

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Pendidikan merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam kehidupan manusia. Pendidikan dipandang sebagai keseluruhan gagasan terpadu yang mengatur usaha-usaha sadar untuk membina seseorang mencapai harkat kemanusiaannya secara utuh sesuai dengan tujuan yang akan dicapai setelah melalui proses pembelajaran. Pendidikan dapat membantu manusia dalam mengembangkan potensi, meningkatkan kecerdasan spiritual, intelektual, dan sosial serta mampu menjadikan manusia sebagai pribadi yang lebih baik dan bertanggung jawab sehingga dapat berkarya, berdaya saing dan bermanfaat dalam kehidupan bermasyarakat.

Dalam upaya memperoleh pendidikan yang berkualitas diperlukan manajemen strategi kepala madrasah dalam melakukan pengembangan kompetensi profesional pendidik dan tenaga kependidikan. Sebab salah satu komponen yang sangat berpengaruh dalam lembaga pendidikan adalah pendidik dan tenaga kependidikannya. Pendidik dan tenaga kependidikan dalam lembaga pendidikan memegang peran utama dalam meningkatkan kualitas pendidikan dalam suatu lembaga. Peran pendidik (guru, dosen, tutor, instruktur) tidak dapat digantikan oleh teknologi secanggih apapun sebab seorang pendidik merupakan pigur yang mampu mengubah dan mengarahkan perilaku siswa menjadi lebih baik. Guru dituntut mampu melaksanakan kegiatan pembelajaran di madrasah sesuai dengan kualifikasi profesinya.

Guru merupakan seorang pendidik profesional yang tidak hanya memiliki tugas mengajar, akan tetapi juga memiliki tugas untuk membimbing, mendidik, mengarahkan serta mengevaluasi hasil proses pembelajaran. Guru dapat dikatakan telah memenuhi kriteria profesional apabila guru tersebut telah memenuhi kualifikasi kompetensi utama, yaitu kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi profesionalisme dan kompetensi sosial. Dan kompetensi

tersebut telah dibuktikan dengan sertifikat profesi sebagaimana yang tercantum dalam undang-undang pendidikan nasional.¹

Berkaitan dengan hal tersebut terdapat beberapa kriteria guru profesional yaitu, menguasai materi pelajaran dan mampu mengeksplorasi materi pelajaran, mampu menerapkan prinsip-prinsip psikologi pada tiap anak sesuai dengan minat, bakat, kepribadian dan sikap kepribadian anak lainnya, mampu menyelenggarakan proses belajar mengajar dengan model teoritis maupun praktis, mampu menyesuaikan diri dengan situasi baru yang berkaitan dengan perubahan sistem dan beberapa kebijakan tertentu maupun keberadaan situasi tertentu di lingkungan profesinya.²

Begitu pun dengan kompetensi profesional tenaga kependidikan (tenaga perpustakaan, tenaga administrasi) bertugas melaksanakan pengelolaan administrasi, pengembangan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan dalam suatu lembaga. Hal tersebut menjadi tanggung jawab kepala madrasah dalam menata sistem pelayanan dan pengelolaan dalam lembaga pendidikan untuk memenuhi kebutuhan guru, siswa, dan orang tua siswa agar pelaksanaan pendidikan berjalan secara efektif dan efisien seperti yang diharapkan. Ada lima kriteria minimal sifat layanan yang harus diwujudkan oleh kepala madrasah yaitu, layanan sesuai dengan yang dijanjikan, mampu menjamin kualitas pembelajaran, iklim madrasah yang kondusif, memberi perhatian penuh pada siswa dan cepat tanggap terhadap kebutuhan siswa.³ Oleh karena itu pengembangan kompetensi profesional pendidik dan tenaga kependidikan harus selalu dilakukan dan diupayakan oleh kepala madrasah secara berkesinambungan.

Pendidik dan tenaga kependidikan merupakan ujung tombak dari kegiatan pendidikan dan pembelajaran di madrasah. Pendidik merupakan panutan yang mampu mengubah dan mengarahkan perilaku siswa ke arah yang lebih baik dan tenaga kependidikan bertanggung jawab dalam mengelola administrasi dan dokumen-dokumen sekolah untuk menunjang kualitas lembaga pendidikan. Oleh

¹ Buchari Alma, *Guru Profesional Menguasai Metode dan Terampil Mengajar* (Bandung: Alfabeta, 2008), 142.

² Nana Sudjana, *Dasar-dasar Proses Belajar Mengajar* (Bandung: Sinar Baru Algensindo, 1989), 20.

³ Bukhori Muslim, *Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru Madrasah Ibtidaiyah di Kecamatan Rowosari Kabupaten Kendal*, Tesis Manajemen Pendidikan, (Magelang: Universitas Muhammadiyah Magelang, 2020), 4.

karena itu kompetensi profesional pendidik dan tenaga kependidikan perlu diperhatikan sebab hal tersebut merupakan kunci utama dalam keberhasilan pendidikan. Hal ini merupakan tugas kepala madrasah untuk mengembangkan kompetensi profesional pendidik dan tenaga kependidikan di lembaga.

