

Sri Astuti

**STRATEGI KEPEMIMPINAN
KEPALA MADRASAH DAN
MUTU PENDIDIKAN
PADA MASA PANDEMI COVID-19**

Formulasi, Implementasi, dan Evaluasi

**STRATEGI KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DAN
MUTU PENDIDIKAN PADA MASA PANDEMI COVID-19
Formulasi, Implementasi, dan Evaluasi**

Sanksi pelanggaran Pasal 113 Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta

- (1) Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000 (seratus juta rupiah).
- (2) Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/ atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/ atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).
- (3) Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/ atau huruf g untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/ atau pidana denda paling banyak Rp1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).
- (4) Setiap Orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp4.000.000.000,00 (empat miliar rupiah).

Sri Astuti

**STRATEGI KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DAN
MUTU PENDIDIKAN PADA MASA PANDEMI COVID-19
Formulasi, Implementasi, dan Evaluasi**



Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah dan Mutu Pendidikan pada Masa Pandemi Covid-19: Formulasi, Implementasi, dan Evaluasi

Penulis: Sri Astuti

Editor: Muna Fauziah dan Agus Salim Chamidi

Perwajahan: A. Habib

Desain Sampul: MP Desain

Cetakan I, Agustus 2022

Diterbitkan oleh

Penerbit Terakata

Jalan Salakan, RT 03, No. 83

Bangunharjo, Sewon, Bantul, Yogyakarta

Telp: 0856-2567-394

Email: penerbit.terakata@gmail.com

bekerjasama dengan

IAINU Kebumen Press

Jln. Tentara Pelajar No. 55-B, Kebumen 54312

ISBN: 978-602-5457-60-9

KATA PENGANTAR

Di dalam perjalanan sekolah, tidak lepas dari peran seorang pemimpin yang bertanggungjawab penuh dalam pengelolaan sekolah untuk membesarkan dan mengembangkan lembaga tersebut dan menjadikan peserta didik, tenaga pendidik, dan tenaga kependidikan mempunyai skill dan keberibadian yang dapat dihandalkan. Pemimpin memiliki tugas untuk mengarahkan dan mengorganisasi lembaga pendidikan agar tercapai tujuan yang dicita-citakan. Dalam melaksanakan tugas dan fungsinya, kepala sekolah/madrasah memiliki strategi kepemimpinan masing-masing yang sangat mempengaruhi kinerja para tenaga kependidikan di lingkungan kerjanya masing-masing. Kegagalan dan keberhasilan banyak ditentukan oleh kepala sekolah/madrasah, karena kepala sekolah/madrasah merupakan pengendali dan penentu arah yang hendak ditempuh oleh sekolah menuju tujuannya.

Untuk mewujudkan kepemimpinan tersebut, kepala sekolah/madrasah memerlukan strategi yang tepat. Formulasi strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam mempertahankan mutu pendidikan dapat dilakukan dengan pengembangan visi, misi, dan tujuan, identifikasi faktor internal dan eksternal. Implementasi strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam mempertahankan mutu pendidikan menentukan kebijakan madrasah, memotivasi pendidik dan tenaga kependidikan, mengalokasikan sumber daya manusia, serta mengembangkan budaya madrasah. Selain itu, dalam penetapan strategi, proses evaluasi menjadi sangat penting dalam rangka mempertahankan mutu pendidikan. Setiap hari diadakan perbaikan atas dasar sistem mutu sebagai acuan. Sistem tersebut mencakup struktur organisasi, tanggung jawab, prosedur, proses dan sumber daya untuk menjalankan

strategik peningkatan mutu pendidikan

Buku ini membahas tentang Strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam mempertahankan mutu pendidikan pada masa pandemi covid-19 di Banjarnegara, dimaksudkan untuk menjawab permasalahan formulasi strategi kepemimpinan kepala madrasah, implementasi strategi kepemimpinan kepala madrasah, dan evaluasi strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam mempertahankan mutu pendidikan pada masa pandemi covid-19 di Banjarnegara.

Pada kesempatan ini, izinkan penulis mengucapkan terima kasih kepada Program Pascasarjana IAINU Kebumen. Secara khusus, kepada Dr. Sulis Rokhmawanto, M.S.I., sebagai pengarah penulisan buku ini. Selain itu, penulis mengucapkan terimakasih kepada pihak penerbit (IAINUK Press dan Magnum) serta semua pihak yang telah membantu penyelesaian buku ini.

Akhirnya, penulis sadar bahwa dalam penelitian ini masih terdapat banyak kekurangan. Namun, terlepas dari kekurangan yang ada, kritik dan saran yang konstruktif sangat peneliti harapkan untuk perbaikan di masa yang akan datang. Besar harapan buku ini dapat bermanfaat bagi diri sendiri maupun orang lain.

Kebumen, April 2022
Penulis

Sri Astuti

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	vii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Potret Kepemimpinan Madrasah	1
B. Menyoal Mutu Madrasah	5
BAB II DESKRIPSI TEORI	7
A. Deskripsi Teori	7
B. Kajian Hasil Penelitian yang Relevan	49
BAB III STRATEGI KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DAN MUTU PENDIDIKAN PADA MASA PANDEMI COVID-19	53
A. Gambaran Umum MTs Riyadus Shalihin Purwareja Klampok Banjarnegara	53
B. Deskripsi Hasil	60
C. Pembahasan Hasil	93
BAB IV SIMPULAN DAN SARAN	103
A. Simpulan	103
B. Saran	104
DAFTAR PUSTAKA	105
BIODATA PENULIS	110

BAB I

PENDAHULUAN

A. Potret Kepemimpinan Madrasah

Berbicara tentang kepala madrasah akan muncul pembahasan tentang sebuah kepemimpinan. Kepemimpinan dalam sebuah sekolah merupakan hal yang sangat urgen yang harus dilakukan seorang kepala sekolah atau madrasah. Hal ini dikarenakan kepemimpinan merupakan salah satu faktor penting dalam suatu organisasi, keberhasilan maupun kegagalan suatu organisasi ditentukan oleh kepemimpinan seorang pemimpin dalam menjalankan organisasinya. Kepemimpinan lebih tertuju pada gaya seorang pemimpin dalam memimpin. Seperti yang dikemukakan oleh Imam Suprayogo, bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas individu atau group untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu dalam situasi yang telah ditetapkan. Dalam mempengaruhi aktifitasnya individu pemimpin menggunakan kekuasaan, kewenangan, pengaruh, sifat dan karakteristik, dan Tujuannya adalah meningkatkan produktivitas dan moral kelompok.¹

Kepala sekolah/madrasah adalah seorang tenaga professional atau guru yang diberikan tugas untuk memimpin sekolah dimana sekolah menjadi tempat interaksi antara guru yang memberi pelajaran siswa yang menerima pelajaran, orang tua sebagai harapan, pengguna lulusan sebagai penerima kepuasan dan masyarakat umum sebagai kebanggaan.²

Studi keberhasilan kepala madrasah dalam memimpin lembaga pendidikan berupa sekolah atau madrasah menunjukkan bahwa

1 Imam Suprayogo, *Revormulasi Visi Pendidikan Islam*, cet. I. (Malang: STAIN Press, 2019), hlm. 161

2 Ibrahim Bafadal, *Supervisi Pengajaran: Teori dan Aplikasi Dalam Membina Profesional Guru*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2012), hlm. 62

kepala madrasah adalah seorang yang menentukan titik pusat dan irama suatu madrasah. Kepala madrasah selaku *top leader* mempunyai wewenang dan kekuasaan serta strategi kepemimpinan yang efektif untuk mengatur dan mengembangkan bawah-bawahannya secara profesional. Lebih jauh keberhasilan madrasah adalah keberhasilan kepala madrasah. Dalam hal ini kepala madrasah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan mutu pendidikan.

Berbicara mutu pendidikan, kepala madrasah memiliki tugas yang sangat berat, artinya tidak hanya bertanggung jawab pada pembinaan guru, tetapi juga harus mampu mempertahankan apa yang telah dicapainya, yaitu mutu pendidikan yang baik. Mewujudkan mutu pendidikan dapat dikatakan lebih mudah dicapai. Namun, ketika usaha tersebut telah tercapai yaitu memperoleh pengakuan dari masyarakat dengan kata 'mutu pendidikan' lembaga pendidikan tersebut dengan predikat baik, kepala madrasah harus dapat mempertahankan mutu pendidikan tersebut agar terus terjaga dan terus ditingkatkan. Terlebih ketika terjadi pandemi covid-19 melanda seperti sekarang ini.

Pandemi Covid-19 telah merubah tatanan kehidupan masyarakat, tidak hanya menyerang negara Indonesia namun juga melanda dunia. Keberadaan Covid-19 membuat masyarakat untuk memberhentikan aktivitas di luar rumah yang semestinya dilakukan seperti pada hari-hari biasa. Masyarakat harus menjaga jarak aman atau disebut dengan *physical distancing*, keadaan di mana orang-orang dikarantina dan diisolasi di dalam rumah masing-masing termasuk dalam melaksanakan pekerjaan sehingga setiap individu yang rentan tidak akan tertular virus Covid-19.

