

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pendidikan pada waktu ini, terutama pendidikan formal yang di Indonesia sangat ering menghadapi berbagai macam permasalahan yang sangat kompleks, seperti halnya yang berhubungan dengan pemerataan pendidikan, adanya sebuah jarak antara mutu pendidikan di perkotaan dengan mutu pendidikan di pedesaan, keterbatasan dana seperti mahalnya biaya pendidikan, serta rendahnya relevansi pendidikan dengan tuntutan yang mengakibatkan pendidikan di Indonesia belum mampu bersaing di kancah dunia. Deretan permasalahan tersebut telah menyebabkan turunnya mutu pendidikan nasional secara drastis dan berdampak pada ketertinggalan dan kemunduran pendidikan Indonesia dibandingkan dengan pendidikan luar negeri.¹

Pendidikan merupakan aspek yang tidak dapat dipisahkan dari semua aspek kehidupan manusia (makro dan mikro), karena setiap orang hidup sesuai dengan proses pendidikan. Fenomena ini menunjukkan bahwa pendidikan dapat berperan dalam menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas dan bermutu tinggi. Bahkan sangat menentukan sukses tidaknya pembangunan. Lebih spesifiknya, kita dapat mengatakan bahwa pendidikan yang berkualitas. Keterampilan pribadi, pemikiran dan perilaku yang baik juga dapat dikembangkan melalui pendidikan. Hal ini sejalan dengan Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional yang mengatur:

Pendidikan Nasional bertujuan untuk mengembangkan pengembangan 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.²

Berdasarkan pemahaman sebelumnya, maka pendidikan hendaknya bertujuan untuk menumbuhkan bakat-bakat yang kompetitif dan berkualitas serta berakhlak mulia. Tetapi banyak hal

¹ Endah Winarti, *Perencanaan Manajemen Sumber Daya Manusia Lembaga Pendidikan*, (Tarbiyatuna: Jurnal Pendidikan Ilmiah, 3.1, 2018), 1.

² Republik Indonesia, *Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional*, (Bandung: Citra Umbara, 2003), 3.

yang saling terkait yakni kepala madrasah sebagai komponen utama dalam mencapai tujuan pendidikan nasional. Keberhasilan pendidikan di madrasah sangat bergantung pada keberhasilan kepala madrasah dalam mengelola staf pengajar yang ada di madrasah.

Kepala madrasah merupakan salah satu muatan pengajaran yang mempengaruhi peningkatan kinerja guru. Kepala madrasah bertanggung jawab untuk melaksanakan kegiatan pendidikan, pengelolaan madrasah, pelatihan tenaga kependidikan lainnya, serta penggunaan dan pemeliharaan sarana dan prasarana. Karena persyaratan untuk posisi kepemimpinan semakin kompleks, semakin banyak efisiensi dan dukungan produktivitas yang dibutuhkan dan menjadi sangat penting.³

Sebagai pemimpin tertinggi yang berpengaruh dalam menentukan kemajuan madrasah, kepala madrasah harus memiliki keterampilan manajemen, profesionalisme yang tinggi dan fleksibilitas dalam melaksanakan tugas. Kepemimpinan kepala madrasah yang baik harus berusaha untuk meningkatkan kinerja guru melalui program pengembangan kapasitas untuk pendidik. Oleh karena itu kepala madrasah harus memiliki kepribadian atau ciri khas karakter, keterampilan dan kemampuan mengoperasikan lembaga pendidikan. Dalam perannya sebagai pemimpin, kepala madrasah harus selalu memperhatikan kebutuhan dan emosional orang-orang yang bekerja sehingga kinerja guru selalu terjaga.⁴

Kepala madrasah adalah komponen pendidikan yang sangat berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan, selain itu kepala madrasah menjadi motor penggerak dan penentu arah kebijakan madrasah secara keseluruhan. Dalam melaksanakan tugas mengajar, guru memiliki karakteristik dan perilaku yang berbeda-beda. Ada yang penuh semangat dan rasa tanggung jawab, ada yang kurang bertanggung jawab atas pekerjaannya, dan ada yang sering mangkir dari kelas, tidak tepat waktu dan tidak mengikuti perintah. Ini adalah salah satu masalah bagi lembaga pendidikan formal manapun. Tanpa guru yang profesional, akan sulit bagi madrasah untuk mencapai hasil yang diinginkan.⁵

³ Enco Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007), 25.

