BAB I

PENDAHULUAN

A. Konteks Penelitian

Dunia pendidikan di Indonesia dari tahun ke tahun selalu mengalami perubahan. Berbagai kurikulum telah diluncurkan untuk mendapatkan kualitas pendidikan nasional yang maksimal. Berbagai kebijakan pemerintah juga telah dituangkan baik dalam Undang-Undang maupun peraturan yang lain untuk mendukung serta mensukseskan tujuan pendidikan nasional. Pemerataan pendidikanpun juga semakin digalakkan ke seluruh penjuru negeri, dari Sabang sampai Merauke, dari Miangas sampai Rote, dari perkotaan hingga ke pedesaan, dari kalangan elit sampai ke kalangan *alit* seluruh warga negara Indonesia harus mengenyam pendidikan. Ini menunjukkan upaya yang sungguh-sungguh dari pemerintah.

Salah satu kegiatan paling penting dalam penyelenggaraan pendidikan adalah meningkatkan dan menjaga mutu pendidikan.[1] Banyak usaha yang telah dilakukan oleh pemerintah dalam upayanya meningkatkan dan menjaga kualitas mutu pendidikan. Ini telah difikirkan oleh para *founding father* Negara kita, dalam Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 Pasal 31 (1) mengamanahkan bahwa "Setiap warga negara berhak mendapat

[1] Binti Maunah, *Supervisi Pendidikan Islam (Teori dan Praktek)* (Yogyakarta: Teras,2009), 247.

pendidikan".[2] Konstitusi kita telah mengatakan demikian, sehingga tidak ada alasan lagi bagi rakyat untuk tidak bersekolah. Bahkan selanjutnya masih dalam pasal yang sama namun pada ayat ke 4 menyatakan "Negara memprioritaskan anggaran pendidikan sekurang-kurangnya dua puluh persen dari anggaran pendapatan dan belanja Negara serta dari anggaran pendapatan dan belanja daerah untuk memenuhi penyelenggaraan pendidikan nasional".[3] Dengan besarnya anggaran diperuntukkan pendidikan yang mencapai 20%, seharusnya pendidikan Indonesia tidak kalah dengan pendidikan di Negara lain, atau bahkan dapat lebih unggul.

Indonesia masih tertinggal jauh dibandingkan dari Negara lain, dilihat dari peringkat kualitas pendidikannya. UNESCO dalam *Education Development Index* menyatakan bahwa tingkat perkembangan pendidikan Indonesia terletak pada peringkat 102 dunia, sementara itu bebas buta aksara masyarakat Indonesia berada pada peringkat 95 sebesar 87,9%.[4] Sungguh disayangkan pencapaian ini masih jauh dari yang dicita-citakan. Ini memerlukan usaha yang super keras dari segala pihak.

Berhasil tidaknya upaya pembangunan dalam aspek apapun sangat tergantung pada bagaimana kualitas pendidikan diupayakan.[5] Masyarakat juga harus turut andil dalam mendukung tercapainya tujuan pendidikan nasional yaitu "Pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan

---

[2] UUD '45, (Surabaya: Pustaka Agung Harapan, tt.), 107.
[3] *Ibid.*
[4] Tukiyo, Sistem Pendidikan Dan Pendidikan Karakter di Jepang Serta Perbandingannya Dengan Di Indonesia, (Klaten: FKIP Universitas Widya Dharma Klaten, tt.), 215.
[5] Nurhattati Fuad, *Manajemen Pendidikan Berbasis Masyarakat Konsep dan Strategi Implementasi*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2014), 2.

membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab".[6] Selain itu, masyarakatlah yang nantinya akan menerima *output* dari pendidikan, sehingga baik buruknya pendidikan masyarakat yang akan menikmatinya.

Para orang tua saat ini sudah mulai sadar akan pentingnya pendidikan bagi putra putrinya. Mereka menuntut untuk mendapatkan sekolah serta pendidikan yang layak dan profesional bagi putra putri mereka. Profesional baik dalam sistem pengajarannya maupun dalam pengelolaan lembaga pendidikan tersebut. Saat ini para orang tua sudah semakin selektif dalam menentukan sekolah mana yang akan dituju untuk mensekolahkan anaknya.

Diantara sekian pertimbangan tersebut, faktor guru lah yang paling menentukan, sebab ditangan gurulah secara langsung masa depan peserta didik dan bangsa ini ditentukan. Pada guru pulalah amanah besar juga diberikan untuk dapat mencetak generasi emas dalam rangka menyongsong 100 tahun kemerdekaan Indonesia, yaitu pada tahun 2045 mendatang. Tidak ada seorang gurupun yang mengharapkan anak didiknya menjadi sampah masyarakat.[7] Harapan para guru pastilah dapat melihat para anak didiknya dapat berhasil serta membanggakan bagi orang tua dan bagi guru tersebut.

