

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Perpaduan antara perkembangan teknologi yang pesat dan persaingan internasional yang ketat memerlukan pelatihan tenaga SDM yang kompeten. Sumber daya manusia ini diharapkan muncul dari berbagai sumber, termasuk lembaga pendidikan formal dan informal.

Karena kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi serta persaingan internasional berdampak pada semua sektor masyarakat, termasuk madrasah, sangat penting untuk menghasilkan keluaran dan hasil yang berkualitas tinggi agar tetap kompetitif. Isu utama yang menjamin tumbuhnya madrasah dalam mencapai keberhasilan di tengah persaingan yang semakin maju dalam dunia pendidikan adalah kualitas pendidikan yang diberikannya. Para pemimpin di lembaga pendidikan harus mampu mengelola semua sumber daya lembaga secara efektif jika mereka ingin mewujudkan visi mereka dalam memberikan pendidikan berkualitas tinggi kepada siswa mereka. Oleh karena itu, menjadi tanggung jawab pimpinan madrasah bekerja sama dengan guru dan staf lainnya untuk memastikan madrasah berjalan secara efisien dan efektif.

Semua sumber daya madrasah guru, staf, dan siswa dimobilisasi dengan kehadiran kepala madrasah. Oleh karena itu, pemimpin madrasah memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kemampuan lembaga untuk maju di bidang pendidikan dan reformasi sosial. Seberapa baik seorang kepala madrasah menjalankan tugasnya tidak hanya bergantung pada pengetahuannya tentang teori dan praktik kepemimpinan; itu juga tergantung pada kemampuannya untuk menyesuaikan pendekatannya dengan setiap rangkaian keadaan yang unik. Menurut Sri Banun¹ mengatakan strategi adalah rencana untuk memanfaatkan

¹ hn Sri Banun, Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan pada SMP Negeri 2 Unggul Mesjid Raya Kabupaten Aceh Besar. (*Pascasarjana Universitas Syiah Kuala: Jurnal Administrasi Pendidikan. Volume 4, No. 1, Februari 2016*)

sumber daya dan kemampuan yang tersedia.¹

Peran dan tanggung jawab guru sangat penting bagi keberhasilan setiap sistem pendidikan. Dengan demikian, keberadaan pendidik yang tanggung jawab utamanya mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik, pada dasarnya terkait dengan berbagai persoalan yang harus diperhatikan dalam setiap upaya peningkatan mutu pendidikan. pendidikan.²

Kurikulum, guru, proses pembelajaran, sarana dan prasarana, media, metode pembelajaran, manajemen, dan lingkungan semuanya berperan dalam membentuk kualitas lulusan madrasah. Jika kita ingin mendapatkan hasil maksimal dari sistem pendidikan kita, kita perlu memastikan bahwa lembaga dan sistem kita mutakhir, bahwa para guru memiliki keterampilan yang mereka butuhkan, dan bahwa kurikulum kita relevan.

Siswa lulusan dari madrasah perlu diajar oleh tenaga ahli di bidangnya oleh tenaga profesional yang terlatih. Pendidik harus memiliki, mempraktikkan, dan menunjukkan kompetensi dalam berbagai pengetahuan, keterampilan, dan perilaku.³ Menurut UU no. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, pendidik diharapkan tidak hanya memiliki pengetahuan teknis tetapi juga pengetahuan pedagogik, pengetahuan kepribadian, pengetahuan sosial, dan pengetahuan profesional.⁴

Agar pendidikan maju di abad kedua puluh satu, persyaratan yang lebih ketat untuk profesionalisme guru adalah keharusan mutlak. Menurut Daeng Arifin & Pipin Arifin, pendidik abad 21 diharapkan memiliki empat ciri berikut agar dapat dikatakan profesional: 1) kepribadian; 2) pengetahuan dan pemahaman tentang profesi pendidikan; 3) pengetahuan dan pemahaman bidang spesialisasi; dan 4) kemampuan dan keterampilan profesional agar dapat dianggap

¹ Banun dkk. Strategi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Pada SMP Negeri 2 Unggul Masjid Raya Kabupaten Aceh Besar, (*Pascasarjana Universitas Syiah Kuala: Jurnal Administrasi Pendidikan. Volume 4, No. 1, Februari 2016*)

² Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 19 Tahun 2017 Tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah No. 74 Tahun 2008 Tentang Guru Pasal 1 ayat 1

³Daeng Arifin, Pipin Arifin, *Menuju Guru Profesional*. (Bandung: Pustaka Al-Kasyaf, 2010), 100

⁴ Undang-Undang No 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen pasal 9

profesional.⁵

Masih diyakini bahwa tidak ada cukup guru berkualitas yang bekerja di madrasah, dan beberapa guru bahkan tidak mengajar di bidang keahliannya. Pendidik di madrasah negeri berada dalam kondisi kesehatan yang buruk, ada lebih banyak madrasah swasta daripada madrasah negeri, tetapi jumlah guru sekolah negeri lebih sedikit daripada guru sekolah swasta, dan banyak guru di madrasah negeri dan swasta tidak memiliki kualifikasi yang diperlukan.⁶

Sebagai poin pertama, sistem pendidikan mempertahankan pemahaman yang kuat tentang behaviorisme. Kedua, sebagian besar guru tidak memiliki keterampilan yang diperlukan untuk meningkatkan struktur dasar kurikulum. Ketiga, masyarakat pragmatis saat ini memiliki seperangkat harapannya sendiri. Sebagai poin keempat, ada sudut pandang yang kontraproduktif dengan promosi demokrasi pendidikan.⁷

Keberhasilan atau kegagalan organisasi sering bergantung pada kualitas para pemimpinnya, menjadikan kepemimpinan sebagai komponen penting dari kelompok mana pun. Sudah menjadi tugas kepala madrasah untuk meningkatkan standar pendidikan lembaga.