Pelaksanaan karantina dan isolasi mandiri yang dihimbau oleh pemerintah tentu tidak hanya berimbas pada pekerjaan masyarakat saja, akan tetapi juga berdampak pada sistem pendidikan yang mesti tetap berjalan. Wabah virus Covid-19 berdampak pada kegiatan belajar mengajar siswa dan guru. Kegiatan yang mana biasa dilaksanakan di dalam ruang kelas pada lingkungan sekolah kini berubah menjadi

dengan belajar dari rumah.

Kondisi ini tentu tidak mudah dilalui oleh masyarakat, di mana orang tua ikut berperan sebagai guru atau pengajar ketika belajar di dalam rumah. Siswa diberikan tugas sebagai sarana untuk mengetahui pencapaian atau penilaian kemampuan siswa. Adapun kecemasan pada diri siswa di mana tugas yang diberikan oleh guru sebagai kegiatan memindahkan aktivitas kelas dari belajar di sekolah menjadi belajar di rumah dibebankan pada siswa bahkan lebih banyak. Kondisi inilah yang menjadi penyebab dunia pendidikan mengalami penurunan dalam aspek mutu dan kualitas pendidikannya, karena tidak adanya aktivitas pendidikan di sekolah/madrasah secara langsung (tatap muka). Keadaan inilah yang dialami oleh seluruh lembaga pendidikan di Indonesia, termasuk pada MTs Riyadus Shalihin Purwareja Klampok Banjarnegara.

Berbicara tentang MTs Riyadus Shalihin Purwareja Klampok Banjarnegara, yang merupakan salah satu madrasah dengan mutu pendidikan yang baik dalam segala aspek, juga mengalami permasalahan pendidikan karena dampak pandemi covid-19 ini. Jika sebelum terjadi pandemi seperti sekarang ini, MTs Riyadus Shalihin Purwareja Klampok Banjarnegara telah mendapat pengakuan dari berbagai kalangan masyarakat memiliki mutu pendidikan yang baik. Hal ini terbukti MTs Riyadus Shalihin Purwareja Klampok Banjarnegara berhasil menjadi contoh bagi madrasah lain karena memiliki kemampuan segudang prestasi tersebut terbukti dari banyaknya bukti fisik (piala) prestasi siswa baik akademik maupun non akademik yang terpampang di 3 lemari kaca yang terdapat di depan ruang guru.

Selain itu, MTs Riyadus Shalihin Purwareja Klampok Banjarnegara juga menjadi salah satu madrasah yang memiliki siswa yang memiliki kemampuan intelektual di atas rata-rata. Adanya sistem asrama bagi siswa yang berasal dari luar daerah dengan sistem pendidikan asrama mengadopsi pendidikan pondok pesantren modern. Indikator lain yang menunjukkan bahwa MTs Riyadus Shalihin Purwareja Klampok Banjarnegara memiliki mutu pendidikan yang baik adalah, madrasah

tersebut menjadi rujukan lembaga pendidikan lain dari MTs di seluruh kota-kota di Jawa Tengah, yaitu dengan banyaknya MTs swasta lain yang melakukan studi banding ke MTs Riyadus Shalihin Purwareja Klampok Banjarnegara.

Keunggulan lain yang menjadikan MTs Riyadus Shalihin Purwareja Klampok Banjarnegara memiliki mutu yang baik adalah manajemen kepala madrasah dalam memenuhi delapan standar mutu pendidikan telah berhasil diterapkan di MTs Riyadus Shalihin Purwareja Klampok Banjarnegara, sehingga mampu menjadi lembaga pendidikan Islam terbaik di Kabupaten Banjarnegara.

Berdasarkan temuan-temuan di atas, maka jelas mutu pendidikan MTs Riyadus Shalihin Purwareja Klampok Banjarnegara dapat dikatakan baik. Namun, ketika pandemi covid-19, dimana seluruh proses pendidikan di sekolah/madrasah ditiadakan berganti dengan pembelajaran online (daring), mampukan MTs Riyadus Shalihin Purwareja Klampok Banjarnegara mempertahankan mutu pendidikan yang telah disandangnya selama ini? Pertanyaan itulah yang banyak dilontarkan oleh masyarakat.

Melihat kenyataan di atas, maka tugas berat seorang kepala madrasah sebagai pemimpin lembaga pendidikan untuk selalu mempertahankan dan meningkatkan mutu pendidikan madrasah. Sebagai kepala madrasah harus dapat menerapkan strategi-strategi yang tepat sehingga dapat membawa lembaga yang dipimpinnya dapat terus bertahan dan meningkatkan kualitas dan mutu pendidikan di tengah pandemi covid-19 sekarang ini. Melalui kepemimpinan kepala madrasah, MTs Riyadus Shalihin Purwareja Klampok Banjarnegara akan selalu menjadi madrasah yang unggul yang diakui masyarakat dengan mutu pendidikan yang tinggi. Strategi kepemimpinan kepala madrasah inilah yang diharapkan mampu menjadikan MTs Riyadus Shalihin Purwareja Klampok Banjarnegara tetap menjadi madrasah bermutu di tengah permasalahan dunia pendidikan akibat pandemi ini.

B. Menyoal Mutu Madrasah

Era sekarang ini, dunia pendidikan mendapat tantangan yang cukup besar. Arus globalisasi semakin kuat dan terbuka yang memicu semangat untuk meningkatkan mutu pendidikan madrasah. Apalagi sekarang ini, dunia pendidikan sedang diuji dengan adanya pandemic wabah covid-19. Maka, sebagai pendidik harus senantiasa beradaptasi dan berdama dengan pandem untuk menjaga mutu pendidikan madrasah.

Adanya kebiasaan baru ini, pendidikan madrasah diharuskan untuk berkreasi, berinovasi, dan bersikap produktif. Untuk itu, pendidik perlu memiliki mindset yang optimis dan produktif untuk menjalani proses pengajaran. Pemikiran visioner membangun sikap optimis dan mendorong produktivitas, serta menjadi kiat dalam penciptaan karya dan kreativitas baru.

Keadaan covid-19 memberikan manfaat berupa percepatan tranformasi pembelajaran dari system konvensional ke system digital. Transformasi literasi digital ini menjadi factor penting yang menuntut guru untuk belajar dengan baik. Peran peserta didik menjadi dominan dan esensial dalam dunia pendidikan selama masa pandemic covid-19.

Strategi kepemimpinan yang visioner sangat diperlukan bagi setiap lembaga pendidikan untuk melahirkan tiruan strategi yang adaptif dan efisien. Dengan adanya strategi kepemimpinan, diharapkan tercipta budaya kerja yang mampu memaksimalkan mutu lembaga pendidikan yang lebih progresif dan unggul. Kepala madrasah harus mampu menghadirkan sebuah transformasi pembelajaran yang lebih menekankan peningkatan *life skill*. Dunia pendidikan berharap SDM untuk memiliki kecakapan hidup yang relevan dengan kebutuhan saat ini.

Pengadaan SDM dapat diupayakan dalam sebuah madrasah yang merupakan bagian dari pendidikan formal yang berada di lingkungan Departemen Agama. Pelaksanaan pendidikan dan pengajaran mengacu pada aturan yang ditetapkan oleh pemerintah. Masalah yang senantiasa muncul dan menjadi polemic masyarakat dari berbagai stratifikasi

dunia pendidikan ialah masalah tentang rendahnya mutu dan relevansi pendidikan dengan kebutuhan pasar kerja. Oleh sebab itu, banyak kritik yang muncul dari berbagai lembaga pendidikan. Rendahnya mutu pendidikan madrasah secara umum ditandai dengan tidak mempunya lulusan pendidikan untuk berkompetisi dengan para lulusan dari lembaga lain.

Disisi lain juga terdapat rendahnya relevansi program dengan kebutuhan dunia kerja yang mengakibatkan para lulusan tidak siap untuk memasuki dunia kerja. Adanya masalah tersebut, penulis perlu menginformasikan kepada pembaca tentang formulasi, implementasi, dan evaluasi strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam mempertahankan mutu pendidikan pada masa pandemi covid-19 di MTs Riyadus Shalihin Purwareja Klampok Banjarnegara.

BAB II

DESKRIPSI TEORI

A. Deskripsi Teori

1. Strategi Kepemimpinan

a. Pengertian Strategi

Strategi menurut Stainer dan Miner berasal dari bahasa Yunani “*strategos*” yang berarti jenderal.³ Secara harfiah berarti seni para jenderal, sedangkan secara khusus, strategi merupakan penempatan misi, penempatan sasaran organisasi dengan mengingat kekuatan eksternal dan internal, perumusan kebijakan dan cara tertentu untuk mencapai sasaran, serta memastikan implementasinya secara tepat, sehingga tujuan utama suatu organisasi dapat tercapai.