---

[6] UU. Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Pasal 3.

[7] Syaiful Bahri Djamarah, *Guru dan Anak Didik dalam Interaksi Edukatif Suatu Pendekatan Teoretis Psikologis*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2005), 34.

Setiap harinya, guru selalu bertemu dengan siswa dan mungkin intensitas bertemunya lebih sering dibandingkan dengan orang tua merekan. Terlebih lagi bagi mereka yang bersekolah di asrama maupun dalam pondok pesantren. Di dalam interaksi belajar mengajar, guru memegang kendali utama untuk keberhasilan tercapainya tujuan.[8]

Untuk mendorong proses pendidikan dapat berjalan efektif dan efisien, guru dituntut memiliki kompetensi yang memadai, baik dari segi jenis maupun isinya. Namun, jika kita telaah lebih dalam lagi tentang isi yang terkandung dari setiap jenis kompetensi, sebagaimana disampaikan oleh para ahli maupun dalam perspektif kebijakan pemerintah, kiranya untuk menjadi guru yang kompeten bukan sesuatu yang sederhana, untuk mewujudkan dan meningkatkan kompetensi guru diperlukan upaya yang sungguh-sungguh dan menyeluruh dari segala pihak.

Guru yang dikatakan profesional pada intinya adalah guru yang memiliki kompetensi dalam melakukan tugas pendidikan dan pengajaran. Kompetensi berasal dari kata *competency*, yang berarti kemampuan atau kecakapan. Kompetensi berarti sebagai pengetahuan, keterampilan dan nilai-nilai dasar yang direfleksikan dalam kebiasaan berpikir dan bertindak. Pengertian kompetensi ini, jika digabungkan dengan sebuah profesi yaitu guru atau tenaga pengajar, maka kompetensi guru mengandung arti kemampuan seseorang guru dalam melaksanakan kewajiban-kewajiban secara bertanggung

[8] Etin Solihatin, *Strategi Pembelajaran PPKN*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2013), 12.

jawab dan layak atau kemampuan dan kewenangnan guru dalam melaksanakan profesi keguruannya.[9]

Pemerintah telah meluncurkan berbagai inovasi dalam pendidikan khususnya pada ranah kurikulumnya. Namun yang paling penting dalam hal ini adalah faktor guru. Sebab secanggih apapun suatu kurikulum dan sehebat apapun sistem pendidikan, tanpa kualitas guru yang baik, maka semua itu tidak akan membuahkan hasil yang maksimal. Oleh karena itu, guru diharapkan memiliki kompetensi yang diperlukan untuk melaksanakan tugas dan fungsinya secara efektif dan efisien. Kompetensi merupakan salah satu kualifikasi guru yang terpenting. Bila kompetensi ini tidak ada pada diri seorang guru, maka ia tidak akan berkompeten dalam melakukan tugasnya dan hasilnya pun tidak akan optimal. Dalam Islam, meskipun tidak terpaparkan secara jelas, namun terdapat hadits yang menjelaskan bahwa segala sesuatu itu harus dilakukan oleh ahlinya (orang yang berkompeten dalam tugasnya tersebut).

Berdasarkan UU pendidikan No 14 Tahun 2005 sebagaimana ketentuan dalam Pasal 1 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.[10] Dirto menyebutkan syarat-syarat guru/pendidik yang profesional adalah sebagai berikut:[11]

1. Kompetensi profesional*:* ia harus memiliki pengetahuan yang luas dan mendalam mengenai bidang studi yang akan di ajarkan kepada anak

[9] Kunandar, *Guru Profesional* … 52.
[10] UU. tentang Guru dan Dosen Nomor 14 Tahun 2005 pasal 1.
[11] Dwi Siswoyo Dkk., *Ilmu Pendidikan,* (Yogyakarta: UNY Press, 2007), 118-120.

didiknya, memiliki metode pembelajaran yang aktual dan keterampilan yang baik.

2. Kompetesnsi personal*;* seorang pendidik harus memiliki kepribadian yang mantap, sehingga mampu menjadi sumber indentifikasi khusunya bagi peserta didik.
3. Kompetensi sosial*:* ia juga harus berkomunikasi yang baik juga dengan anak didikya dan masyarakat sekitar.