Kepala madrasah berperan sangat penting dalam pengembangan kompetensi profesional pendidik dan tenaga kependidikan, selain itu kepala madrasah juga berperan untuk membawa perbaikan dan perubahan, menggerakkan, mengelola, serta membina para pendidik dan tenaga kependidikan di madrasah untuk bersama-sama mewujudkan tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Hal ini sebagaimana dijelaskan dalam al-Qur'an surah Ali- Imran surah ke 3: 110:

كُنْتُمْ خَيْرَ أُمَّةٍ أُخْرِجَتْ لِلنَّاسِ تَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَتَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَتُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ ۗ
وَلَوْ أَمَنَ أَهْلُ الْكِتَابِ لَكَانَ خَيْرًا لَهُمْ ۗ مِنْهُمْ الْمُؤْمِنُونَ وَأَكْثَرُهُمُ الْفَاسِقُونَ

Kamu (umat Islam) adalah umat terbaik yang dilahirkan untuk manusia, (karena kamu) menyuruh (berbuat) yang makruf, dan mencegah dari yang mungkar, dan beriman kepada Allah. Sekiranya Ahli Kitab beriman, tentulah itu lebih baik bagi mereka. Di antara mereka ada yang beriman, namun kebanyakan mereka adalah orang-orang fasik. (QS. Ali-Imran: 110)

Berdasarkan ayat tersebut, dijelaskan bahwa tugas manusia di bumi adalah menyeru kepada kebaikan dan mencegah dari kemungkaran sebagaimana tugas kepala madrasah sebagai pemimpin di madrasah memiliki tugas penting sebagai tokoh keteladanan. Indikator dari keberhasilan kepala madrasah apabila kepemimpinannya dapat berfungsi dengan baik sesuai tugas dan fungsinya terutama dalam pengembangan kompetensi profesional pendidik dan tenaga kependidikan oleh karena itu kepala madrasah harus dapat membawa perubahan. Perubahan di madrasah dapat terjadi apabila kepala madrasah memiliki perencanaan manajemen strategi yang tepat sehingga para pendidik dan tenaga kependidikan dapat terus mengembangkan potensinya untuk menunjang program-program di madrasah serta dalam upaya pencapaian visi, misi dan tujuan madrasah.

Strategi merupakan suatu rencana yang komprehensif yang mengintegrasikan segala *resources* dan *capabilities* yang mempunyai tujuan jangka panjang untuk memenangkan kompetisi. Strategi merupakan instrumen manajemen yang ampuh

dan tidak dapat dihindari, tidak hanya untuk survival dan memenangkan persaingan, namun juga untuk tumbuh dan berkembang.⁴ Oleh karena itu manajemen strategi dikatakan penting dalam dunia pendidikan. Manajemen strategi dapat memberikan arah untuk jalan panjang yang akan dituju, dapat membantu lembaga pendidikan beradaptasi dengan perubahan-perubahan yang terjadi, dapat membantu lembaga pendidikan menjadi lebih efektif, dapat mengidentifikasi kelemahan dan kelebihan yang dimiliki lembaga, serta dengan adanya aktivitas penyusunan strategi akan mempertinggi kemampuan lembaga pendidikan untuk mencegah masalah yang mungkin akan muncul di masa depan.

Dalam hal ini maka kepala madrasah harus mempunyai strategi dalam pengembangan kompetensi profesional pendidik dan tenaga kependidikan agar dapat tercapainya tujuan bersama. Sebab ketercapaian tujuan pendidikan sangat bergantung pada profesionalisme pendidik dan tenaga kependidikan serta kepemimpinan kepala madrasah, karena kepala madrasah yang mengatur seluruh sumber daya di madrasah.

Dalam mewujudkan visi dan misi Madrasah Aliyah Al-Istiqomah, tentunya membutuhkan peran sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan yang memiliki kompetensi profesional sebagai penunjang yang mampu menyelenggarakan pendidikan secara utuh dan menyeluruh untuk mencapai tujuan. Melihat dari data dan struktur organisasi madrasah, rata-rata guru di Madrasah Aliyah Al-Istiqomah mayoritas adalah lulusan sarjana. Namun demikian, tidak semua guru memiliki keinginan untuk mengembangkan kompetensi dirinya, hal tersebut terlihat dari kurangnya persiapan guru sebelum melakukan pembelajaran, kurangnya penggunaan model atau metode dalam proses belajar mengajar dan tidak semua guru dapat memanfaatkan sarana dan media yang berkembang saat ini dikarenakan kurang keterampilan dalam mengoperasikannya. Sehingga kemampuan siswa dalam pembelajaran tidak berkembang dengan optimal.

Berdasarkan hasil observasi pendahuluan yang peneliti lakukan di Madrasah Aliyah Al-Istiqomah, ditemukan adanya pendidik dan tenaga kependidikan yang

⁴ Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, cet.7. 2017), 137.

bekerja belum sesuai dengan bidang keahliannya dan ada beberapa pendidik yang merangkap tugas menjadi tenaga kependidikan. Sehingga dalam melaksanakan tugasnya tidak begitu maksimal karena banyaknya tugas yang diemban serta keterbatasan pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki. Begitupun dalam aspek pelaksanaan pembelajaran, banyak guru-guru yang masih minim informasi mengenai dunia pendidikan dan pengajaran, termasuk di dalamnya adalah perkembangan penelitian dan penemuan terbaru dalam dunia pendidikan.

Begitupun dengan tenaga kependidikan, belum memenuhi kualifikasi akademiknya. Contoh, bukan lulusan dari administrasi dan tidak mengenal ilmu tentang administrasi. Tenaga kependidikan yang masuk ke dalam dunia pendidikan hanya sekedar menjadi operator madrasah tanpa mengetahui dan menguasai bidang ilmu dan keahliannya sehingga mengalami kesulitan ketika harus mengoperasikan beberapa aplikasi yang berkaitan dengan administrasi madrasah. Oleh karena itu, dalam menjalankan tugasnya pendidik dan tenaga kependidikan di Madrasah Aliyah Al-Istiqomah masih membutuhkan bimbingan, arahan dan pembinaan dari kepala madrasah. Sebagai pemimpin pada lembaga pendidikan, kepala madrasah di Madrasah Aliyah Al-Istiqomah dituntut dapat memiliki manajemen strategi dalam pengembangan kompetensi pendidik dan tenaga kependidikan, agar dapat menghasilkan lulusan yang berkualitas.