Kepala madrasah berperan penting dalam meningkatkan pendidikan madrasah dengan bertindak sebagai manajer, pengembang wirausaha, dan pengawas. Menurut Peraturan Menteri Agama 58 Tahun 2017 tentang Kepala Madrasah, Kepala Madrasah bertanggung jawab untuk mengelola lembaga, mendorong inisiatif bisnis, dan mengawasi guru dan personel sekolah lainnya.⁸

Berhasil atau tidaknya suatu lembaga pendidikan madrasah sangat bergantung pada kepemimpinan pimpinan madrasah. Dalam perannya sebagai pemimpin madrasah, direktur madrasah bertanggung jawab langsung untuk

⁵ Arifin & Arifin, *Menuju Guru Profesional*, 134

⁶ Khoirul Huda. Problematika Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Islam (*Dinamika Penelitian*, Vol. 16, No. 2, November 2016), 319

⁷ Yusuf Umar, *Manajemen Pendidikan Madrasah Bermutu*. (Bandung: Refika Aditama, 2016), 11

⁸ Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 58 Tahun 2017 *Tentang Kepala Madrasah* Bab II Pasal 3 Ayat 1

meningkatkan profesionalisme pendidik di madrasah. Sebagai manajer, pejabat tinggi madrasah bertanggung jawab untuk memastikan bahwa guru memiliki akses ke materi berkualitas tinggi. Jika kepala madrasah dapat meningkatkan kualitas sumber daya guru mereka, mereka akan dapat membawa pendidikan sekolah mereka ke tingkat berikutnya.

Dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2017 tentang Standar Madrasah/Kepala Sekolah, dijabarkan lima kompetensi yang dibutuhkan kepala sekolah, yaitu:

“1. Memiliki sifat kepribadian, berakhlak mulia, bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas dan fungsinya sebagai kepala madrasah, 2. Memiliki sifat manajerial dalam menyusun perencanaan, pengembangan organisasi, pengelolaan pendidik dan staf dalam rangka mengoptimalkan sumber daya yang ada, 3. Memiliki jiwa kewirausahaan dalam menciptakan inovasi yang berguna bagi perkembangan madrasah, 4. Memiliki supervisi dalam merencanakan program akademik dalam rangka meningkatkan profesionalitas pendidik, 5. Memiliki sifat sosial dan kerjasama dengan baik terhadap pihak atau kelompok lain dalam rangka kepentingan madrasah”.⁹

Kepala sekolah yang berkualitas sangat penting untuk keberhasilan guru dan siswa. Jika kita ingin melihat peningkatan standar pendidikan di madrasah, kita perlu melakukan apa yang kita bisa untuk meningkatkan keterampilan administrasi kepala madrasah atau kepala madrasah. Subiantoro juga mengemukakan bahwa seorang pemimpin madrasah harus memanfaatkan orang dan benda yang dimilikinya untuk membantu lembaga mencapai tujuan pendidikannya.¹⁰

Efisiensi kepemimpinan berkorelasi dengan kemandirian dan efisiensi madrasah dalam mengelola sumber daya pendidikannya. A. Rusdiana memberikan penjelasan tentang apa yang menjadikan seorang pemimpin efektif sebagai berikut: 1) Ketepatan dalam mengambil keputusan; 2) Pendelegasian tugas yang tepat; 3) Tumbuhnya pandangan demokrasi; 4) visioner; 5) Perawatan

⁹ Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia No. 13 tahun 2017, *Tentang Standar Kepala Sekolah*

¹⁰ Subiyantoro, Strategi Kepemimpinan Pendidikan dalam Pengembangan MAN Propinsi DIY Perspektif Total Quality Management (TQM). (*Manageria Jurnal Manajemen Pendidikan Islam Volume 1, Nomor 2, November 2016*), 172

untuk pembaruan.¹¹

Selain itu, A. Rusdiana mencantumkan empat jenis tugas penting seorang pemimpin, sebagai berikut:

“(1) Mendefinisikan misi dan peran organisasi (*involves the definition of the institutional organizational mission and role*); (2) Seorang pemimpin adalah pengejawantahan tujuan organisasi (*the institutional embodiment of purpose*); (3) Mempertahankan keutuhan organisasi (*to defend the organizations integration*); (4) Mengendalikan konflik internal yang terjadi di dalam organisasi (*the ordering of internal conflict*)”.¹²

Kepala madrasah harus mampu meramalkan dan beradaptasi dengan semua ancaman yang akan mempengaruhi terhadap kelancaran fungsi sistem pendidikan madrasah, baik yang datang dari dalam institusi atau dari luar. Kepala madrasah berada dalam posisi unik untuk melihat gambaran besar karena ia mampu mengamati dan mengevaluasi lingkungan eksternal dan internal pada saat yang sama, menangkap tren dan peluang. Maftuh mengungkapkan bahwa istilah "manajemen strategis" digunakan untuk menggambarkan proses operasional yang menerapkan rencana komprehensif ini.¹³

Kepala madrasah diharapkan memiliki pemahaman yang kuat tentang konsep-konsep manajemen strategis agar sekolah mencapai tujuannya secara efisien dan efektif melalui perumusan, implementasi, dan evaluasi. Definisi manajemen strategis yang ditawarkan oleh Fred R. David menunjukkan bahwa itu adalah studi tentang pengambilan keputusan yang melintasi departemen dan membantu organisasi mencapai tujuannya.¹⁴

¹¹ A. Rusdiana, *Pengembangan Organisasi Lembaga Pendidikan*. (Bandung: Pustaka Setia, 2016), 157-158

¹² A. Rusdiana, *Kepemimpinan Pendidikan untuk Sekolah/Madrasah Efektif dan Unggul*. (*Jurnal Mimbar Studi (Januari-Juni 2011) Volume XXXV Nomor 1*), 77-78

¹³ Maftuh dkk ed. *Kapita Selekta Manajemen Strategis Pendidikan Islam*. (Yogyakarta: Editie Pustaka, 2015), 106

¹⁴ Taofikurrohman, *Manajemen Strategik* (Jakarta: FISIP Universitas Moestopo Beragama, 2016), 15-16