⁴ A L Hartani, *Manajemen Pendidikan*, (Laksbang PRESSindo, 2011), 30.

⁵ Arief M Sardiman, *Interaksi Dan Motivasi Belajar Mengajar*, (Jakarta:PT RajaGrafindo Persada, 2000), 26.

Kualitas sumber daya manusia merupakan kunci pembangunan suatu negara. Indonesia adalah negara yang tertinggal dari negara lain karena lebih membanggakan sumber daya alamnya daripada sumber daya manusianya. Upaya Indonesia dalam meningkatkan mutu pendidikan menunjukkan bahwa masyarakat sadar akan pentingnya sumber daya manusia yang berkualitas bagi pembangunan nasional.

Guru berperan strategis dalam proses pendidikan, terutama dalam keinginan membentuk karakter bangsa melalui pengembangan kepribadian dan nilai-nilai ideal. Dalam hal pengajaran, meskipun teknologi dapat digunakan dalam proses pembelajaran yang berkembang pesat, peran pendidik masih mendominasi masyarakat Indonesia.⁶

Hal ini secara tidak langsung membutuhkan langkah yang baik dan terukur dalam mengembangkan kualitas guru. Oleh karena itu diperlukan pengelolaan kepegawaian yang pelaksanaannya bertujuan untuk mengoptimalkan sistem kerja lembaga pendidikan. Dalam proses pendidikan, sumber belajar merupakan faktor penting dalam menentukan pencapaian tujuan. Karena guru adalah komponen yang harus dipertimbangkan dalam hal status dan tanggung jawab serta kewajibannya dalam struktur organisasi pendidikan. Maka, guru adalah pelaku pertama yang dapat menentukan dan mewarnai proses belajar mengajar (seperti kualitas pendidikan) secara umum.

Tugas dan fungsi kepala madrasah biasanya memiliki lima aspek. Peraturan Menteri Pendidikan Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah, menetapkan bahwa seseorang yang menjabat sebagai pengurus madrasah harus memiliki beberapa macam kemampuan atau kompetensi yakni kompetensi kepribadian, kompetensi manajerial, kompetensi ke-wirausahaan, kompetensi supervisi dan kompetensi sosial. Kesemua kompetensi tersebut wajib dimiliki oleh seorang kepala madrasah supaya bisa mewujudkan pembelajaran yang bermutu guna mencapai pendidikan yang berkualitas di madrasah.⁷

Cara kerja kepala madrasah dan cara dia memandang perannya bergantung pada kepribadian, tingkat pendidikan dan pengalamannya, dan keputusan madrasah tentang peran kepala

⁶ Herawan Endang, *Manajemen Tenaga Pendidik Dan Kependidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2011), 29.

⁷ Enco Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Yang Professional*, (Bandung: PT Remaja Rosda Karya), 24.

madrasah dalam pembelajaran. Layanan pendidikan yang diberikan kepada pengelola madrasah dapat memperjelas harapan atas peranan kepala madrasah.

Peningkatan mutu yang berkelanjutan (*continuous quality improve-ment*) hendaknya dijadikan salah satu contoh untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di madrasah. Strategi peningkatan mutu diharapkan tidak hanya mengikuti cara konvensional, tetapi juga secara langsung meningkatkan mutu pendidikan dengan mengoptimalkan sumber daya dan sumber dana, sehingga dapat mengatasi masalah rendahnya mutu pendidikan.

Sebenarnya jika dilihat dari potensi yang ada, lembaga-lembaga pendidikan Islam memiliki kekuatan yang cukup besar, tetapi para pengelola lembaga belum bisa memanfaatkan sumber-sumber kekuatan tersebut secara maksimal, hal ini disadari karena belum berjalannya fungsi-fungsi manajerial dengan baik. Jika diidentifikasi kekuatan dan potens tersebut antara lain: *Pertama*, pendidikan Islam memiliki akar budaya yang kuat, pendidikan Islam lahir dan berkembang dalam masyarakat dan sudah menjadi milik masyarakat, baik pendidikan dalam bentuk pesantren maupun madrasah; *kedua*, potensi mayoritas penduduk bangsa Indonesia adalah kalangan muslim yang mempunyai ikatan emosional dengan simbol-simbol keagamaan; dan *ketiga*, secara politis pendidikan Islam memiliki peluang besar karena para birokrat dan elit politik sebagian besar adalah santri yang memiliki *sense* dan kepedulian terhadap pendidikan Islam.⁸

