

BAB I

PENDAHULUAN

A. Konteks Penelitian

Pendidikan adalah kunci dalam meningkatkan usaha kualitas kehidupan manusia. Pendidikan pada dasarnya adalah proses pematangan kualitas hidup. Melalui proses itu diharapkan manusia diharapkan dapat memahami arti hakekat hidup. Fokus pendidikan diarahkan pada pembentukan kepribadian dengan menitik beratkan pada proses pematangan kualitas keimanan, logika, akhlak, hati dan nurani.

Pendidikan memang merupakan kunci kemajuan, semakin baik kualitas pendidikan yang diselenggarakan oleh suatu masyarakat atau bangsa, maka akan diikuti dengan semakin baiknya kualitas masyarakat atau bangsa tersebut. *All of the problem that confront the muslim world today, so the educational problem is the most challenging. That future of the muslim world will depend upon the way it responds to this challenge,*¹ yakni dari sekian banyak permasalahan yang merupakan tantangan terhadap dunia Islam dewasa ini, maka masalah pendidikan merupakan masalah yang paling menantang. Masa depan dunia Islam tergantung kepada cara bagaimana dunia Islam menjawab dan memecahkan tantangan ini. Pernyataan ini merupakan benang merah bahwa masa depan Islam di Indonesia juga tergantung kepada bagaimana cara umat Islam merespons dan memecahkan masalah-masalah

¹ Faishal Ismail, *Paradigma Kebudayaan Islam; Study Kritis dan Refleksi Historis*. (Yogyakarta :Titian Ilahi Press, 1996)

pendidikan yang berkembang di Indonesia terutama dalam konteks pengembangan sistem pendidikan Islam di masa depan.

Keberhasilan suatu bangsa tidak hanya dilihat dari segi pembangunan nasionalnya tetapi juga dari segi pendidikannya. Pemerintahan yang sangat memperhatikan terhadap pendidikan dan peningkatan mutu guru merupakan salah satu langkah untuk mencapai keberhasilan pendidikan.²

Dijelaskan oleh Muhaimin bahwa karakteristik lembaga pendidikan yang memiliki kualitas unggul dapat dilihat dari keunggulan input, keunggulan proses, dan keunggulan output/*outcome* lembaga tersebut.³ Seperti yang disampaikan oleh Mutohar yang dimaksud mutu adalah input, proses, output dan outcome. Input yang bermutu apabila siap berproses dalam standar yang telah ditentukan secara local, nasional maupun internasional. Proses dikatakan bermutu apabila menciptakan suasana pembelajaran yang aktif kreatif dan inovatif serta menyenangkan. Outcome dinyatakan bermutu apabila lulusan cepat terserap dalam dunia kerja maupun lembaga yang membutuhkan lulusan tersebut dan kepuasan terhadap lulusan dari lembaga pendidikan tersebut.⁴

Pendidikan Islam yang hendak kita kembangkan haruslah kita bangun di atas sebuah paradigma yang kokoh secara spiritual, unggul secara intelektual, dan anggun secara moral dengan Al-qur'an sebagai acuan yang pertama dan utama.⁵

² Muhaimin, *Rekonstruksi Pendidikan Islam (dari Paradigma Pengembangan, Manajemen Kelembagaan Kurikulum hingga Strategi Pembelajaran)*. (Jakarta :Raja Grafindo Persada), 2013

³ Muhaimin, *Pemikiran dan Aktualisasi Pengembangan Pendidikan Islam*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2012), 104

⁴ Prim Masrokan Mutohar, *Manajemen Mutu Sekolah, Strategi peningkatan Mutu dan daya saing Lembaga Pendidikan Islam*, (Yogyakarta : Ar Ruzz Media, 2013), 135

⁵ Abu Muhammad Iqbal, *Pemikiran Pendidikan Islam (gagasan-gagasan Besar Ilmuan Muslim)*, (Yogyakarta : Pustaka Pelajar), 2015

Pendidikan merupakan sarana paling strategis untuk membesarkan dan mengembangkan warga negara untuk memiliki keadaban, yang merupakan ciri dan paling pokok dari masyarakat madani. Pendidikan menyatakan bahwa pendidikan sebagai markas penyimpanan kekuatan luar biasa yang memiliki akses ke seluruh aspek kehidupan, memberikan informasi yang paling berharga mengenai pegangan hidup di masa depan di dunia, serta membantu generasi muda atau peserta didik dalam mempersiapkan kebutuhan yang esensial untuk menghadapi perubahan.

Pendidikan perlu diperbaharui dengan visi baru untuk mewujudkan masyarakat Indonesia baru, yaitu suatu masyarakat madani Indonesia. Tetapi untuk menuju pembentukan masyarakat madani dengan ciri dan karakteristik masyarakat tersebut, diperlukan penataan pendidikan diorientasikan untuk mampu menghasilkan manusia Indonesia yang berpengetahuan (*knowledges*) luas, memiliki ketrampilan dan kecakapan (*skill*), berakhlakul karimah, memiliki kemampuan spiritual dan moral yang tinggi, taat hukum, demokratis, berperadaban, moderat, mandiri (*independent*), bertanggung jawab (*responsible*), profesional, dan reformis. Bila demikian diperlukan kemampuan melakukan perubahan dengan mendesain ulang konsep filosofi yang jelas dan baku, visi dan misinya, tujuan, kurikulum dan materi, proses pendidikan, pengelolaan dan fungsi lembaganya agar dapat memenuhi tuntutan perubahan dan kebutuhan masyarakat madani.

Fungsi pendidikan merupakan bagian dari proses memasyarakatkan nilai-nilai tersebut sebagai kekuatan utama dalam komunikasi sosial untuk mengimbangi laju perubahan masyarakat, perkembangan ilmu dan teknologi. Oleh karena itu, setiap sumbangsih pemikiran dan upaya pembaharuan pendidikan perlu disambut

dengan baik serta apresiasi yang mendalam, agar kondisi pendidikan kita mampu bersaing serta tidak tertinggal jauh oleh pendidikan-pendidikan negara lain.