Kenneth R. Andrews dalam Alma, menyatakan bahwa strategi adalah “pola keputusan dalam perusahaan yang menentukan dan mengungkapkan sasaran, maksud atau tujuan yang menghasilkan kebijaksanaan utama dan merencanakan untuk mencapai tujuan serta merinci jangkauan bisnis yang akan dikejar oleh perusahaan.”⁴

Strategi merupakan cara atau siasat yang sistematis untuk melakukan suatu tindakan guna mencapai suatu tujuan tertentu di mana tujuan tersebut merupakan sebuah harapan yang akan dicapai. Seperti yang didefinisikan oleh

3 George A. Steiner dan John B Miner, *Kebijakan Dan Strategi Manajemen*, terj, Ticoalu dan Agus Dharma, (Jakarta: Erlangga, 2018), hlm. 18

4 Buchori Alma, *Manajemen Pemasaran dan Pemasaran Jasa*, (Bandung: Alfabeta, 2017), hlm. 199

Syaiful Bahri Djamarah dan Aswan Zain bahwa strategi adalah suatu garis-garis besar haluan dalam bertindak untuk mencapai sasaran yang telah ditentukan.⁵

Sementara itu dalam wikipedia dijelaskan, bahwa strategi “adalah pendekatan secara keseluruhan yang berkaitan dengan pelaksanaan gagasan, perencanaan, dan eksekusi sebuah aktivitas dalam kurun waktu tertentu.”⁶ Pengertian tersebut menjelaskan bahwa strategi merupakan serangkaian langkah-langkah yang telah dipersiapkan sebelumnya untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Selanjutnya Muhibbin Syah memberikan definisi bahwa “strategi adalah sejumlah langkah yang direkayasa sedemikian rupa untuk mencapai tujuan pengajaran tertentu.”⁷

Syaiful Sagala memberikan definisi bahwa strategi merupakan suatu garis-garis besar haluan dalam bertindak dalam mencapai sasaran yang telah ditentukan.⁸ Dalam konteks pemasaran, Ali Hasan menjelaskan bahwa:

Strategi merupakan tindakan sistematis yang berorientasi pada pelanggan, tidak bersifat permanen dan berangkat dari pengetahuan tentang pelanggan secara mendalam, berangkat dari segmentasi pasar yang jelas, dibangun berdasarkan nilai yang bersifat eksplisit, superior, dipahami secara internal serta diterima pelanggan dengan memuaskan.⁹

Berdasarkan definisi-definisi di atas, maka dapat disimpulkan bahwa strategi merupakan suatu cara atau siasat yang terencana untuk dilakukan guna mencapai sasaran

5 Syaiful Bahri Djamarah dan Aswan Zain, *Strategi Belajar Mengajar*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2010), hlm. 5

6 Wikipedia, *Strategi*, dalam: <http://id.wikipedia.org/wiki/Strategi>, 2011, diakses tanggal 10 Maret 2019

7 Muhibbin Syah, *Psikologi Pendidikan dengan Pendekatan Baru*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2011), hlm. 211

8 Syaiful Sagala, *Konsep dan Makna Pembelajaran*, (Bandung: Alfabeta, 2011), hlm. 222

9 Ali Hasan, *Marketing dan Kasus-Kasus Pilihan*, (Yogyakarta: CAPS, 2013), hlm. 435-436

atau tujuan yang telah ditentukan. Jika dikaitkan dalam proses pembelajaran maka strategi merupakan pola umum kegiatan guru dalam mengajar dalam mencapai tujuan yaitu meningkatkan prestasi belajar peserta didik.

b. Macam-macam Strategi

1) Perspektif Rasional

Strategi merupakan seangkaian tujuan jangka panjang suatu lembaga dan tindakan untuk mencapai tujuan berdasarkan alokasi sumberdaya yang ada. Seperti yang diungkapkan oleh Chandler yang dikutip oleh Ahmadi menyebutkan sebagai berikut: “*determination of the basic long-term goals of an enterprise, and the adoption of courses of action and the allocation of resources necessary for carrying out these goals.*”¹⁰

Keputusan strategi didasarkan pada perkiraan waktu akan datang yang mungkin dapat direalisasikan. Hal ini menurut Ahmadi dapat digunakan apabila keadaan stabil, perubahan dapat diantisipasi, tekanan perubahan lemah, dan kompetisi masih terbatas.¹¹ Oleh karena itu, konsentrasi institusi bertumpu pada pencapaian tujuan jangka panjang, dan strategi yang dipakai adalah perencanaan strategi.

2) Perspektif Non-rasional

Menurut Ahmadi yang menyebutkan bahwa suatu lembaga harus bergerak cepat dan fleksibel untuk menghadapi tuntutan pasar yang sangat cepat berubah.¹² Karena tantangan di era baru adalah globalisasi, teknologi informasi, dan tingkat kompetisi yang tinggi.

3) Perspektif Dasar Adaptif

Strategi menurut Ahmadi disesuaikan dengan pengembangan kecocokan antara potensi lingkungan

10 Ahmadi, *Manajemen Kurikulum: Pendidikan Kecakapan Hidup*. (Yogyakarta: Pustaka Ifada, 2013), hlm. 40

11 Ahmadi, *Manajemen Kurikulum...*, hlm. 40

12 Ahmadi, *Manajemen Kurikulum...*, hlm. 42

dan strategi organisasi.¹³ Dorongan eksternal menekankan agar strategi lembaga menyesuaikan pasar.

c. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan berasal dari kata 'pimpin' yang mengandung makna bimbing, sedangkan kepemimpinan adalah proses kegiatan seseorang yang memiliki kemampuan untuk mempengaruhi, mengkoordinasi dan menggerakkan individu-individu supaya timbul kerjasama secara teratur dalam upaya mencapai tujuan bersama.¹⁴ Istilah kepemimpinan (*leadership*) berasal dari kata 'Leader' artinya pemimpin atau 'to lead' artinya memimpin.¹⁵ Pemimpin adalah seseorang yang mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain di dalam kerjanya dengan menggunakan kekuasaan. Kekuasaan adalah kemampuan untuk mengarahkan dan mempengaruhi bawahan sehubungan dengan tugas-tugas yang harus dilakukan.¹⁶ Sedangkan menurut Stephen P. Robbins kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok untuk pencapaian.¹⁷

Pemimpin adalah orang yang memiliki kemampuan untuk melaksanakan tugasnya dalam mencapai tujuan pemimpin itu sendiri maupun tujuan organisasi yang dipimpinnnya. Sebagaimana menurut Rue & Byars, bahwa *leader is one who obtains followers and influences them in setting and achieving objectives.*¹⁸ Dengan demikian, untuk

13 Ahmadi, *Manajemen Kurikulum...*, hlm. 43

14 Ahmad Rohani dan Abu Ahmadi, *Pedoman Penyelenggaraan Administrasi Pendidikan Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara, 2011), hlm. 87

15 Mardiyah, *Kepemimpinan Kiai dalam Memelihara budaya organisasi*, (Malang: Aditya media publishing, 2012), hlm. 37

16 Jamal Ma'mur Amani, *Manajemen Pengelolaan dan Kepemimpinan Pendidikan Professional: Panduan Quality Control Bagi Para Pelaku Lembaga Pendidik*. Yogyakarta: Diva Press, 2015), hlm. 94

17 Stephen P. Robbins, *Essentials of Organizational Behavior*, (Prentice-Hall. 2013), hlm, 112

18 Rue, L.W. & Byars, L.L. *Management: Skills and application*. (8thed.). New York: Irwin cGraw Hill, 2012), hlm. 311

dapat dikatakan sebagai pemimpin, maka seseorang harus mempunyai pengikut. Seorang pemimpin harus mampu mempengaruhi orang lain (para bawahannya) sedemikian rupa, sehingga mau melakukan kehendak pemimpin, meskipun secara pribadi hal itu mungkin tidak disenanginya.

Pemimpin merupakan orang yang memiliki wewenang untuk membuat keputusan. Organisasi tanpa pemimpin akan melahirkan sekumpulan orang-orang yang tidak punya arah dan tujuan yang jelas. Sebaliknya, seorang pemimpin tanpa pengikut akan melahirkan organisasi yang stagnan tanpa hasil. Pemimpin dan pengikut harus saling bekerjasama untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Sebagaimana menurut Sadler, *the good leader tends to share decision making and share responsibility*.¹⁹ Menurut Winston & Patterson, bahwa “hal penting bagi para pemimpin yaitu tidak menetapkan visi organisasi, tetapi juga harus mampu memberikan pemahaman kepada pengikut tentang tugas yang harus dilakukan untuk mencapai visi tersebut.”²⁰

Dari beberapa pengertian tentang pemimpin yang telah dibahas, dapat disimpulkan bahwa, pemimpin merupakan seseorang yang memberikan bimbingan, pengarahan, pengaturan, dan pengelolaan terhadap orang lain, agar melakukan sesuatu. Pemimpin bertugas mempengaruhi dan bertanggungjawab terhadap aktivitas individu untuk mencapai tujuan atau sasaran organisasi. Pemimpin yang efektif yaitu pemimpin yang kuat, pemimpin yang mampu mencapai tujuan organisasi. Seberapa baik kemampuan seseorang dalam memerankan dirinya sebagai pemimpin di hadapan para pengikutnya, maka sebaik itu pula pengaruh yang ditunjukkan dalam mencapai tujuan yang ingin dicapai organisasi.