Apa yang menentukan keberhasilan jangka panjang organisasi adalah manajemen strategisnya, atau serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang diambil oleh para pemimpinnya. Terdiri dari memindai lingkungan, mengembangkan strategi jangka panjang, menerapkan strategi itu ke dalam tindakan, dan menilai keefektifannya. Menurut Karna Sobahi oleh Hungger dan Wheelen: *“Strategic management is that set of managerial decisions and action that determines the long run performance of a corporation. It includes environmental scanning strategic (or long range planning), strategy implementation, and evaluation and control”*.¹⁵

Jamaluddin Iskandar mengungkapkan bahwa:

“Manajemen strategi merupakan suatu alternatif yang seyogyanya dapat menjadi jalan keluar dari berbagai permasalahan yang membelit dunia pendidikan di Indonesia saat ini. Setiap organisasi (madrasah) dihadapkan kepada dua jenis lingkungan, yaitu lingkungan internal dan lingkungan eksternal. Makin besar suatu organisasi, makin kompleks pula bentuk, jenis dan sifat interaksi yang terjadi dalam menghadapi kedua jenis lingkungan tersebut. Salah satu implikasi kompleksitas itu ialah proses pengambilan keputusan yang semakin sulit dan rumit. Untuk itu dibutuhkan manajemen strategi”.¹⁶

Manajemen strategis suatu proses dimana madrasah memilih dan menerapkan satu atau lebih strategi untuk mencapai tujuannya dengan lebih baik. Manajemen strategis, dipandang sebagai suatu proses, adalah sarana di mana perencana strategis menetapkan tujuan untuk menarik rekomendasi tingkat kebijakan. Keunggulan pembentukan manajemen strategis di lembaga pendidikan Islam diuraikan oleh Imam Machali dan Ara Hidayat;

“Pertama, manajemen strategi memberikan penekanan pada analisis internal-eksternal organisasi. Kedua, manajemen strategi memberikan sekumpulan keputusan dan tindakan strategis untuk mencapai sasaran-

¹⁵ Karna Sobahi. *Manajemen Pendidikan (Melalui Pendekatan Manajemen Strategik, Manajemen Sekolah, Balance Scorecard, Blue Ocean Strategy, Learning Organization, Manajemen Berbasis Sekolah, Manajemen Mutu Terpadu, Kepemimpinan Kepala Sekolah)*.(Bandung: CV Cakra, 2010), 2

¹⁶ Jamaluddin Iskandar. Penerapan Manajemen Strategi Dalam Peningkatan Mutu Madrasah. (*Jurnal IDAARAH, VOL. 1, NO. 2, Desember 2017*)

sasaran organisasi, ketiga manajemen strategi merupakan puncak penyempurnaan paling penting dalam proses manajemen”.¹⁷

Madrasah Tsanawiyah 2 Kota Bandung dimulai Pada tahun 1973 dengan adanya usulan yang agar “PGA Cicaheum AL-HUSNA diubah menjadi PGA Negeri 4 Cicaheum, dan pada tahun 1978 diubah lagi menjadi Madrasah sanawiyah Negeri 18 Cicaheum Bandung, selanjutnya pada tahun 1992 menjadi Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Kota Madya Bandung”.

Penelitian ini didasarkan pada karya penulis sebelumnya di Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Kota Bandung. Akreditasi dengan predikat A (sangat baik) menunjukkan bahwa telah terjadi keberhasilan baik di bidang akademik maupun non-akademik; masih terdapat kendala antara lain pengembangan manajerial, profesionalitas pendidik, dan kualitas lulusan; Beberapa guru perlu menumbuhkan orisinalitas dalam penyusunan dan penyampaian materi pembelajaran melalui penggunaan berbagai metode dan media; dan beberapa lulusan mungkin tidak memiliki keterampilan kerja yang diperlukan untuk pekerjaan yang berhasil.

Keberhasilan sebuah madrasah dapat diukur dari kualitas lulusannya. Keluaran madrasah yang berkualitas dibuktikan dengan keunggulan siswa yang ditunjukkan dalam berbagai bidang, tidak terbatas pada nilai ujian standar, nilai ujian akhir, karya ilmiah, kompetisi akademik, dan prestasi non-akademik di bidang-bidang seperti kejujuran, kesopanan, olahraga, seni, dan kegiatan ekstrakurikuler lainnya. Hal ini sesuai dengan apa yang dikatakan Vera Mei Ringgawati, yakni bahwa madrasah mengutamakan kualitas alumninya. Kualitas akademik lulusan diukur dari seberapa baik mereka tampil pada tes standar pengetahuan dan keterampilan serta ujian akhir Madrasah, UAM, dan ujian nasional.¹⁸

¹⁷ Imam Machali, Ara Hidayat, *The Handbook of Education Management Teori dan Praktik Pengelolaan Sekolah/Madrasah di Indonesia* (Jakarta: Prenadamedia Group, 2016), 297

¹⁸ Vera Mei Ringgawati, *Strategi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Lulusan Studi Multisitus di SMAN 1 Blitar dan SMAN 1 Sutojayan (Tesis: Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang 2016)*, 3

Permasalahan pendidikan di Indonesia sesuai artikel dari CNN Indonesia yaitu rendahnya kualitas sarana fisik, rendahnya kualitas guru, rendahnya kesejahteraan guru, rendahnya prestasi siswa, rendahnya kesempatan pemerataan pendidikan, rendahnya relevansi pendidikan dengan kebutuhan, dan mahalnya biaya pendidikan.¹⁹

Guru memainkan peran penting dalam konteks ini, karena merekalah yang harus memimpin siswa melalui proses pembelajaran yang, jika dilakukan secara efektif, akan meningkatkan kualitas mereka yang lulus. Menurut Vera Mei Ringgawati, jika ingin melihat perubahan cara sekolah beroperasi, fokuslah pada orang-orang yang bekerja di dalamnya terlebih dahulu. Keberhasilan dalam pendidikan tergantung pada kinerja dan bagaimana menerapkannya dalam proses dan situasi pendidikan, terlepas dari kualitas visi, misi, kurikulum, ketersediaan peralatan, atau biaya yang terkait dengan pendidikan.²⁰