Kualitas lulusan yang dibutuhkan oleh lingkungan masyarakat pada masa yang akan datang adalah yang mampu menghadapi berbagai persaingan dan perubahan zaman yang semakin berkembang pesat. Hal tersebut dapat diperoleh melalui Pendidikan yang bermutu. Pendidikan yang bermutu akan didapatkan apabila seorang pendidik dan tenaga kependidikannya merupakan seseorang yang professional di bidangnya. Pendidik dan tenaga kependidikan dituntut untuk selalu mengikuti berbagai perkembangan zaman, baik dari segi ilmu pengetahuan maupun dari teknologi yang terus menerus berkembang. Selain itu pendidik dan tenaga kependidikan dituntut agar dapat melaksanakan tugas yang dibebankannya dengan professional. Dalam hal ini maka berbagai upaya harus dilakukan oleh kepala madrasah agar kompetensi professional pendidik dan tenaga kependidikan di Lembaga dapat terus berkembang.

Maka dari itu penulis akan melakukan penelitian mengenai manajemen strategi kepala madrasah di Madrasah Aliyah Al-Istiqomah Kota Bandung dalam melakukan pengembangan kompetensi profesional pendidik dan tenaga kependidikan. Sebab, ketika kompetensi profesional pendidik dan tenaga kependidikan berkembang maka dapat terciptanya iklim sekolah yang serasi dan diharapkan serta tujuan pendidikan dapat tercapai. Maka dari itu, penulis akan mengkaji dan melakukan penelitian dengan judul, “Manajemen Strategi Kepala Madrasah dalam Pengembangan Kompetensi Pendidik dan Tenaga Kependidikan (*Penelitian tentang Kompetensi Profesional Pendidik dan Tenaga Kependidikan di Madrasah Aliyah Al-Istiqomah Kota Bandung*)”.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian yang dipaparkan maka rumusan masalah yang akan dibahas dalam tesis ini adalah:

1. Bagaimana formulasi strategi kepala madrasah dalam pengembangan kompetensi profesional pendidik dan tenaga kependidikan di Madrasah Aliyah Al-Istiqomah Kota Bandung?
2. Bagaimana implementasi strategi kepala madrasah dalam pengembangan kompetensi profesional pendidik dan tenaga kependidikan di Madrasah Aliyah Al-Istiqomah Kota Bandung?
3. Bagaimana evaluasi strategi kepala madrasah dalam pengembangan kompetensi profesional pendidik dan tenaga kependidikan di Madrasah Aliyah Al-Istiqomah Kota Bandung?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah, maka tujuan penelitian yang akan dicapai dalam penelitian ini untuk:

1. Mengetahui formulasi strategi kepala madrasah dalam pengembangan kompetensi profesional pendidik dan tenaga kependidikan di Madrasah Aliyah Al-Istiqomah Kota Bandung.

2. Mengetahui implementasi strategi kepala madrasah dalam pengembangan kompetensi profesional pendidik dan tenaga kependidikan di Madrasah Aliyah Al-Istiqomah Kota Bandung.
3. Mengetahui evaluasi strategi kepala madrasah dalam pengembangan kompetensi profesional pendidik dan tenaga kependidikan di Madrasah Aliyah Al-Istiqomah Kota Bandung.

D. Manfaat Hasil Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian, maka diharapkan agar hasil akhir dari penelitian ini memiliki manfaat sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian diharapkan dapat menambah khazanah pengetahuan dan memberikan nilai positif bagi pengembangan ilmu pengetahuan dalam bidang kajian manajemen pendidikan Islam khususnya dalam manajemen strategi kepala madrasah dalam pengembangan kompetensi profesional pendidik dan tenaga kependidikan. Demikian juga dapat menjadi referensi atau rujukan yang bermanfaat bagi kemajuan perkembangan ilmu manajemen di masa yang akan datang.

2. Manfaat Praktisi

- a. Bagi pendidik dan tenaga kependidikan. Diharapkan dapat memberikan informasi untuk dijadikan rujukan dalam pengembangan kompetensi profesional sekaligus memberikan informasi dan referensi mengenai manajemen strategi kepala madrasah dalam rangka pengembangan kompetensi pendidik dan tenaga kependidikan.
- b. Bagi lembaga. Dapat memberikan informasi sekaligus referensi mengenai manajemen strategi kepala madrasah yang sesuai agar dapat mengembangkan kompetensi profesional pendidik dan tenaga kependidikan.
- c. Akademisi dan pemerhati pendidikan. Dapat memberikan tambahan informasi dalam upaya pengembangan kompetensi profesional pendidik dan tenaga kependidikan yang lebih mendalam dan komprehensif di masa yang akan datang.

E. Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran dalam penelitian ini menggambarkan alur pemikiran peneliti dalam menyusun penelitian dengan berbasis pada teori konsep. Kerangka pemikiran dalam penelitian ini menggunakan model CIPP. Model evaluasi ini terdiri empat komponen yaitu *context evaluation*, *input evaluation*, *process evaluation*, *product evaluation*.⁵ Adapun judul penelitian ini adalah Manajemen Strategi Kepala Madrasah dalam Pengembangan Kompetensi Pendidik dan Tenaga Kependidikan (*Penelitian tentang Kompetensi Profesional Pendidik dan Tenaga Kependidikan di Madrasah Aliyah Al-Istiqomah Kota Bandung*) menggunakan model CIPP, yaitu:

1. Context

Penelitian ini diawali dari adanya kebutuhan akan sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan yang memiliki kompetensi profesional yaitu menguasai bidang profesinya serta memiliki standar kompetensi dan kualifikasi akademik yang sesuai. Pesatnya perkembangan zaman menuntut para pendidik dan tenaga kependidikan untuk dapat beradaptasi terhadap berbagai perubahan dan perkembangan sebab perkembangan yang begitu pesat akan sangat berdampak bagi kehidupan manusia salah satunya adalah dalam bidang Pendidikan.