Pemimpin memiliki peranan yang dominan dalam sebuah lembaga pendidikan. Peranan yang penting tersebut dapat mempengaruhi moral kepuasan Kinerja, kualitas kehidupan Kinerja dan tingkat prestasi suatu lembaga pendidikan. Pemimpin juga memainkan peranan kritis dalam membantu kelompok organisasi atau masyarakat untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Kepemimpinan mempunyai peranan sentral dalam dinamika kehidupan organisasi.⁶ Kepemimpinan merupakan faktor yang menentukan kesuksesan dalam implementasi Manajemen Berbasis Madrasah . Setidaknya ada empat alasan mengapa diperlukan figur pemimpin, yaitu ; 1) banyak orang memerlukan figur pemimpin, 2) dalam beberapa situasi seorang pemimpin perlu tampil mewakili kelompoknya, 3) sebagai tempat pengambil alihan resiko bila terjadi tekanan terhadap kelompoknya, dan 4) sebagai tempat untuk meletakkan kekuasaan.⁷

Kepemimpinan di dalam Lembaga Pendidikan merupakan variable penyebab yang diharapkan membawa perubahan pada aspek lainnya baik bidang ekonomi, hukum, politik, sosial budaya, dan sebagainya. Aspek ini akan mengalami perubahan yang positif dan konstruktif saat Lembaga Pendidikan memiliki pemimpin yang berkualitas. Dalam kepemimpinannya yang profesional yang didasari pengalaman, Pendidikan dan ketrampilan. Bahkan diyakini bahwa

⁶ Arifin, A, *Teori Pengembangan dan Filosofi Kepemimpinan Kinerja*, (Jakarta : Ikhtiar Baru,2004), 23

⁷ Nurcholis, *Manajemen Berbasis Madrasah*, Cetakan Ketiga, (Jakarta : Bumi Aksara , 2005), 152

kepemimpinan Pendidikan adalah pilar utama dalam merealisasikan kemajuan peradaban bangsa dan negara.⁸

Kemampuan dan keterampilan kepemimpinan dalam mengarahkan adalah hal penting dalam efektivitas manajer. Bila lembaga pendidikan dapat mengidentifikasi kualitas yang berkaitan dengan kepemimpinan maka itu disebut tehnik kepemimpinan efektif. Kepemimpinan atau *leadership* adalah *being a leader power of leading or the qualities of leader*.⁹ Menurut George R Terry Kepemimpinan adalah aktivitas mempengaruhi orang-orang supaya diarahkan mencapai tujuan organisasi.¹⁰

Secara etimologi kepemimpinan adalah kekuatan seorang pemimpin dalam mengarahkan yang dipimpinnya untuk mencapai tujuan. Menurut peneliti kepemimpinan merupakan energi besar dalam membangun kekuatan pengelolaan Pendidikan. Kepemimpinan kepala madrasah sebagai manajer merupakan kekuatan seorang pemimpin madrasah yang bisa meningkatkan motivasi dan produktivitas Kinerja khususnya guru yang merupakan ujung tombak keberhasilan suatu kualitas pendidikan.

Pendidikan dan pengalaman kepala madrasah yang dimiliki merupakan faktor yang mempengaruhi kepemimpinannya. Pendelegasian tanggungjawab supervisi, kesadaran terhadap fungsinya sebagai pemimpin pendidikan serta waktu

⁸ Ahmad Patoni, *Konsep Dasar Kepemimpinan Profetik Pendidikan Islam*, (IAIN Press Tulungagung, 2017), 3

⁹ Hornby, A.S, *Oxford Edvanced Dictionary of English*, (London : Oxford University, 1990), 481

¹⁰ George R Terry, *Principle of management*, 3rd ed, Homewood, illionis, Record D Darwin, Inc. 493

yang dapat dipakai oleh kepala madrasah dalam menjalankan fungsinya adalah faktor yang mempengaruhi kesempatan untuk mengembangkan kepemimpinannya.

Kepemimpinan transformatif yang disampaikan oleh Agus Purwowidodo dkk¹¹ Kepemimpinan bukan sekedar mempengaruhi pengikutnya untuk mencapai tujuan yang diinginkan, melainkan lebih dari itu bermaksud ingin merubah sikap dan nilai-nilai dasar para pengikutnya melalui pemberdayaan. Pengalaman pemberdayaan para pengikutnya meningkatkan rasa percaya diri dan tekad untuk terus melakukan perubahan walaupun mungkin ia sendiri akan terkena dampaknya dengan perubahan itu. Gibson mengemukakan kepemimpinan transformatif sebagai kepemimpinan untuk memberi inspirasi dan motivasi para pengikut untuk mencapai hasil-hasil yang lebih besar daripada yang direncanakan secara orisinil dan untuk imbalan interest.¹²

Kepala madrasah bekerja bukan hanya mengembangkan namun sebagai pemimpin pendidikan, kepala madrasah harus mampu menggunakan proses-proses demokrasi atas dasar kualitas sumbangannya.¹³ Kepala madrasah bertindak sebagai konsultan bagi guru-guru membantu memecahkan masalah mereka. Kepala Madrasah hendaknya berusaha meningkatkan kemampuan guru-guru untuk bekerja

¹¹ Agus Purwowidodo dkk, *Implementasi Gaya Kepemimpinan Transformatif Dalam Peningkatan Daya Saing Pendidikan (Kajian Multikasus Di Mi Perwanida Kota Blitar Dan Sdi Al-Munawar*