Sementara itu, Ahmad Widodo menyatakan bahwa mutu pendidikan ditentukan oleh beberapa dimensi utama dalam hal pelaksanaannya, antara lain:

“Pertama, keandalan (*reliability*), yakni kemampuan memberikan pelayanan yang dijanjikan secara tepat waktu, akurat, dan memuaskan. Kedua, daya tangkap (*responsiveness*), yaitu kemampuan para tenaga kependidikan untuk membantu peserta didik dan memberikan pelayanan dengan tanggap. Ketiga, jaminan (*assurance*), mencakup pengetahuan, kompetensi, kesopanan, respek terhadap pelanggan, dan sifat dapat dipercaya yang dimiliki para tenaga kependidikan; bebas dari bahaya, risiko, dan keraguan. Keempat, empati, meliputi kemudahan dalam melakukan hubungan, komunikasi yang baik, perhatian pribadi, dan memahami kebutuhan para pelanggan. Kelima, bukti langsung (*tangibles*), meliputi fasilitas fisik,

¹⁹ Yayuk, Sri. *Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Biaya Pendidikan terhadap Kualitas Proses Belajar Mengajar dan Dampaknya Dengan Kompetensi Lulusan SMK di Kabupaten Gunung Kidul*. Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan, 7: 1, (April 2019). 85

²⁰ Ringgawati, Strategi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Lulusan Studi Multisitus di SMAN 1 Blitar dan SMAN 1 Sutojayan, 6

perlengkapan, tenaga kependidikan, dan sarana komunikasi”.²¹

Berangkat dari latar belakang di atas, peneliti tertarik untuk mengkajitentang Strategi Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Kompetensi Profesionalitas Pendidik untuk Meningkatkan Kualitas Lulusan di Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Kota Bandung perspektif manajemen strategi.

B. Rumusan Masalah Penelitian

Terdapat beberapa masalah yang akan peneliti rumuskan dalam penelitian ini di antaranya adalah:

1. Bagaimana perumusan strategi Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Kota Bandung dalam mengembangkan kompetensi profesionalitas pendidik untuk meningkatkan kualitas lulusan?
2. Bagaimana pelaksanaan strategi Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Kota Bandung dalam mengembangkan kompetensi profesionalitas pendidik untuk meningkatkan kualitas lulusan?
3. Bagaimana evaluasi strategi Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Kota Bandung dalam mengembangkan kompetensi profesionalitas pendidik untuk meningkatkan kualitas lulusan?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan umum dari penelitian ini adalah untuk lebih memahami bagaimana kepala madrasah di Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Kota Bandung bekerja untuk meningkatkan kompetensi profesionalitas pendidik mereka sehingga mereka dapat menghasilkan lulusan yang lebih baik atau berkualitas. Peneliti dalam penelitian ini secara khusus akan menganalisis mengenai:

1. Analisis perumusan strategi Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Kota Bandung dalam mengembangkan kompetensi profesionalitas pendidik untuk meningkatkan kualitas lulusan

²¹ Ahmad Widodo, Strategi Pengembangan Mutu Lulusan Di Smpit Al Huda Wonogiri, (*Tesis Program Pasca Sarjana Institut Agama Islam Negeri Surakarta Tahun 2016*), 61

2. Analisis pelaksanaan strategi Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Kota Bandung dalam mengembangkan kompetensi profesionalitas pendidik untuk meningkatkan kualitas lulusan
3. Analisis evaluasi strategi Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Kota Bandung dalam mengembangkan kompetensi profesionalitas pendidik untuk meningkatkan kualitas lulusan

D. Manfaat Hasil Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Temuan penelitian ini berpotensi untuk memajukan bidang Manajemen Pendidikan Islam, khususnya dalam konteks pendidikan madrasah. Perubahan ini terkait dengan rencana kepala madrasah untuk meningkatkan standar profesionalitas pendidik supaya terciptanya lulusan-lulusan yang berkualitas.

2. Manfaat Praktis

Temuan studi ini diharapkan dapat bermanfaat bagi kepala madrasah yang menjadi bagian dari proses pembuatan kebijakan. Oleh karena itu, diharapkan hasil penelitian ini dapat menjadi tolak ukur untuk memajukan strategi-strategi di lembaga akademik Islam. Dalam hal ini secara khusus dapat dilihat pada berbagai bagian strategi kepala madrasah untuk meningkatkan kualitas lulusan melalui peningkatan kompetensi profesionalitas pendidik.

- a. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumber yang bermanfaat bagi Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Kota Bandung dan sebagai pedoman bagi pimpinan sekolah dalam upaya meningkatkan kualitas lulusannya melalui manajemen strategis pelatihan guru.
- b. Sumber daya bagi guru untuk dipikirkan dan digunakan dalam pencarian mereka untuk membantu siswa memperoleh keterampilan untuk keberhasilan kinerja tugas yang diberikan.
- c. Studi tentang manajemen strategis memberi akademisi platform untuk memajukan pemahaman kita tentang teori dan praktik.

E. Kerangka Pemikiran

Kata kerja bahasa Inggris "manage" adalah sumber dari kata benda "management", yang berarti "untuk mengontrol atau mengarahkan." Manajemen dapat berarti kepemimpinan, pengawasan, atau penatagunaan dalam lingkungan bisnis. Konsep ini berawal dari dunia bisnis namun kemudian menyebar ke sektor lain, termasuk akademisi.