Sementara dalam konteks sekarang, dalam sistem pendidikan nasional berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, mengenai Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan, pada pasal 28 ayat 3, dijelaskan bahwa : Kompetensi sebagai agen pembelajaran pada jenjang pendidikan dasar dan menengah serta pendidikan anak usia dini meliputi: kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi professional, dan kompetensi sosial.[12]

Profesionalisme seorang guru sangat dibutuhkan untuk dapat segera tercapainya tujuan pendidikan seperti yang terdapat dalam UU tentang Sisdiknas Nomor 20 Tahun 2003. Pemerintah juga telah mengambil sikap dalam upayanya meningkatkan profesionalisme guru, yaitu dengan kebijakan memberikan tunjangan profesi pendidik atau yang biasa kita sebut dengan istilah sertifikasi guru.

---

[12] Peraturan Pemerintah No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan pasal 28 (3).

Sebagaimana yang terdapat pada UU. tentang Guru dan Dosen Nomor 14 Tahun 2005 pasal 18 :[13]

1. Pemerintah memberikan tunjangan khusus sebagaimana dimaksud dalam Pasal 15 ayat (1) kepada guru yang bertugas di daerah khusus.
2. Tunjangan khusus sebagaimana dimaksud pada ayat (1) diberikan setara dengan 1 (satu) kali gaji pokok guru yang diangkat oleh satuan pendidikan yang diselenggarakan oleh Pemerintah atau pemerintah daerah pada tingkat, masa kerja, dan kualifikasi yang sama.
3. Guru yang diangkat oleh Pemerintah atau pemerintah daerah di daerah khusus, berhak atas rumah dinas yang disediakan oleh pemerintah daerah sesuai dengan kewenangan.

Pemerintah telah menunjukkan keseriusannya dalam meningkatkan profesionalisme guru Indonesia dengan berbagai tunjangan tersebut. Dengan adanya tunjangan ini, harkat dan martabat seorang guru mulai terangkat. Dahulu kita dengar istilah guru itu disamakan dengan Oemar Bakri, seorang guru yang berangkat mengajar dengan sepeda onthel, hidup secara sederhana. Namun sekarang guru sudah tidak lagi Oemar Bakri, bahkan sudah menjadi Aburizal Bakri, mereka sudah tidak lagi mengendarai sepeda onthel, sudah menggunakan motor keluaran terbaru bahkan mobil juga memiliki. Ini menunjukkan taraf hidup guru yang meningkat.

Program ini dirasa sangat positif, sebab dapat menyamakan posisi guru dengan profesi yang lain. Guru yang telah menerima program sertifikasi berarti

[13] UU. tentang Guru dan Dosen Nomor 14 Tahun 2005 pasal 18.

telah dinyatakan sebagai guru yang professional. Namun pada kenyataannya banyak kalangan yang meragukan kompetensi keprofesionalan mereka. Sebab masyarakat pada umumnya melihat kenyataan bahwa (1) banyak sekali guru maupun dosen melakukan pekerjaan tidak memberi kepuasan kepada mereka, dan (2) menurut pendapat masyarakat, pekerjaan mendidik dapat dilakukan siapa saja.[14] Pendapat ini sebenarnya salah besar, apalagi bagi mereka yang menjadi guru, pasti merasakan tidak semudah seperti yang dikatakan masyarakat tersebut.

Terkadang masih kita temui guru yang tidak disiplin, dalam membuat perangkat pembelajaran malas, metode mengajar yang itu-itu saja. Bahkan Dion pun telah dapat menuliskan ada 10 penyakit guru yang saat ini menjangkiti para guru di Negara kita yaitu lesu (lemah sumber), kusta (kurang strategi), tipus (tidak punya selera), kurap (kurang persiapan), kram (kurang trampil), kudis (kurang disiplin), TBC (tidak banyak cara), mual (mutu amat lemah), asam urat (asal susun materi urutan tidak akurat), dan asma (asal masuk).[15] Penyakit yang dari tahun ke tahun sepertinya selalu menjangkiti guru dan seakan-akan tidak ada obatnya. Sungguh ironis melihat kenyataan ini, hak telah diterima guru namun kewajiban sebagai pendidik yang professional tidak dapat diberikan oleh seorang guru yang menerima sertifikasi dari pemerintah. Terlepas dari seorang guru menerima tunjangan sertifikasi atau tidak, sudah sepatutnya seorang guru dalam menjalankan tugasnya haruslah professional.

---

[14] Binti Maunah, *Landasan Pendidikan,* (Yogyakarta: Teras, 2009), 140.