Pendidik dan tenaga kependidikan merupakan aset penting dalam Lembaga Pendidikan oleh karena itu, potensi yang dimiliki oleh pendidik dan tenaga kependidikan perlu dikembangkan agar dapat berdaya guna serta dapat terus berkembang dan meningkat. Pengembangan kompetensi pendidik dan tenaga kependidikan bertujuan untuk menyelaraskan dengan perkembangan zaman yang terus menerus berubah serta tuntutan Pendidikan di lingkungan masyarakat.

2. Input

Pengembangan kompetensi profesional pendidik dan tenaga kependidikan didasarkan pada kenyataan bahwa seorang pegawai membutuhkan serangkaian pengetahuan, keahlian dan kemampuan yang berkembang agar dapat melaksanakan

⁵ Pertus Redy Partus Jaya dan Felisitas Ndeot, *Penerapan Model Evaluasi CIPP dalam Mengevaluasi Program Layanan PAUD Holistik Integratif*. PERNIK Jurnal PAUD, 1:1 (September 2018): 14.

tugas dan fungsinya dengan optimal.⁶ Adapun teori untuk menjawab permasalahan pengembangan kompetensi professional pendidik dan tenaga kependidikan dengan menggunakan teori manajemen strategi kepala madrasah. Menurut Malayu Hasibuan manajemen strategi merupakan ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu.⁷

Kepala madrasah sebagai pemimpin dalam Lembaga Pendidikan memiliki wewenang dan kemampuan dalam merencanakan manajemen strategi dalam upaya mengembangkan kompetensi pendidik dan tenaga kependidikan. Daryanto mengemukakan bahwa kepala madrasah adalah guru yang mempunyai kemampuan untuk memimpin segala sumber daya yang ada pada suatu sekolah sehingga dapat didayagunakan. Oleh karena itu, kepala madrasah sebagai pemimpin memiliki peran dan tugas khusus untuk mengelola Lembaga Pendidikan termasuk bertanggung jawab terhadap pengembangan kompetensi professional pendidik dan tenaga kependidikan.

Seorang pendidik dan tenaga kependidikan dapat dikatakan professional apabila memiliki kemampuan dan keahlian khusus dalam bidang profesinya sehingga mampu melakukan tugas dan fungsinya dengan optimal. Standar kualifikasi pendidik yaitu minimal berpendidikan sarjana atau diploma empat, memiliki sertifikasi profesi serta menguasai beberapa kompetensi sebagaimana yang dijelaskan dalam Undang-undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang guru dan dosen bahwa guru professional harus memiliki kompetensi pedagogic, kepribadian, sosial dan professional.⁸ Selain itu standar kualifikasi bagi tenaga kependidikan kepala administrasi harus berpendidikan S1 program studi yang relevan dengan pengalaman kerja sebagai tenaga administrasi sekolah/madrasah minimal empat tahun, atau D3 dan sederajat, program studi yang relevan dengan pengalaman kerja

⁶ Niken Ristianah, *Konsep Pengembangan Kompetensi Tenaga Pendidik*, INTIZAM: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam, 5:1 (Oktober 2021): 50.

⁷ Malayu Hasibuan, *Manajemen (Dasar, Pengertian dan Masalah)* (Yogyakarta: Bumi Aksara, 2006), 2.

⁸ Syaiful Sagala, *Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga Kependidikan* (Bandung: Alfabeta, cet. 4. 2013), 38.

sebagai tenaga administrasi sekolah/madrasah minimal 8 tahun. Serta harus memiliki kompetensi kepribadian, sosial, teknis dan manajerial.⁹

3. Process

Dalam mengembangkan kompetensi profesional pendidik dan tenaga kependidikan di madrasah seorang kepala madrasah memerlukan manajemen strategi yang tepat untuk mengupayakan pengembangan tersebut. Manajemen strategi kepala madrasah diartikan sebagai langkah-langkah atau cara yang dapat dilakukan oleh seorang pemimpin dalam suatu organisasi atau lembaga untuk mencapai tujuan dalam rangka meningkatkan mutu dan kualitas lembaga. Manajemen strategi kepala madrasah dirumuskan oleh seorang pemimpin dalam lembaga pendidikan untuk menjalankan tugas serta memberikan motivasi dan dorongan kepada para pendidik dan tenaga kependidikan untuk bekerjasama dalam mewujudkan tujuan pendidikan yang akan dicapai.

Dalam manajemen strategi terdapat proses atau rangkaian kegiatan dalam pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan menyeluruh, disertai penetapan cara melaksanakannya yang dibuat oleh seorang pemimpin dan diimplementasikan oleh seluruh staf yang berada dalam sebuah perusahaan atau organisasi. Adapun tahapan-tahapan dalam manajemen strategi sebagaimana dikemukakan oleh Fred R. David yaitu terdiri dari formulasi strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi.¹⁰