19 Paul Sadler, *Leadership*. (London: Kogan Page, 2017), hlm. 69

20 Winston, B.E. & Patterson, K. *An integrative definition of leadership*. *International Journal of Leadership Studies*, 1, 2, 15.

Pemimpin dan kepemimpinan merupakan seni dan keterampilan seseorang dalam memanfaatkan kekuasaannya untuk memengaruhi orang lain agar melaksanakan aktivitas tertentu yang di arahkan pada tujuan yang telah ditetapkan. Memimpin adalah mengerjakan niat demi tujuan tertentu, tetapi yang melaksanakan orang lain. Orang yang di pimpin adalah yang diperintah, dipengaruhi, dan di atur oleh ketentuan yang berlaku secara formal maupun nonformal.

Wirawan mendefinisikan bahwa Kepemimpinan adalah pemimpin yang setiap organisasi atau sistem sosial mempunyai sebutan atau predikat yang berbeda, Dalam kepemimpinan politik pemimpin disebut sebagai presiden, raja, ratu, perdana menteri, ketua DPR, *speaker of parlement*, ketua partai dan sebagainya, Pada kepemimpinan pendidikan, pemimpin disebut sebagai menteri pendidikan, rector, kepala dinas pendidikan, dan kepala sekolah.²¹ Sedangkan Nurjini Syam dalam Dirawat, dkk, mendeskripsikan kepemimpinan adalah keseluruhan tindakan guna mempengaruhi serta menggerakkan orang dalam usaha bersama untuk mencapai tujuan, atau proses pemberian bimbingan (pimpinan), tauladan dan pemberian jalan yang mudah (fasilitas) dari padapekerjaan orang-orang yang terorganisir formal.²²

Pengertian kepemimpinan itu bersifat universal, berlaku dan terdapat pada berbagai bidang kegiatan hidup manusia. Oleh karena itu, sebelum dibahas pengertian kepemimpinan yang menjurus pada bidang pendidikan, maka perlu dipahami dahulu pengertian kepemimpinan yang bersifat universal. Kepemimpinan berarti kemampuan seseorang untuk mempengaruhi perilaku orang lain di dalam kerjanya dengan menggunakan kekuasaan. Dengan kekuasaannya mengarahkan dan mempengaruhi bawahan sehubungan

21 Wirawan, *Kepemimpinan teori psikologi, Prilaku organisasi, Aplikasi dan Penelitian*, (Jakarta, PT. Raja Grafindo Persada, 2013), hlm. 7

22 Dirawat, dkk, *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*, (Surabaya: Usaha Nasional, 2013), hlm. 23

dengan tugas-tugas yang harus dilaksanakannya.

Isu kepemimpinan disini sangat penting karena kepemimpinan berbeda dari manajemen, dan kekuatan utama dibelakang perubahan yang berhasil adalah kepemimpinan, bukan manajemen. Tanpa kepemimpinan yang cukup memungkinkan terjadinya kesalahan makin besar dan kemungkinan berhasil dengan sendirinya akan makin kecil. Menurut Kotter, tujuan utama kepemimpinan adalah menghasilkan perubahan yang perlu, khususnya perubahan yang signifikan.²³

Kepemimpinan adalah proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas-aktivitas yang ada hubungannya dengan pekerjaan para anggota kelompok. Tiga implikasi penting yang terkandung dalam hal ini yaitu: (1) kepemimpinan itu melibatkan orang lain baik itu bawahan maupun pengikut, (2) kepemimpinan melibatkan pendistribusian kekuasaan antara pemimpin dan anggota kelompok secara seimbang, (3) adanya kemampuan untuk menggunakan berbagai bentuk kekuasaan yang berbeda-beda untuk mempengaruhi tingkah laku pengikutnya dengan berbagai cara.

Seorang yang melaksanakan sistem kepemimpinan secara efektif, berarti ia memiliki bakat kepemimpinan yang kualitasnya baik dan kuantitasnya besar. Berbeda dengan pendapat bahwa kepemimpinan sebagai ilmu, yang menitikberatkan kepemimpinan pada proses belajar dan latihan (empiris). Dengan demikian, bahwa kepemimpinan akan berlangsung efektif, bilamana berada ditangan orang-orang yang berpengalaman atau terlatih dalam memimpin. Dengan belajar dari sebuah pengalaman, seseorang akan menjadi terampil dan ahli dalam melaksanakan kepemimpinan, tanpa mempersoalkan berbakat atau tidak.

23 John Kotter, *What Leaders really Do*, Kepemimpinan dan Perubahan, alih bahasa, Julius A. Mulyadi, (Jakarta: Erlangga, 2011), hlm. 10

Berdasarkan pada definisi-definisi di atas, menurut Wahjosumidjo terdapat beberapa hal penting yaitu: 1) Kepemimpinan dilihat sebagai serangkaian proses atau tindakan; 2) Adanya tujuan yang hendak dicapai bersama; 3) Fungsi kepemimpinan itu adalah untuk mempengaruhi, menggerakkan orang lain dalam kegiatan atau usaha bersama; 4) Kegiatan atau proses memimpin untuk antar beberapa pemberian contoh atau bimbingan kegiatan atau usaha yang terorganisasi; 5) Kegiatan tersebut berlangsung dalam organisasi formal; 6) Kepemimpinan juga diterjemahkan ke dalam istilah: sifat-sifat perilaku pribadi, pengaruh terhadap orang lain, pola-pola interaksi, hubungan kerja sama antarperan, kedudukan dari suatu jabatan administrasi.²⁴

Sebagian besar definisi mengenai kepemimpinan mencerminkan asumsi bahwa kepemimpinan menyangkut sebuah proses pengaruh sosial yang sengaja dijalankan seseorang terhadap orang lain untuk menstruktur aktivitas-aktivitas serta hubungan-hubungan di dalam sebuah kelompok atau organisasi. Menurut Pierce dan Newstrom dalam Syafaruddin menggambarkan proses Kepemimpinan mengandung lima komponen sebagai berikut: 1) Pemimpin adalah orang yang mengarahkan pengikut, melahirkan kinerja/aktivitas; 2) Pengikut adalah orang yang bekerja di bawah pengaruh pemimpin; 3) Konteks adalah situasi (formal atau tidak formal, sosial atau kerja, dinamis atau statis, darurat atau rutin, rumit atau sederhana sesuai hubungan pemimpin dan pengikut; 4) Proses adalah tindakan kepemimpinan, perpaduan, memimpin mengikut, bimbingan menuju pencapaian tujuan, pertukaran dan membangun hubungan; 5) Hasil adalah yang muncul dari hubungan pemimpin, pengikut dan situasi (rasa hormat, kepuasan dan kualitas produk)²⁵

24 Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. (Jakarta: PT. Raja Grafindo, 2014), hlm. 17

25 Syafaruddin, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*, (Jakarta: Ciputat Press, 2015), hlm. 5-6

Konsep keberhasilan kepemimpinan pada hakikatnya berkaitan dengan tingkat kepedulian seorang pemimpin terlibat kedua orientasi yaitu apa yang telah dicapai oleh organisasi (*organizational achievement*) yang mencakup produksi, pendanaan, kemampuan adaptasi dengan program-program inovatif. Dan pembinaan terhadap organisasi (*organizational maintenance*) yang mencakup kepuasan bawahan, motivasi dan semangat kerja. Berikut ulasannya:

- 1) *Organizational achievement*, pengamatan terhadap produk yang dihasilkan oleh proses transformasi kepemimpinan seperti: penampilan kelompok, tercapainya tujuan kelompok, kelangsungan hidup kelompok, pertumbuhan kelompok, kemajuan kelompok, bawahan merasa puas terhadap pemimpin, bawahan merasa bertanggung jawab terhadap tujuan kelompok, kesejahteraan dan perkembangan kelompok.
- 2) *Organizational maintenance*, pendekatan ini dapat dilakukan melalui pengamatan terhadap sikap bawahan dan orientasi pemimpin terhadap bawahan seperti: apakah bawahan merasa puas terhadap pemenuhan kebutuhan yang diharapkan, apakah bawahan menghargai, hormat dan kagum kepada pemimpin, apakah para bawahan merasa bertanggung jawab dengan kuat untuk melaksanakan perintah.²⁶

Berdasarkan penjelasan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi yang dilakukan pemimpin terhadap individu atau kelompok sehingga mau melakukan tindakan dengan sukarela dalam situasi tertentu untuk mencapai tujuan.

