mempertahankan dan mengembangkan eksistensi Pondok Pesantren Tebuireng. Apalagi sejak berpulangnya Gus Dur dan dimakamkan di Tebuireng menjadi berkah tersendiri bagi Tebuireng. Sejak 2012 Tebuireng dinyatakan sebagai kawasan wisata religi dengan berbagai fasilitas pendukung yang cukup lengkap. Ribuan peziarah datang dari berbagai daerah setiap bulannya sehingga menjadi media promosi dan informasi bagi lembaga pendidikan di lingkungan Pondok Pesantren Tebuireng dan sekitarnya.

MASS Tebuireng adalah salah satu unit pendidikan Pondok Pesantren Tebuireng yang secara struktural mengikuti tim penjamin mutu (TPM) induk dalam pengelolaan pendidik dan tenaga kependidikan. Namun secara institusi, MASS Tebuireng memiliki konsep dan pola tersendiri dalam pengelolaan pendidik dan tenaga kependidikan dalam rangka memenuhi standar Tim Penjaminan Mutu Pondok dan Standar Nasional Pendidikan.

Kepala madrasah memiliki otonomi dalam mengelola pendidik. Namun dalam perkembangannya, kepala madrasah ada rasa segan (*sungkan*) untuk sekadar mensupervisi pendidik karena ada 6 (enam) orang pendidik merupakan mantan kepala madrasah dan dua di antaranya adalah kiai dan belum termasuk pendidik yang pernah menduduki jabatan sebagai wakil kepala yang jumlahnya lebih banyak lagi. Untuk menghindari kemacetan manajemen SDM terutama pendidik, pengasuh Pondok Pesantren Tebuireng K.H. Salahudin Wahid menginisiasi pembentukan tim penjamin mutu pendidikan/mudir pendidikan

yang bertugas menjadi koordinator sekaligus kepanjangan tangan yayasan/pengasuh untuk meningkatkan profesionalisme pendidik baik melalui uji kompetensi dan *workshop*/diklat secara rutin. Di sisi lain kepala madrasah diberi kewenangan untuk melakukan pemberdayaan pendidik sesuai dengan rencana kerja madrasah empat tahunan yang disusun secara otonom.<sup>21</sup>

Proses penyusunan rencana kerja dilakukan secara internal melibatkan semua *stakeholders* madrasah kemudian dibawa ke mudir Tim penjamin mutu pendidikan dan yayasan untuk mendapat persetujuan. Dalam peningkatan profesionalisme pendidik yang bersifat kecil, kepala madrasah melaksanakan sendiri. Namun, untuk skala besar menjadi urusan pondok terutama mudir pendidikan atau tim penjamin mutu pendidikan/mudir pendidikan atas rencana atau usulan madrasah pada awal tahun pelajaran. Peningkatan profesionalisme pendidik sebagai garda depan dalam memberi layanan pendidikan dan pembelajaran di madrasah, pengelola atau yayasan pondok pesantren memberi perhatian khusus. Dari konteks penelitian tersebut, peneliti telah melakukan penelitian dengan judul “*Strategi Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Profesionalisme Pendidik di Madrasah Pondok Pesantren (Studi Multikasus di MAN 2 Pondok Pesantren Darul Ulum Rejoso, MAN 3 Pondok Pesantren Bahrul Ulum Tambakberas, dan MASS Pondok Pesantren Tebuireng di Kabupaten Jombang)*”

## **B. Fokus dan Pertanyaan Penelitian**

Fokus yang diangkat oleh peneliti adalah strategi perencanaan, strategi implementasi, dan strategi evaluasi kepala madrasah dalam meningkatkan profesionalisme pendidik. Mengingat luasnya bahasan, peneliti membatasi

---

<sup>21</sup> Wawancara Pra Penelitian dengan Achmad Roziqi (Kepala MASS Tebuireng Jombang), 3 Agustus 2019

permasalahan penelitian (*research problem*) dengan merumuskan pertanyaan penelitian sebagai berikut.

