

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Lembaga pendidikan yang relatif sudah mengakar di masyarakat Muslim Indonesia adalah madrasah. Madrasah sebagai salah satu entitas lembaga pendidikan sudah mengarungi sejarah yang panjang. Hingga saat ini, lembaga pendidikan ini tetap eksis dan sedang merangkak menuju pengembangan lembaga yang berorientasi pada prestasi dan *quality-oriented*. Walaupun *in the fact*, pada masa lalu, lembaga ini sering mendapat perlakuan yang kurang seimbang bila dibandingkan dengan madrasah umum, sehingga muncul anggapan miring bahwa madrasah adalah “anak tiri” dalam sistem pendidikan kita. Namun dalam UU Sistem Pendidikan Nasional yang baru, yaitu UU No. 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional, sudah ada penyeimbangan dan pembagian porsi yang sama dalam kapasitas masing-masing institusi.

Seiring dengan semangat UU Sisdiknas tersebut yang berimbas pada dunia pendidikan, madrasah dituntut untuk lebih memperlihatkan *independensi* dalam pelaksanaan pendidikan yang sesuai dengan karakteristiknya yang khas. Kalau pada masa lalu, madrasah mengalami stagnansi dalam mengimprovisasi kemajuan pendidikan dibanding dengan sekolah. Namun pada masa sekarang, madrasah dituntut untuk terus meningkatkan kualitas yang baik.

Meski dalam sistem pendidikan nasional madrasah disebut sebagai sekolah umum yang berciri khas agama Islam, hingga kini ia masih mencari bentuk idealnya. Hal ini disebabkan oleh problem identifikasi madrasah yang dominan bermuara pada dua hal. Pertama, problem *interplay* (tarik ulur) kebijakan madrasah dalam integrasi sistem pendidikan nasional. Kedua, rendahnya tingkat apresiasi dan partisipasi masyarakat dalam upaya pengembangan madrasah.

Jika ditelusuri lebih lanjut kedua macam persoalan di atas diakibatkan oleh kurangnya informasi yang menyuarakan madrasah. Tidak mengherankan jika selama ini madrasah menjadi semacam “barang asing” yang karenanya, tidak bisa

akrab dengan madrasah. Jelas, situasi ini menghambat upaya identifikasi madrasah. Padahal, kiprah, peran, dan fungsi madrasah dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa adalah suatu hal yang tak lagi membutuhkan perdebatan. Madrasah telah lama matang dalam wacana pendidikan masyarakat Indonesia (Maksum, 2012, p. 45). Dengan demikian, akumulasi pengalaman madrasah dalam proses pendidikan terukur dari usia madrasah yang telah “tua”. Madrasah, diakui atau tidak, mempunyai potensi aktif yang terus bergerak di bawah permukaan informasi tentangnya seperti yang tergambarkan. Madrasah tetap terjaga dinamikanya karena memiliki keliatan (*adversity*) yang luar biasa dalam mempertahankan keberadaannya sendiri (Suryadi, 2009, p. 45).

Seiring dengan perkembangan globalisasi yang menuntut lembaga pendidikan untuk menyesuaikan diri dengan perkembangan tersebut, penguasaan informasi dan ilmu pengetahuan dan teknologi menjadi kebutuhan. Madrasah pada zaman dulu hanya mengembangkan ilmu-ilmu keislaman, sekarang madrasah sesuai dengan tuntutan globalisasi itu untuk mengembangkan kompetensi yang mengarah pada penguasaan iptek (Suryadi, 2009, p. 45).

Persepsi masyarakat terhadap madrasah di era modern semakin menjadikan madrasah sebagai lembaga pendidikan yang unik. Di saat ilmu pengetahuan dan teknologi berkembang pesat, filsafat hidup manusia modern mengalami krisis keagamaan dan perdagangan bebas dunia semakin mendekati pintu gerbangnya, keberadaan madrasah tampak makin dibutuhkan orang (Nasir, 1997, p. 83).

Terlepas dari berbagai problem yang dihadapi, baik yang berasal dari dalam sistem seperti masalah manajemen, kualitas input dan kondisi sarana prasarana, maupun dari luar sistem seperti persyaratan akreditasi yang kaku dan aturan-aturan lain yang menimbulkan kesan madrasah sebagai “sapi perah”. Madrasah yang memiliki karakteristik khas yang tidak dimiliki oleh model pendidikan lainnya menjadi salah satu tumpuan harapan bagi manusia modern untuk mengatasi keringnya hati dari nuansa keagamaan dan menghindarkan diri dari fenomena demoralisasi dan dehumanisasi yang semakin merajalela seiring dengan kemajuan peradaban teknologi dan materi (Nasir, 1997, p. 87).

Sebagai jembatan antara model pendidikan pesantren dan model pendidikan sekolah, madrasah menjadi sangat fleksibel diakomodasikan dalam berbagai lingkungan. Di lingkungan pesantren, madrasah bukan barang yang asing, karena memang lahirnya madrasah merupakan inovasi model pendidikan pesantren. Dengan kurikulum yang disusun rapi, para santri lebih mudah mengetahui sampai di mana tingkat penguasaan materi yang dipelajari. Dengan metode pengajaran modern yang disertai audio visual aids, kesan kumuh, jorok, ortodok, dan eksklusif yang selama itu melekat pada pesantren sedikit demi sedikit terkikis. Masyarakat metropolitan makin tidak malu mendatangi dan bahkan memasukkan putra-putrinya ke pesantren dengan model pendidikan madrasah. Baik mereka yang sekedar berniat menempatkan putra-putrinya pada lingkungan yang baik (agamis) hingga yang benar-benar menguasai ilmu yang dikembangkan di pesantren tersebut, orang makin berebut untuk mendapatkan fasilitas.

Pondok Pesantren Modern Gontor Ponorogo, misalnya, penuh dengan putra-putri orang mampu, sekali daftar tanpa mikir membayar, lengkap sudah fasilitas didapat. Ma'had Al-Zaitun yang berlokasi di daerah Haurgelis (sekitar 30 KM dari pusat Kota Indramayu), yang baru berdiri pada tahun 1994, juga telah menjadi incaran masyarakat modern kelas menengah ke atas, bahkan sebagian muridnya berasal dari negara-negara sahabat, seperti Malaysia, Singapura dan Brunai Darussalam. Dengan demikian, model pendidikan madrasah di lingkungan pesantren telah memiliki daya tawar yang cukup tinggi (Maksudi, 2000, p. 3).

Model-model pondok pesantren modern seperti itu, kini telah bermunculan di berbagai daerah. Di Kecamatan Sukorejo, Kabupaten Kendal misalnya, juga ada pondok pesantren Darul Amanah yang mengutamakan penguasaan bahasa asing yakni Bahasa Arab dan Inggris. Pondok Pesantren yang didirikan oleh para alumni Pondok Pesantren Modern Gontor Ponorogo pada tahun 1990 itu telah menampung sekitar 1300 santri (siswa) (Maksudi, 2000, p. 3).

Melihat kenyataan seperti itu, tuntutan pengembangan madrasah akhir-akhir ini cukup tinggi. Pengembangan madrasah di pesantren yang pada umumnya berlokasi di luar Kota dipandang tidak cukup memenuhi tuntutan masyarakat. Oleh karena itu banyak model pendidikan madrasah bermunculan di tengah Kota, baik

di kota kecil maupun kota metropolitan. Meskipun banyak madrasah yang berkembang di luar lingkungan pesantren, budaya agama, moral dan etika agama tetap menjadi ciri khas sebuah lembaga pendidikan Islam. Etika pergaulan, perilaku dan tampilan pakaian santri menjadi daya tarik tersendiri, yang menjanjikan kebahagiaan hidup dunia akhirat sebagaimana tujuan pendidikan Islam (Al-Abrasyi, 1978, p. 110).

Realitas menunjukkan bahwa praktik pendidikan nasional dengan kurikulum yang dibuat dan disusun sedemikian rupa bahkan telah disempurnakan berkali-kali, masih menyisakan kegagalan dalam menampilkan sosok manusia Indonesia dengan kepribadian utuh. Pendidikan umum (non madrasah) menunjukkan kegagalan dalam kemuliaan jati diri selama lebih dari tiga dekade. Misi pendidikan yang ingin melahirkan manusia-manusia cerdas yang menguasai kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi dengan kekuatan iman dan takwa plus budi pekerti luhur, masih tetap berada pada tataran ideal yang tertulis dalam susunan cita-cita (perundang-undangan). Tampaknya hal ini merupakan salah satu indikator, pemerintah kemudian mengakui keberadaan madrasah sebagian dari sistem pendidikan nasional (Jalaluddin & Said, 1996, p. 67).