d. Tipe-tipe Kepemimpinan

Tipe kepemimpinan ini sangat bervariasi dan terdapat banyak pendapat dan tinjauan tentang tipe kepemimpinan

26 Wahjosumidjo, *Kepemimpinan ...*, hlm. 49

tersebut. Meskipun belum ada kesepakatan mengenai tipe kepemimpinan yang secara luas dikenal dewasa ini, menurut Jamal Ma'mur Asmani ada tiga yaitu otokratis, *laissez faire*, dan demokratis.²⁷

1) Tipe Otokratis

Tipe otokratis adalah pemimpin yang bekerja keras, sungguh-sungguh, teliti dan tertib. Otokratis berarti mempunyai sifat memerintah dan menentukan sendiri. Adapun ciri-ciri dari kepemimpinan otokratis itu menurut Ngalim Purwanto antara lain: a) Bertindak sebagai diktator terhadap anggotanya; b) Menggerakkan dan memaksakan kelompok; c) Kekuasaan hanya dibatasi oleh undang-undang; d) Menunjukkan dan member perintah; e) Bawahan tidak boleh membantah atau mengajukan saran; f) Tidak menghendaki rapat atau atau musyawarah.²⁸

Berdasarkan penjelasan di atas maka kepemimpinan otokratis adalah merupakan tipe kepemimpinan di mana seorang pemimpin lebih bersifat ingin berkuasa dan memaksa bawahannya untuk patuh dan taat padanya. Pemimpin sama sekali tidak memberi kebebasan kepada anggotanya untuk berpendapat dalam mengambil suatu kebijakan. Semua kebijakan yang bersifat perintah, pemberitahuan, dan pembagian tugas dilakukan tanpa mengadakan musyawarah dengan orang-orang yang dipimpinnnya.

Melalui kepemimpinannya ia selalu berperan sebagai pemain tunggal dan hanya mementingkan dirinya sendiri tanpa mempertimbangkan anggota kelompoknya yang lain. Segala kebijakan dan langkah-langkah organisasi ditetapkan sendiri dan anggota kelompok (bawahannya)

27 Jamal Ma'mur Asmani. *Manajemen Pengelolaan dan Kepemimpinan Pendidikan Profesional: Panduan Quality Control Bagi Para Pelaku Lembaga Pendidik*. (Yogyakarta: Diva Press, 2019), hlm. 102

28 M. Ngalim Purwanto. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2010), hlm. 48

diperintahkan bekerja sesuai dengan kehendaknya. Di sisi lain penggunaan kepemimpinan otoriter cenderung lebih banyak buruknya. Kenyataannya merupakan perilaku yang tidak disukai Allah SWT. Contohnya kepemimpinan fir'aun yang telah membawa kepada kedurhakaan kepada Allah SWT dan sesuai dengan firman Allah SWT berbunyi:

وَإِنَّ فِرْعَوْنَ لَعَالٍ فِي الْأَرْضِ وَإِنَّهُ لَمِنَ الْمُسْرِفِينَ

Artinya: “*Sesungguhnya Fir'aun itu berbuat sewenang-wenang di muka bumi, dan dia termasuk orang-orang yang melanggar batas*” (Q.S Yunus: 83).²⁹

Ayat di atas menegaskan bahwa seorang pemimpin tidak dibenarkan untuk berbuat sekehendak dirinya sendiri terhadap orang-orang yang dipimpinnya. Karena akan menimbulkan kesengsaraan bagi bawahannya.

2) Tipe *laissez faire*

Laissez faire jika diterjemahkan dapat diartikan sebagai “biarkan saja berjalan” atau ‘membiarkan orang-orang berbuat sekehendaknya. Bentuk kepemimpinan ini merupakan kebalikan dari bentuk kepemimpinan otoriter. Kepemimpinan ini pada dasarnya tidak melaksanakan kegiatan dengan cara apapun. Kepala sekolah berkedudukan sebagai simbol dan tidak pernah memberikan kontrol dan koreksi terhadap pekerjaan anggota-anggotanya.

Pembagian tugas dan kerjasama diserahkan kepada anggota-anggota kelompoknya tanpa petunjuk atau saran-saran dari pemimpin. Sehingga kekuasaan dan tanggungjawab menjadi simpang siur dan tidak terarah. Seorang pemimpin yang bertipe *Laizzes Faire* ini dalam mempengaruhi anggotanya selalu berorientasi kemanusiaan, ia selalu mengutamakan perasaan

29 Kementerian Agama RI. *Al Qur'an dan Terjemahnya*. (Jakarta: Puslitbang Pendidikan Agama Islam, 2019), hlm. 325

tanpa memperhatikan tugas dan kewajiban. Karena itu ia terlihat sama dengan ingin menuruti apa yang diinginkan bawahannya.

Kondisi yang demikian menurut Soekarta Indrafachrudi dan Fran Mata Heru, oleh beberapa oleh beberapa hal antara lain :

- a) Mereka menduduki posisi pemimpin itu tidak dipersiapkan sebaik-baiknya, misalnya melalui latihan atau pendidikan jabatan khusus sesuai dengan peranan yang harus dilaksanakan sebagai pemimpin pendidikan;
- b) Kurangnya usaha-usaha mutu jabatan pemimpin yang bersifat pendidikan atau kaderisasi dalam jabatan;
- c) Sistem penyelesaian pengangkatan pada posisi-posisi pimpinan yang tidak atau kurang di dasarkan kepada persyaratan-persyaratan obyektif, apa yang diperlukan untuk dipenuhi oleh mereka syarat-syarat pendidikannya, pengalamannya, kecakapan teknis memimpin yang sesungguhnya dan syarat-syarat kepribadian lainnya.³⁰

Kepemimpinan seperti ini pada dasarnya kurang tepat bila dilaksanakan secara murni di lingkungan lembaga pendidikan. Karena dalam hal ini setiap anggota kelompok bergerak sendiri-sendiri sehingga semua aspek manajemen administratif tidak dapat diwujudkan dan dikembangkan. Akibatnya dari kepemimpinan laizzes ini dalam dunia pendidikan adalah para tenaga pendidik dan kependidikan sibuk dengan masing-masing. Semua bekerja tanpa tujuan bersama.

Untuk menghindari terjadinya pemimpin yang seperti itu, maka para pemimpin pendidikan hendaknya dapat mempersiapkan dan menciptakan kader-kader yang mumpuni sehingga nantinya ia mampu

30 Soekarta Indrafachrudi dan Fran Mata Heru. *Administrasi Sekolah*. (Malang: Departemen Administrasi FIP IKIP. 2017), hlm. 50-51

menfungsikan kepemimpinannya dengan beberapa jalan, menurut Soekarta Indrafachrudi dan Fran Mata Heru, (2007:56), diantaranya yaitu:

a) Mengadakan training kepemimpinan atau memberikan pendidikan khusus baik lewat seminar atau penataran kepemimpinan; b) Kaderisasi pemimpin, dalam artian memberikan kesempatan kepala yang lebih muda untuk tampil dalam kegiatan tertentu dan juga memberikan kesempatan untuk duduk dalam kepengurusan keorganisasian. Dengan tindakan yang demikian itu mungkin akan menciptakan sosok pemimpin yang mumpuni sehingga program pendidikan dapat dilaksanakan dengan sebaik-baiknya dan hasil dari pendidikan dapat meningkat.³¹

3) Demokratis

Tipe pemimpin demokratis menurut Asmani adalah pemimpin yang menganggap dirinya bagian dari kelompoknya dan bersama-sama bertanggung jawab dalam pelaksanaan tujuannya.³² Tipe kepemimpinan demokratis ini memang paling sesuai dengan konsep Islam Yang mana di dalamnya banyak menekankan prinsip musyawarah untuk mufakat. Hal ini sebagaimana terdapat dalam Q.S Ali Imron ayat 159, yang berbunyi:

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ
لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ
فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ
الْمُتَوَكِّلِينَ

Artinya: “Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu berlaku lemah Lembut terhadap mereka. sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. Karena itu

31 Soekarta Indrafachrudi dan Fran Mata Heru. *Administrasi Sekolah...*, hlm. 50-51

32 Jamal Ma'mur Amani, *Manajemen Pengelolaan ...*, hal. 102

ma'afkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian apabila kamu Telah membulatkan tekad, Maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya.” (Q.S Ali Imron: 159)³³

Ayat di atas menyebutkan bahwa manusia diperintahkan untuk melakukan musyawarah dalam mengambil keputusan. Hal ini mengingat bahwa didalam musyawarah silang pendapat selalu terbuka. Apalagi jika orang-orang yang terlibat terdiri dari banyak orang. Berdasarkan ayat di atas, tepat sekali apabila kepemimpinan demokratis itu diterapkan dalam lembaga pendidikan. Hal ini dikarenakan dalam kepemimpinan demokrasi ini setiap personal dapat berpartisipasi secara aktif dalam mengembangkan misi kedewasaan anak.