Sementara itu di sisi lain problem internal kelembagaan yang dirasakan oleh lembaga-lembaga pendidikan Islam, yang meliputi seluruh sistem kependidikannya, terutama sistem manajemen dan etos kerja, kualitas dan kuantitas guru, kurikulum dan sarana fisik dan fasilitasnya.⁹ Kepala sekolah merupakan kunci kesuksesan sekolah dalam melakukan pengembangan. Sehingga kegiatan meningkatkan dan memperbaiki program di sekolah-sekolah sebagian besar terletak pada diri kepala sekolah itu sendiri. Sebagai pemimpin pendidikan, kepala sekolah mempunyai peran yang sangat besar dalam mengembangkan semangat kerja dan kerjasama yang harmonis, minat terhadap perkembangan dunia

⁸ Marno dan Triyo Supriyatno, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, (Bandung: Refika Aditama, 2008), 40.

⁹ A Malik Fadjar, *Madrasah dan Tantangan Modernitas* (Diterbitkan atas kerja sama Yasmin dan Penerbit Mizan, 1998), 57.

pendidikan, perkembangan kualitas professional guru-guru yang dipimpinya, serta kualitas siswa atau secara umum banyak ditentukan oleh kualitas kepala sekolah.

Penelitian ini dilaksanakan karena MTs NU Banat Kudus merupakan sebuah lembaga pendidikan Islam swasta yang memiliki Pondok Pesantren (*boarding school*) di dalam madrasahnyanya. Sistem pembelajaran di madrasah ini menggunakan kurikulum nasional dan kurikulum pondok pesantren. Madrasah yang sudah berdiri sejak tahun 1957 ini, mampu mengelola manajemennya dan mencetak lulusan peserta didiknya dengan indeks nilai yang bisa dikatakan sangat memuaskan. Madrasah ini telah memberikan kepercayaan penuh terhadap masyarakat sekeliling terkhususnya, serta masyarakat luar Kota Kudus bahkan juga dari luar Pulau Jawa guna mendaftarkan anak-anaknya di MTs NU Banat Kudus.

Menjadi lembaga pendidikan formal swasta Islam, MTs NU Banat Kudus memiliki potensi yang besar untuk menjadi lembaga pendidikan yang mampu bersaing dengan madrasah lainnya. MTs NU Banat Kudus juga turut serta mengembangkan minat dan bakat anak didiknya di semua bidang, baik bidang akademik dan non akademik. Hal tersebut tidak terlepas dari peran kepemimpinan kepala madrasah dalam menjalankan tupoksinya sebagai pimpinan madrasah.

Berangkat dari latar belakang di atas, maka penulis akan meneliti tentang **“Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Mutu Sumber Daya Guru di MTs NU Banat Kudus”**.

B. Fokus Penelitian

Beranjak dari latar belakang masalah sebagaimana yang telah diuraikan sebelumnya, maka dapat diketahui dengan jelas masalah utama dalam penelitian ini adalah hal-hal yang berkaitan dengan peran kepemimpinan kepala madrasah dalam mengembangkan mutu sumber daya guru.

Ketersediaan mutu sumber daya manusia dalam bentuk tenaga pendidik dan kependidikan juga berimbas pada harus adanya pendidikan dan latihan bagi tenaga pendidik dan kependidikan. Selain itu juga adanya peningkatan persyaratan jenjang pendidikan khususnya bagi tenaga pendidik yang semula cukup dengan lulusan SMA/MA sederajat, kemudian ditingkatkan menjadi lulusan sarjana strata satu (S1). Bahkan dewasa ini diperlukan tenaga pendidik yang melanjutkan ke jenjang strata dua/

magister (S2). Bagi tenaga kependidikan juga pasti membutuhkan pendidikan dan latihan terkait dengan tugas pokok dan fungsi masing-masing staff. Terkait dengan sarana dan prasarana merupakan hal yang mutlak untuk meningkatkan mutu pendidikan karena dari sekian indikator yang harus dipenuhi guna meningkatkan mutu pendidikan adalah terpenuhinya sarana prasarana yang terkait, baik secara langsung maupun tidak langsung dengan mutu pendidikan tersebut. Tanpa sarana dan prasarana, proses pendidikan akan mengalami kesulitan yang sangat serius bahkan dapat menggagalkannya.