Banyak otoritas, seperti yang telah di usulkan Asifudin istilah manajemen:

“(1) manajemen adalah ilmu dan seni perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan dan pengawasan sumberdaya untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan, (2) manajemen yaitu segenap proses penyelenggaraan dalam setiap usaha kerjasama sekelompok manusia untuk mencapai tujuan tertentu, (3) manajemen adalah pencapaian tujuan yang ditetapkan lebih dulu dengan mempergunakan kegiatan orang lain”.²²

Menurut Malalu, manajemen dapat dilihat sebagai proses mengkoordinasikan dan mengarahkan aset pendidikan yang tersedia menuju pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Manajemen dipilih sebagai topik karena memungkinkan pemimpin madrasah berperan sebagai administrator dalam menjalankan misi lembaga, manajer dalam mengkoordinasikan berbagai sumber daya pengajaran sekolah, dan supervisor dalam mendorong dan mendukung guru dalam memfasilitasi pendidikan siswanya.²³

Strategi yang efektif merupakan bahan yang diperlukan untuk mencapai tujuan madrasah. Kepemimpinan madrasah yang sukses menuntut seorang kepala madrasah untuk menggunakan sejumlah metode untuk mengembangkan institusinya. Ketika seorang pemimpin ditugaskan untuk mengembangkan madrasah, langkah pertama dan paling penting adalah merumuskan rencana aksi. Memiliki pemimpin hebat yang tidak memiliki strategi yang baik akan menghasilkan program yang tidak berguna. Strategi seorang pemimpin sama pentingnya dengan keterampilan dan sumber daya mereka.

²² Asifudin, Ahmad Janan. Manajemen Pendidikan untuk Pondok Pesantren. (*Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam. Volume 1, Nomor 2, November 2016/1438*), 4

²³ Masudah, Konsep Dasar Manajemen Strategi dan Mutu Madrasah Ibtidaiyah, (*Jurnal Didaktika Islamika, 2016 Volume 7 Nomor 1 Pebruari*)

Steiner Yusuf Umarmemberikan definisi strategi sebagai berikut:

“1. Strategi merupakan tugas manajemen dan sangat penting terhadap suatu organisasi yang memberikan arahan sebagai tujuan dan misi dalam membuat keputusan, 2. Strategi adalah rencana yang mengintegrasikan tujuan-tujuan, kebijakan-kebijakan, dan tindakan-tindakan suatu organisasi, 3. Strategi mencakup tindakan yang harus dilakukan untuk mencapai arahan dan misi, 4. Strategi menjawab pertanyaan apa yang akan dilakukan, bagaimana mencapainya, dan apa hasil akhir yang diinginkan”.²⁴

Ketika melihat manajemen strategis sebagai suatu proses, Priyono menyarankan lima langkah: 1) menganalisis lingkungan eksternal; 2) menetapkan misi dan tujuan organisasi; 3) mengembangkan strategi; 4) memutuskan dan menerapkan strategi yang tepat; dan 5) menilai efektivitas rencana yang dilaksanakan. Ada saling ketergantungan antara berbagai tahap manajemen strategis. Mengenali dan menganalisis lingkungan, mengembangkan strategi, menerapkan strategi tersebut ke dalam tindakan, dan melaksanakan evaluasi dan kontrol adalah bagian dari proses ini.²⁵

Manajemen strategis merupakan konsep yang relatif baru dalam konteks lembaga pendidikan (terutama nirlaba). Proses penerapan manajemen strategis di madrasah merupakan serangkaian tindakan strategis yang dilakukan untuk meningkatkan masa depan madrasah. Sobahi mengemukakan empat langkah strategis yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kualitas madrasah: (1) menilai keterpaduan kekuatan dan kelemahan internal dan eksternal; (2) menyusun strategi (meliputi visi, misi, tujuan, strategi, dan kebijakan); (3) menerapkan strategi (termasuk serangkaian program dan prosedur kerja); dan (4) mengevaluasi efektivitasnya.²⁶

Pemimpin madrasah memainkan peran penting dalam membentuk lintasan lembaga. Adalah tanggung jawab langsung pemimpin madrasah untuk mendorong pertumbuhan guru yang berkontribusi pada lulusan berkualitas lebih tinggi di tingkat sekolah. Mengingat tanggung jawab manajerialnya, pemimpin spiritual madrasah harus dapat meningkatkan pasokan bahan ajar sekolah. Jika kepala

²⁴ Umar, *Manajemen Pendidikan Madrasah bermutu*, 44

²⁵ Priyono, *Pengantar Manajemen* (Surabaya: Zifatama Publisher. 2007), 54

²⁶ Karna Sobahi dkk. *Manajemen Pendidikan* (Bandung: CV Cakra, 2010), 2

madrrasah dapat meningkatkan kualitas sumber daya guru mereka, mereka akan dapat membawa pendidikan sekolah mereka ke tingkat berikutnya.

Menurut Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2017 Tentang Standar Kepala Sekolah/Madrrasah, kepala sekolah diharapkan memiliki lima kompetensi berikut:

“1. Memiliki sifat kepribadian, berakhlak mulia, bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas dan fungsinya sebagai kepala madrasah, 2. Memiliki sifat manajerial dalam menyusun perencanaan, pengembangan organisasi, pengelolaan pendidik dan staff dalam rangka mengoptimalkan sumber daya yang ada, 3. Memiliki jiwa kewirausahaan dalam menciptakan inovasi yang berguna bagi perkembangan madrasah, 4. Memiliki supervisi dalam merencanakan program akademik dalam rangka meningkatkan profesionalitas pendidik, 5. Memiliki sifat sosial dan kerjasama dengan baik terhadap pihak atau kelompok lain dalam rangka kepentingan madrasah”.

Kompetensi penuh pendidik berkembang dari empat bidang keahlian utama: (1) pedagogik; (2) profesional; (3) kepribadian; dan (4) sosial. Ada hubungan hierarkis antara empat bidang kompetensi; satu kompetensi mendasari yang lain, dan mereka semua berinteraksi dengan dan mempengaruhi satu sama lain.²⁷

Kualitas dapat diartikan dalam berbagai cara. Ruang lingkup dari apa yang kami maksud dengan "kualitas" telah berkembang melampaui manufaktur dalam beberapa dekade terakhir. Untuk mencapai konsep kualitas saat ini, seseorang harus melembagakan sistem manajemen mutu modern dengan fitur berikut: fokus pada pelanggan, keterlibatan semua karyawan, rasa tanggung jawab bersama untuk memastikan standar kinerja yang tinggi, komitmen untuk mengambil tindakan pencegahan untuk membatasi kemungkinan bahaya datang kepada siapa pun, dan keyakinan bahwa kualitas adalah nilai penting.²⁸

Peningkatan kualitas bukanlah peristiwa instan, melainkan evolusi bertahap dari waktu ke waktu. Peningkatan profesionalisme guru merupakan langkah awal yang sangat penting untuk mewujudkan lembaga pendidikan

²⁷ Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia No. 16 tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru.