Dalam dunia pendidikan, pemimpin yang demokratis senantiasa berusaha memupuk rasa kekeluargaan dan persatuan. Ia senantiasa berusaha membangun semangat anggota kelompoknya dalam menjalankan dan mengembangkan daya kerjanya untuk mencapai tujuan yang telah diprogramkan secara bersama-sama. Kepemimpinan yang demokratis ini akan selalu tampak dalam mempengaruhi anggotanya dan selalu berusaha untuk :

- a) Meningkatkan interaksi kelompok untuk perencanaan kooperatif
- b) Menciptakan iklim yang sehat untuk perkembangan individual dan memecahkan pemimpin-pemimpin yang potensial.

Kedua usaha itu akan dapat tercapai jika ada partisipasi yang aktif dari semua anggota kelompok yang berkesempatan secara demokratis memberi

33 Kementerian Agama RI. Al Qur'an ..., hlm. 189

tugas dan tanggung jawab secara bersama-sama antara pemimpin dengan anggota kelompoknya. Dengan demikian akan tercipta suasana yang harmonis serta dapat meningkatkan semangat kelompok dan kerja sama dalam memantapkan kebijaksanaan. Selanjutnya menurut Sondang P. Siagian, yang dikutip oleh Nawawi, menyebutkan tipe pemimpin itu dapat digolongkan menjadi lima, yaitu:

- a) Tipe Otokrasi
- b) Tipe Militeristis, yaitu senang pada formalitas yang berlebih-lebihan, menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahan serta sukar untuk menerima kritikan.
- c) Tipe Paternalistik, yaitu kepala sekolah bersikap terlalu melindungi, jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengambil inisiatif dan mengambil keputusan serta bersikap maha tahu.
- d) Tipe Kharismatik, yaitu pemimpin yang diterima karena kepribadiannya yang berpengaruh dan dipercayai sehingga diikuti pendapat dan keputusannya.³⁴

Tipe kharismatik ini diwarnai oleh indikator sangat besarnya pengaruh sang pemimpin terhadap para pengikutnya. Kepemimpinan seperti ini lahir karena pemimpin tersebut mempunyai kelebihan yang bersifat psikis dan mental serta kemampuan tertentu, sehingga apa yang diperintahkannya akan dituruti oleh pengikutnya. Biasanya dalam kepemimpinan kharismatik ini interaksi dengan lingkungan lebih banyak bersifat informal, karena dia tidak perlu diangkat secara formal dan tidak ditentukan oleh kekayaan, tingkat usia, bentuk fisik, dan sebagainya.

³⁴ Hadari Nawawi. *Kepemimpinan Menurut Islam*. (Yogyakarta: Gajah Mada Press, 2015), hlm.157-159

Meskipun demikian, kepercayaan terhadap dirinya sangat tinggi dan para pengikutnya pun mempercayainya dengan penuh kesungguhan, sehingga dia sering dipuja dan dipuji bahkan dikultuskan. Sebab dalam kesehariannya dengan kewibawaannya yang cukup besar, dia mampu mengendalikan pengikutnya tanpa memerlukan dari pihak lain.

e) Tipe Demokratis.

Secara implisit tergambar bahwa untuk menjadi pemimpin tipe demokratis bukanlah suatu hal yang mudah untuk dicapai. Akan tetapi, karena pemimpin yang demikianlah yang paling ideal, alangkah baiknya jika semua pemimpin berusaha menjadi pemimpin yang demokratis.

e. Teori Kepemimpinan

Teori kepemimpinan yang berkembang selama ini ingin mengetahui bagaimana terjadinya keefektifan kepemimpinan dalam organisasi. Sehingga berbagai hasil penelitian menemukan teori bahwa kepemimpinan dapat dilihat dari pribadi pemimpin, prilaku pemimpin, situasi budaya organisasi, hubungan pemimpin dengan yang dipimpin dan hubungan pemimpin dengan tugas-tugasnya. Menurut Rasmianto untuk meningkatkan keefektifan dalam mengelola sekolah/madrasah, maka beberapa hal penting yang harus dimiliki kepala sekolah/madrasah sebagai pemimpin yaitu kemampuan politis, kemampuan pengajaran, kemampuan interpersonal dan kemampuan teknis.³⁵

Kepala sekolah/madrasah menurut Bafadal harus mampu memberikan peran sebagai seorang inisiator, inspirator, partisipator dan motivator kepada guru, siswa, dan karyawan untuk sama-sama menciptakan sinergisitas dalam meningkatkan kinerja lembaga untuk mencapai tujuan dan

35 Rasmianto, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Berwawasan Visioner-Transformatif Dalam Otonomi Pendidikan*, (Malang: Jurnal el-Harakah, 2013), hlm. 17

sasaran yang diharapkan.³⁶

Menurut Mulyadi menyebutkan bahwa teori kepemimpinan juga membicarakan bagaimana seseorang menjadi pemimpin atau bagaimana timbulnya seorang pemimpin. Kepemimpinan tidak lagi dipahami secara organik tetapi merupakan dimensi organisasi yang mempunyai kontribusi untuk membangun budaya organisasi yang sehat.³⁷ Ada beberapa teori tentang kepemimpinan, menurut Danim di antaranya ialah:³⁸

1) Teori Genetis

Teori ini menurut Danim mengatakan bahwa pemimpin besar (*great leader*) dilahirkan, bukan dibuat (*leader are born, and not made*), penganut teori ini mengatakan bahwa seorang pemimpin akan terbentuk dengan sendirinya karena ia telah dilahirkan dengan bakat pemimpin.³⁹ Dalam keadaan bagaimanapun seorang ditempatkan pada suatu waktu ia akan menjadi pemimpin karena ia dilahirkan untuk itu. Artinya takdir telah menetapkan ia menjadi pemimpin. Mitos ini berbahaya bagi perkembangan regenerasi pemimpin karena yang dipandang pantas menjadi pemimpin adalah orang yang memangdari sananya dilahirkan sebagai pemimpin, sehingga yang bukan dilahirkan sebagai pemimpin tidak memiliki kesempatan menjadi pemimpin.

2) Teori Sosial

Teori ini menyatakan bahwa pemimpin-pemimpin itu harus disiapkan dan dibentuk. Menurut Siti Patimah, menyebutkan bahwa teori ini muncul

36 Ibrahim Bafadal. *Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah Dasar, dari Sentralisasi Menuju Desentralisasi*, (Jakarta: PT. Bumi Askara, 2016), hlm. 64

37 Mulyadi, *Peran Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Mengembangkan Budaya Madrasah*, (Malang: el-Hikmah, 2010), hlm. 44

38 Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah: Dari unit Birokrasi ke lembaga Akademik*. Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2017), hlm. 7

39 Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen ...*, hlm. 7

bahwa setiap orang dapat menjadi pemimpin apabila dia dididik dan diberi pengalaman yang cukup tentang kepemimpinan.⁴⁰ Jadi dalam hal ini seseorang yang ingin menjadi pemimpin dituntut untuk mempelajari ilmu kepemimpinan dan ilmu-ilmu lainnya yang mempunyai keterkaitan dengan kepemimpinan.

3) Teori Ekologis

Teori ini merupakan penyempurnaan dari kedua teori genetik dan teori sosial. Menurut Kartono menyatakan bahwa penganut-penganut teori ini berpendapat bahwa seseorang hanya dapat menjadi pemimpin yang baik apabila pada waktu lahirnya telah memiliki bakat-bakat kepemimpinan, bakat mana kemudian dikembangkan melalui pendidikan yang teratur dan pengalaman-pengalaman yang memungkinkannya untuk mengem-bangkan lebih lanjut bakat-bakat yang memang telah dimilikinya itu.⁴¹

4) Teori Kontingensi/Situasional

Selain ketiga teori tersebut, muncul pula teori keempat yaitu Teori Kontingensi atau Teori Situasional. Menurut Imam Mujiono penganut teori ini berpendapat bahwa Ada tiga faktor yang turut berperan dalam proses perkembangan seseorang menjadi pemimpin atau tidak, yaitu: (1) Bakat kepemimpinan yang dimilikinya. (2) Pengalaman pendidikan, latihan kepemimpinan yang pernah diperolehnya, dan (3) Kegiatan sendiri untuk mengembangkan bakat kepemimpinan tersebut.⁴²

Teori ini disebut dengan teori serba kemungkinan dan bukan sesuatu yang pasti, artinya seseorang dapat menjadi pemimpin jika memiliki bakat, lingkungan yang membentuknya, kesempatan dan kepribadian,

40 Siti Patimah, *Manajemen Kepemimpinan Islam; Aplikasinya dalam Organisasi Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 2015), hlm. 32

41 Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, (Jakarta: Raja Grafindo, 2015), hlm. 33

42 Imam Mujiono, *Kepemimpinan dan Keorganisasian*, (Yogyakarta: UII Press, 2012), hlm. 18

motivasi dan minat yang memungkinkan untuk menjadi pemimpin.