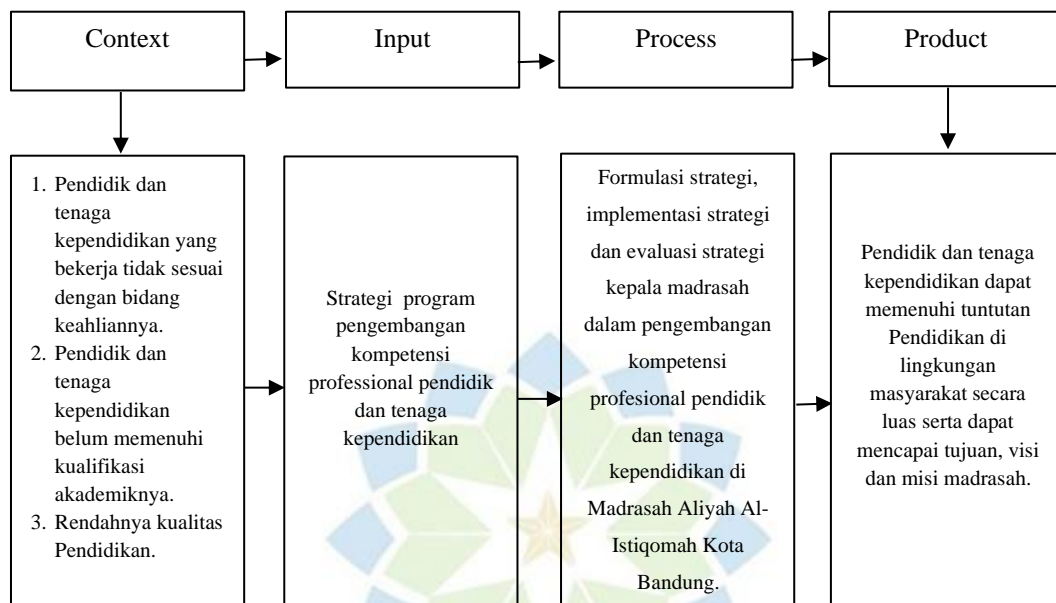
4. Product

Kepala madrasah melakukan pengembangan kompetensi professional pendidik dan tenaga kependidikan dengan berbasis pada teori manajemen strategi yang sesuai dengan tuntutan dan kebutuhan. Oleh karena itu, penerapan manajemen strategi kepala madrasah dalam pengembangan kompetensi professional pendidik dan tenaga kependidikan diharapkan mampu mempengaruhi, mengarahkan, menggerakkan dan memotivasi para pendidik dan tenaga kependidikan di madrasah dalam upaya memenuhi tuntutan Pendidikan di lingkungan masyarakat secara luas

⁹ Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 24 Tahun 2008 Tentang Standar Tenaga Administrasi Sekolah/Madrasah, 4.

¹⁰ Fred R. David, *Manajemen Strategik: Suatu Pendekatan Keunggulan Bersaing-Konsep*, terjemahan oleh Novitas Puspasari dan Liza Nurbani Puspitasari (Jakarta: Salemba Empat, cet. 3. 2019), 4.

serta dalam upaya pencapaian visi, misi dan tujuan madrasah. Adapun kerangka berpikir dengan menggunakan model CIPP sebagai panduan untuk menemukan solusi dalam penelitian ini disajikan pada gambar berikut:



Gambar 1. 1 Kerangka Berpikir

F. Hasil Penelitian Terdahulu

Penelitian ini berfokus pada kajian yang mengarah pada pembahasan manajemen strategi kepala madrasah dalam pengembangan kompetensi pendidik dan tenaga kependidikan di Madrasah Aliyah Al-Istiqomah Kota Bandung. Seperti yang sudah diketahui, bahwa penelitian dengan pembahasan yang serupa telah beberapa di teliti. Oleh karena itu, penelitian sebelumnya sangat membantu memberikan referensi-referensi mengenai penelitian ini. Dengan adanya penelitian sebelumnya, maka memungkinkan hasil dari penelitian ini bersifat meneruskan dari penelitian sebelumnya, ataupun sebagai pembanding atau pembaharu dari penelitian sebelumnya. Hasil penelitian terdahulu yang ditemukan yaitu:

1. Penelitian Subakir (2017)

Subakir melakukan penelitian yang berjudul “Strategi Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kompetensi Guru MA Nurul Ulum Kota Gajah Lampung

Tengah”.¹¹ Hasil penelitian menjelaskan bahwa strategi kepala madrasah untuk meningkatkan kompetensi pedagogik guru dilakukan dengan memberikan motivasi kepada guru-guru, memberikan dispensasi pendidikan untuk melanjutkan kejenjang studi bagi para guru yang belum memenuhi kualifikasi akademik S-1, memanfaatkan fasilitas ICT untuk pembelajaran dengan cara pelatihan di madrasah dan menggunakan proyektor saat pembelajaran, membantu menyusun RPP yang baik dan benar serta mengikutsertakan guru-guru untuk mengikuti kegiatan peningkatan kompetensi guru melalui kegiatan MGMP, diklat, workshop dan seminar. Strategi kepala madrasah untuk meningkatkan kompetensi kepribadian guru dilakukan melalui acara pengajian, pembinaan kepribadian sebelum rapat, dan pada waktu briefing di madrasah, pembinaan dari kepala madrasah agar guru-guru dapat memberikan keteladanan kepada siswa di madrasah, dan masyarakat. Strategi kepala madrasah untuk dapat meningkatkan kompetensi sosial guru dilakukan melalui acara gotong-royong di madrasah. Pengajian halal bil halal, saling kunjung ke rumah, menjenguk jika ada yang sakit, saling berinteraksi dengan masyarakat serta di madrasah dibiasakan mengucapkan salam dan berjabat tangan dengan sesamanya saat bertemu dan berpisah. Strategi kepala madrasah untuk meningkatkan kompetensi profesional guru dilakukan dengan cara pengembangan profesi guru melalui kegiatan peningkatan kompetensi yang diadakan dari dinas pendidikan, kemenag maupun madrasah, melanjutkan ke jenjang S-2 tetapi dengan biaya sendiri. Mengikutsertakan guru lomba penulisan karya ilmiah serta memanfaatkan fasilitas internet guna menunjang kegiatan proses pembelajaran.