[15] Dion Eprijum Ginanto, *Jadi Pendidik Kreatif dan Inspiratif,* (Yogyakarta: Bangkit Publisher, 2011).

Tidak harus menunggu menerima sertifikasi baru professional, sesungguhnya yang diharapkan pemerintah dengan adanya program tersebut adalah seorang guru dapat berlaku professional terlebih dahulu baru menerima tunjangan.

Dalam pelaksanaan pendidikan, pihak lain memang terlibat, tapi kewenangan paling besar berada di tangan kepala sekolah mengingat kapasitasnya sebagai pemimpin.[16] Sudah saatnya disini kepala sekolah mengambil peranan. Sebab maju mundurnya pendidikan, lebih khusus lagi pada lembaga pendidikan yang ia kelola sepenuhnya menjadi tanggung jawab seorang kepala sekolah. Termasuk juga menjaga serta memastikan para guru dapat profesional dalam menjalankan tugasnya, juga merupakan tugas kepala sekolah.

Kepala sekolah merupakan pimpinan puncak di lembaga pendidikan yang dikelolanya, karena seluruh pelaksanaan program pendidikan ditiap-tiap sekolah dapat dilaksanakan atau tidak, tercapai atau tidak tujuan pendidikan maka sangat tergantung kepada kecakapan dan keberanian kepala sekolah selaku pimpinan. Kepala sekolah sebagai pengelola sekaligus sebagai pendidik, memiliki tugas mengembangkan kinerja personelnya, terutama meningkatkan kompetensi guru, baik itu kompetensi professional, kompetensi sosial, kompetensi kepribadian maupun juga kompetensi pedagogik.

Kepala sekolah yang akan dapat menentukan kearah mana lembaga pendidikan yang ia pimpin akan di bawa. Kepala sekolah secara terus menerus memberikan motivasi kepada guru agar selalu mengembangkan diri khususnya

---

[16] Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam,* (Jakarta: Erlangga, 2007), 286.

yang merupakan kegiatan PKB (Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan).[17] Maka peran kepala sekolahlah yang membedakan antara lembaga pendidikan satu dengan lembaga pendidikan lainnya.

Tidak semua kepala sekolah mampu melaksanakan tugasnya dengan baik. Hal ini disebabkan oleh kurangnya kompetensi kepemimpinan *(leadership)* kepala sekolah. Bahkan permasalahan utama yang dihadapi oleh sekolah adalah tidak kompetennya kepala sekolah dalam memimpin sekolah.[18] Maka semakin komplekslah permasalahan pendidikan di negeri kita.

Dalam memimpin suatu organisasi sekolah, kepala sekolah dapat menekankan salah satu gaya kepemimpinan yang ada. Gaya kepemimpinan mana yang paling sesuai masih menjadi pertanyaan. Keberadaan sekolah sebagai organisasi pendidikan akan berpengaruh terhadap keefektifan model kepemimpinan kepala sekolah yang diterapkan. Karena sekolah adalah lembaga yang bersifat kompleks dan unik. Bersifat kompleks karena sekolah sebagai organisasi terdapat berbagai dimensi, bersifat unik karena sekolah memiliki ciri-ciri tertentu yang tidak dimiliki oleh organiasi lain. Oleh karena sekolah yang sifatnya kompleks dan unik itulah, maka sekolah sebagai organisasi memerlukan tingkat kordinasi yang tinggi, sehingga keberhasilan sekolah adalah keberhasilan kepemimpinan kepala sekolah.[19] Pada umumnya

---

[17] Yuliana, dkk., *Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan Di SDN 4 Metro Timur*, (Jurnal, FKIP Unila, tt), 10.

[18] Dewi Puspita Sari, *Kontribusi gaya kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi berprestasi guru terhadap mutu pendidikan di gugus rama 2 upt disdikpora kecamatan kembang Kabupaten Jepara,* (Jurnal JMP, IKIP PGRI Semarang, Volume 2 Nomor 1, April 2013), 93.

[19] Wahjosumijo, *Kepemimpinan Kepala sekolah* (*tinjauan teoritik dan permasalahan)*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2013), 81.

seseorang yang diangkat menjadi pemimpin didasarkan atas kelebihan-kelebihan yang dimilikinya dibandingkan dengan orang-orang yang dipimpinnya, dimana kelebihan-kelebihan tersebut diantaranya adalah sifat-sifat yang dimiliki berkaitan dengan kepemimpinannya. Kelebihan sifat ini merupakan syarat utama menjadi seorang pemimpin yang sukses.