Keberhasilan pendidikan secara kuantitatif didasarkan pada teori Benjamin S. Bloom (1956) yang dikenal dengan nama *Taxonomy of Educational Objectives*, yang mencakup tiga domain yaitu kognitif, afektif dan psikomotor. Meskipun demikian, keberhasilan *output* (lulusan) pendidikan hanya merupakan keberhasilan kognitif. Artinya, anak yang tidak paham shalat pun, jika ia dapat mengerjakan tes PAI (Pendidikan Agama Islam) dengan baik maka ia bisa lulus (berhasil), dan jika nilainya baik, maka ia pun dapat diterima pada tingkat pendidikan yang lebih tinggi. Lain halnya dengan *outcome* seorang alumni madrasah, bagaimanapun nilai raport dan hasil ujiannya, moral keagamaan yang melekat pada sikap dan perilakunya akan menjadi tolok ukur bagi keberhasilan lembaga pendidikan yang menjadi tempat ia belajar (Maksudi, 2000, p. 3).

Bagi lembaga pendidikan Madrasah, kedua standar keberhasilan (*output* dan *outcome*) yang mencakup tiga domain *taxonomy of educational objectives*, tidak dapat dipisahkan. Di samping madrasah mendidik kecerdasan, ia juga membina

moral dan akhlak siswa (Al-Abrasyi, 1978, p. 112). Ini menjadi nilai plus madrasah dibandingkan sekolah umum yang menekankan pembinaan kecerdasan intelektual (aspek kognitif) (Jalaluddin & Said, 1996, p. 112).

Masa depan madrasah baik Madrasah Ibtidaiyah (MI), MTs (Madrasah Tsanawiyah) maupun MA (Madrasah Aliyah) yang semuanya berada di bawah naungan Kementerian Agama, salah satunya dipengaruhi oleh aspek pengelolaan pendidikan. Aspek pengelolaan ini menjadi salah satu faktor yang disorot publik. Madrasah dan eksistensinya dituntut untuk mengelola lembaga, mulai dari yayasan (sebagai lembaga penyelenggara pendidikan), hingga pihak madrasah yang dipimpin oleh kepala madrasah, dengan standar pengelolaan yang ditetapkan oleh pemerintah.

Data yang dikeluarkan oleh BAN-S/M (Badan Akreditasi Sekolah/Madrasah) menunjukkan bahwa hampir 75% lebih, madrasah dengan tingkat kualitas akreditasi rendah adalah madrasah swasta. Data ini setidaknya menggambarkan secara umum kualitas madrasah swasta dengan piranti penilaian publik mengenai akreditasi. Dalam konteks pengelolaan pendidikan, hal ini menunjukkan sebuah problem yang sudah lama mengemuka di dunia madrasah.

Perkembangan dan perubahan yang ditempuh oleh madrasah merupakan langkah yang berani di tengah keinginan untuk tetap mempertahankan identitasnya sendiri sebagai lembaga pendidikan Islam. Identitas sebagai lembaga pendidikan Islam ini menjadi suatu kebanggaan tersendiri dibandingkan dengan kenyataan bahwa lembaga pendidikan sekolah umum masih mengandung ciri-ciri kolonial, minimalnya pada orientasinya. Namun, para lulusan madrasah belum siap bersaing dengan lulusan madrasah umum dalam mengisi peranan yang ada di tengah masyarakat (Depag, 2004, p. 45). Bahkan penguasaan mata pelajaran keagamaan dan berbagai penunjangnya yang menjadi ciri khas madrasah kini dianggap menurun jauh. Selain hal itu, madrasah mempunyai problem-problem yang dihadapi di antaranya adalah:

1. Pendidikan Yang Dililit Keterbatasan

Pendidikan madrasah diselenggarakan dengan berbagai keterbatasan sarana prasarana dan dana. Kedua kondisi ini sudah sangat menonjol pada pendidikan

madrrasah walaupun sejak dua dekade terakhir ini sudah banyak pula ditemui madrasah dengan kondisi sarana dan prasarana yang melebihi sekolah.

2. Kurikulum yang belum menjawab kebutuhan

Kelemahan sistem pendidikan madrasah pada dasarnya sama dengan kelemahan umum yang disandang oleh sistem pendidikan di Indonesia. Menurut Mastuhu, kelemahan tersebut terletak pada hal-hal berikut ini: a) mementingkan materi di atas metodologi; b) mementingkan memori di atas analisis dan dialog; c) mementingkan pikiran vertikal di atas literal; d) mementingkan penguatan "otak kiri" di atas "otak kanan"; e) mata pelajaran agama yang diberikan masih bersifat tradisional, belum menyentuh aspek rasional; f) penekanan yang berlebihan pada ilmu sebagai produk final, bukan pada proses metodologis; dan g) mementingkan orientasi "memiliki" di atas "menjadi" (Mastuhu, 1999, p. 59).

Kelemahan tersebut menyebabkan madrasah kurang menghasilkan lulusan sebagaimana yang diharapkan. Padahal sebuah lembaga pendidikan, apapun nama dan jenisnya, bagaimanapun harus mengaitkan keberadaannya dengan lingkungan sosial yang mengasuh dan membesarkannya, tuntutan kebutuhan masyarakat dan ketenagakerjaan bagi lulusan yang tidak mampu melanjutkan ke jenjang perguruan tinggi. Sebab, tanpa adanya kaitan yang jelas antara madrasah dengan hal-hal di atas keduanya, maka keberadaan sebuah lembaga pendidikan menjadi tidak relevan, kalau bukan menjadi sia-sia.

3. Kurang tersedianya SDM yang berkualitas

Di antara kelemahan ini adalah : a) kualitas guru yang rendah; dan b) kualitas kepala madrasah dan pengawas yang lemah. Seiring dengan semakin ketatnya persaingan akibat perkembangan ilmu dan teknologi pada seluruh aspek dalam lembaga pendidikan, maka setiap lembaga pendidikan membutuhkan sumber daya manusia pendidik dan tenaga kependidikan yang profesional.

4. Madrasah kurang bisa menjawab tantangan globalisasi dan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi (Azra, 2019, p. 132).

Berbagai kelemahan dan problem di atas mendorong madrasah untuk memperbaiki citra dan kualitas pendidikan. Madrasah pada saat ini seyogyanya mampu menjawab kebutuhan masyarakat dan kebutuhan siswa yang menjadi

lulusannya. Madrasah tidak hanya mempersiapkan lulusannya untuk masuk ke jenjang perguruan tinggi. Madrasah harus mempersiapkan lulusannya untuk menjadi tenaga kerja yang terampil dan terlatih. Oleh karena itu, dengan kebijakan yang baru Madrasah Aliyah membuka program khusus yang berkaitan dengan pendidikan kejuruan untuk mempersiapkan lulusannya menjadi tenaga kerja yang terampil.

Pada aspek pengelolaan, urgensi pengembangan perencanaan belum tampak mengakar pada sebagian besar madrasah swasta, terutama pada ranah Madrasah Ibtidaiyah. Hasil survey Kementerian Agama RI (dulu Departemen Agama), melalui Badan Litbang dan Diklat tahun 2010, disebutkan bahwa dari seluruh jumlah MI, MTs, dan MA yang diambil dari 5 Provinsi, menunjukkan bahwa hanya 21,4 % MI yang membuat perencanaan pengembangan sekolah/madrasah; 45,7 % MTs dan hasil yang cukup bagus pada MA dengan hasil 67,8 % (Balitbang, 2010). Angka untuk MI ini relatif rendah jika dibandingkan dengan MTs dan MA.

Hasil survey di atas menunjukkan pula bahwa dari prosentase yang diperoleh tersebut, sebagian besar madrasah yang membuat RPM (Rencana Pengembangan Madrasah) adalah madrasah yang relatif berada di kawasan kota maupun *sub-urban* kota, di pedesaan relatif tidak membuat. Indikator pembuatan RPM ini menjadi ciri keberhasilan pengelolaan pendidikan. Sebab, pengelolaan pendidikan tidak hanya mengandalkan kepemimpinan, ia pun ditunjang oleh perencanaan yang matang untuk mengembangkan masa depan lembaganya. Hal ini senada dengan pendapat para pakar perencanaan pendidikan, "mutu pendidikan harus ditentukan dari awal oleh lembaga. Pengelola pendidikan sejak awal harus merumuskan perencanaan yang mantap" (Sa'ud, 2018, p. 43). Akibat perencanaan yang tidak matang, hasil survey Ditjen Pendidikan Islam, menyebutkan hampir tiap tahun madrasah swasta ada yang "gulung tikar", bubar, muridnya tidak ada, bangunan yang roboh, dan guru yang sudah tidak mau mengajar di madrasah, serta faktor-faktor lainnya. Jika dilihat dari aspek perencanaan, maka akan tampak bahwa madrasah yang mengalami nasib seperti ini tidak mempunyai perencanaan dan alternatif pengembangan lainnya.