2. Penelitian Fatmawada

Fatmawada melakukan penelitian yang berjudul “Pengembangan Kompetensi Tenaga Kependidikan di Universitas Negeri Makassar”.¹² Hasil penelitian menjelaskan bahwa pola pengembangan kompetensi tenaga kependidikan di Universitas Negeri Makassar seperti kompetensi umum, kompetensi fungsional, dan kompetensi manajerial, sudah cukup optimal diberikan kepada tenaga

¹¹ Subakir, *Strategi Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kompetensi Guru MA Nurul Ulum Kota Gajah Lampung Tengah*, Tesis Pendidikan Agama Islam, (Lampung: IAIN Metro, 2017), 114.

¹² Fatmawada. *Pengembangan Kompetensi Tenaga Kependidikan di Universitas Negeri Makassar*. Jurnal Office, 2:2, (2016): 111.

kependidikan seperti, pendidikan dan pelatihan, workshop, pelatihan fungsional, pelatihan struktural jabatan, dan pengembangan kompetensi IT. Strategi yang dilakukan dalam pengembangan kompetensi tenaga kependidikan di Universitas Negeri Makassar dengan melalui pendidikan, pelatihan, mentoring dan coaching sudah berjalan, namun pelaksanaannya masih perlu ditingkatkan atau dikembangkan utamanya pada strategi pengembangan kompetensi melalui pendidikan, mentoring, dan coaching yang masih kurang atau belum optimal diberikan kepada tenaga kependidikan agar tenaga kependidikan tersebut dapat memiliki kinerja yang baik serta dapat memiliki efisiensi dan efektivitas dalam bekerja. Faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan kompetensi tenaga kependidikan di universitas Negeri Makassar adalah 1) faktor internal yang terdiri dari visi, misi, tujuan, strategi pencapaian tujuan, sifat dan jenis kegiatan, serta jenis teknologi yang digunakan. 2) Faktor eksternal yang terdiri dari kebijakan pemerintah, sosiobudaya masyarakat, perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi.

3. Penelitian Fina Inayawati

Fina Inayawati melakukan penelitian yang berjudul “Strategi Kepala Sekolah dalam Pengembangan Kompetensi Guru untuk Meningkatkan Mutu Pendidikan di Sekolah Menengah Kejuruan Miftahul Waritsin Sukowono Kabupaten Jember”.¹³ Hasil penelitian menjelaskan model pengembangan kompetensi guru dalam meningkatkan mutu pendidikan di SMK Miftahul Waritsin yaitu program *In service training* yaitu program pembinaan untuk guru berupa pendidikan dan Pelatihan. Langkah-langkah strategis kepemimpinan Kepala Sekolah dalam mengembangkan kompetensi guru untuk meningkatkan mutu pendidikan di SMK Miftahul Waritsin terbagi ke dalam dua kegiatan strategi, yang pertama strategi formal yaitu guru ditugaskan oleh lembaga mengikuti pendidikan dan latihan, baik yang dilakukan lembaga sekolah itu sendiri maupun oleh lembaga pendidikan/pelatihan, karena tuntutan pekerjaan untuk saat ini atau masa datang seperti: diikutsertakan dalam kursus dan pelatihan, seminar, dan MGMP. Yang kedua, strategi non formal yaitu

¹³ Fina Inayawati. *Strategi Kepala Sekolah dalam Pengembangan Kompetensi Guru untuk Meningkatkan Mutu Pendidikan di Sekolah Menengah Kejuruan Miftahul Waritsin Sukowono Kabupaten Jember*, Tesis Manajemen Pendidikan Islam, (Jember: IAIN Jember, 2021), 141.

penerapan kedisiplinan, pemberian motivasi, pembinaan SDM dan mengkaryakan guru.

4. Penelitian Nizamudin

Nizamudin melakukan penelitian yang berjudul “Strategi Kepala Madrasah Dalam Peningkatan Kompetensi Pedagogik Guru Kualitatif Pembelajaran Pendidikan Agama Islam di MTs Negeri 1 Bengkulu Tengah”.¹⁴ Hasil penelitian menjelaskan, Strategi kepala madrasah dalam upaya peningkatan kompetensi guru pada proses pembelajaran PAI di MTs Negeri 1 Bengkulu Tengah, yaitu: Pertama, memotivasi guru untuk berkreasi dan berinovasi; Kedua, meningkatkan profesionalisme guru; Ketiga, menerapkan kedisiplinan guru, karyawan, dan siswa (stakeholder); Keempat, melakukan supervisi; Kelima, meningkatkan kualitas siswa dengan mengikutkan perlombaan baik kurikuler maupun ekstrakurikuler; Keenam, mengembangkan budaya akhlak yang baik (akhlakul karimah) pada segenap warga sekolah (stakeholder) melalui keteladanan; Ketujuh, peningkatan kualitas sarana dan prasarana yang memadai bagi pembelajaran pendidikan agama Islam. Adapun strategi kepala madrasah dalam upaya peningkatan kualitas pembelajaran Pendidikan Agama Islam di MTs Negeri 1 Bengkulu Tengah, yaitu: Pertama, dengan cara peningkatan kemampuan guru; Kedua, dengan optimalisasi pemanfaatan dan penggunaan media dan sarana pendidikan; Ketiga, dengan pelaksanaan supervisi rutin; Keempat, penerapan disiplin yang ketat. Dan kendala yang dihadapi kepala madrasah dalam upaya peningkatan kompetensi guru dan kualitas pembelajaran Pendidikan Agama Islam di MTs Negeri 1 Bengkulu Tengah, yaitu: Pertama, guru pendidikan agama Islam kurang kompak dalam melaksanakan kegiatan atau program keagamaan; kedua, peserta didik kurang istiqomah dalam mengamalkan kegiatan keagamaan di rumah; Ketiga, perbedaan yang ada dalam diri siswa tersebut dapat menjadi hambatan bagi pengembangan aspek-aspek anak didik itu sendiri, yang pada akhirnya merupakan hambatan bagi pengembangan