Dalam organisasi manapun, pastilah dibutuhkan sosok seorang pemimpin. Sebagaimana telah dikatakan oleh Nawawi: Setiap dan semua organisasi apapun jenisnya pasti memiliki dan memerlukan hadirnya seorang pemimpin yang harus menjalankan kepemimpinan *(leadership)* dan manajemen *(management)* bagi keseluruhan organisasi sebagai satu kesatuan.[20] Oleh karena itu seorang kepala sekolah harus bertanggung jawab atas kelancaran dan keberhasilan segala urusan pengaturan dan pengelolaan sekolah secara formal kepada atasannya atau secara informal kepada masyarakat yang telah menitipkan putra-putrinya.

Di dalam ajaran Islam sendiri banyak ayat maupun hadits Nabi, baik secara langsung maupun tidak langsung yang menjelaskan pengertian dari kepemimpinan. Diantaranya seperti yang telah dijelaskan dalam Al-Qur'an:

وَلَقَدْ بَعَثْنَا فِى كُلِّ أُمَّةٍ رَّسُولاً أَنِ ٱعْبُدُواْ ٱللَّهَ وَٱجْتَنِبُواْ
ٱلطَّـٰغُوتَ ۖ فَمِنْهُم مَّنْ هَدَى ٱللَّهُ وَمِنْهُم مَّنْ حَقَّتْ عَلَيْهِ ٱلضَّلَـٰلَةُ ۚ
فَسِيرُواْ فِى ٱلْأَرْضِ فَٱنظُرُواْ كَيْفَ كَانَ عَـٰقِبَةُ ٱلْمُكَذِّبِينَ ﴿٣٦﴾

[20] Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Mengefektifkan Organsisari*, (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2003), 18.

Artinya: “Dan sungguhnya kami Telah mengutus Rasul pada tiap-tiap umat (untuk menyerukan): "Sembahlah Allah (saja), dan jauhilah Thaghut itu", Maka di antara umat itu ada orang-orang yang diberi petunjuk oleh Allah dan ada pula di antaranya orang-orang yang Telah pasti kesesatan baginya. Maka berjalanlah kamu dimuka bumi dan perhatikanlah bagaimana kesudahan orang-orang yang mendustakan (rasul-rasul)”.[21]

Dalam menjalankan organisasi sekolah seorang pemimpin harus mampu mengemudikan dan menjalankan organisasinya. Artinya seorang pemimpin harus mampu membawa perubahan, karena perubahan adalah tujuan pokok dari kepemimpinan. Sementara pada hakikatnya pemimpin adalah harus bertanggung jawab terhadap apa yang sedang dipimpinnya.

Oleh sebab itu kepemimpinan kepala sekolah memiliki arti vital dalam proses penyelenggaraan pendidikan dan telah mendapat tugas dengan pekerjaan untuk menghasilkan perubahan yang telah direncanakan, hal ini hanya bisa dilakukan oleh orang yang benar-benar profesional, yaitu manusia-manusia yang memiliki kompetensi dan profesionalisme dibidangnya, sehingga dapat meningkatkan dan mamajukan di dunia pendidikan.

Kepemimpinan juga dapat dikatakan penting apabila mampu memanfaatkan dan mengelola potensi setiap anggota dalam hal ini para guru dengan cara yang tepat. Maka dari itu seorang pemimpin dalam mengendalikan kepemimpinannya harus mendorong perilaku positif dan meminimalisir semua yang negatif, menguasai sepenuhnya masalah-masalah yang timbul dalam pekerjaan dan menyusun cara-cara yang tepat untuk pemecahannya,

---

[21] Departemen Agama Republik Indonesia, *Al-Qur’an dan Terjemahnya*, (Surabaya: Duta Ilmu, 2005), 369.

mempelajari perubahan-perubahan yang terjadi di sekitarnya, serta memanfaatkannya untuk kepentingan organisasi, mencanangkan strategi yang tepat untuk menggerakkan ke arah tujuan yang akan dicapai, dan yang lebih penting lagi adalah seorang pemimpin harus mengerti dan paham bahwa kepemimpinan adalah bukan permainan ego.[22]

Penelitian mengenai kepemimpinan dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru sangat menarik untuk dibahas sehingga dapat berkontribusi pada dunia pendidikan negeri kita umumnya. Penelitian yang berkaitan dengan kepemimpinan memang sudah pernah dibahas oleh beberapa peneliti terdahulu, namun sebagian besar yang diteliti masih pada gaya kepemimpinannya saja serta untuk menjadikan guru lebih profesional, namun belum banyak yang menyentuh pada peranan kepala sekolah sebagai pemimpin dalam sekolah untuk dapat meningkatkan kompetensi, khususnya kompetensi pedagogik gurunya.