¹² Gibson, *Organisasi dan manajemen : perilaku, struktur, proses*, Terj. Organization, Ed. Cet 4. (Jakarta, Erlangga, 1994), 86

¹³ Soetopo, Hendyat, *Kepemimpinan Pendidikan*, (Malang : Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Malang ,2010), 68

dan berfikir bersama. Melaksanakan, mengevaluasi bersama timnya dan membantu guru berpartisipasi aktif dalam program pengajaran.¹⁴

Kepala Madrasah dalam perannya sebagai pemimpin pendidikan harus dapat memaknai perannya untuk memotivasi warga madrasah mendedikasi tugas masing-masing sehingga dapat melaksanakan tugasnya dengan maksimal. Kepala madrasah dalam menjalankan amanah pendidikan, digerakkan oleh komunitasnya, di bawah kepemimpinan kepala madrasah. Motivasi yang kuat dalam melaksanakan tugas-tugas pembelajaran bagi guru dapat meningkatkan produktivitas kinerja sehingga menghasilkan mutu pendidikan yang maksimal.

Kepemimpinan *koor*-nya adalah kemampuan mempengaruhi orang lain. Kepemimpinan dalam islam harus merefleksikan nilai-nilai ajaran islam dan kemanusiaan dalam manajemen perilaku kepemimpinannya. Setiap muslim terutama pimpinan harus berupaya agar niat, sikap, tutur kata, perilaku perbuatannya senantiasa mengacu, mengikuti Nabi Muhammad saw sebagai uswah yang telah mengajarkan bagaimana memimpin yang baik. Itulah yang akan disampaikan dalam penelitian ini di tengah keterbatasan literatur kepemimpinan kepala madrasah.

Dibutuhkan komitmen , konsistensi, seorang kepala madrasah dalam menjalankan tugasnya mewujudkan amanah sesuai jabatan secara professional, dalam konteks agama bekerja karena Allah.

¹⁴ Agus Purwowidodo, Saifudin Zuhri, Implementasi *Gaya Kepemimpinan Transformatif Dalam Peningkatkan Daya Saing Pendidikan* (TA'ALLUM: Jurnal Pendidikan Islam Volume 8, Nomor 2, Desember 2020, Halaman 309-332 p-ISSN: 2303-1891; e-ISSN: 2549-2926,hal 1

Peningkatan kualitas pendidikan madrasah di Indonesia, haruslah diawali dengan pengembangan sumber daya pengelola madrasah secara utuh, setidaknya ada tiga pemangku kepentingan yang paling bertanggung jawab dalam rangka peningkatan mutu pendidikan madrasah di Indonesia yakni (1) keberadaan guru yang kompeten dan profesional, (2) sosok kepala madrasah yang handal (3) peran dan fungsi pengawas yang komprehensif. Dari ketiga sosok yang paling strategis dalam pengembangan madrasah menuju madrasah yang baik adalah keberadaan kepala madrasah.

Kepala madrasah memiliki peran penting dalam menjamin keberlangsungan proses pembelajaran peserta didik, baik dari aspek proses, pelaksanaan, evaluasi dan supervisi akademik, sehingga madrasah akan menjadikan peningkatan prestasi belajar peserta didik menjadi target utama dalam *outcome* pembelajarannya. Kepala madrasah adalah pemimpin tertinggi madrasah yang salah satu tugas dan kompetensi yang harus dimiliki adalah kemampuan melakukan supervisi kepada guru dan tenaga kependidikan di madrasah.

Lembaga Pendidikan Islam merupakan arah keluar kemelut yang terjadi pada krisis Pendidikan. Aspek spiritual, intelektual dan moral secara filosofis akan bisa diantisipasi oleh Lembaga Pendidikan Islam.¹⁵

Peran guru dan tenaga kependidikan yang penting tersebut menjadikan guru dan tenaga kependidikan sebagai komponen yang menjadi fokus perhatian dalam peningkatan mutu pendidikan terutama menyangkut kompetensi peserta didik.

¹⁵ Akhyak, H. *Keluar dari Kemelut Krisis Pendidikan Islam (Ke Arah Reformulasi Paradigma Filosofis)*. SOSIO-RELIGIA, Vol. 8, No. 2, Februari 2009, Repo IAIN Tulungagung.

Maka sesuai dengan Peraturan Menteri Agama Nomor 38 Tahun 2018¹⁶ tentang Program Keprofesian Berkelanjutan guru bahwa guru mempunyai kewajiban profesional dalam mengembangkan kompetensi sesuai dengan kebutuhan yang dilaksanakan secara bertahap dan berkelanjutan.

Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan dilakukan berdasar kebutuhan guru untuk meningkatkan kompetensi professional. Permenpan RB no 16 tahun 2009¹⁷ tentang Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya, PKB adalah unsur utama yang kegiatannya juga diberikan angka kredit untuk pengembangan karir guru, selain kedua unsur utama lainnya, pendidikan; pembelajaran/pembimbingan dan tugas tambahan dan/atau tugas lain yang relevan. Menurut Permennepan itu telah pula dijelaskan bahwa pengembangan keprofesian berkelanjutan (PKB) terdiri dari tiga komponen, pengembangan diri, publikasi ilmiah dan karya inovatif.

Pengembangan diri merupakan upaya-upaya yang dilakukan seorang guru untuk meningkatkan profesionalismenya. Dengan demikian ia akan mempunyai kompetensi sesuai dengan peraturan perundang-undangan, yang pada akhirnya akan dapat melaksanakan tugas pokok dan kewajibannya dalam pembelajaran/pembimbingan, termasuk dalam melaksanakan tugas-tugas tambahan yang relevan dengan fungsi sekolah/madrasah.