2. Kepala Sekolah/Madrasah

a. Pengertian Kepala Sekolah/Madrasah

Kepala Sekolah/Madrasah dalam penelitian ini adalah orang yang memimpin pada lembaga pendidikan formal. Sudarwan Danim mendefinisikan bahwa kepala sekolah/madrasah adalah seorang guru, yaitu guru yang memperoleh tugas tambahan sebagai Kepala Sekolah/ Madrasah. Berdasarkan definisi tersebut, maka tugas kepala sekolah sangatlah kompleks dan berat, sehingga memungkinkan lembaga sekolah dapat berjalan kurang baik.⁴³

Wahjosumidjo mendefinisikan bahwa kepala sekolah/madrasah sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.⁴⁴

Lebih lanjut Wahjosumidjo menjelaskan bahwa kepala sekolah/ madrasah adalah jabatan pemimpin yang tidak bisa diisi oleh orang-orang tanpa didasarkan atas pertimbangan-pertimbangan.⁴⁵ Siapapun yang akan diangkat menjadi kepala sekolah harus ditentukan melalui prosedur serta persyaratan-persyaratan tertentu seperti: latar belakang pendidikan, pengalaman, usia, pangkat, dan integritas. Oleh karena itu, kepala sekolah pada hakikatnya adalah pejabat formal, sebab pengangkatannya melalui suatu proses dan prosedur yang didasarkan atas perlakuan yang berlaku.

Definisi di atas mencerminkan bahwa seorang kepala sekolah/ madrasah merupakan seorang guru yang mendapat

43 Sudarwan Danim, *Inovasi Pendidikan dalam Upaya Peningkatan Profesionalisme Tenaga Kependidikan*. (Bandung: Pustaka Setia, 2012), hlm. 145

44 Wahjosumidjo, *Kepemimpinan ...*, hlm. 63

45 Wahjosumidjo, *Kepemimpinan ...*, hlm. 84-85

tugas ganda yaitu sebagai pemimpin lembaga pendidikan dan bertugas sebagai pendidik. Sementara itu Sobri, dkk., memberikan pengertian bahwa kepala sekolah/v merupakan motor penggerak, penentu arah kebijakan sekolah yang akan menentukan bagaimana tujuan-tujuan sekolah dapat direalisasikan. Dengan tugas sebagai motor penggerak di atas, maka sangat diharapkan sebagai Kepala Sekolah harus mampu menjalankan tugasnya secara professional terutama dalam pembinaan dan pengawasan kinerja guru.⁴⁶

Leithwood, et al. mengemukakan bahwa, *leadership has very significant effects on the quality of the school organization and on pupil learning.*⁴⁷ (pemimpin sangat berpengaruh terhadap kualitas suatu organisasi sekolah dan kegiatan pembelajaran) Daryanto juga menjelaskan bahwa kepala sekolah merupakan personel sekolah yang bertanggung jawab terhadap seluruh kegiatan-kegiatan sekolah. Ia mempunyai wewenang dan tanggung jawab penuh untuk menyelenggarakan seluruh kegiatan pendidikan dalam lingkungan sekolah yang dipimpinnya.⁴⁸ Definisi tersebut menjelaskan bahwa Kepala Sekolah adalah pada hakekatnya seorang guru yang mempunyai tugas khusus sebagai pemimpin dalam suatu lembaga pendidikan.

Dengan demikian kepala sekolah harus bekerjasama dengan staf. Sebagaimana Sanzo, Sherman, & Clayton yang mengemukakan bahwa *Principals cannot lead schools without staff collaboration. They need to be able to empower staff members to make their own decisions and to work with them in a cooperative, collegial manner.*⁴⁹ (Kepala sekolah tidak

46 Sobri, dkk., *Pengelolaan Pendidikan*. (Yogyakarta: Multi Pressindo, 2019), hlm. 110

47 Kevin Leithwood, et al, *Successful school leadership: What it is and how it influences pupil learning*. (Nottingham: National College for School Leadership, 2016), hlm. 14

48 Daryanto, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2011), hlm. 80

49 Kevin L. Sanzo, Sherman & John Clayton, *Leadership practices of successful middle school principals*. (Journal of Educational Administration, 2010), hlm. 41

bisa memimpin sekolah tanpa kolaborasi staf. Mereka harus mampu untuk memberdayakan anggota staf untuk membuat keputusan mereka sendiri dan untuk bekerja dengan mereka secara kooperatif dan kolegial).

Berdasarkan pengertian-pengertian di atas maka dapat disimpulkan bahwa Kepala Sekolah pada hekekatnya adalah seorang guru (pendidik), namun dalam tugasnya mempunyai tugas tambahan yang cukup berat yaitu sebagai pemimpin pada suatu lembaga pendidikan yaitu sekolah.

b. Tugas dan Tanggung Jawab Kepala Sekolah/Madrasah

Berdasarkan pengertian kepala sekolah di atas, maka seorang Kepala Sekolah mempunyai tugas dan peran yang cukup berat. Adapun tugas Kepala Sekolah menurut Wahjosumidjo adalah sebagai berikut: 1) Kepala Sekolah berperan sebagai kekuatan sentral yang menjadi kekuatan penggerak kehidupan sekolah; 2) Kepala sekolah harus memahami tugas dan fungsi mereka demi keberhasilan sekolah, serta memiliki kepedulian kepada staff dan siswa.⁵⁰

Berdasarkan tugas tersebut di atas maka menunjukkan bahwa Kepala Sekolah adalah jabatan pemimpin yang tidak bisa diisi oleh orang-orang tanpa didasarkan atas pertimbangan-pertimbangan, maka kepala sekolah merupakan profil sentral pemimpin pendidikan yang sangat penting. Karena ia lebih dekat dan langsung berhubungan dengan pelaksanaan program pendidikan di setiap sekolah-sekolah.

Berkaitan dengan keberhasilan tersebut maka Ngalim Purwanto memberikan penjelasan bahwa dapat dan tidaknya suatu program pendidikan dan tercapai tidaknya tujuan pendidikan itu sangat tergantung pada kecakapan dan kebijakan kepala sekolah sebagai pemimpin.⁵¹

50 Wahjosumidjo, *Kepemimpinan ...*, hlm. 82

51 Muhammad Ngalim Purwanto. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2010), hlm. 101

Lebih lanjut Mulyasa menjelaskan sebagai pemimpin formal, Kepala Sekolah bertanggungjawab atas tercapainya tujuan pendidikan melalui upaya peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan ke arah peningkatan prestasi belajar peserta didik.⁵² Kemudian Ngalim Purwanto menjelaskan bahwa kepala sekolah adalah jabatan pemimpin yang tidak bisa diisi oleh orang-orang tanpa didasarkan atas pertimbangan-pertimbangan, maka kepala sekolah merupakan profil sentral pemimpin pendidikan yang sangat penting.⁵³ Karena ia lebih dekat dan langsung berhubungan dengan pelaksanaan program pendidikan di setiap sekolah-sekolah. Dapat dan tidaknya suatu program pendidikan dan tercapai tidaknya tujuan pendidikan itu sangat tergantung pada kecakapan dan kebijakan kepala sekolah sebagai pemimpin.

Kepala sekolah merupakan pemimpin pendidikan, maka ia bertugas untuk membina lembaganya agar berhasil untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditentukan dan harus mampu mengarahkan serta mengkoordinir segala kegiatan.⁵⁴

Selanjutnya Daryanto mengemukakan, kepala sekolah tidak hanya bertanggung jawab atas kelancaran jalannya sekolah secara teknis akademis saja, akan tetapi segala kegiatan, keadaan lingkungan sekolah dengan kondisi dan situasinya serta berhubungan dengan masyarakat sekitarnya menjadi tanggung jawabnya pula.⁵⁵ Oleh karena itu kepala sekolah bertugas melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinannya baik yang berhubungan dengan pencapaian tujuan pendidikan, maupun penciptaan iklim sekolah yang kondusif bagi

52 E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2013), hlm. 84

53 Muhammad Ngalim Purwanto. *Administrasi dan Supervisi ...*, hlm. 101

54 Suryosubroto, *Dimensi-dimensi Administrasi Pendidikan di Sekolah*. (Jakarta: Bina Aksara, 2018), hlm. 141

55 Daryanto, *Administrasi ...*, hlm. 45

terlaksananya proses pendidikan secara efektif dan efisien.

Kepala sekolah merupakan peran sentral dalam semua pelaksanaan manajemen di sekolah. Dalam konteks ini, harus dipahami bahwa kepala sekolah bukanlah penguasa tunggal sekaligus bukannya pelayan tunggal, oleh karena itu kepala sekolah harus mampu melaksanakan tugasnya sebagai manajer sekolah. Kepala sekolah harus mampu melaksanakan fungsi-fungsi manajemen, yang meliputi proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian sebagai fungsi manajemen.