1. Bagaimana strategi perencanaan kepala madrasah dalam meningkatkan profesionalisme pendidik di MAN 2 Jombang, MAN 3 Jombang, dan MASS Tebuireng Jombang?
2. Bagaimana strategi implementasi kepala madrasah dalam meningkatkan profesionalisme pendidik di MAN 2 Jombang, MAN 3 Jombang, dan MASS Tebuireng Jombang?
3. Bagaimana strategi evaluasi kepala madrasah dalam meningkatkan profesionalisme pendidik di MAN 2 Jombang, MAN 3 Jombang, dan MASS Tebuireng Jombang?

### **C. Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah untuk memahami, menggali, menemukan, dan mendeskripsikan hal-hal berikut ini.

1. Strategi perencanaan kepala madrasah dalam meningkatkan profesionalisme pendidik di MAN 2 Jombang, MAN 3 Jombang, dan MASS Tebuireng Jombang.
2. Strategi implementasi kepala madrasah dalam meningkatkan profesionalisme pendidik di MAN 2 Jombang, MAN 3 Jombang, dan MASS Tebuireng Jombang.
3. Strategi evaluasi kepala madrasah dalam meningkatkan profesionalisme pendidik di MAN 2 Jombang, MAN 3 Jombang, dan MASS Tebuireng Jombang.

### **D. Kegunaan Penelitian**

## 1. Teoretis

Teoretis penelitian ini akan membantu merumuskannya konsep baru strategi perencanaan, implementasi, dan evaluasi kepala madrasah dalam peningkatan profesionalisme pendidik yang efektif.

## 2. Praktis

### a. Bagi Kepala Madrasah

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi sekaligus referensi strategi peningkatan profesionalisme pendidik kepada kepala madrasah lain yang membutuhkan.

### b. Bagi Pendidik

Pendidik diharapkan mendapat pengalaman program pelaksanaan peningkatan profesionalisme pendidik yang dilakukan oleh kepala madrasah dan/atau pondok pesantren yang menaunginya.

### c. Bagi akademisi/Praktisi Pendidikan

Hasil penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi positif dan informasi alternatif tentang model strategi kepala madrasah dalam meningkatkan profesionalisme pendidik madrasah di pondok pesantren

### d. Bagi Pemerintah/Kementerian Agama

Hasil penelitian ini diharapkan sebagai masukan untuk dikaji sebagai alternatif model peningkatan profesionalisme pendidik dan sebagai rujukan/masukan dalam menetapkan kebijakan pengelolaan dan pengembangan pendidik di masa yang akan datang.

### e. Bagi Peneliti yang akan datang

Hasil penelitian ini diharapkan sebagai bahan kajian dan referensi bagi penelitian sejenis di bidang manajemen sumber daya manusia (SDM) bidang pendidikan di masa yang akan datang.

## E. Penegasan Istilah

### 1. Penegasan Istilah secara Konseptual

#### a. Strategi Kepala Madrasah

*Strategi* berasal dari dunia militer dan istilah tersebut diciptakan oleh orang Yunani, yang memberikan konsep “strategi” dalam dunia militer. Istilah “strategi” berasal dari *strategos* dalam bahasa Yunani, yang diterjemahkan sebagai seorang jenderal di komando pasukan atau seni umum atau rencana untuk menghancurkan musuh melalui penggunaan sumber daya yang efektif<sup>22</sup>.

Strategi merupakan penentuan suatu tujuan atau suatu usaha dan tindakan khas alternatif yang diambil untuk mewujudkan tujuan. Chandler menegaskan strategi sebagai suatu penentuan tujuan jangka panjang dasar suatu lembaga atau organisasi, pengambilan tindakan serta alokasi sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan dan mewujudkan cita-cita atau tujuan.<sup>23</sup> Strategi yang diambil seorang pemimpin sangat penting karena sumber daya yang tersedia untuk mencapai tujuan biasanya terbatas. Strategi umumnya tergambar dari kegiatan menetapkan tujuan dan prioritas, menentukan tindakan berupa program untuk mencapai tujuan, dan menggerakkan sumber daya untuk melaksanakan tindakan.<sup>24</sup>

---

<sup>22</sup> Emerson Wagner Mainardes, et.al, Strategy and Strategic Management Concept: Are They Recognized by Management Students, *Ekonomika management*, DOI: 10.15240/tul/001/2014-1-004, 1, XVII, 2014

<sup>23</sup> Colin White, *Strategic management*, (Macmillan: Palgrave, 2014), 5