Kegiatan pengembangan diri terdiri dari dua jenis, diklat fungsional dan kegiatan kolektif guru, dimaksudkan agar guru mampu mencapai dan/atau meningkatkan kompetensi profesi guru yang mencakup kompetensi pedagogis,

¹⁶ Peraturan Menteri Agama Nomor 38 Tahun 2018, Program Keprofesian Berkelanjutan

¹⁷ Permenpan RB no 16 tahun 2009, Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya

kepribadian, sosial, dan profesional sebagaimana yang diamanatkan dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional

Tugas tambahan yang relevan dengan fungsi sekolah/madrasah yang dimaksud di atas dalam kaitan dengan pengembangan keprofesian berkelanjutan (PKB) diorientasikan pada kegiatan peningkatan kompetensi sesuai dengan tugas-tugas tambahan tersebut (misalnya kompetensi bagi kepala sekolah, kepala laboratorium, kepala perpustakaan dan lainnya).

Pengelolaan sumberdaya di lembaga guna peningkatan kualitas pendidikan merupakan hal yang substantif, sebagai bagian dari kajian manajemen sekolah.¹⁸ Fenomena saat ini menunjukkan bahwa madrasah mampu berkembang dengan baik dan diterima oleh masyarakat. Madrasah tersebut mulai dari jenjang pendidikan dasar yang dinamakan dengan madrasah ibtida'iyah, menengah adalah madrasah tsanawiyah dan madrasah aliyah maupun perguruan tinggi. Lembaga Pendidikan Islam di bawah naungan kementerian agama memiliki status lembaga negeri dan lembaga yang dikelola masyarakat yang biasa dikenal dengan madrasah swasta. Lembaga yang akan diteliti oleh peneliti ini keduanya adalah lembaga negeri, yakni MTs N 1 dan MTs N 2 Kediri. Sejumlah prestasi yang dimiliki madrasah ini, menjadikan kedua madrasah ini sebagai madrasah unggulan. Animo masyarakat dari berbagai kalangan tinggi untuk menyekolahkan anak mereka ke madrasah ini.

Penelitian ini mengarah pada madrasah tsanawiyah yaitu madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Kota Kediri dan madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Kota Kediri.

¹⁸ Ibrahim Bafadhal, *Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah Dasar; dari Sentralisasi Menuju Desentralisasi*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2003), 30

Dua madrasah ini peminatnya sangat luar biasa banyaknya, bahkan madrasah tsanawiyah 2 menjadi madrasah rujukan nasional. Salah satu keunggulan MTs Negeri 1 Kediri ini menerapkan pembelajaran kitab kuning di dalam ekstrakurikuler. Pembelajaran ini mungkin tidak begitu lazim dilaksanakan di madrasah negeri. Biasanya dilaksanakan di pesantren, namun ternyata MTs Negeri 1 Kediri mampu menghadirkan pembelajaran pesantren kedalam kurikulum mereka. Kenyataan ini tentu tidak terlepas dari kolaborasi kepala madrasah dalam menerapkan gaya kepemimpinan pada madrasah tersebut. Motivasi guru dalam bekerja tidak boleh dilupakan sehingga kualitas pendidikan madrasah dapat dipercaya oleh masyarakat.

Madrasah Tsanawiyah Negeri I Kota Kediri berada di pinggiran Kota yang berbatasan dengan Kabupaten Kediri, tepatnya di barat daya Kota Kediri yang terletak di Desa Bandarkidul Kecamatan Mojoroto Kota Kediri. Pada awalnya mayoritas siswa-siswinya berasal dari pedesaan dan sekitar lereng gunung wilis, yang kondisi sosial ekonominya berpenghasilan menengah ke bawah tetapi sekarang Madrasah Tsanawiyah Negeri I Kota Kediri sudah mulai diminati siswa dari Kota Kediri dan sekitarnya bahkan sekarang sudah mendapat kepercayaan dan dukungan yang besar dari masyarakat Kota Kediri. Hal ini terbukti animo masyarakat menitipkan putra putrinya untuk memperoleh pendidikan di MTsN I Kota Kediri dari tahun ke tahun semakin meningkat. Hal ini juga didukung kondisi masyarakat yang mayoritas beragama Islam dan banyaknya pondok pesantren yang berada di sekitar MTsN I Kota Kediri.

Perkembangan MTsN 1 Kota Kediri terakreditasi A ini, tidak terlepas dari sentuhan kepemimpinan kepala madrasahya. Kepala madrasah MTsN 1 Kota Kediri sudah lama menjabat mulai tahun 2007 hingga sekarang. Rentang kepemimpinan yang cukup lama semestinya membawa dampak yang signifikan terhadap kinerja tenaga pendidik dan kependidikan juga kualitas mutu pendidikan yang dihasilkan.

Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 kota Kediri yang dulu bernama MTs Negeri Kediri II berdiri 16 Maret 1978. Madrasah ini merupakan bagian dari PGAN 6 yang telah berdiri tahun 1962-an. Pada tahun 1978 berubah menjadi PGAN Kediri dengan masa belajar 3 tahun. Dengan demikian siswa yang diterima di PGAN ini bukan lagi tamatan MI/SD melainkan harus tamatan MTs/SMP. Dan MTsN 2 kota Kediri yang berperan menampung tamatan MI/SD. Madrasah ini mendapat nilai akreditasi A dari BAN S/M.

Seiring dengan berjalannya waktu dan pesatnya minat masyarakat untuk menyekolahkan anaknya di MTsN 2 kota Kediri. Maka, lokasi belajar yang selama sepuluh tahun menjadi satu dengan PGAN Kediri sudah tidak memungkinkan lagi. Akhirnya BP3 MTsN Kediri II mengupayakan untuk merelokasi MTsN Kediri II ke tempat lain yakni di Jl. Sunan Ampel No 4 (dulu) No. 12 (sekarang) Kelurahan Ngronggo Kota Kediri. Hal serupa (relokasi) juga dilakukan oleh MAN II Kediri dan SPIAIN/STAIN Kediri di tempat yang sama, bahkan diikuti pula oleh Pengadilan Agama Kota Kediri.