Permasalahan yang muncul mengenai aspek perencanaan menjadi penting untuk dikaji dan diteliti. Berdasarkan fenomena di lapangan yakni tentang manajemen yang menghasilkan mutu madrasah salah satunya adalah masih rendahnya nilai Ujian Akhir Nasional masih rendahnya mutu lulusan, di MAN 1 dengan rata-rata hasil UAN 58,5 dan MAN 2 57,8 dari skor maksimal 100. Kebutuhan masyarakat terhadap *output* madrasah yang memiliki keterampilan yang bersifat praktis.

Permasalahan tenaga pendidik dan kependidikan yang tidak disiplin saat berlangsungnya proses jam kerja, adanya pendidik yang tidak memahami metode pembelajaran, terlalu banyaknya jam pelajaran yang seharusnya peserta didik dalam sehari hanya 6 jam akan tetapi sekarang peraturan pemerintah 12 jam sehingga sulit bagi peserta didik untuk selalu fokus di setiap mata pembelajaran sehingga ini menjadi tantangan sebuah metode yang bervariasi bagi pendidik untuk menyampaikan bahan ajar, di dalam kurikulum 2013 sekarang pun guru harus pintar menjadi fasilitator agar siswa bersikap aktif di dalam kelas dan siswa harus aktif dalam berdiskusi hal ini berkaitan dengan ke kreatifan seorang pendidik. Dan usaha yang dilakukan oleh Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Bandung dalam meningkatkan mutu pendidikan yakni dimulai dengan perencanaan yakni kepala madrasah dengan wakamad kurikulum merumuskan kegiatan dan peraturan yang menyangkut dengan tenaga pendidik dan kependidikan mengenai peningkatan mutu layanan, lalu pengorganisasian yang dilakukan oleh kepala madrasah dalam pembagian tugas serta penempatan yang tepat pada setiap tenaga pendidik dan kependidikan di Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Bandung selain itu perlu adanya struktur organisasi yang tepat sesuai dengan keahlian yang dimiliki oleh sumber daya pendidik dan kependidikan di Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Bandung.

Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Bandung dan Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Bandung, memperoleh gambaran bahwa kedua MA ini memiliki keunggulan dalam pencapaian prestasi siswa, juga pengembangan kompetensi guru. MAN 2 Kota Bandung dipilih dengan lokasi yang berbeda dengan tujuan untuk mencukupi kebutuhan masyarakat di berbagai tempat. Lokasi yang dipilih untuk MAN 2 Kota Bandung bertempat di Bandung Timur, tepatnya di Jln. Cipadung Cibiru Kota

Bandung. Dalam perjalanan yang telah mencapai 16 tahun, yang tetap komitmen pada aturan yang berlaku searah dengan kebijakan madrasah serta pendayagunaan potensi edukatif, tenaga administratif dan fasilitas sarana yang ada di MAN 2 Kota Bandung, telah menunjukkan jatidirinya. Jumlah rombongan belajar selalu bertambah setiap tahun.

Kendatipun demikian, sebagai suatu proses usaha pendidikan yang menghadapi berbagai heterogenitas dalam komponen-komponennya, maka tidak menutup mata terhadap kekurangan-kekurangan yang perlu disempurnakan. Oleh karena itu dalam mengoperasionalkan usaha pendidikan pada MAN 2 Kota Bandung, secara berkesinambungan pimpinan madrasah serta seluruh mitra kerjanya senantiasa berpikir inovatif dan prospektif menuju pendidikan yang bermutu.

Dua madrasah yang dijadikan lokus merupakan madrasah negeri yang langsung berada di bawah pemerintah, madrasah diberikan kewenangan untuk membuat dan menjalankan program peningkatan mutu. Keterlibatan komite dan orang tua dalam dukungan pelaksanaan pendidikan dan tidak terlepas dari keterlibatan pemangku kepentingan lainnya dalam meningkatkan mutu pendidikan.

Formulasi strategi, implementasi dan evaluasi program yang melibatkan pemangku kepentingan lain dianggap penting dalam meningkatkan mutu madrasah. Dengan *setting* dua lokus, diajukan judul penelitian, yaitu: "Peningkatan Mutu Madrasah Berbasis Manajemen Strategik (Penelitian di Madrasah Aliyah Negeri 1 dan Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Bandung)".

B. Rumusan Masalah

Inti permasalahan yang diteliti adalah :1) madrasah aliyah relatif belum mampu mengembangkan manajemen sesuai standar; 2) indikator yang muncul pada aspek pengelolaan madrasah adalah kelemahan dalam perencanaan peningkatan mutu; 3) akibat dari ketidakmantapan manajemen strategik, muncul kerawanan eksistensi madrasah; dan 4) manajemen strategik belum dijadikan sebagai "key factor" keberadaan suatu lembaga pendidikan, baik pada level makro maupun mikro.

Berdasarkan latar belakang di atas, rumusan masalah yang diajukan adalah sebagai berikut:

1. Apa program kerja peningkatan mutu di MAN 1 dan MAN 2 Kota Bandung?
2. Bagaimana implementasi program peningkatan mutu di Madrasah Aliyah tersebut?
3. Bagaimana evaluasi implementasi dan hasil program peningkatan mutu di Madrasah Aliyah tersebut?
4. Apa dampak program terhadap peningkatan mutu di Madrasah Aliyah tersebut?
5. Apa Faktor pendukung dan penghambat peningkatan mutu di Madrasah Aliyah tersebut?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi:

1. Program kerja peningkatan mutu di MAN 1 dan MAN 2 Kota Bandung.
2. Implementasi program peningkatan mutu di Madrasah Aliyah tersebut.
3. Evaluasi implementasi dan hasil program peningkatan mutu di Madrasah Aliyah tersebut.
4. Dampak program terhadap peningkatan mutu di Madrasah Aliyah tersebut.
5. Faktor pendukung dan penghambat peningkatan mutu di Madrasah Aliyah tersebut.

D. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat, baik pada aspek teoritis (sebagai kontribusi bagi pengembangan ilmu) maupun pada aspek praktis.

1. Manfaat Teoretis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan baru, memperkaya literatur ilmiah, pengembangan pendidikan dan ilmu pendidikan, terutama berkaitan dengan model program kerja peningkatan mutu madrasah dengan manajemen strategi pendidikan yang strategik dan inovatif.

2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini:

- a. Dapat memberi kontribusi bagi rancangan program peningkatan mutu di Madrasah Aliyah berbasis manajemen strategik.
- b. Secara aplikatif diharapkan dapat diterapkan oleh pengelola lembaga di Madrasah Aliyah dalam menyusun program peningkatan mutu MAN 1 dan MAN 2 Kota Bandung dan Madrasah Aliyah lainnya di Indonesia.

E. Kerangka Berpikir

Pendidikan yang berkualitas bagi setiap warga negara telah dijamin dalam Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Pasal 5 ayat (1) setiap warga negara mempunyai hak yang sama untuk memperoleh pendidikan yang bermutu. Banyak pakar pendidikan yang memiliki pendapat yang berbeda mengenai pemahaman pendidikan yang bermutu namun pada dasarnya memiliki tujuan yang sama dalam pemberian layanan pendidikan bermutu kepada peserta didik. Pada era globalisasi yang memiliki dampak kemajuan pengetahuan dan teknologi semakin cepat maka dunia pendidikan dipaksa untuk menyesuaikan kemajuan supaya tidak tertinggal dengan dunia lain. Kelayakan mutu pada satuan pendidikan mengacu pada Standar Nasional Pendidikan (SNP). SNP adalah kriteria minimal tentang sistem pendidikan di seluruh wilayah hukum Negara Kesatuan Republik Indonesia. SNP harus dijadikan acuan guna memetakan secara utuh profil kualitas sekolah/madrasah (Yuliana & Raharjo, 2019, p. 198).

Rendahnya mutu pendidikan di Indonesia dapat menyebabkan tersumbatnya penyediaan sumber daya manusia yang mempunyai keahlian dan keterampilan untuk memenuhi pembangunan bangsa di berbagai bidang. Banyak sekali faktor-faktor yang menyebabkan rendahnya mutu pendidikan di Indonesia, salah satunya adalah kemampuan sekolah dalam melaksanakan secara utuh perencanaan strategik mutu sekolah, karena pada saat ini masih ada sekolah yang belum membuat perencanaan strategik padahal itu merupakan suatu keharusan peraturan pemerintah, selain itu juga ada sekolah yang sudah menyusun perencanaan strategik tetapi hanya sebagai bentuk formalitas peraturan pemerintah dan tidak dijadikan pedoman atau arus langkah proses

pengembangan sekolah kedepannya. Oleh sebab itu, banyak sekolah sulit untuk mencapai tujuan yang diharapkan.

Permasalahan di atas dapat disimpulkan bahwa untuk menciptakan sekolah yang mempunyai standar mutu internasional perlu adanya perencanaan strategik untuk merumuskan visi, misi, tujuan, dan sasaran sekolah untuk proses pengembangan kedepannya, serta pelaksanaan secara utuh perencanaan strategik yang tidak hanya sebagai bentuk formalitas agar dapat menjaga kesinambungan, profesionalisme tenaga pendidik dan kependidikan, serta penjaminan mutu lulusannya.