<sup>24</sup> Lawrence Fredman, *Strategy: A History* (New York: Oxford University Press, 2013), 32

Strategi kepala madrasah merupakan segala upaya kepala madrasah dalam menerapkan keterampilan kepemimpinan, yaitu, (1) *technical skill*, (2) *human skill*, dan (3) *conceptual skill* sesuai kompetensi yang dimiliki dalam memobilisasi sumber daya dalam melaksanakan tindakan sebagai pemimpin untuk memberi jalan keluar yang tepat dari pemikiran dan inovasinya yang cerdas atas suatu permasalahan.<sup>25</sup>

b. Profesionalisme Pendidik

Profesionalisme pendidik dapat diklasifikasikan menjadi tiga kategori, yaitu sikap, perilaku, dan komunikasi. Tiga bidang luas ini mencakup berbagai perilaku dan karakteristik yang harus ditunjukkan dalam kehidupan profesional pendidik, mulai dari waktu yang tepat dan berpakaian rapi hingga teori dan praktik pembelajaran yang dikuasai, berkomunikasi secara jelas dengan sejawat, orang tua peserta didik, dan terutama peserta didik<sup>26</sup>. Selain itu, juga tugas profesional dalam perencanaan, pelaksanaan, dan penilaian hasil, serta pembimbingan dan pelatihan peserta didik.<sup>27</sup>

Profesionalisme pendidik fokus pada profesinya, berintegritas dan mempunyai dedikasi profesional, mampu dalam penelitian tindakan dan belajar mandiri, pengembangan profesional, kolaborasi dengan sejawat dan pemangku kepentingan, keterlibatan dalam inovasi profesi, dan komitmen untuk mendukung publik dan negara dalam pemahaman mereka tentang masalah pendidikan.<sup>28</sup>

---

<sup>25</sup> Engkoswara dan Aan Komariyah, *Administrasi Pendidikan*, (Bandung Alfabeta, 2010), 178

<sup>26</sup> Tichenor dan Tichenor, ... *Understanding Teacher's Perspectives*, 90.

<sup>27</sup> Undang-undang No 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional

<sup>28</sup> Marco Snoek, *Theories on and Concepts of Professionalism of Teachers and Their Consequences for the Curriculum in Teacher Education*, (Netherlands: a Publication of the Teacher Education Policy in Europe Network TEPE, 2012).

## 2. Penegasan Istilah secara Operasional

### a. Strategi Kepala Madrasah

Strategi kepala madrasah dalam penelitian ini adalah *pertama*, strategi perencanaan yang memuat metode/model/cara/teknik/trik yang diambil kepala madrasah dalam merencanakan program/kegiatan peningkatan profesionalisme pendidik. *Kedua*, strategi implementasi yang mencakup metode/model/cara/teknik/trik yang dilakukan kepala madrasah dalam mengimplementasikan rencana (program/kegiatan) yang disusun untuk peningkatan profesionalisme pendidik. *Ketiga*, strategi evaluasi adalah metode/model/cara/teknik/trik yang dipilih kepala madrasah dalam melakukan evaluasi setelah kegiatan peningkatan profesionalisme pendidik dilaksanakan. Ketiga strategi tersebut berkaitan dengan peningkatan profesionalisme pendidik.

### b. Profesionalisme Pendidik

Profesionalisme pendidik adalah kemampuan yang tercermin dalam sikap, pengetahuan, keterampilan sesuai kompetensinya. Kompetensi pedagogi, yaitu dalam menguasai strategi dan model-model pembelajaran, merencanakan pembelajaran yang sesuai kebutuhan, melaksanakan pembelajaran yang mendidik dan mampu memotivasi peserta didik untuk berkembang, melakukan penilaian pembelajaran. Pendidik profesional memiliki kemampuan melakukan evaluasi dan analisis hasil pembelajarannya untuk melakukan perbaikan-perbaikan, baik terkait mutu pembelajarannya maupun dalam rangka pengembangan keprofesiannya.