Hingga saat ini madrasah ini telah berusia lebih dari 40 tahun dan telah meluluskan lebih dari 15.000 siswa dan puluhan ribu siswa siswa dan MTs swasta

yang menjadi KKM MTsN 2 kota Kediri. Sejumlah prestasi Akademik dan Nonakademik telah ditorehkan MTsN 2 kota Kediri sehingga layak disebut Madrasah Berprestasi Terbaik Tingkat Nasional. Kepala MTsN 2 Kota Kediri baru menduduki jabatan sebagai kepala madrasah sekitar satu tahun. Peran kepala madrasah yang lama tentu sangat banyak namun demikian kepala madrasah yang baru tidak boleh dianggap remeh. Kepemimpinan berpengaruh terhadap semua pengelolaan pendidikan. Kinerja tenaga pendidik dan kependidikan dimungkinkan mengikuti gaya kepemimpinan yang diterapkan kepala madrasah.

Peneliti tertarik pada kekuatan kepemimpinan kepala madrasah sebagai manajer dalam meningkatkan kompetensi profesional pendidik di kedua madrasah tsanawiyah tersebut. Madrasah pada saat ini berkembang demikian pesat, menjadi pilihan pertama dan utama. Penelitian yang terkait dengan kepemimpinan kepala madrasah sangat layak diteliti. Lembaga pendidikan Islam setingkat madrasah tentu membutuhkan rujukan untuk proses pengelolaannya. Terutama terkait dengan kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi profesional pendidik diharapkan dapat mewarnai khasanah keilmuan. Lembaga pendidikan Islam masih membutuhkan rujukan keilmuan yang bisa dijadikan pijakan dalam manajemen pengelolaan pendidikan. Konteks tersebut yang menjadi ketertarikan penelitian ini.

B. Fokus dan Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan pada paparan konteks penelitian diatas, maka penelitian ini akan difokuskan pada **“Kepemimpinan Kepala Madrasah sebagai Manajer dalam**

Meningkatkan Kompetensi Profesional Pendidik (*Studi Multisitus di MTsN 1 Kota Kediri dan MTsN 2 Kota Kediri*)”

Adapun pertanyaan penelitian dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimanakah perencanaan kepala madrasah sebagai manajer dalam peningkatan kompetensi profesional pendidik di MTsN 1 dan MTsN 2 Kota Kediri?
2. Bagaimanakah implementasi kepala madrasah sebagai manajer dalam peningkatan kompetensi profesional pendidik di MTsN 1 dan MTsN 2 Kota Kediri?
3. Bagaimanakah evaluasi kepala madrasah sebagai manajer dalam peningkatan kompetensi profesional pendidik di MTsN 1 dan MTsN 2 Kota Kediri?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk memahami, menggali dan menemukan serta mendeskripsikan hal hal berikut:

1. Perencanaan kepala madrasah sebagai manajer dalam meningkatkan kompetensi profesional pendidik di MTsN 1 dan MTsN 2 Kota Kediri.
2. Implementasi kepala madrasah sebagai manajer dalam meningkatkan kompetensi profesional pendidik di MTsN 1 dan MTsN 2 Kota Kediri.
3. Evaluasi kepala madrasah sebagai manajer dalam meningkatkan kompetensi profesional pendidik di MTsN 1 dan MTsN 2 Kota Kediri.

D. Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian ini akan memberikan beberapa kegunaan diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Kegunaan Secara Teoritis

Secara teoritis penelitian ini akan membantu merumuskan konsep baru kepala madrasah sebagai manajer dalam perencanaan, implementasi, dan evaluasi dalam meningkatkan kompetensi professional pendidik yang efektif.

2. Kegunaan Secara Praktis

a. Bagi kepala madrasah

Hasil penelitian ini dapat dijadikan informasi sekaligus referensi kepala madrasah sebagai manajer dalam meningkatkan kompetensi professional pendidik kepada kepala madrasah lain yang membutuhkan.

b. Bagi pendidik

Pendidik diharapkan mendapatkan pengalaman program pelaksanaan peningkatan kompetensi profesional pendidik yang dilakukan kepala madrasah pada satuan Pendidikan.

c. Bagi akademisi/Praktisi Pendidikan

Hasil penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi yang positif dan informasi alternatif tentang kepala madrasah sebagai manajer dalam meningkatkan kompetensi professional pendidik pada satuan Pendidikan.

d. Bagi Pemerintah/Kementerian Agama

Hasil penelitian ini diharapkan sebagai masukan untuk dikaji sebagai alternatif model peningkatan kompetensi profesional pendidik dan sebagai

rujukan/masukan dalam menetapkan kebijakan pengelolaan dan pengembangan pendidikan 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 pada masa datang.

E. Penegasan Istilah

1. Secara Konseptual

a. Kepala Madrasah Sebagai Manajer

Manajer adalah seseorang yang melakukan kegiatan manajemen atau pelaku manajemen.¹⁹ Seorang manajer memahami bahwa dalam rangka usaha mencapai sasaran tertentu manusia perlu memperoleh komunikasi, memerlukan rangsangan, dan memerlukan kepemimpinan serta kemampuan untuk melaksanakan tugas-tugas secara memuaskan dan yang memberikan kepuasan.²⁰ Manajer dalam melakukan pekerjaannya, harus melaksanakan kegiatan-kegiatan tertentu, yang dinamakan fungsi-fungsi manajemen, yang terdiri dari : a. *Planing* dalam menentukan tujuan-tujuan yang hendak dicapai selama suatu masa yang akan datang dan apa yang harus diperbuat agar dapat mencapai tujuan-tujuan itu; b. *Organizing*, berupa mengelompokkan dan menentukan berbagai kegiatan penting dan