¹⁴ Nizamudin. *Strategi Kepala Madrasah Dalam Peningkatan Kompetensi Pedagogik Guru Kualitatif Pembelajaran Pendidikan Agama Islam di MTs Negeri 1 Bengkulu Tengah*, Tesis Pendidikan Agama Islam, (Bengkulu: IAIN Bengkulu, 2019), 71.

mutu pendidikan agama Islam, Keempat, kurangnya kesadaran orangtua dalam memotivasi belajar peserta didik.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu, penelitian ini memiliki perbedaan yang sangat signifikan berkaitan dengan pengembangan kompetensi pendidik dan tenaga kependidikan. Adapun perbedaannya yaitu, memfokuskan pada manajemen strategi kepala madrasah dalam pengembangan kompetensi profesional pendidik dan tenaga kependidikan. Maka peneliti berpendapat bahwa manajemen strategi kepala madrasah adalah hal yang penting untuk dikaji dan ditambah variabel yang menarik dan mengandung kebaruan, maka peneliti berkesimpulan untuk membahas mengenai manajemen strategi kepala madrasah dalam pengembangan kompetensi profesional pendidik dan tenaga kependidikan di Madrasah Aliyah Al-Istiqomah Kota Bandung.

G. Definisi Operasional

Definisi operasional disusun untuk menjelaskan mengenai ruang lingkup pembahasan yang akan dibahas pada penelitian ini. Menurut Sugiyono bahwa definisi operasional merupakan atribut atau sifat dari objek maupun kegiatan yang telah ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan diambil kesimpulan. Maka dalam penelitian ini terdapat definisi operasional yaitu:

1. Manajemen

Manajemen dapat diartikan sebagai serangkaian kegiatan yang terdiri dari perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*), proses-proses tersebut merujuk kepada fungsi-fungsi dalam manajemen.¹⁵ Menurut Malayu Hasibuan manajemen adalah ilmu dan seni dalam mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.¹⁶ Menurut Terry sebagaimana dikutip oleh Hadari Nawawi bahwa manajemen adalah pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan yang telah ditentukan dengan

¹⁵ Imam Machali & Ara Hidayat. *The Hand Book of Education Management* (Jakarta: Prenadamedia Group 2018), 202.

¹⁶ Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2001), 9.

menggunakan tangan orang lain.¹⁷ Menurut Badrudin manajemen merupakan ilmu yang bertugas mencari kebenaran dalam predikat dimensi teoritis dan metodologi yang harus diuji dan dibuktikan berdasarkan fakta dan data secara objektif kebenarannya.¹⁸ Menurut Siswanto, mengatakan bahwa manajemen adalah seni dan ilmu dalam melakukan perencanaan, pengorganisasian, pemotivasian, dan pengendalian terhadap orang dan mekanisme kerja untuk mencapai tujuan.¹⁹

Dalam Bahasa arab manajemen berasal dari kata *nazzama*. *Nazzama al-asy'yaa* berarti menata beberapa hal dan menggabungkan antara satu dengan yang lainnya. *Nazzama amrahu* berarti menyusun dan menertibkan sesuatu. *Intizam asy-syai'I* berarti sesuatu yang rapih. *Intizam al-asy-ya'a* berarti hal-hal tersebut terkumpul, bersatu, dan saling berkaitan. Dengan demikian *an-Nizam*, *al-Tanzim* memiliki arti yaitu aktivitas menertibkan, mengatur, dan berpikir yang dilakukan oleh seseorang sehingga mampu mengurutkan dan menanta.²⁰

Dalam kegiatan manajemen terdapat proses, perencanaan, pengorganisasian serta penggunaan seluruh sumber daya yang ada pada lembaga atau organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Manajemen diartikan sebagai cara untuk mengatur, membimbing dan memimpin orang yang menjadi bawahan agar bersama-sama melakukan usaha untuk dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Dengan demikian, manajemen dapat diartikan sebagai rangkaian kegiatan yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan memanfaatkan segala sumber daya yang ada.

2. Strategi

Menurut Hasan Basri, strategi diartikan sebagai susunan, pendekatan, atau kaidah-kaidah untuk mencapai tujuan dengan menggunakan tenaga, waktu, dan kemudahan secara optimal. Strategi dapat dikatakan dengan suatu pernyataan yang mengarahkan bagaimana masing-masing individu dapat bekerja sama dalam suatu organisasi, dalam upaya mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama. Suatu

¹⁷ Hadari Nawawi, *Administrasi Pendidikan* (Jakarta: Jaha Masagung, 1993), 11.

¹⁸ Badrudin, *Dasar-dasar Manajemen* (Bandung: Alfabeta, 2020), 2.

¹⁹ Siswanto, *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administratif dan Operasional* (Jakarta: Bumi Aksara, 2005), 1.

²⁰ Zainal Arifin, *Tafsir Ayat-ayat Manajemen* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2020), 101.

strategi harus dapat menggambarkan arah keputusan yang tepat dan sesuai sebab hal ini sangat penting sebagai dasar pencapaian suatu tujuan organisasi.²¹ Selanjutnya menurut Glucck sebagaimana dikutip oleh Eti Rochaety, mendefinisikan strategi adalah satu kesatuan rencana yang komprehensif dan terpadu yang menghubungkan kekuatan strategi organisasi dengan lingkungan yang dihadapinya, kesemuanya menjamin agar tujuan organisasinya tercapai.²² Menurut Slameto sebagaimana dikutip oleh Yatim Riyanto, strategi adalah suatu rencana tentang pendayagunaan dan penggunaan potensi dan sarana yang ada untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi pengajaran.²³

Strategi merupakan suatu pola yang direncanakan dan ditetapkan secara sengaja untuk melakukan suatu kegiatan atau tindakan. Dalam merencanakan strategi maka perlu kerangka yang dapat membimbing dan mengendalikan pilihan-pilihan yang menetapkan sifat serta arah suatu organisasi atau lembaga.