Menjalankan dan mengendalikan strategi sesuai yang direncanakan dengan baik, akan membawa dampak pada jangka panjang, yang nantinya dapat membantu mencapai tujuan sekolah ke depan sesuai perkembangan zaman. Namun, tingkat keberhasilan ditentukan oleh pelaksana yaitu semua warga sekolah dan yang terutama seorang kepala sekolah yang profesional, yang mampu mengatasi berbagai tantangan, hambatan dan peluang yang ada, sehingga dalam menjalankan tugasnya akan mendapatkan hasil yang maksimal yaitu dapat meningkatkan mutu pendidikan.

Peningkatan mutu pendidikan selain ada kepala sekolah yang profesional juga perlu adanya guru yang berkualitas, karena guru mempunyai peranan penting yang sangat menentukan pendidikan pada masa yang akan datang. Guru merupakan salah satu unsur dinamis di dalam sekolah sebagai pelaku terdepan dalam pelaksanaan pendidikan di tingkat institusional dan instruksional. Untuk meningkatkan mutu pendidikan saat ini, maka profesionalisasi guru (pendidik) merupakan suatu keharusan, terlebih lagi apabila kita melihat kondisi objektif saat ini berkaitan dengan berbagai hal yang ditemui dalam melaksanakan pendidikan, yaitu : (1) perkembangan Iptek, (2) persaingan global bagi lulusan pendidikan, (3) otonomi daerah, dan (4) implementasi kurikulum 2013 dengan segala dinamikanya. Dalam buku Pedoman Pelaksanaan Penilaian Kinerja Guru (PK Guru) yang diterbitkan oleh Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidikan dan Tenaga Kependidikan Kementerian Pendidikan Nasional (2010), diungkapkan bahwa “Guru adalah pendidik profesional yang mempunyai tugas, fungsi, dan peran

penting dalam mencerdaskan kehidupan bangsa tidaklah berlebihan kalau dikatakan bahwa masa depan masyarakat, bangsa dan negara, sebagian besar ditentukan oleh guru. Oleh sebab itu, profesi guru perlu dikembangkan secara terus menerus dan proporsional menurut jabatan fungsional guru” (Priantini, 2017, p. 3). Seperti firman Allah dalam Q.S Al Mujaadilah ayat: 11

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا اِذَا قِيْلَ لَكُمْ تَفَسَّحُوْا فِى الْمَجْلِسِ فَاَفْسَحُوْا يَفْسَحِ اللّٰهُ لَكُمْ ۗ
وَإِذَا قِيْلَ اَنْشُرُوْا فَاَنْشُرُوْا يَرْفَعِ اللّٰهُ الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا مِنْكُمْ وَالَّذِيْنَ اٰوْتُوْا الْعِلْمَ دَرَجٰتٍ ۗ
وَاللّٰهُ بِمَا تَعْمَلُوْنَ خَبِيْرٌ

“Hai orang-orang beriman apabila dikatakan kepadamu: "Berlapang-lapanglah dalam majlis", lapangkanlah niscaya Allah akan memberi kelapangan untukmu, dan apabila dikatakan: "Berdirilah kamu", maka berdirilah, niscaya Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman di antaramu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat. Dan Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan.

Penjelasan ayat di atas mengidentifikasi adanya bentuk pengakuan akan kedudukan guru sebagai seorang yang mampu mengentaskan kebodohan mengingat substansi spiritualitas moral dan kelangsungan dalam dinamika peradaban dan kelangsungan masyarakat. Oleh karena itu, perlu adanya kerjasama yang baik antara guru dengan kepala sekolah untuk meningkatkan mutu pendidikan di sekolah, karena guru yang berkualitas merupakan kunci sukses bagi keberhasilan pendidikan.

Peningkatan kualitas pendidikan bukanlah tugas yang ringan karena tidak hanya berkaitan dengan permasalahan teknis, tetapi mencakup berbagai persoalan yang sangat rumit dan kompleks, baik yang menyangkut masalah perencanaan, pendanaan, maupun efisiensi dan keefektifan penyelenggaraan sistem sekolah. Peningkatan kualitas pendidikan juga menuntut manajemen pendidikan yang lebih baik. Sayangnya, selama ini aspek manajemen pendidikan pada berbagai tingkat dan satuan pendidikan belum mendapat perhatian yang serius sehingga seluruh komponen sistem pendidikan kurang berfungsi dengan baik. Lemahnya manajemen pendidikan yang terlihat dari jumlah peserta didik yang mengulang kelas dan putus sekolah.

Mutu merupakan realisasi dari ajaran *ihsan*, yakni berbuat baik kepada semua pihak disebabkan karena Allah telah berbuat baik kepada manusia dengan aneka nikmat-Nya, dan dilarang berbuat kerusakan dalam bentuk apapun. *Ihsan* berasal dari kata *husn*, yang artinya menunjuk pada kualitas sesuatu yang baik dan indah. Kata *husn* dalam pengertian yang umum, bermakna setiap kualitas yang positif (kebajikan, kejujuran, indah, ramah, menyenangkan, selaras, dll) (Murata & Chittick, 1997, p. 294). Selain itu, bisa dikatakan bahwa *ihsan* (bahasa Arab: احسان) (adalah kata dalam bahasa Arab yang berarti kesempurnaan atau terbaik. Dalam terminologi ilmu tasawuf, *ihsan* berarti seseorang menyembah Allah seolah-olah ia melihatNya, dan jika ia tidak mampu membayangkan melihat-Nya, maka orang tersebut membayangkan bahwa sesungguhnya Allah melihat perbuatannya. Dengan kata lain ikhlas dalam beribadah atau ikhlas dalam melaksanakan Islam dan iman. Jadi *ihsan* menunjukkan satu kondisi kejiwaan manusia, berupa penghayatan bahwa dirinya senantiasa diawasi oleh Allah. Perasaan ini akan melahirkan sikap hati-hati waspada dan terkendalinya suasana jiwa. Pada prinsipnya *ihsan* adalah kualitas beragamanya seorang muslim.

Kata *husn* sering disamakan dengan kata *khayr*. Namun perlu diketahui bahwa *husn* adalah kebaikan yang tidak dapat dilepaskan dari keindahan dan sifat sifat yang memikat, sementara itu *khayr* merupakan suatu kebaikan yang memberikan kegunaan konkrit, sekalipun sesuatu tersebut tidak indah dan tidak bersifat memikat (Murata & Chittick, 1997, p. 294). Jadi bisa dikatakan bahwa *husn* lebih dari sekedar *khair* (baik).

Kata *ihsan* adalah sebuah kata kerja yang berarti berbuat atau menegakkan sesuatu yang baik atau indah. Alquran menggunakan kata ini dan bentuk aktifnya (*fa'il*) *muhsin* (orang yang mengerjakan sesuatu yang indah) dalam 70 ayat. Secara menonjol ia sering menunjuk pada Tuhan sebagai pelaku sesuatu yang indah, sehingga *Muhsin* merupakan salah satu dari nama-nama ketuhanan (Murata & Chittick, 1997, p. 297). Salah satunya sebagaimana termaktub dalam Alquran surah al-Qashash/28: 77:

وَأَتَّبِعْ فِي مَا آتَاكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ وَلَا تَنْسَ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا وَأَحْسِنْ كَمَا
أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ وَلَا تَبْغِ الْفُسَادَ فِي الْأَرْضِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ الْمُفْسِدِينَ

Dan carilah pada apa yang telah dianugerahkan Allah kepadamu (kebahagiaan) negeri akhirat, dan janganlah kamu melupakan bahagianmu dari (kenikmatan) duniawi dan berbuat baiklah (kepada orang lain) sebagaimana Allah telah berbuat baik kepadamu, dan janganlah kamu berbuat kerusakan di (muka) bumi. Sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang berbuat kerusakan.

Oleh karena itu, dalam konteks manajemen peningkatan mutu pendidikan Islam, sesuatu dikatakan bermutu jika memberikan kebaikan, baik kepada dirinya sendiri (lembaga pendidikan itu sendiri), kepada orang lain (stakeholder dan pelanggan). Maksud dari memberikan kebaikan tersebut adalah mampu memuaskan pelanggan (Rahmat & Wijaya, 2017, p. 184).

Tawazun menurut bahasa berarti keseimbangan atau seimbang sedangkan menurut istilah *tawazun* merupakan suatu sikap seseorang untuk memilih titik yang seimbang atau adil dalam menghadapi suatu persoalan. *Tawazun* sangat erat hubungannya dengan pengaturan (*manage*) waktu. Mengapa aktifitas harus dimanaje: 1) Agar mencapai tujuan hidup, tanpa pengaturan hidup yang matang, kemungkinan seseorang untuk mencapai keberhasilan sangat kecil; 2) Agar dapat menunaikan hak-hak orang lain, tidak hanya diri kita sendiri yang memiliki hak untuk mendapatkan sesuatu, tetapi juga orang lain pun memiliki hak atas diri kita; 3) Karena kewajiban (pekerjaan) kita lebih banyak dari waktu yang tersedia. Kita tidak hanya mempunyai hak yang harus didapatkan saja, tetapi juga memiliki serangkaian kewajiban. Itu disebabkan karena sebetulnya di dalam hidup kita ini tidak hanya memerankan satu peran saja.