²⁸ Ohan Burhan. Manajemen Mutu Pendidikan pada Madrasah Aliyah Negeri di Pondok Pesantren, (*Universitas Pendidikan Indonesia*)

madrrasah yang berkualitas, yang pada gilirannya akan memberikan multiplier effect terhadap kualitas siswa yang dihasilkannya. Membangun madrasah yang sukses memerlukan pemikiran dan perencanaan yang matang. Sesuai dengan pendapat Edward Sallis di Ringgawati bahwa kualitas bukanlah kebetulan, ini masuk akal. Perlu persiapan yang matang. Proses perencanaan strategis harus digunakan untuk memasukkan kualitas secara metodis ke dalam strategi keseluruhan institusi. Untuk mencapai kualitas, persiapan strategis sangat penting.²⁹

Menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas dan terpercaya harus di dukung dengan upaya peningkatan kualitas lulusan harus terus dipertahankan dari waktu ke waktu. Kualitas dalam arti tidak dapat dinegosiasikan atau dikompromikan. Anda tidak dapat benar-benar membandingkan dua kualitas secara langsung. Adalah standar dimana produk dievaluasi oleh pasar. Seorang konsumen mungkin menilai suatu barang dengan tinggi, tetapi itu tidak berarti konsumen lain akan setuju.³⁰

Jika lulusan Madrasah memenuhi persyaratan minimum yang ditetapkan, mereka dianggap memenuhi syarat. Standar kompetensi lulusan adalah harapan tentang apa yang harus diketahui, dilakukan, dan dapat dilakukan oleh mahasiswa dalam ranah afektif (motivasi), kognitif (informasi), dan psikomotor (praktis) setelah mereka menyelesaikan program studi yang ada.³¹

Menurut komunitas pendidikan, lulusan dianggap berkualitas jika dan hanya jika pengetahuan dan keterampilan mereka sesuai dengan makna pendidikan mereka. Sesuai dengan standar, sesuai dengan penggunaan pasar/pelanggan, sesuai dengan perkembangan kebutuhan, dan sesuai dengan

²⁹ Ringgawati, Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Lulusan Studi Multisitus di SMAN 1 Blitar dan SMAN 1 Sutojayan, 6

³⁰ Jahari, Syarbini. *Manajemen Madrasah, Teori, Strategi, dan Implementasi* 2013), 95

³¹ Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan No. 20 tahun 2016 tentang Standar Kompetensi Lulusan Pendidikan Dasar dan Menengah.

lingkungan global semua ungkapan yang Yusuf menyoroti pentingnya ketika menafsirkan kualitas (kesesuaian dengan persyaratan lingkungan global).³²

Kepala madrasah dan guru memainkan peran penting dalam operasional lembaga sehari-hari dan dalam upaya apa pun untuk meningkatkan standar lulusannya. Menurut Muzakar, pemimpin madrasah memainkan peran penting dalam operasional sehari-hari lembaga dan dalam mewujudkan misi akhir madrasah. Pertama, kepala madrasah berfungsi sebagai mesin penggerak kegiatan sehari-hari di madrasah; kedua, kepala madrasah harus memahami peran dan tanggung jawab yang diperlukan untuk memastikan keberhasilan madrasah dan peduli terhadap guru dan siswanya.³³