3. Manajemen Strategi

Manajemen strategi diartikan sebagai langkah-langkah atau cara yang dapat dilakukan oleh seorang pemimpin dalam suatu organisasi atau lembaga untuk mencapai tujuan dalam rangka meningkatkan mutu dan kualitas lembaga. Dalam manajemen strategi terdapat proses atau rangkaian kegiatan dalam pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan menyeluruh, disertai penetapan cara melaksanakannya yang dibuat oleh seorang pemimpin dan diimplementasikan oleh seluruh staf yang berada dalam sebuah perusahaan atau organisasi.

Secara umum manajemen strategi merupakan penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang Lembaga Pendidikan yang disertai dengan cara atau upaya bagaimana agar tujuan Pendidikan tersebut dapat tercapai. Tujuan dalam manajemen strategi adalah memformulasikan hasil yang akan dicapai secara menyeluruh berdasarkan waktu yang telah ditentukan. Dalam lembaga pendidikan seorang pemimpin, pendidik dan tenaga kependidikan memiliki peran penting dalam menentukan tujuan strategi yang akan

²¹ Hasan Basri, *Landasan Pendidikan* (Bandung: Pustaka Setia, 2013), 199.

²² Eti Rochaety dkk, *Sistem Informasi Manajemen*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2010), 27.

²³ Yatim Riyanto, *Paradigma Baru Pembelajaran Sebagai Referensi bagi Guru/Pendidik dalam Implementasi Pembelajaran yang Efektif dan Berkualitas* (Jakarta: Kencana, 2010), 131.

dikembangkan. Oleh karena itu diperlukan pendekatan sistematis untuk melakukan perubahan. Sebab perubahan menjadi hal yang penting dalam manajemen strategi, dan melalui pendekatan manajemen strategi diharapkan suatu organisasi atau lembaga dapat mencapai tujuannya.

4. Kepala Madrasah

Menurut Wina Sanjaya kepala madrasah adalah orang yang secara structural bertanggungjawab dalam pengendalian profesionalisme Pendidikan.²⁴ Sedangkan menurut E. Mulyasa kepala madrasah merupakan motor penggerak, penentu arah kebijakan madrasah, yang akan menentukan bagaimana tujuan madrasah dan Pendidikan pada umumnya direalisasikan.²⁵ Seorang kepala madrasah merupakan tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu madrasah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran. Kepala madrasah dapat dikatakan sebagai pemimpin dalam lembaga pendidikan sebab memiliki peranan penting dalam meningkatkan mutu pendidikan²⁶

Oleh karena itu, kepala madrasah harus memiliki kemampuan *leadership* yang baik, sehingga mampu menciptakan iklim lembaga yang baik serta mampu mengelola seluruh sumber daya yang ada di lembaga pendidikan untuk mencapai sasaran dan tujuan Lembaga pendidikan. Dengan demikian, kepala madrasah dituntut untuk memiliki kemampuan manajemen dan kepemimpinan yang mumpuni agar mampu mengambil tindakan dalam rangka meningkatkan mutu Pendidikan.

5. Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Pendidik dan tenaga kependidikan merupakan faktor penting dalam dunia pendidikan. Guru dapat diartikan sebagai seseorang yang melaksanakan proses kegiatan mengajar di madrasah sesuai dengan kualifikasi profesinya sebagai pendidik. Guru merupakan pendidik profesional yang tidak hanya memiliki tugas

²⁴ Wina Sanjaya, *Strategi Pembelajaran Berorientasi Standar Proses Pendidikan* (Jakarta: Kencana Prenada Media, 2006), 6.

²⁵ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah* (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2002), 126.

²⁶ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah; Tinjauan Teoretik dan Permasalahannya* (Jakarta: Rajawali Pers, 2011), 83.

mengajar, guru sebagai pendidik memiliki standar kualitas pribadi tertentu yang mencakup tanggung jawab, wibawa, kemandirian, dan disiplin.²⁷

Tugas dan peranan guru sangatlah besar disamping menjadi pengajar guru juga berperan sebagai pendidik. Sebab dalam kegiatan belajar mengajar siswa di sekolah tidak terlepas dari tugas dan peranan guru dalam pembelajaran. Guru sangat berperan dalam membantu perkembangan dan pertumbuhan siswa di sekolah, sehingga siswa dapat mencapai tujuan secara optimal.

Tenaga kependidikan adalah anggota masyarakat yang mengabdikan diri dan diangkat untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan. Tenaga pendidik merupakan tenaga yang bertugas merencanakan dan melaksanakan administrasi, pengolaan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan. Tenaga kependidikan ialah orang yang berpartisipasi dalam penyelenggaraan pendidikan di satuan pendidikan, walaupun secara tidak langsung terlibat dalam proses pendidikan diantaranya:

- a. Wakil-wakil/kepala urusan pendidik yang mempunyai tugas tambahan dalam bidang yang khusus, untuk membantu kepala satuan pendidik dalam penyelenggaraan pada institusi tersebut. Contohnya: Wakil kepala bidang kurikulum.
- b. Tata Usaha, adalah tenaga kependidikan yang bertugas dalam bidang administrasi di lembaga tersebut. Bidang administrasi yang di kelola diantaranya: administrasi surat menyurat dan pengarsipan, administrasi kepegawaian, administrasi peserta didik, administrasi keuangan, administrasi inventaris dan lain lain.

²⁷ P. Ratu Ile Token, *Sumber Kecerdasan Manusia* (Jakarta: Grasindo, 2016), 28.