Dengan kenikmatan yang telah Allah berikan kepadamu di dunia. وَلَا تَبْغِ
وَلَا تَبْغِ الْفُسَادَ فِي الْأَرْضِ (dan janganlah kamu berbuat kerusakan di (muka) bumi) Yakni
janganlah kamu bermaksiat kepada Allah di bumi. إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ
الْمُفْسِدِينَ (Sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang berbuat kerusakan)
Yakni kerusakan di bumi.

Perintah kebaikan ini juga bermakna larangan berbuat kerusakan di bumi yang kamu tinggali. Dan ingatlah bahwa Allah tidak menyukai hamba-Nya yang

sombong dan angkuh, Dia akan memberi perhitungan kepada seluruh makhluk atas apa yang telah mereka kerjakan.

Mutu merupakan pekerjaan yang berkaitan dengan manajemen. Menurut Juran, 85% permasalahan tentang rendahnya kualitas atau mutu sebuah organisasi disebabkan karena manajemen strategi yang buruk (Umar & Ismail, 2018, p. 19). Maka Juran kemudian mengembangkan pikirannya ini dengan sebuah gagasan yang dinamai Manajemen Mutu Strategi (*Strategic Quality Management/SQM*). Juran (Sallis, 2012), menjelaskan bahwa SQM ada tiga golongan dalam staf yang berkontribusi terhadap peningkatan mutu yakni manajer senior yang memiliki fungsi strategis tentang organisasi, manajer menengah yang memiliki fungsi operasional tentang organisasi dan para karyawan yang bertanggungjawab terhadap kontrol mutu.

Munir al-Husry Sarhan, disebutkan bahwa prinsip manajemen Islami itu diantaranya ; (1) Ikhlas; (2) Kejujuran; (3) Amanah; (4) Adil; (5) Tanggung Jawab; (6) Dinamis; dan (7) Fleksibel (Sarhan, 1978, pp. 69–91).

1. Keikhlasan adalah sebuah prinsip yang akan mendorong kita untuk berbuat yang terbaik meski apa yang kita peroleh tidak sebanding dengan materi duniawi yang didapatkan, sebab kita yakin bahwa apa yang kita lakukan semata-mata sebagai wujud ibadah dan semata-mata mengharap keridhoan Allah Swt.
2. Jujur salah satu sifat yang dimiliki Rasulullah SAW yang dibawa sejak sebelum masa kenabian. Jujur menjadi identitas Muhammad SAW yang menjadikannya dikenal dan dipercaya oleh seluruh masyarakat Arab pada waktu itu. Tentu hal ini menjadi uswah bagi kita sebagai umatnya, betapa kejujuran kemudian menjadi modal untuk memimpin umat.
3. Amanah artinya kepercayaan, maka seseorang yang diberi amanah adalah orang yang mendapatkan kepercayaan untuk memegang suatu tugas tertentu.
4. Keadilan adalah istilah yang digunakan untuk menunjukkan pada persamaan atau bersikap tengah-tengah atas dua perkara. Keadilan ini terjadi berdasarkan keputusan akal yang dikonsultasikan dengan agama.

Adil sering diartikan sebagai sikap moderat, obyektif terhadap orang lain dalam memberikan hukuman, sering diartikan pula dengan persamaan dan keseimbangan dalam memberikan hak orang lain tanpa ada yang dilebihkan atau dikurangi.

5. Tanggungjawab terhadap amanah yang diembankan merupakan salah satu prinsip penting dalam membangun manajemen yang positif.
6. Dinamis berasal dari kata *dynamic* artinya: bergerak. Dalam istilah Al-quran dinamis itu identik dengan *al-insan* yang artinya manusia yang diambil dari kata *unasun* artinya jinak dan harmonis atau dari kata *nasiya* artinya lupa, atau dari kata *na'sun* artinya pergerakan atau dinamis. Makna tersebut paling tidak memberikan gambaran sepintas bahwa manusia mempunyai potensi untuk lupa, hidup harmonis, dan kemampuan untuk bergerak yang melahirkan dinamisme. Secara istilah dinamis adalah: sifat yang hidup penuh semangat, terus bergerak, untuk menghasilkan perubahan yang membawa kemajuan.
7. Prinsip fleksibel, yaitu bersifat lentur, dinamis dan responsif terhadap perkembangan atau perubahan kehidupan di masyarakat. Hal ini penting, karena hakikat layanan pendidikan kepada peserta didik adalah menyiapkan siswa untuk mampu menghadapi perkembangan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi (IPTEK) dan beragam tantangan kehidupan terkini.

Dengan prinsip-prinsip tersebut, sistem manajemen pendidikan Islam ini akan mampu memberikan kontribusinya pada peningkatan kinerja kelembagaan maupun manajemen yang maslahat dunia akherat. Arahannya yang positif tersebut dimaksudkan agar sistem manajemen Islami dewasa ini setahap demi setahap dapat menggeser dari paradigma manajemen yang bersifat material (berat sebelah) berubah menjadi sistem manajemen Islami yang benar-benar *integrative-holistik*.

Juran kemudian mengemukakan tiga elemen pokok dalam proses manajerial suatu organisasi yang dikenal dengan *The Juran Trilogy*, yakni perencanaan kualitas, pengendalian kualitas dan perbaikan kualitas. Elemen-elemen ini sebenarnya diadopsi oleh Juran dari tiga landasan proses manajerial yang biasa

digunakan untuk mengatur keuangan di suatu perusahaan (Tanner & De Toro, 1995).

Adapun *Trilogi Juran* tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Perencanaan Kualitas (*Quality Planning/QP*). QP merupakan suatu proses manajemen untuk mengidentifikasi pelanggan, persyaratan/kebutuhan, produk dan jasa yang sesuai dengan karakteristik pelanggan. Proses ini juga akan menghantarkan produk dan jasa dengan perlengkapan yang benar, kemudian mentransfer pengetahuan ini kepada anggota perusahaan sehingga semua pelanggan mendapat kepuasan.
2. Pengendalian Kualitas (*Quality Control/QC*). QC merupakan suatu proses pemeriksaan dan evaluasi yang dilakukan secara sungguh-sungguh terhadap sebuah produk dan dibandingkan dengan persyaratan utama yang diinginkan oleh para pelanggan. Masalah yang terdeteksi akan dikoreksi demi peningkatan kualitas yang lebih baik lagi.
3. Perbaikan Kualitas (*Quality Improvement/QI*). QI merupakan suatu proses untuk mempertahankan mekanisme yang sudah baik, agar kualitas dapat dicapai secara terus menerus. Hal tersebut dapat dilakukan dengan cara memperhatikan alokasi sumber daya, menugaskan personil untuk melaksanakan proyek mutu, memberikan pelatihan bagi para karyawan dan menetapkan strategi yang permanen untuk mempertahankan kualitas yang telah dicapai sebelumnya dan mengejar kualitas yang belum sempurna (Ismail, 2018, p. 4).

Untuk memperbaiki kualitas sebuah organisasi, Juran (Aziz, 2015, p. 4) memberikan beberapa langkah yang harus dilakukan, yakni: a) Membentuk kesadaran akan pentingnya perbaikan kualitas dan peluang-peluang untuk melakukan perbaikan; b) Menetapkan tujuan perbaikan; c) Membuat pengorganisasian anggota; d) Mengadakan pelatihan; e) Mengimplementasikan perencanaan program untuk memecahkan masalah; f) Melaporkan perkembangan; g) Memberikan penghargaan; h) Menginformasikan hasil yang telah dicapai; i) Menyimpan dan mempertahankan hasil yang dicapai; j) Melakukan perbaikan dalam sistem reguler perusahaan.

Berdasarkan teori Juran di atas dikemukakan bahwa untuk mempertahankan dan meningkatkan mutu sebuah lembaga pendidikan dibutuhkan manajemen strategi yang baik. Manajemen strategi yang baik ini tidak hanya dibutuhkan oleh sebuah lembaga pendidikan yang memiliki kualitas rendah untuk meningkatkan kualitasnya, tetapi juga dibutuhkan oleh lembaga yang sudah mapan untuk bisa mempertahankan kualitasnya, bahkan untuk lebih menyempurnakan beberapa hal yang menjadi kekurangannya. Oleh karena itu sangat dibutuhkan seorang manajer yang baik dalam mengatur rencana-rencana strategis dan juga bisa menjalankan fungsi kontrol (monitoring) dengan baik.