¹⁹ George R. Terry, *Asas-Asas Manajemen* (Bandung : Alumni, 2012, ed. 7), hal. 5

²⁰ George R. Terry, *Asas-Asas Manajemen*, hal. 6, *ibid*

memberikan kekuasaan untuk melaksanakan kegiatan- kegiatan itu ; c. *Staffing*, dalam menentukan keperluan-keperluan sumber daya manusia, pengerahan, penyaringan, latihan dan pengembangan tenaga kerja.; d. *Motivating*, yaitu mengarahkan atau menyalurkan perilaku manusia ke arah tujuan-tujuan.; e. *Controlling*, yaitu mengukur pelaksanaan dengan tujuan-tujuan, menentukan sebab-sebab penyimpangan-penyimpangan dan mengambil tindakan-tindakan.²¹

Kepemimpinan kepala madrasah sangat menentukan keberhasilan madrasah. Kepala madrasah tidak hanya memberi layanan saja tetapi juga memelihara segala sesuatunya secara lancer dan terus menerus dengan memelihara kerukunan, mencurahkan waktu, energi, intelek dan emosi untuk memperbaiki madrasah. Kepala madrasah merupan sosok unik membantu madrasah: berimage tentang apa yang dapat dilakukan, memberi arahan/dorongan dan keterampilan untuk membuat perkiraan image sebenarnya.²²

Kepemimpinan menurut George R Terry adalah aktivitas mempengaruhi orang-orang supaya diarahkan mencapai tujuan organisasi.²³ Kepemimpinan kepala madrasah selalu dikaitkan dengan kedudukan sebagai pengelola pembelajaran, pemimpin inspirasional, pengelola sumber daya, pakar organisasi, pemimpin kultural, dan penasihat/pelindung guru.

²¹ George R. Terry, *Dasar-Dasar Manajemen*, hal. 9, *ibid*

²² Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Budaya Mutu*, (Malang: Badan Litbang dan Diklat Kementrian Agama, 2010), hlm. 27

²³ George R Terry, *Principle of management*, 3rd ed, Homewood, illionis, Record D Darwin, Inc. 493

b. Kompetensi Profesional Pendidik

Kompetensi adalah kemampuan atau keterampilan yang harus dimiliki guru agar tugas-tugas perguruan dapat diselesaikan dengan baik dan benar. Keterampilan ini berkaitan dengan hal-hal teknis serta berkaitan langsung dengan kinerja guru.

Kompetensi profesional adalah kemampuan menguasai materi pembelajaran secara luas dan mendalam. Selain itu, guru mempunyai tugas untuk mengarahkan kegiatan belajar siswa untuk mencapai tujuan pembelajaran. Singkatnya, guru dituntut mampu menyampaikan materi atau bahan pelajaran, bukan hanya menguasainya saja.

Mutu Pendidikan Nasional akan terukur lewat ketercapaian segenap Standar Pendidikan Nasional, meliputi standar isi, proses, kompetensi kelulusan, pendidik dan tenaga kependidikan, sarana dan prasarana, pengelolaan, pembiayaan dan penilaian pendidikan (PP RI No. 19 tahun 2005²⁴ telah disempurnakan dengan PP RI No 32 tahun 2013²⁵). Dalam mewujudkan kedelapan standar tersebut perlu perhatian yang serius dan sungguh-sungguh oleh para pihak. Hal itu akan menentukan kualitas/mutu pendidikan.²⁶

Salah satu cara efektif untuk meningkatkan mutu pendidikan melalui peran kepala madrasah dan guru adalah kompetensi professional pendidik.

²⁴ PP RI No. 19 tahun 2005 ,tentang Standar Nasional Pendidikan

²⁵ PP RI No 32 tahun 2013,tentang Standar Nasional Pendidikan Yang disempurnakan

²⁶ Erni Agustina Suwartini, *Supervisi Akademik Kepala Sekolah, Profesionalisme Guru Dan Mutu Pendidikan*, Jurnal Administrasi Pendidikan Vol.XXIV No.2 Oktober 2017

Kepala madrasah dan guru memiliki peran sangat penting dalam pelaksanaan pendidikan, karena kepala madrasah dan guru secara langsung berinteraksi dengan peserta didik ketika proses belajar mengajar berlangsung. Oleh karena itu, seorang kepala madrasah perlu membimbing, membina serta mengarahkan dengan baik para guru dan stafnya.

Guru adalah orang yang pekerjaan mata pencahariannya (profesinya) mengajar.²⁷ Menurut W.J.S. Poerwadarminto, guru adalah orang yang kerjanya mengajar.²⁸ 5 Sedangkan dalam Undang- Undang Guru dan Dosen disebutkan, bahwa 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.²⁹

Profesional berasal dari kata “profesi”, yang berarti bidang pekerjaan yang dilandasi dengan pendidikan keahlian tertentu (ketrampilan, keguruan, dan sebagainya). Sedangkan profesional itu sendiri adalah bersangkutan dengan profesi, memerlukan kepandaian dan keahlian khusus untuk menjalankannya³⁰ Profesional juga diartikan dengan pekerjaan atau kegiatan yang dilakukan oleh seseorang dan menjadi sumber penghasilan kehidupan yang memerlukan keahlian, kemahiran atau

²⁷ Tim Penyusun Kamus Pusat Pembinaan dan Pengembangan Bahasa Indonesia, *Kamus Besar Bahasa Indonesia* (Jakarta: Balai Pustaka, 1999), 330.

²⁸ W.J.S. Poerwadarminto, *Kamus Umum Bahasa Indonesia* (Jakarta: Balai Pustaka, 1993), 335

²⁹ Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, Pasal 1 ayat (1).