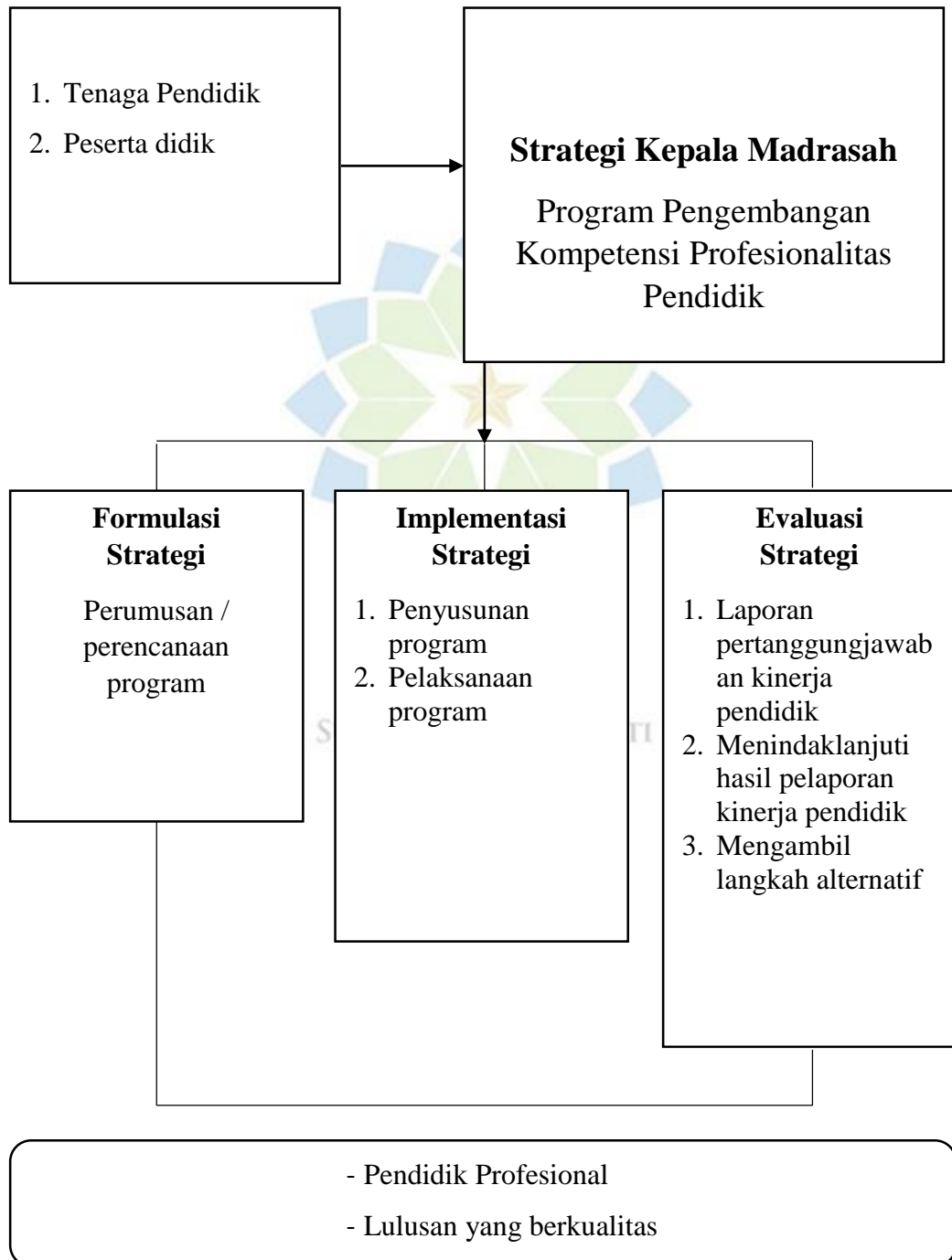


³² Umar, Manajemen Pendidikan Madrasah Bermutu. (2016), 19

³³ Muzakar, Kinerja Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Lulusan Pada Madrasah Tsanawiyah Negeri Meureubo. (*Pascasarjana Universitas Islam Negeri Ar-Raniry: Jurnal Ilmiah ISLAM FUTURA Vol. 14. No. 1, Agustus 2014*), 112

Berikut bagan kerangka berpikir Strategi Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Kompetensi Profesionalitas Pendidik untuk Meningkatkan Kualitas Lulusan di Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Kota Bandung.

Gambar1.1 Bagan Kerangka Pemikiran



F. Hasil Penelitian Terdahulu

Studi sebelumnya telah menghasilkan sejumlah temuan yang berkaitan dengan penyelidikan yang direncanakan penulis ke topik yang dibahas, seperti:

1. Joko Sumedi, Strategi Kepala Sekolah dalam Peningkatan Mutu Guru di Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negeri 1 Cawas Klaten Tahun Pelajaran 2016/2017. Studi ini menemukan bahwa pendekatan kepala sekolah untuk meningkatkan kualitas guru meliputi a) memastikan keberhasilan Program Matematika dan Sains Kelas Menengah (MGMP) di tingkat SMP, dan b) mengadakan lokakarya pengembangan profesional untuk fakultas. c) mendorong para pendidik untuk melanjutkan pelatihan mereka sendiri dengan menawarkan beasiswa dan saran untuk sekolah pascasarjana d) Profesionalisme fakultas, sebagaimana dibuktikan oleh pemantauan kepala sekolah terhadap evaluasi guru tengah semester dan akhir dan dorongannya bahwa semua pendidik tetap menjadi pembaca yang rakus dan pembelajar sepanjang hayat.³⁴
2. Subakir, Strategi Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kompetensi guru MA Nurul Ulum Kotagajah Lampung Tengah. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) strategi kepala madrasah untuk meningkatkan kompetensi kepribadian guru adalah melalui pengajian, perkumpulan, dan partisipasi dalam kegiatan peningkatan kompetensi guru; (2) Strategi kepala sekolah untuk meningkatkan kompetensi pedagogik guru adalah mendorong guru untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi, mendorong dewan guru untuk memanfaatkan fasilitas pembelajaran, membantu pengembangan perangkat pembelajaran, dan melibatkan guru dalam peningkatan kompetensi pedagogik.³⁵

³⁴ Joko Sumedi. (Tesis 2018). Strategi Kepala Sekolah dalam Peningkatan Mutu Guru di Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negeri 1 Cawas Klaten Tahun Pelajaran 2016/2017. (*Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Surakarta*)

³⁵Subakir. (Tesis 2017). Strategi kepala madrasah dalam Meningkatkan kompetensi guru MA Nurul Ulum Kotagajah Lampung Tengah. (*Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Metro*).

3. Vera Mei Ringgawati, *Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Lulusan (Studi Multisitus di SMAN 1 Blitar dan SMAN 1 Sutojayan)*. Berdasarkan temuannya, (1) perencanaan strategis di SMAN 1 Blitar dan SMAN 1 Sutojayan (a) melakukan analisis lingkungan internal dan eksternal sekolah dan (b) bekerja sama dengan wakil kepala untuk mengembangkan kurikulum sekolah. (c) merumuskan taktik melalui penciptaan inisiatif kurikuler. Setelah melalui pertimbangan yang matang, dosen dan siswa SMAN 1 Blitar membuat kebijakan penjaminan mutu, iklan layanan masyarakat, dan pernyataan panduan. (2) Mewujudkan rencana ke dalam tindakan, khususnya dengan (a) menugaskan tanggung jawab untuk setiap program/kegiatan kepada orang tertentu, (b) menginformasikan komite, orang tua/wali, dan pihak lain yang berkepentingan tentang program yang ditawarkan oleh sekolah, (c) menciptakan program unggulan untuk sekolah dimulai dengan PPDB, dan (d) memperluas peran wakil kepala sekolah dan sumber daya yang tersedia bagi mereka. Tiga metode (a) supervisi, (b) evaluasi rutin proses pembelajaran, dan (c) laporan kegiatan dan rapat evaluasi sekolah digunakan untuk menilai efektivitas strategi tersebut. (4) Ketika membandingkan manajemen strategis di SMAN 1 Blitar dan SMAN 1 Sutojayan, kami menemukan beberapa kesamaan di bidang perencanaan strategis, program unggulan, pengembangan program, dan pembentukan struktur organisasi, dan beberapa perbedaan di bidang perumusan strategi. Perumusan kebijakan, pedoman pelaksanaan program/kegiatan, pengendalian yang dilakukan, dan pembagian reward.³⁶
4. Riyuzen Praja Tuala, *Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah/Madrasah (Studi Kasus di SMA Al-Kautsar Bandar Lampung dan Madrasah Aliyah Negeri I (MAN MODEL) Bandar Lampung)*. Penelitian menunjukkan bahwa ada banyak kesejajaran antara pendekatan Manajemen Mutu di

³⁶ Vera Mei Ringgawati, (Tesis 2016). *Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Lulusan (Studi Multisitus di SMAN 1 Blitar dan SMAN 1 Sutojayan)*. (Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang).