Kepala madrasah merupakan sumber daya yang memiliki tugas dan peran sebagai edukator, manajer, administrator, supervisor, leader, innovator, dan motivator sehingga tenaga pendidik khususnya guru dapat terpantau dan terawasi dalam memberikan pelayanan pembelajaran yang berlangsung supaya lebih baik untuk menghasilkan *output* yang diharapkan.

Kepala madrasah dalam satuan pendidikan merupakan pemimpin. Ia mempunyai dua jabatan dan peran penting dalam melaksanakan proses pendidikan. *Pertama*, sebagai pengelola pendidikan, kepala madrasah bertanggung jawab terhadap kualitas sumber daya manusia yang ada agar mereka mampu menjalankan tugas-tugas pendidikan. Oleh karena itu, sebagai pengelola, kepala madrasah memiliki tugas untuk mengembangkan kinerja para personal (terutama guru) ke arah profesionalisme yang diharapkan. *Kedua*, sebagai pemimpin formal, kepala madrasah bertugas melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinan, baik fungsi yang berhubungan dengan pencapaian tujuan pendidikan maupun penciptaan iklim dan budaya madrasah yang kondusif bagi terlaksananya proses belajar mengajar secara efektif, efisien dan produktif.¹⁰

Pendidikan bukanlah hanya upaya sederhana, melainkan kegiatan dinamis, penuh tantangan dan selalu berubah mengikuti perkembangan zaman. Acapkali pendidikan menjadi fokus perhatian dan sasaran ketidakpuasan. Hal ini terjadi karena pendidikan menyangkut hajat semua orang sehingga memerlukan perbaikan agar relevan dengan kebutuhan dan tuntutan masyarakat. Dengan demikian madrasah sebagai organisasi yang dirancang

¹⁰ Ara Hidayat, dkk, *Pengelolaan Pendidikan Konsep, Prinsip dan Aplikasi dalam Mengelola Sekolah dan Madrasah*, (Bandung: Pustaka Educa, 2010), 114.

untuk berkontribusi terhadap peningkatan mutu perlu meningkatkan profesionalisme guru.

Upaya untuk menilai sukses tidaknya pemimpin itu dilakukan antara lain dengan mengamati dan mencatat sifat-sifat dan kualitas atau mutu perilakunya, yang dipakai sebagai kriteria untuk menilai kepemimpinannya. Kepemimpinan kepala madrasah yang dimaksud adalah kemampuan untuk menggerakkan sumber daya yang ada pada suatu sekolah/madrasah yang digunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan yang diinginkan.¹¹

Fokus penelitian ini diarahkan pada peran kepemimpinan kepala madrasah dalam mengembangkan mutu sumber daya guru yang berkaitan dengan strategi-strategi yang dilakukan oleh MTs NU Banat Kudus. Penelitian ini berpusat pada kepala madrasah sebagai pemimpin tertinggi pelaksana manajemen pendidikan yang berlaku dalam meningkatkan mutu pendidikan Islam dan sumber daya guru di MTs NU Banat Kudus.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka pemmasalahan yang menjadi pokok permasalahan dalam tesis ini adalah:

1. Bagaimana strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam mengembangkan mutu sumber daya guru di MTs NU Banat Kudus?
2. Bagaimana implementasi kepemimpinan kepala madrasah dalam mengembangkan mutu sumber daya guru di MTs NU Banat Kudus?

D. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan latar belakang, fokus penelitian dan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam mengembangkan mutu sumber daya guru di MTs NU Banat Kudus.
2. Untuk mengetahui implementasi kepemimpinan kepala madrasah dalam mengembangkan mutu sumber daya guru di MTs NU Banat Kudus.

¹¹ Wasty Soemanto dan Hendyat Soetopo, *Kepemimpinan Dalam Pendidikan*, (Surabaya: Usaha Nasional, 1982), 47.