³⁰ Tim Penyusun Kamus Pusat Pembinaan dan Pengembangan Bahasa Indonesia, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, 789.

kecakapan yang memenuhi standar mutu atau norma tertentu serta memerlukan pendidikan profesi.³¹ E. Mulyasa menambahkan, bahwa pekerjaan yang bersifat profesional merupakan pekerjaan yang hanya dapat dilakukan oleh mereka yang memang khusus dipersiapkan untuk itu dan bukan pekerjaan yang dilakukan oleh mereka yang karena tidak dapat memperoleh pekerjaan lain.³²

Mengingat tugas dan tanggung jawab yang begitu kompleksnya, maka profesi guru ini juga memerlukan persyaratan khusus, antara lain: (1) menuntut adanya ketrampilan yang berdasarkan konsep dan teori ilmu pengetahuan yang mendalam, (2) menekankan pada suatu keahlian dalam bidang tertentu sesuai dengan bidang profesinya, (3) menuntut adanya tingkat pendidikan keguruan yang memadai, (4) adanya kepekaan terhadap dampak kemasyarakatan dari pekerjaan yang dilaksanakannya, dan (5) memungkinkan perkembangan sejalan dengan dinamika kehidupan.³³

Selain persyaratan khusus tersebut, menurut hemat penulis, sebenarnya masih ada persyaratan yang harus dipenuhi oleh setiap pekerjaan yang tergolong ke dalam suatu profesi, antara lain: (1) memiliki kode etik sebagai acuan dalam melaksanakan tugas dan fungsinya, (2) memiliki klien/ obyek layanan yang tetap, seperti dokter dengan pasiennya, guru dengan muridnya, dan (3) diakui oleh masyarakat karena memang diperlukan jasanya.

³¹ Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005, Pasal 1 ayat (4).

³² E Mulyasa, *Menjadi Guru Profesional: Menciptakan Pembelajaran Kreatif dan Menyenangkan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2006), 13

³³ Moh. Uzer Usman, *Menjadi Guru Profesional* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2002), 15.

Perihal teori tentang guru profesional, telah banyak dikemukakan oleh para pakar pendidikan, seperti G.H. Rice dan D.W. Bishoprick dengan teori self control dan self direction-nya, C.D. Glickman dengan teori kuadran guru-nya, dan Hanson dengan teori multi dimensi-nya.³⁴

Menurut G.H. Rice dan D.W. Bishoprick, bahwa guru profesional adalah guru yang mampu mengelola dirinya sendiri dalam melaksanakan tugasnya sehari-hari. Di mana profesionalisme guru dipandang sebagai suatu proses yang bergerak dari ketidaktahuan (*ignorance*) menjadi tahu, dari ketidakmatangan (*immaturity*) menjadi matang, dan dari diarahkan oleh orang lain (*other directedness*) menjadi mengarahkan diri sendiri. Di mana dengan guru-guru yang memiliki pengetahuan yang luas, kematangan dan mampu menggerakkan dirinya sendiri, maka diharapkan akan mampu meningkatkan mutu pendidikan di sekolah³⁵ Sedangkan C.D. Glickman menegaskan, bahwa seorang guru akan bekerja secara profesional bilamana orang tersebut memiliki kemampuan (*ability*) yang tinggi dan motivasi (*motivation*) kesungguhan hati yang tinggi pula untuk bekerja dengan sebaik-baiknya³⁶

Kompetensi berarti suatu hal yang menggambarkan kualifikasi dan kemampuan seseorang, baik yang bersifat kualitatif maupun kuantitatif. Kompetensi guru (*teacher competency*) merupakan kemampuan dan

³⁴ Ibrahim Bafadal, *Peningkatan Profesionalisme Guru Sekolah Dasar: Dalam Kerangka Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah* (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), 5-6.

³⁵ G.H. Rice and D.W. Bishoprick, *Conceptual Models of Organization* (New York: Macmillan Corporation, 1971), 43.

³⁶ C.D. Glickman, *Developmental Supervision* (Alexandria: Association for Supervision and Curriculum Development, 1981), 48.

kewenangan seorang guru dalam melaksanakan kewajiban-kewajiban profesinya di bidang pendidikan secara bertanggung jawab dan layak.

Sedangkan dalam Undang-Undang Guru dan Dosen disebutkan, bahwa kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, ketrampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dan dikuasai oleh guru atau dosen dalam melaksanakan tugas keprofesionalannya.

Kompetensi guru tersebut harus terstandarkan secara nasional, sehingga ada ukuran- ukuran dan kriteria-kriteria ambang batas minimal kemampuan tertentu yang harus dimiliki serta dikuasai oleh seorang guru, yang selanjutnya dapat diadakan penilaian secara obyektif untuk penjaminan serta pengendalian mutu guru khususnya dan pendidikan pada umumnya (misalnya: dengan setrtifikasi guru dalam jabatan).

Masalah standar nasional tersebut telah diatur dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan (SNP). Di dalamnya telah disebutkan, bahwa ruang lingkup Standar Nasional Pendidikan meliputi, antara lain: (a) standar isi, (b) standar proses, (c) standar kompetensi lulusan, (d) standar pendidik dan tenaga kependidikan, (e) standar sarana dan prasarana, (f) standar pengelolaan, (g) standar pembiayaan, dan (h) standar penilaian Pendidikan

Selanjutnya, standar pendidik dan tenaga kependidikan (butir d) tersebut yang berkaitan dengan kompetensi, meliputi antara lain: (1)

kompetensi pedagogis, (2) kompetensi kepribadian, (3) kompetensi profesional, dan (4) kompetensi social.³⁷

Kompetensi profesional adalah kemampuan penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam yang memungkinkan membimbing peserta didik memenuhi standar kompetensi yang ditetapkan dalam Standar Nasional Pendidikan.³⁸