Peneliti memilih lokasi penelitian yang terkait dengan kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru ini di MTs Darul Hikmah dan SMP JawaahirulHikmah. Pemilihan lokasi ini tidak sekedar asal pilih yang dilakukan oleh peneliti, namun telah melalui pertimbangan. Kedua sekolah tersebut merupakan *piooner* pelaksanaan program sekolah *multi language* di Tulungagung. Dari sini, peneliti memandang guru yang ada di MTs Darul Hikmah dan SMP JawaahirulHikmah dapat dikatakan memiliki kompetensi yang mumpuni, sehingga bisa menerapkan program multi lingual

---

[22] Walters, I.Donald.. *The Art of Leadership, Terjemahan Kuswanto*, (Semarang: Dahara Prize, 2005), 15.

kepada siswanya. Selain itu, kepala sekolah dari MTs Darul Hikmah dan SMP Jawaahirul Hikmah juga memiliki kompetensi yang menarik. Baik kepala sekolah MTs Darul Hikmah maupun SMP Jawaahirul Hikmah, saat ini menempuh jenjang Pascasarjana (S3) yang saat ini juga tengah menyelesaikan tugas akhir. Ditambah lagi, kepala dari SMP Jawaahirul Hikmah yaitu H. Agus Wiyoto, S.Pd., M.MPd. hampir tiap minggu ada tugas keluar negeri baik itu berbagi ilmu dengan masyarakat dunia maupun mengikuti kegiatan internasional.

MTs Darul Hikmah dan juga SMP Jawaahirul Hikmah merupakan sekolah yang terdapat dalam Pondok Pesantren, yang nama pondok pesantrennya sama dengan lembaga formalnya (SMP/MTs). Dengan *basic* nya yang ada dalam pondok pesantren, maka dua lembaga ini memiliki perbedaan dalam memanajemen sekolahnya. Sebab sebagai pendidikan formal, MTs Darul Hikmah maupun SMP Jawaahirul Hikmah tidak hanya patuh dan tunduk pada Dinas Pendidikan atau Kementrian Agama saja, namun juga kepada yayasan yang menaunginya. Ini senada dengan yang dikatakan oleh Kepala MTs Darul Hikmah :

> Sekolah disini beda dengan sekolah-sekolah diluar mas. Kalo sekolah-sekolah diluar mungkin pucuk pimpinan yang tertinggi ada pada kepala sekolah. Namun di sini tidak, kepala sekolah harus tetap berkomunikasi dengan yayasan dalam menentukan kebijakan.[23]

[23] Dokumentasi Peneliti di MTs Darul Hikmah dan SMP JawaahirulHikmah pada 15 November 2016.

Dari berbagai hal yang peneliti sebutkan di atas, maka dapat peneliti paparkan bahwa alasan pemilihan judul ini adalah :

1. Banyaknya guru yang hanya mengajar saja, namun kurang memiliki kompetensi pedagogik,
2. Kepala sekolah merupakan pimpinan tertinggi di dalam sekolahnya, yang menentukan ke arah mana sekolah akan dibawa, termasuk gurunya,
3. Sebagai seorang supervisor, leader, dan manager, kepala sekolah dituntut untuk mampu memberikan layanan akademik yang baik kepada para siswanya.

Alasan pemilihan lokasi yang peneliti pilih secara sederhana dapat peneliti paparkan sebagai berikut:

1. Ke dua lokasi penelitian merupakan pioneer pelaksanaan program *multi language* di Tulungagung,
2. Ke dua kepala sekolah memiliki latar belakang pendidikan yang *relative* tinggi, yaitu magister dan saat ini sama-sama sedang menyelesaikan disertasi untuk program doctoral.
3. Ke dua lembaga berada di lingkungan pondok pesantren,
4. Ke dua lembaga berada di bawah naungan yayasan.

Maka dari itulah peneliti merasa perlu untuk melakukan penelitian dengan judul ”*Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru (Studi Multi Kasus di MTs Darul Hikmah Kedungwaru Tulungagung dan SMP Jawaahirul Hikmah Besuki Tulungagung)”*. Sebab peneliti merasa kunci utama dalam meningkat atau

tidaknya tingkat kompetensi guru khususnya pedagogik, terletak pada kepemimpinan seorang kepala sekolah. Sebab tidak semua guru dengan suka rela, tanpa adanya dorongan dari atasan yaitu kepala sekolah untuk dapat mengembangkan kompetensi pedagogiknya. Maka disinilah kepala sekolah memegang peran yang sangat penting.