Kompetensi sosial dan kepribadian tercermin dalam sikap atau perilaku dalam melakukan interaksi kepada peserta didik, sesama pendidik, pimpinan, dan masyarakat yang baik. Selain itu, pendidik juga memiliki sikap yang mencerminkan pribadi yang beriman dan bertaqwa dalam kehidupan sehari-hari. Kompetensi profesional, pendidik mampu melaksanakan tindakan reflektif atas hal yang dilakukan dengan penguasaan ilmu dasar yang dipersyaratkan. Selain itu, profesionalisme pendidik juga menyangkut sikap pendidik (kepribadian dan sosial) dalam berinteraksi dengan lingkungannya, dalam melayani peserta didik yang menjadi tanggung jawabnya, dan menjaga profesinya di masyarakat.

#### **F. Sistematika Pembahasan**

Sistematika pembahasan disertasi ini mengacu kepada buku pedoman disertasi Pascasarjana UIN Sayyid Ali Rahmatullah Tulungagung yang terdiri dari bagian awal dan enam bab isi. Bagian awal berisi hal-hal, yaitu halaman judul, persetujuan, pengesahan, pernyataan keaslian, moto, persembahan, prakata, dan daftar tabel, gambar, lampiran, pedoman transliterasi, abstrak, dan daftar isi.

#### **BAB I PENDAHULUAN**

Pada bab pendahuluan, dipaparkan pentingnya topik yang diteliti dalam konteks penelitian. Kemudian dari konteks penelitian tersebut, memunculkan fokus dan pertanyaan penelitian untuk membatasi pembahasan dan merumuskan tujuan. Selain itu, juga dipaparkan manfaat/kegunaan penelitian untuk menunjukkan memiliki manfaat dan perlu. Kemudian, penegasan istilah dijelaskan untuk membatasi bahasan sesuai fokus pada istilah kunci baik secara konseptual dan operasional.

## BAB II KAJIAN PUSTAKA

Pada bab kajian pustaka, peneliti memaparkan teori yang terkait fokus penelitian dan penelitian terdahulu. Pentingnya pemaparan teori yang dikaji terkait strategi, strategi kepala madrasah dalam perencanaan, implementasi, dan evaluasi dalam peningkatan profesionalisme pendidik, dan profesionalisme pendidik.

## BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini berisi rancangan penelitian untuk menegaskan jenis dan pendekatan penelitian yang digunakan peneliti. Kehadiran peneliti dijelaskan karena sebagai instrumen kunci. Lokasi penelitian untuk menunjukkan keunikan objek penelitian. Data, sumber data, dan informan dijelaskan untuk menunjukkan pentingnya jenis data dan pihak yang layak sebagai sumber informasi. Kemudian, teknik pengumpulan data mendeskripsikan cara-cara yang dipakai peneliti dalam mendapatkan data. Analisis data dijelaskan terkait cara pengolahan data diolah dengan teknik dan prosedur yang dipilih untuk mendapatkan temuan yang valid setelah melalui pengecekan keabsahan data.

## BAB IV PAPARAN DATA DAN TEMUAN PENELITIAN

Pada bab paparan data dan temuan penelitian, peneliti memaparkan data hasil pengumpulan dan deskripsi temuan penelitian untuk dianalisis dalam kasus tunggal dan lintas kasus. Paparan lintas kasus penting karena dari situ tersusun proposisi-proposisi sesuai fokus penelitian.

## BAB V PEMBAHASAN

Pada bab ini, peneliti melakukan pembahasan temuan dari proposisi yang diajukan dengan cara menyandingkan dengan teori yang melandasi dan membandingkan dengan penelitian terdahulu untuk mendapatkan posisi

hasil penelitian apakah memunculkan teori baru atau penguatan teori yang ada.

## BAB VI PENUTUP

Pada bab penutup, kesimpulan peneliti buat untuk menunjukkan hasil pembahasan supaya mudah dipahami. Kemudian, implikasi hasil penelitian ditulis untuk menunjukkan bahwa hasil penelitian memiliki implikasi teoretis, yaitu dampak hasil temuan penelitian terhadap pengembangan ilmu pengetahuan dan implikasi praktis dampak temuan penelitian terhadap operasional di lapangan, dan saran/rekomendasi ditulis dan ditujukan kepada berbagai pihak yang terkait dengan fokus yang diteliti. Bagian akhir dari penelitian ini adalah daftar rujukan dan lampiran-lampiran yang diperlukan.