Manajemen pendidikan merupakan alternatif strategis untuk meningkatkan kualitas pendidikan. Hasil penelitian Balitbang-dikbud menunjukkan bahwa manajemen sekolah merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kualitas pendidikan. Manajemen sekolah secara langsung akan mempengaruhi dan menentukan efektif dan tidaknya kurikulum, berbagai peralatan belajar, waktu mengajar, dan proses pembelajaran. Dengan demikian, upaya peningkatan kualitas pendidikan harus dimulai dengan membenahan manajemen sekolah, disamping peningkatan kualitas dan pengembangan sumber belajar (E. Mulyasa, 2014, pp. 21–22).

Berdasarkan *Education Index* yang dikeluarkan oleh *Human Development Reports*, pada 2017, Indonesia ada di posisi ketujuh di ASEAN dengan skor 0,622. Skor tertinggi diraih Singapura, yaitu sebesar 0,832. Peringkat kedua ditempati oleh Malaysia (0,719) dan disusul oleh Brunei Darussalam (0,704). Pada posisi keempat ada Thailand dan Filipina, keduanya sama-sama memiliki skor 0,661 (Gerintya, 2019).

Laporan yang dirilis oleh INSEAS ini menyusun pemeringkatan dengan penekanan penting pada pendidikan. Beberapa aspek pendidikan yang menjadi ukuran di antaranya pendidikan formal, vokasi, literasi baca-tulis-hitung, peringkat internasional universitas, jurnal ilmiah, mahasiswa internasional, relevansi pendidikan dengan dunia bisnis, jumlah lulusan teknisi dan peneliti, jumlah hasil riset, dan jurnal ilmiah.

Hal itu membuktikan bahwa upaya peningkatan mutu pendidikan selama ini belum mampu memecahkan masalah pendidikan di Indonesia. Dari berbagai pengamatan dan analisis, menurut Umaidi (1999) sedikitnya ada tiga faktor yang menyebabkan mutu pendidikan tidak mengalami peningkatan secara merata. Pertama, kebijakan dan penyelenggaraan Pendidikan Nasional menggunakan pendekatan *Educational Production Function* yang tidak dilaksanakan secara konsekuen. Pendekatan ini melihat bahwa lembaga pendidikan berfungsi sebagai pusat produksi yang jika dipilih input (masukan) yang diperlukan dalam kegiatan produksi tersebut, maka lembaga ini akan menghasilkan output yang dikehendaki.

Dalam kenyataan, mutu pendidikan yang diharapkan tidak terjadi, karena selama ini dalam menerapkan pendekatan *Educational Production Function* lebih memusatkan pada input pendidikan dan kurang memperhatikan pada proses pendidikan. Padahal, proses pendidikan sangat menentukan output pendidikan. Kedua, penyelenggaraan pendidikan dilakukan secara sentralistik, sehingga madrasah sebagai penyelenggara pendidikan sangat tergantung pada keputusan birokrasi, yang kadang-kadang kebijakan yang dikeluarkan tidak sesuai dengan kondisi madrasah. Dengan demikian madrasah kehilangan kemandirian, motivasi, dan inisiatif untuk mengembangkan dan memajukan lembaganya termasuk peningkatan mutu pendidikan sebagai salah satu tujuan Pendidikan Nasional. Ketiga, peran serta masyarakat, khususnya orang tua siswa dalam penyelenggaraan pendidikan selama ini sangat minim. Partisipasi masyarakat pada umumnya selama ini lebih banyak bersifat dukungan dana, bukan pada proses pendidikan (pengambilan keputusan, monitoring, evaluasi, dan akuntabilitas). Partisipasi, komitmen dan konsistensi seluruh pemangku kepentingan dalam mendukung penjaminan maupun peningkatan mutu satuan pendidikan. Berkaitan dengan akuntabilitas, madrasah tidak mempunyai beban untuk mempertanggung jawabkan hasil pelaksanaan pendidikan kepada masyarakat, khususnya orang tua siswa, sebagai salah satu pihak utama yang berkepentingan dengan pendidikan (Direktorat Jendral Pendidikan Dasar dan Menengah, 2017, p. 19).

Menyadari hal tersebut, pemerintah telah melakukan upaya penyempurnaan sistem pendidikan, baik melalui penataan perangkat lunak (Software) maupun

perangkat keras (*Hardware*). Upaya tersebut antara lain di keluarkannya UU nomor 22 dan 25 tahun 1999 tentang otonomi daerah serta di ikuti oleh UU nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, yang secara langsung berpengaruh terhadap perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi pendidikan. Bila sebelumnya pengelolaan pendidikan merupakan wewenang pusat, maka dengan berlakunya undang-undang tersebut kewenangan berada pada pemerintah daerah, kota/kabupaten.

Kebijakan Manajemen Berbasis Sekolah sangat erat kaitannya dengan Undang-Undang nomor 22 dan nomor 25 tahun 1999. Undang-Undang tersebut akan mengubah mekanisme pengambilan kebijakan, jika selama ini dilakukan dari pusat, akan berubah dan dilimpahkan menjadi kewenangan daerah kabupaten dan kota. Kebijakan tersebut tampaknya merupakan paradigma baru yang lebih memungkinkan pelaksanaan desentralisasi pendidikan untuk memperbaiki sistem sentralisasi yang terlalu kaku. Desentralisasi memberikan kewenangan kepada sekolah dan masyarakat setempat untuk mengelola pendidikan. Hal ini memungkinkan adanya kerjasama yang erat antara staf sekolah, kepala sekolah, guru, personel lain dan masyarakat dalam upaya pemerataan, efisiensi, efektifitas, dan peningkatan kualitas, serta produktivitas pendidikan. Model MBS ini juga akan menyerahkan fungsi kontrol yang berada pada pemerintah kepada masyarakat melalui dewan sekolah, sementara fungsi monitor tetap pada pemerintah (E. Mulyasa, 2014, pp. 14–15).

Dari uraian di atas, maka perlu adanya reformasi pendidikan yang dilakukan oleh semua lembaga pendidikan termasuk juga madrasah. Sebagai lembaga pendidikan yang tertua di Indonesia sudah seharusnya madrasah melakukan reformasi. Apalagi kita ketahui performa madrasah secara dominan sampai saat ini sangat rendah dan di bawah standar lembaga pendidikan lainnya. Hanya sebagian kecil saja jumlah pendidikan Islam yang mampu bersaing dengan lembaga pendidikan lainnya.

Upaya peningkatan mutu pendidikan bukan merupakan upaya semata melainkan harus menjadi komitmen semua pihak yang terlibat didalamnya. Dan madrasah diberikan kepercayaan untuk melakukan perencanaan, mengorganisir,

memimpin, dan pengendalian manusia dan sumber daya lain untuk mencapai tujuan peningkatan efisiensi, mutu, dan pemerataan pendidikan. Agar mutu pendidikan tetap terjaga dan proses peningkatan mutu tetap terkontrol, maka harus ada standard yang diatur dan disepakati secara nasional untuk dijadikan indikator evaluasi keberhasilan mutu pendidikan tersebut. Hal ini yang mendorong munculnya pendekatan baru, yakni pengelolaan peningkatan mutu pendidikan dalam kegiatan pendidikan melalui pendekatan Manajemen Berbasis Sekolah. Dengan pendekatan ini diharapkan menjadi modal yang bisa mengurangi campur tangan pemerintah dalam manajemen pendidikan yang dianggap telah mengurangi hak madrasah dalam proses peningkatan mutu pendidikan dan kemandirian madrasah dalam mengelola madrasah.

Salah satu hal penting yang kadang terlupakan dalam proses peningkatan mutu lembaga pendidikan adalah perencanaan. Kadang-kadang yang terjadi di lapangan, lembaga pendidikan dengan serta merta menjalankan fungsinya sebagai lembaga pendidikan; melakukan tugas kelembagaan; menjalankan fungsi memberikan pelayanan, namun pada kondisi *real*-nya jarang menerapkan suatu perencanaan yang matang. Hal tersebut menjadikan mutu lembaga pendidikan menjadi tidak relevan dengan kebutuhan masyarakat.

Dalam bidang apa pun, perencanaan berbasis manajemen strategi merupakan unsur penting dan strategis yang memberikan arah dalam pelaksanaan kegiatan untuk mencapai tujuan atau sasaran yang dikehendaki. Dalam bidang lembaga pendidikan, perencanaan merupakan salah satu faktor kunci keefektifan keterlaksanaan kegiatan lembaga pendidikan untuk mencapai tujuan lembaga pendidikan yang diharapkan bagi setiap jenjang dan jenis lembaga pendidikan pada tingkat nasional maupun lokal (Vincent, 1987, p. 5).