B. Fokus Penelitian dan Pertanyaan Penelitian

Mengingat luasnya permasalahan yang ada serta dengan adanya keterbatasan, agar pembahasan lebih terarah maka tesis ini fokus pada kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru di MTs Darul Hikmah dan SMP Jawaahirul Hikmah.

Berdasarkan konteks penelitian dan fokus penelitian di atas, maka penulis sampaikan pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana peran kepala sekolah sebagai *supervisor* dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru di MTs Darul Hikmah dan SMP Jawaahirul Hikmah?
2. Bagaimana peran kepala sekolah sebagai *leader* dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru di MTs Darul Hikmah dan SMP Jawaahirul Hikmah?
3. Bagaimana peran kepala sekolah sebagai *manager* dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru di MTs Darul Hikmah dan SMP Jawaahirul Hikmah?

C. Tujuan Penelitian

Penelitian kali ini secara umum adalah untuk mengetahui sebagai seorang *supervisor,* langkah kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru. Untuk mengetahui sebagai seorang *leader,* langkah kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru. untuk mengetahui sebagai seorang *manager,* langkah kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru.

D. Kegunaan Penelitian

1. Kegunaan Teoritis

   Hasil penelitian ini dapat dijadikan bahan studi lanjutan yang relevan dan bahan kajian ke arah pengembangan konsep-konsep pengembangan lembaga pendidikan yang mendekati pertimbangan-pertimbangan konseptual, serta kultur yang berkembang pada dunia pendidikan saat ini. Khususnya peran kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru.

2. Kegunaan Praktis

   a. Bagi Lembaga

      Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi kepada kepala sekolah dalam upayanya meningkatkan kompetensi pedagogik para guru, serta sebagai umpan balik kepada lembaga yang menjadi tempat penelitian.

b. Bagi Peneliti

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan pengetahuan peneliti dan pendalaman teori-teori baru yang berkaitan dengan strategi meningkatkan kompetensi pedagogik guru dalam lembaga pendidikan.

c. Bagi Perpustakaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi tambahan referensi guna memperkaya literatur, khususnya di perpustakaan IAIN Tulungagung.

d. Bagi Pembaca

Hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan informasi tambahan, dapat memperkaya khasanah keilmuan dan literatur tambahan dalam rangka mengembangkan pengetahuan.

e. Bagi Peneliti Selanjutnya

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan referensi serta perbandingan bagi peneliti yang akan datang untuk meneliti pada bab yang sama.

E. Penegasan Istilah

1. Penegasan Konseptual

Agar tidak terjadi kesalahan penafsiran tentang istilah yang ada dalam penelitian ini, maka dipandang perlu menjelaskan yang dimaksud istilah tersebut, maka penjelasannya adalah sebagai berikut:

a. Kepemimpinan Kepala Sekolah

Kepala sekolah dapat diibaratkan sebagai "pemilik" sekolah, tentu seorang kepala sekolah sangat faham tentang seluk beluk kehidupan sekolah sehari-hari.[24] Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi perilaku seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu pada situasi tertentu.[25] Sedang menurut Veithzal Kepemimpinan adalah suatu perilaku dengan tujuan tertentu untuk memengaruhi ativitas para anggota kelompok untuk mencapai tujuan bersama yang dirancang untuk memberikan manfaat individu dan organisasi.[26] Sedang menurut Suharsimi Arikunto dalam Muwahid Shulhan, kepemimpinan adalah usaha yang dilakukan untuk mempengaruhi anggota kelompok agar mereka dengan suka rela menyumbangkan kemampuannya secara maksimal demi pencapaian tujuan kelompok yang telah ditetapkan.[27] Sedangkan menurut Soekarto, kepemimpinan adalah suatu kegiatan dalam membimbing suatu kelompok sedemikian rupa sehingga tercapailah tujuan kelompok itu.[28] Dari paparan beberapa tokoh tersebut, maka dapat penulis simpulkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah adalah suatu usaha yang dilakukan kepala sekolah dalam rangka mempengaruhi anggota (pendidik & tenaga

---

[24] Suharsimi Arikunto, *Dasar-dasar Supervisi*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2004), 75.
[25] Hasan Basri & Tatang, *Kepemimpinan Pendidikan*, (Bandung: Pustaka Setia, 2015), 13.
[26] Veithzal Rivai, dkk, *Pemimpin dan Kepemimpinan dalam Organisasi*, (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2013), 3.
[27] Muwahid Shulhan, *Model Kepemimpinan kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru*, (Yogyakarta: Teras, 2013), 9.
[28] Soekarto Indrafachrudi, *Bagaimana Memimpin Sekolah yang Efektif* , (Bogor: Ghalia Indonesia, 206), 2.