SMA Al-Kautsar dan MAN 1 Bandar Lampung. Hal ini terutama berlaku untuk tiga jenis standar yang dipelajari: standar isi, standar proses, dan standar Tendik. Visi, misi, tujuan, dan program sekolah merupakan wahana untuk melaksanakan semua perencanaan standar isi. Selama proses pembuatan dan pelaksanaan visi, misi, tujuan, dan program sekolah, standar isi dinilai secara berkala. Guru memulai proses manajemen mutu standar dengan membuat silabus, RPP, bahan ajar, dan perangkat penilaian. Untuk memastikan bahwa standar isi dan semua rencana pembelajaran dilaksanakan secara efektif, guru menerapkan standar proses. Evaluasi proses guru memperhitungkan baik proses pembelajaran dan hasil dari proses tersebut, serta kualitas perencanaan proses yang masuk ke keduanya. Untuk memastikan bahwa ada cukup jumlah pendidik yang berkualitas dan bahwa semua siswa memiliki akses ke pendidikan berkualitas tinggi, manajemen mutu pendidik dan staf kependidikan dilakukan. Departemen Agama bertanggung jawab atas keputusan personalia di MAN 1 Bandar Lampung, sedangkan SMA Al-Kautsar dijalankan oleh organisasi amal. Dalam rangka melaksanakan program peningkatan kualitas guru di MAN 1 Bandar Lampung, Kementerian Agama dan Pendidikan dan Kebudayaan telah berkonsultasi dengan masing-masing Kementerian Agama dan Pendidikan. Sedangkan SMA Al-Kautsar mengutamakan kemandirian sekolah dan yayasan.³⁷

5. Sukamto, Strategi Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Mutu Guru di SMK Muhammadiyah 5 Karanganyar. Kajian ini menemukan hasil sebagai berikut: Bagian penting dari rencana kepala sekolah SMK Muhammadiyah 5 Karanganyar adalah a) perumusan strategi, yang mencakup pengembangan rencana untuk meningkatkan kualitas guru mengingat misi dan prioritas sekolah yang menyeluruh. Partisipasi guru dalam forum

³⁷ Riyuzen Praja Tuala. (Disertasi 2016). Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah/Madrasah (Studi Kasus di SMA Al-Kautsar Bandar Lampung dan Madrasah Aliyah Negeri I (MAN MODEL) Bandar Lampung), (*Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Raden Intan Lampung*).

ilmiah (seminar, pelatihan, lokakarya), penelitian tambahan, menghidupkan kembali MGMP, memberikan tunjangan kesejahteraan, dan memberikan fasilitas untuk mendukung kinerja guru merupakan bagian dari strategi implementasi. Pertumbuhan kualitas guru, termasuk di bidang-bidang seperti kehadiran dan kinerja, serta kemajuan dan perkembangan siswa, akan diukur sebagai bagian dari strategi evaluasi.³⁸

6. Fatmawada, Pengembangan Kompetensi Tenaga Kependidikan di Universitas Negeri Makassar. 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 kependidikan seperti, pendidikan dan pelatihan, workshop, pelatihan fungsional, pelatihan struktural jabatan, dan pengembangan kompetensi IT.³⁹
7. Fina Inayawati, Strategi Kepala Sekolah dalam Pengembangan Kompetensi Guru untuk Meningkatkan Mutu Pendidikan di Sekolah Menengah Kejuruan Miftahul Waritsin Sukowono Kabupaten Jember. 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.⁴⁰
8. Nizamudin, Strategi Kepala Madrasah Dalam Peningkatan Kompetensi Pedagogik Guru Kualitatif Pembelajaran Pendidikan Agama Islam di MTs Negeri 1 Bengkulu Tengah. Hasil penelitian menjelaskan, Strategi kepala madrasah dalam upaya peningkatan kompetensi guru pada proses

³⁸ Sukamto. (Tesis 2015). Strategi Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Mutu Guru di SMK Muhammadiyah 5 Karanganyar, (*Pascasarjana IAIN Surakarta*).

³⁹Fatmawada. Pengembangan Kompetensi Tenaga Kependidikan di Universitas Negeri Makassar. *Jurnal Office*, 2:2, (2016): 111.

⁴⁰ 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)

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.⁴¹

Terlepas dari kenyataan bahwa beberapa penelitian terkait dikutip di atas, karya penulis berbeda secara signifikan dari mereka karena faktor kunci seperti masalah fokus dan lokasi penelitian. Penulis menggunakan Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Kota Bandung sebagai studi kasus untuk mengkaji bagaimana manajemen strategis dapat digunakan untuk mempersiapkan pendidik dengan lebih baik dan dengan demikian diharapkan dapat menghasilkan lulusan yang berkualitas.

Satu perbedaan lain menyangkut fokus perhatian, pengelola lembaga pendidikan Islam khususnya kepala madrasah diharapkan dapat menggunakan variabel kajian strategi kepala madrasah, peningkatan kompetensi pendidik, dan kualitas lulusan untuk menetapkan prioritas pengelolaan sumber daya madrasah yang bertujuan untuk mencapai standar pendidikan yang lebih tinggi.

Efektivitas manajemen pendidikan Islam jangka panjang diharapkan meningkat dengan bantuan studi tentang bagaimana kepala madrasah bekerja untuk meningkatkan keterampilan pendidik sehingga berdampak kualitas lulusannya. Peneliti berharap dengan adanya strategi yang dipikirkan dengan matang, setelah dikembangkan, diterapkan, dan dievaluasi, akan membantu meningkatkan efisiensi dan efektivitas pencapaian tujuan pendidikan Islam.

⁴¹ 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.



uin

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUNAN GUNUNG DJATI
BANDUNG