E. Manfaat Penelitian

Sedangkan manfaat yang dapat diambil dari hasil penelitian ini adalah:

1. Manfaat Teoritis
 - a. Penelitian ini sedikit banyak memberikan sumbangsih terhadap perkembangan ilmu pendidikan, terutama yang berkaitan dalam bidang manajemen pendidikan Islam terutama dalam aspek pengembangan lembaga pendidikan Islam.
 - b. Penelitian ini diharapkan dapat menambah ilmu pengetahuan sebagai hasil dari pengamatan langsung serta dapat memakai penerapan disiplin ilmu yang diperoleh selain studi di perguruan tinggi, dan juga menambah pengetahuan dalam melakukan inovasi pendidikan Islam.
2. Manfaat Praktis
 - a. Menjadi rancangan perumusan dalam pengembangan lembaga pendidikan Islam.
 - b. Memberikan sumbangan pemikiran dan perbaikan dalam kepemimpinan kepala madrasah.
 - c. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan yang konstruktif bagi madrasah pada umumnya dan khususnya bagi kepemimpinan kepala madrasah agar dapat dijadikan acuan dalam melakukan perbaikan pengembangan mutu sumber daya guru di MTs NU Banat Kudus.

Sedangkan ditinjau dari kemanfaatan secara individual maupun institusional, penelitian ini mempunyai manfaat diantaranya:

1. Bagi Peneliti
 - a. Memperkaya khazanah keilmuan terutama dalam bidang kepemimpinan dalam pengembangan lembaga pendidikan Islam.
 - b. Sumbangsih peneliti di bidang keilmuan manajemen pendidikan Islam dalam rangka peningkatan mutu pendidik di Indonesia.
2. Bagi Pascasarjana IAIN Kudus
 - a. Sebagai sumber data pengkayaan keilmuan yang mengintegrasikan ilmu manajemen umum dengan Islam.
 - b. Memperkaya referensi dan literature mahasiswa pascasarjana IAIN Kudus yang tertarik dalam mendalami ilmu manajemen pendidikan Islam di bidang pengembangan mutu pendidik.

3. Bagi Lembaga Pendidikan
 - a. Sebagai sumber data dan informasi yang berkaitan dengan manajemen pengembangan mutu sumber daya guru di lingkungan terkait.
 - b. Sebagai dasar perencanaan kebijakan dalam manajemen pelaksanaan pengembangan mutu sumber daya guru di lembaga pendidikan Islam.

F. Sistematika Penulisan

Untuk memperoleh gambaran secara jelas mengenai pokok-pokok pembahasan tesis ini, maka disusun dengan sistematika sebagai berikut:

1. Bagian Awal

Dalam bagian ini, terdiri atas: halaman sampul (*cover*), halaman judul, nota persetujuan pembimbing, halaman pernyataan keaslian, abstrak, motto, persembahan, pedoman transliterasi, kata pengantar, daftar isi, daftar gambar, daftar tabel dan daftar lampiran.

2. Bagian Isi

Dalam bagian ini memuat:

BAB I : PENDAHULUAN

Pada bab ini memuat latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan tesis.

BAB II : KAJIAN TEORI

Pada bab ini terdiri dari lima subbab, subbab *pertama* yaitu kepemimpinan yang meliputi pengertian kepemimpinan, kepemimpinan kepala madrasah, unsur-unsur kepemimpinan, syarat-syarat kepemimpinan, gaya kepemimpinan, istilah kepemimpinan dalam perspektif Islam, peran kepemimpinan kepala madrasah. Subbab *kedua* yaitu pengembangan mutu sumber daya guru yang meliputi pengertian mutu, pengertian pengembangan mutu sumber daya manusia, tujuan pengembangan mutu sumber daya guru, teknik pengembangan sumber daya manusia. Subbab *ketiga* yaitu konsep guru yang meliputi pengertian guru, mutu guru, standar kompetensi guru. Subbab *keempat* yakni penelitian terdahulu dan subbab *kelima* yakni kerangka berfikir.

BAB III : METODE PENELITIAN

Pada bab ini berisi tentang jenis dan pendekatan penelitian, lokasi penelitian, data dan sumber data penelitian, teknik pengumpulan data, teknik analisis data, pengujian keabsahan data.

BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini terdiri dari tiga subbab. Subbab *pertama* yaitu tentang gambaran umum MTs NU Banat Kudus. Subbab *kedua* berisi tentang hasil penelitian terkait strategi dan implementasi kepemimpinan kepala madrasah dalam mengembangkan mutu sumber daya guru. Subbab *ketiga* berisi tentang analisis dan pembahasan dari hasil penelitian yang sudah didapat.

BAB V : PENUTUP

Pada bab ini memuat kesimpulan yang merupakan jawaban akhir dari permasalahan penelitian, dan saran yang berkaitan dengan penelitian.

3. Bagian Akhir

Pada bagian ini memuat daftar pustaka, daftar lampiran, dan daftar riwayat hidup penulis.