Sedangkan lebih khusus, ruang lingkup kompetensi profesional guru dapat dijabarkan, sebagai berikut: (1) memahami, memilih, dan menentukan secara tepat jenis-jenis materi pembelajaran yang relevan dengan kebutuhan dan kemampuan peserta didik, (2) menguasai, menjabarkan dan mengembangkan materi standar (3) mengurutkan materi pembelajaran dengan batasan ruang lingkungnya, (4) mengorganisasikan materi pembelajaran dengan teori elaborasi, (5) memahami Standar Nasional Pendidikan (SNP), (6) memahami, menguasai dan dapat menerapkan konsep dasar, landasan-landasan serta tujuan kependidikan, baik filosofis, psikologis, sosiologis dan sebagainya, (7) memahami dan dapat menerapkan teori belajar serta prinsip-prinsip psikologi pendidikan dalam pembelajaran sesuai dengan taraf perkembangan peserta didik, (8) memahami dan mengembangkan Kurikulum Tingkat Satuan pendidikan (KTSP), (9) mengelola kelas, (10) merumuskan tujuan pembelajaran, (11) memahami dan melaksanakan pengembangan kemampuan peserta didik dalam materi

³⁷ Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005, Pasal 10 ayat (1), dan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2005, Pasal 28 ayat (3).

³⁸ Penjelasan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2005, Pasal 28 ayat (3) huruf c.

pembelajaran, (12) memahami dan melaksanakan penelitian dalam pembelajaran menurut bidang studinya masing-masing, (13) memahami dan melaksanakan konsep pendidikan individual (14) memahami dan dapat menerapkan metode pengajaran yang bervariasi, (15) mampu mengembangkan dan mendayagunakan berbagai alat, media dan sumber pembelajaran yang relevan, (16) mampu mengelola, mengorganisasikan dan melaksanakan strategi pembelajaran yang relevan, (17) menciptakan iklim pembelajaran yang kondusif, dan (18) melaksanakan penilaian yang sebenarnya (*authentic Assessment*).³⁹

Dari uraian di atas nampak, bahwa kompetensi profesional merupakan kompetensi yang harus dimiliki dan dikuasai guru dalam kaitannya dengan pelaksanaan tugas utamanya mengajar. Sehingga seorang guru dituntut untuk menguasai keilmuan yang terkait dengan bidang studinya.

³⁹ E. Mulyasa, *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru* (Bandung: Remaja Rodakarya, 2008), 136-137

2. Penegasan Istilah Secara Operasional

a. Kepala Madrasah sebagai Manajer

Peran kepala madrasah dalam penelitian ini adalah *pertama*, peran perencanaan yang memuat metode/model/cara/ Teknik/trik yang diambil kepala madrasah dalam merencanakan program/kegiatan peningkatan kompetensi professional pendidik. *Kedua*, Peran implementasi yang mencakup metode/model/cara/Teknik/trik yang dilakukan kepala madrasah dalam mengimplementasikan rencana program yang disusun untuk peningkatan kompetensi professional pendidik. *Ketiga*, Peran evaluasi dalam metode/model/Teknik/trik yang dipilih kepala madrasah dalam melakukan evaluasi setelah kegiatan peningkatan kompetensi professional pendidik dilaksanakan. Ketiga peran tersebut berkaitan dengan peningkatan kompetensi professional pendidik.

b. Kompetensi Profesional Pendidik

Kompetensi professional pendidik adalah kemampuan yang tercermin dalam sikap, pengetahuan, ketrampilan sesuai kompetensinya. Kompetensi professional pendidik , yaitu kemampuan menguasai materi pembelajaran secara luas dan mendalam yang memungkinkan membimbing peserta didik memenuhi standar kompetensi yang ditetapkan dalam Standar Nasional Pendidikan.

Kompetensi profesional merupakan kompetensi yang harus dimiliki dan dikuasai guru dalam kaitannya dengan pelaksanaan tugas utamanya mengajar. Sehingga seorang guru dituntut untuk menguasai keilmuan

yang terkait dengan bidang studinya. Kompetensi profesional merupakan penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam, yang mencakup penguasaan materi kurikulum mata pelajaran di sekolah dan substansi keilmuan yang menaungi materinya, serta penguasaan terhadap struktur dan metodologi keilmuannya.

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 focus dan pertanyaan penelitian untuk membatasi pembahasan dan merumuskan tujuan. Selain itu, juga dipaparkan manfaat/kegunaan penelitian sebagai sumbangan pemikiran penelitian berikutnya. Penegasan istilah dijelaskan untuk membatasi bahasan sesuai focus pada istilah kunci baik secara konseptual dan operasional.

BAB II KAJIAN PUSTAKA

Pada bab kajian Pustaka, peneliti memaparkan teori yang terkait focus penelitian dan penelitian terdahulu. Pentingnya pemaparan teori yang dikaji

terkait peran kepala madrasah sebagai manajer dalam perencanaan, implementasi, dan evaluasi dalam peningkatan kompetensi professional pendidik.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini berisi rancangan penelitian untuk menegaskan jenis dan pendekatan penelitian yang digunakan peneliti. Kehadiran peneliti dijelaskan karena sebagai instrument kunci. Lokasi penelitian guna menunjukkan keunikan obyek 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 situs tunggal dan lintas situs . Paparan lintas situs penting karena dari situ tersusun proposisi-proposisi sesuai focus 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 sudah ada.

BAB VI PENUTUP

Pada bab penutup, kesimpulan peneliti menunjukkan hasil pembahasan supaya mudah dipahami. Kemudian implikasi hasil penelitian ditulis untuk menunjukkan bahwa hasil penelitian memiliki implikasi teoritis, yaitu dampak 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 focus yang diteliti. Bagian akhir dari penelitian ini adalah daftar rujukan dan lampiran-lampiran yang diperlukan.