Namun apabila dilihat dalam kenyataan kesehariannya, unsur perencanaan strategi dalam lembaga pendidikan masih lebih banyak dijadikan faktor pelengkap atau penjabaran kebijakan pimpinan, sehingga sering terjadi tujuan yang telah ditetapkan tidak tercapai secara optimal. Salah satu penyebabnya adalah perencanaan yang dilakukan tidak dilakukan secara komprehensif (Suryadi & Sanusi, 2012, p. 43). Peningkatan mutu berbasis manajemen strategis belum

dijadikan sebagai "key factor" keberadaan suatu lembaga pendidikan, baik pada level makro maupun mikro, sehingga sumbangan rencana kerja lembaga pendidikan terhadap pencapaian visi, misi, dan tujuan lembaga pendidikan belum dirasakan secara optimal (Suryadi & Sanusi, 2012, p. 43).

Penyusunan strategi dan implementasi yang baik belum tentu menjamin kesuksesan sebuah lembaga untuk bertahan dalam kondisi terbaik. Kinerja organisasi dapat saja mengalami pasang surut dalam waktu singkat. Hal tersebut dapat terjadi karena adanya perubahan kondisi lingkungan (internal dan eksternal) yang tidak terantisipasi oleh pihak manajemen. Sehingga kondisi lembaga mengalami kegoyahan dan berubah haluan dengan seketika untuk menyesuaikan kondisi lingkungan atau melakukan tindakan dengan posisi bertahan.

Dalam keadaan seperti ini, seorang manajer harus bertanggung jawab untuk dapat menyesuaikan dengan perubahan yang ada. Misalnya dengan menerapkan strategi bertahan (*defense*) dan menerapkan berbagai pendekatan untuk tetap menunjukkan kinerja yang baik dalam situasi di luar batas kenormalan. Pemahaman terhadap proses manajemen strategik akan banyak membantu dalam mempercepat penyesuaian dengan perubahan yang terjadi (Djafri & Rahmat, 2017, p. 10).

David menjelaskan bahwa proses manajemen strategis terdiri atas tiga tahapan, yaitu:

1. Perumusan Strategi (*Strategy Formulation*) Perumusan strategi adalah tahap awal pada manajemen strategi, yang mencakup mengembangkan visi dan misi, mengidentifikasi peluang eksternal organisasi dan ancaman, menentukan kekuatan dan kelemahan internal, menetapkan tujuan jangka panjang, menghasilkan strategi alternatif, dan memilih strategi tertentu untuk mencapai tujuan.
2. Implementasi Strategi (*Strategy Implemented*). Implementasi strategi adalah tahap selanjutnya sesudah perumusan strategi yang ditetapkan. Penerapan strategi ini memerlukan suatu keputusan dari pihak yang berwenang dalam mengambil keputusan untuk menetapkan tujuan tahunan, menyusun kebijakan, memotivasi karyawan, dan mengalokasikan sumber daya sehingga strategi yang dirumuskan dapat

dilaksanakan. Pada tahap ini dilakukan pengembangan strategi pendukung budaya, merencanakan struktur organisasi yang efektif, mengatur ulang usaha pemasaran yang dilakukan, mempersiapkan *budget*, mengembangkan dan *utilisasi* sistem informasi serta menghubungkan kompensasi karyawan terhadap kinerja organisasi.

3. Evaluasi Strategi (*Strategy Evaluation*). Evaluasi strategi adalah tahap akhir dalam manajemen strategis. Manajer sangat membutuhkan untuk tahu kapan strategi tertentu tidak bekerja dengan baik; Evaluasi strategi adalah alat utama untuk memperoleh informasi ini. Hal tersebut dapat dilakukan dengan penilaian atau melakukan proses evaluasi strategi. Dalam penilaian strategi terdapat tiga aktivitas penilaian yang mendasar, yaitu: Peninjauan ulang faktor-faktor eksternal dan internal yang menjadi landasan bagi strategi saat ini, Pengukuran kinerja, dan. Pengambilan langkah korektif. Penilaian strategi sangat diperlukan oleh suatu perusahaan karena strategi yang berhasil untuk saat ini tidak selalu berhasil untuk di masa yang akan datang (David, 2011, p. 6).

Berhubungan dengan permasalahan pendidikan yang dihadapi, manajemen strategi pendidikan mempunyai tujuan untuk mencapai efisiensi pada proses penyelesaian masalah dan memerlukan mempunyai tujuan sebagai berikut :

1. Menegaskan kebenaran yang berarti menemukan kenyataan yang dapat diterima orang lain.
2. Menentukan serangkaian tindakan dimaksudkan untuk melihat gambaran di masa depan yang merupakan esensi dari manajemen strategi.
3. Membujuk yang membutuhkan sehingga dapat memunculkan sikap personal, kegemaran, prasangka, dan emosi yang menentukan tindakan (Djafri & Rahmat, 2017, p. 10).

Dalam konteks perkembangan standar nasional pendidikan, Pemerintah dalam hal ini Kemendikbud telah mengeluarkan aturan mengenai pengelolaan pendidikan, yaitu pada Permendiknas Nomor 13 tahun 2015 tentang Standar Pengelolaan Pendidikan oleh Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah. Peraturan

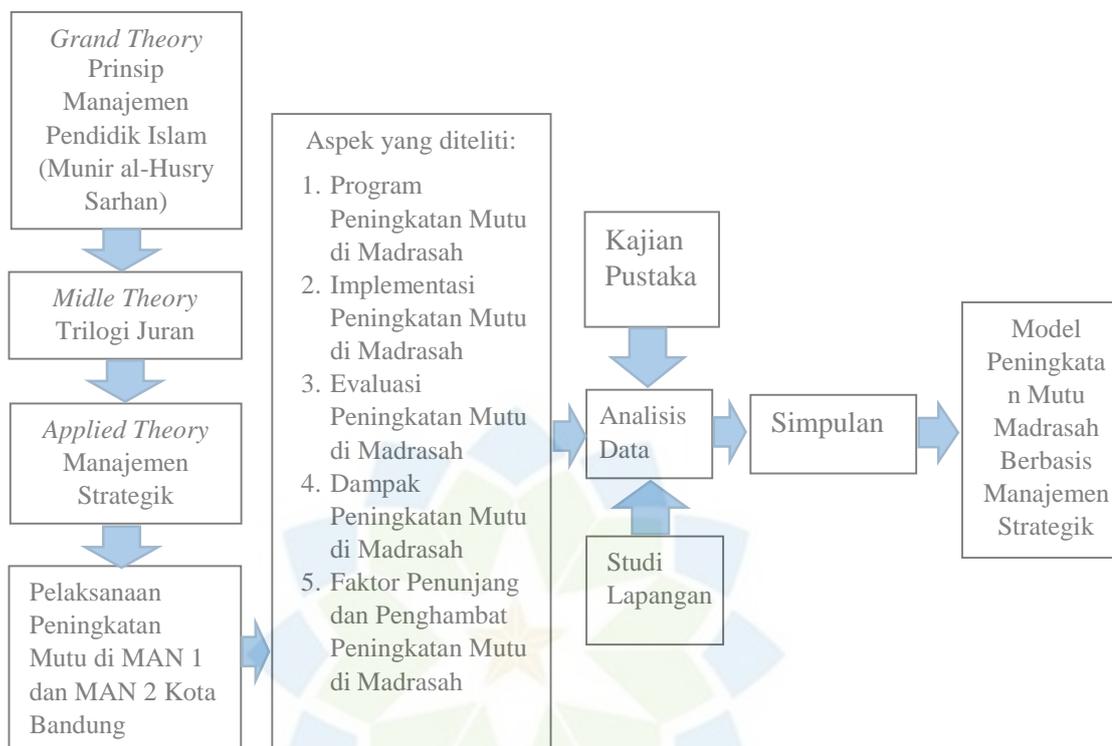
ini, dalam konteks madrasah menjadi acuan bagi seluruh MI, MTs, dan MA. Pasal 51 ayat (1) UU Sisdiknas nomor 20 tahun 2003 merupakan pasal penting yang harus dijadikan pijakan dalam perencanaan pengembangan sekolah. Pasal ini menentukan bahwa pengelolaan sekolah harus menerapkan manajemen berbasis sekolah, sebagaimana ditegaskan: “Pengelolaan satuan pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah dilaksanakan berdasarkan standar pelayanan minimal dengan prinsip manajemen berbasis sekolah/madrasah. (Kemendiknas, 2007, p. 14).

Pada peraturan mengenai pengelolaan ini, terutama berkaitan dengan perencanaan program berbasis manajemen strategi, madrasah dipacu untuk dapat mengembangkan:

1. Rumusan program madrasah (visi, misi, dan tujuan);
2. Rencana kerja madrasah (jangka menengah dan tahunan yang memperhatikan delapan standar nasional); dan
3. Pedoman madrasah (Kurikulum 2013, kalender pendidikan, struktur organisasi, pembagian tugas guru, pembagian tugas tenaga kependidikan, peraturan akademik, kode etik madrasah, tata tertib madrasah, dan biaya operasional madrasah) (Kemendiknas, 2007, p. 14);

Ketiga komponen ini menjadi indikator inti dalam perencanaan madrasah dalam ruang lingkup pengelolaan madrasah. Secara sederhana dapat dinyatakan bahwa pengelolaan madrasah juga lembaga pendidikan lainnya harus berawal dari perencanaan strategi yang matang.