kependidikan) untuk dapat bekerja bersama-sama dan suka rela untuk dapat mencapai tujuan tertentu.

b. Kompetensi Pedagogik Guru

Seperti yang telah penulis sebutkan di awal, bahwa seorang guru harus memiliki beberapa kompetensi untuk mendukung kinerjanya. Kompetensi ini sangat penting dimiliki oleh guru, sebagaimana yang disampaikan Hamalik dalam Wahab dkk., yaitu guru yang terampil mengajar tentu harus memiliki kompetensi baik dalam bidang pedagogisnya, profesionalnya, kepribadian dan sosial kemasyarakatan.[29] Menurut UU. No. 14 Tahun 2005 dan PP. No. 19 Tahun 2005, guru wajib memiliki kompetensi yang meliputi kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial dan profesional.[30] Sedangkan menurut Kunandar, kompetensi guru adalah seperangkat penguasaan kemampuan yang harus ada dalam diri guru agar dapat mewujudkan kinerjanya secara tepat dan efektif.[31]

Kompetensi pedagogik merupakan suatu kemampuan yang dimiliki seorang guru yang berkaitan dengan pemahaman terhadap siswa dan pengelola pembelajaran yang mendidik. Secara substansi, kompetensi ini mencakup kemampuan pemahaman terhadap siswa, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar dan

---

[29] Wahad dkk., *Kompetensi Guru Agama Tersertifikasi,* (Semarang: Robar Bersama, 2011), 11.

[30] Jamil Suprihatiningrum, *Guru Profesional : Pedoman Kinerja, Kualifikasi & Kompetensi Guru, (Jakarta: Ar-Ruzz Media, 2014),* 100.

[31] Kunandar, *Guru Profesional Implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) dan Sukses dalam Sertifikasi Guru,* (Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2009), 55.

pengembangan siswa untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya.[32]

2. Penegasan Operasional

Secara operasional yang dimaksud dengan judul penelitian di atas adalah sebuah penelitian yang dilakukan untuk dapat mengetahui langkah-langkah yang diambil oleh kepala sekolah sebagai seorang pemimpin dalam lembaga pendidikan dalam meningkatkan kompetensi pedagogik yang dimiliki oleh para gurunya. Kompetensi pedagogik guru meliputi penguasaan karakteristik peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar dan pengembangan siswa untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya.

F. Sistematika Pembahasan

Untuk mendapatkan pemahaman dan pemecahan masalah secara lebih mudah, terstruktur dan sistematis, maka penulis telah menyusun suatu bentuk penulisan sebagai berikut:

Bagian awal yang meliputi perangkat legalitas Tesis, halaman judul, persetujuan, pengesahan, motto, persembahan, kata pengantar, daftar isi, daftar pustaka, daftar lampiran dan abstrak.

Bab pertama berupa pendahuluan. Dalam bab ini penulis memberikan gambaran secara umum, mengemukakan konteks penelitian, fokus penelitian

[32] Jamil Suprihatiningrum, *Guru Profesional* ... 101.

dan pertanyaan penelitian, tujuan peneletian, kegunaan penelitian, penegasan istilah dan sistematika pembahasan.

Bab kedua berisi kerangka teoritis berupa teori-teori yang diperlukan dan dijadikan sebagai pisau analisis data, hasil penelitian terdahulu dan paradigma penelitian.

Bab ketiga berisi metode penelitian, pada bab ini memaparkan tentang rancangan penelitian, kehadiran peneliti, lokasi penelitian, sumber data, teknik pengumpulan data, teknik analisis data, pengecekan keabsahan data dan tahap-tahap penelitian.

Bab keempat, yaitu hasil penelitian. Pada bab ini berisi tentang paparan data, temuan penelitian yang disajikan dalam topik sesuai dengan pertanyaan-pertanyaan penelitian dan hasil analisis data.

Bab kelima yaitu pembahasan. Pada pembahasan memuat keterkaitan antara pola-pola, kategori-kategori dan dimensi-dimensi, posisi temuan atau teori yang ditemukan terhadap teori-teori temuan sebelumnya, serta interpretasi dan penjelasan dari temuan teori yang diungkap dari lapangan *(grounded theory).*

Bab keenam adalah penutup. Pada bab ini berisi tiga hal pokok yaitu kesimpulan, implikasi dan saran.