Mempermudah pemahaman tentang peningkatan mutu madrasah di Madrasah Aliyah Negeri 1 dan Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Bandung, kerangka berpikir ini dikemukakan dalam bentuk skema berikut:



Gambar 1. 1 Alur Kerangka Berpikir Penelitian

Penelitian ini difokuskan pada manajemen strategi madrasah, yang diaktualisasikan melalui Rencana Pengembangan Madrasah (RPM). Seluruh madrasah, baik MI, MTs, dan MA, harus mampu menyusun strategi pelaksanaan kerja pada madrasah sebagai landasan dalam setiap langkah peningkatan mutu. Terkait dengan *frame of thinking* penelitian, terdapat beberapa asumsi yang mendasari, di antaranya: 1) Manajemen strategi merupakan langkah awal untuk peningkatan mutu; 2) kualitas lulusan dan lembaga madrasah dapat diukur melalui landasan strategi yang disusun; dan 3) semua pihak, mulai kepala madrasah dan sumber daya madrasah, harus memikirkan bersama apa visi, misi, dan tujuan madrasah di masa depan.

F. Hasil Penelitian Terdahulu

Poin ini peneliti bermaksud membuat perbedaan (*distingsi*) yang sangat mendasar dengan penelitian yang sudah dilakukan sebelumnya. Hal ini dilakukan dalam rangka menghindari adanya pengulangan (*kesamaan*) penelitian dan menghindari ada plagiasisme, serta kebaruan (*state of the art*) penelitian.

Berdasarkan atas hunting ke berbagai referensi, baik jurnal maupun perpustakaan, peneliti menemukan beberapa kajian penelitian terdahulu yang relevan, antara lain:

Ahmad Furqon Hidayat. 2018. *Manajemen Strategi Peningkatan mutu Pendidikan di SDN*. Dalam tesisnya di Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.

Ahmad Furqon Hidayat menyebutkan beberapa temuan mengenai tema dan singgungan manajemen strategi di SDN. Penelitian yang bercorak deskriptif analitis ini lebih memunculkan temuan lapangan dengan teori atau paradigma pendidikan berbasis sekolah dasar. Akan tetapi, tidak secara luas mendeskripsikan kondisi lokus penelitian dan keterlibatan beberapa stakeholder di dalamnya dalam alur penyusunan rencana lembaga pendidikan.

Laela Tri Wahyuni. 2018. *Perencanaan Strategik dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan (Studi Multisitus di MTs Negeri Jabung Blitar dan MTs Negeri Gandusari Blitar)*.

Temuan penelitian bahwa penyusunan perencanaan strategi melalui pendekatan partisipatori berdasarkan pada kebutuhan stakeholder dengan sistem monitoring. Penelitian ini hanya berfokus pada perencanaan yang berbasis pada partisipasi. Sedangkan peneliti melakukan penelitian peningkatan mutu madrasah berbasis manajemen strategik mulai dari formulasi program, implementasi program, evaluasi program, dan sampai kepada perbaikan program madrasah.

Uswanto. 2012. *Peningkatan Mutu Pendidikan Agama Islam Melalui Pendekatan Perencanaan Strategis Di SMA Negeri 27 Jakarta*’.

Hasil temuan menunjukkan bahwa: (1) mutu pendidikan agama Islam di SMA Negeri 27 Jakarta, (2) menghasilkan sebuah konsep strategi peningkatan mutu pendidikan agama Islam di SMA Negeri 27 Jakarta mengenai pengembangan strandar isi pendidikan agama Islam, pemanfaatan multimedia, penggunaan metode pembelajaran, implementasi pelaksanaan evaluasi, pengadaan fasilitas pembelajaran pendidikan agama Islam, peningkatan kualitas tenaga pendidik, pengadaan anggaran pendidikan agama Islam dan pengaturan tambahan waktu pembelajaran pendidikan agama Islam. Penelitian ini menekankan pada peningkatan mutu pembelajaran pada satu bidang saja.

Sedangkan peneliti melakukan penelitian peningkatan mutu madrasah berbasis manajemen strategik bukan hanya program pembelajaran saja akan tetapi mulai dari formulasi program, implementasi program, evaluasi program, dan sampai kepada perbaikan program madrasah.

Septin Puji Astuti. 2011. *Strategi Meningkatkan Mutu Madrasah QFD*. Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran, Volume 18, Nomor 2, Oktober 2011.

Salah satu alat alternatif yang dapat digunakan untuk meningkatkan mutu madrasah. Alat ini mampu menangkap suara orang tua dan menterjemahkannya ke dalam aktivitas-aktivitas yang akan dilakukan oleh madrasah terutama untuk meningkatkan mutu sekolah. Pihak sekolah tidak perlu memanggil orang tua ke sekolah dan bahkan hampir semua orang tua siswa dapat dimintai pendapat melalui kuesioner. Di samping itu, melalui QFD beberapa informasi yang cukup penting dapat diambil untuk dijadikan bahan pengambilan keputusan dalam upaya peningkatan mutu madrasah. Berdasarkan hasil analisis data, melalui AHP diketahui bahwa wali murid madrasah masih memposisikan pendidikan agama sebagai pendidikan yang utama bagi anak-anak mereka. Ini berarti, mengubah proporsi kurikulum agama di madrasah mungkin tidak perlu dilakukan. Dari hasil QFD juga diketahui bahwa, di MA X maupun MA Y, harus memperhatikan kegiatan-kegiatan keagamaan, karena kegiatan-kegiatan tersebut memiliki skor yang tinggi yang artinya perlu perhatian yang lebih untuk diperbaiki mutunya. Jadi, dari hasil ini, meskipun realita di kedua madrasah tersebut menunjukkan bahwa kualitas IPTEK masih rendah, tetapi ternyata stakeholder tidak memberi bobot besar terhadap kualitas tersebut, maka IPTEK belum menjadi prioritas pertama untuk diperbaiki. Namun, tidak salah juga apabila manajemen madrasah tetap berkeinginan untuk memperbaiki kurikulum IPTEK di madrasah tersebut disamping tetap memperjuangkan untuk terus meningkatkan mutu pembelajaran agama di dalamnya. Penelitian ini *raw input* pembuatan program berdasarkan pada QPD. Sedangkan peneliti melakukan penelitian peningkatan mutu madrasah berbasis manajemen strategik masukan program kegiatan bukan hanya berdasarkan pada satu sumber saja tapi termasuk kemampuan lembaga dalam formulasi

program, implementasi program, evaluasi program, dan sampai kepada perbaikan program madrasah.

Tedi Priatna. 2018. *Total Quality Manajemen Untuk Peningkatan Mutu Madrasah*. Jurnal Isema Jurusan Manajemen Pendidikan Islam Volume 3 No. 1 30 Juni 2018.

Upaya pengintegrasian madrasah dalam sistem pendidikan nasional, memperlihatkan sebuah pergumulan dan dinamika historis yang begitu berat. Oleh karenanya, mengaca pada sejarah tersebut, umat Islam Indonesia patut berbangga memiliki madrasah. Namun, kebanggaan tersebut nampaknya tidak akan berarti banyak kalau umat Islam hanya sekadar diam atas sejumlah tantangan dan kendala yang dihadapi madrasah dewasa ini. Banyak hal yang harus dilakukan terutama sekali adalah pencurahan perhatian yang lebih serius atas perkembangan madrasah dan terus meningkatkan kualitasnya, salah satunya melalui penerapan manajerial berbasis peningkatan mutu. Implementasi *Total Quality* Manajemen untuk peningkatan mutu madrasah dapat diidentifikasi dari karakteristik TQM di madrasah meliputi Efektifitas proses belajar mengajar tinggi; kepemimpinan madrasah kuat; manajemen tenaga kependidikan berlandaskan efektifitas; budaya mutu madrasah; kompaknya *teamwork* yang dimiliki oleh madrasah, dinamis dan cerdas; kemandirian yang dimiliki oleh madrasah; peran warga madrasah; manajemen madrasah yang transparan; madrasah memiliki keinginan untuk berkembang; perbaikan yang berkelanjutan oleh madrasah berdasarkan pada evaluasi; madrasah responsip dan adaptif terhadap keinginan dan kebutuhan pengguna; madrasah memiliki akuntabilitas. Adapun strategi penerapan TQM di madrasah dapat diidentifikasi melalui kesatuan tujuan, *concern* pada kualitas, fokus pada peserta didik, komitmen yang dilakukan berdurasi jangka panjang, kerjasama yang dibangun berdasarkan pada tim yang kuat (*teamwork*), sistem yang diperbaiki secara terus menerus dengan melibatkan seluruh SDM.

Peneliti melakukan penelitian peningkatan mutu madrasah berbasis manajemen strategik mulai dari formulasi program, implementasi program, evaluasi program, dan sampai kepada perbaikan program madrasah.