Berdasarkan pengertian Kepala Sekolah di atas, maka seorang Kepala Sekolah mempunyai tugas yang cukup berat. Adapun fungsi Kepala Sekolah menurut Wahjosumidjo adalah, 1) sebagai edukator; 2) sebagai manajer; 3) sebagai administrator; 4) sebagai supervisor; 5) sebagai pemimpin/ leader; 6) sebagai innovator; dan 7) sebagai motivator.⁵⁶

Berdasarkan fungsi pokok kepala sekolah tersebut di atas maka menunjukkan bahwa kepala sekolah adalah jabatan pemimpin yang tidak bisa diisi oleh orang-orang tanpa didasarkan atas pertimbangan-pertimbangan, maka kepala sekolah merupakan profil sentral pemimpin pendidikan yang sangat penting. Karena ia lebih dekat dan langsung berhubungan dengan pelaksanaan program pendidikan di setiap sekolah-sekolah.

c. Indikator Kepemimpinan Kepala Sekolah

Wahjosumidjo yang dikutip oleh Mulyasa menyatakan bahwa kepala sekolah sebagai leader harus memiliki karakter khusus yaitu kepribadian, keahlian dasar, pengalaman dan pengetahuan profesional, serta pengetahuan administrasi. Kemampuan yang harus diwujudkan kepala sekolah sebagai *leader* dapat dianalisis dari kepribadian, pengetahuan terhadap tenaga kependidikan, visi dan misi kepala sekolah,

56 Wahjosumidjo, *Kepemimpinan ...*, hlm. 102-114

kemampuan mengambil keputusan, dan kemampuan berkomunikasi.⁵⁷ Berikut adalah rincian aspek dan indikator leader dalam konteks kepemimpinan kepala sekolah:

- 1) Kepribadian: jujur, percaya diri, tanggung jawab, berani mengambil resiko dan keputusan, berjiwa besar, emosi yang stabil, dan teladan.
- 2) Pengetahuan: Memahami kondisi tenaga kependidikan Memahami kondisi dan karakteristik peserta didik, menyusun program pengembangan tenaga kependidikan, menerima masukan, saran, dan kritikan dari berbagai pihak untuk meningkatkan kemampuannya.
- 3) Pemahaman terhadap visi dan misi sekolah: Mengembangkan visi sekolah, mengembangkan misi sekolah, dan melaksanakan program untuk mewujudkan visi dan misi sekolah ke dalam tindakan.
- 4) Kemampuan mengambil keputusan: Mengambil keputusan bersama tenaga kependidikan di sekolah, mengambil keputusan untuk kepentingan internal sekolah, dan mengambil keputusan untuk kepentingan eksternal sekolah.
- 5) Kemampuan berkomunikasi: Berkomunikasi secara lisan dengan tenaga kependidikan di sekolah, menuangkan gagasan dalam bentuk tulisan, berkomunikasi secara langsung dengan peserta didik, dan berkomunikasi secara lisan dengan orang tua dan masyarakat sekitar.⁵⁸

Indikator kepemimpinan kepala sekolah harus dikuasai kepala sekolah agar kualitas pendidikan dapat sesuai dengan tujuan. Begitu pula dengan indikator-indikator yang ada pada setiap aspek, masing-masing indikator perlu dikuasai satu per satu. Apabila aspek dan indikator sudah dikuasai seorang kepala sekolah, maka akan berdampak baik bagi

57 E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah ...*, hlm. 115

58 Wahjosumidjo, *Kepemimpinan ...*, hlm. 112

sekolah masing-masing pada khususnya dan pendidikan pada umumnya. Aspek atau indikator kepemimpinan kepala sekolah tidak hanya terbatas pada tugas memimpin, namun juga hal lain yang berkaitan dengan interaksi terhadap warga sekolah dan seisinya. Indikator kepemimpinan kepala sekolah adalah kepribadian, pengetahuan terhadap tenaga kependidikan, visi dan misi sekolah, kemampuan mengambil keputusan, dan kemampuan berkomunikasi.

3. Mutu Pendidikan

a. Pengertian Mutu

Bagi setiap institusi, mutu adalah agenda utama dan meningkatkan mutu merupakan tugas yang paling penting. Walaupun demikian, ada sebagian orang yang menganggap mutu sebagai sebuah konsep yang penuh dengan teka teki. Mutu dianggap sebagai suatu hal yang membingungkan dan sulit untuk diukur. Mutu dalam pandangan seorang terkadang bertentangan dengan mutu dalam pandangan orang lain, sehingga tidak aneh jika ada dua pakar yang tidak memiliki kesimpulan yang sama tentang bagaimana cara menciptakan institusi yang baik.⁵⁹

Mutu merupakan sesuatu yang penting. Mutu menjadi suatu kebanggaan. Menurut Sallis, mutu dipandang sebagai sebuah konsep yang absolut sekaligus relatif.⁶⁰ Sedangkan menurut Joseph Juran dalam Nasution, bahwa mutu adalah kecocokan penggunaan produk (*fitness for use*) untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan pelanggan atau kualitas, sebagai kesesuaian terhadap spesifikasi.⁶¹

Sudarwan Danim mengemukakan bahwa, mutu sebagai derajat keunggulan suatu produk atau hasil kerja, baik

59 Edward Sallis, *Total Quality Management ...*, hal. 29

60 Edward Sallis, *Total Quality Management ...*, hal. 51-52

61 Nasution, *Manajemen Mutu Terpadu (TQM)*. (Jakarta: Ghalia Indonesia. 2010), hal. 15

berupa barang atau jasa.⁶² Dalam pendidikan, khususnya dalam proses pembelajaran, mutu sangat menentukan hasil belajar siswa. Mutu ditentukan berdasarkan pada keadaan senyatanya, misalnya hasil tes prestasi belajar siswa.⁶³

Mutu atau *quality* sesungguhnya merupakan sebuah konsep yang kontradiktif, sebab disatu sisi mutu dapat diartikan sebagai konsep relative.⁶⁴ Sebagai konsep absolut, mutu dipahami sebagai dasar penilaian untuk kebaikan, kecantikan, dan kebenaran yang memungkinkan standar tinggi dan tidak dapat diungguli. Dalam pemahaman seperti ini, produk-produk dianggap bermutu bila produk tersebut dibuat dengan sempurna dan tidak menghemat biaya.⁶⁵

b. Pendidikan

Teori pendidikan merupakan landasan dalam pengembangan praktik-praktik pendidikan.⁶⁶ Menurut Fuad Ihsan, pendidikan merupakan usaha manusia untuk menumbuh dan mengembangkan potensi-potensi pembawaan baik jasmani maupun rohani sesuai dengan nilai-nilai yang ada di dalam masyarakat dan kebudayaan.⁶⁷ Selanjutnya, menurut Abu Ahmadi & Nur Uhbiyati dijelaskan bahwa:

Pendidikan pada hakekatnya suatu kegiatan yang secara sadar dan sengaja, serta penuh tanggung jawab yang dilakukan oleh orang dewasa kepada anak sehingga timbul interaksi dari keduanya agar anak tersebut mencapai kedewasaan yang dicita-

62 Sudarwan Danim. *Inovasi pendidikan dalam upaya Peningkatan Profesionalisme Tenaga Kependidikan* (Bandung: Pustaka Setia, 2002), hal. 12

63 Oemar Hamalik. *Manajemen Pendidikan dan Pelatihan* (Bandung: Y.P Pemindo, 2019), hal. 33

64 Edward Sallis, *Total Quality Management ...*, hal. 22-23

65 Imam Machali dan Ara Hidayat, *The Handbook of Education Managemen: Teori dan Praktek Pengelolaan Sekolah/ Madrasah di Indonesia* (Jakarta: Prenadamedia Group, 2016), hal. 382

66 Abdul Kadir, dkk. *Dasar-dasar Pendidikan* (Jakarta: Kencana Prenada, 2012), hal. 15

67 Fuad Ihsan. *Dasar-dasar kependidikan* (Jakarta: Rineka Cipta, 2018), hal. 1-2

*citakan dan berlangsung terus- menerus.*⁶⁸

Dengan demikian, maka dapat dipahami bahwa pendidikan merupakan proses, sengaja, langsung maupun tidak langsung, sadar, dan penuh tanggung jawab, yang dilakukan oleh orang dewasa kepada anak dengan tujuan untuk memperoleh pengetahuan.

Pendidikan mempunyai peranan penting dalam mempersiapkan generasi muda untuk memberdayakan kecerdasan emosional yang tinggi dan menguasai *megaskills* yang mantap.⁶⁹ Singh dalam Khurshid, menyebutkan bahwa, *"education is broad term, the life long process of acquiring new knowledge and skills through both formal and informal exposure to information, ideas, and experiences"*.⁷⁰ Artinya: pendidikan merupakan suatu proses seumur hidup dimana pengetahuan dan keterampilan diperoleh baik secara formal maupun informal yang menghasilkan informasi, ide, dan pengalaman.

Nurhalis mengemukakan bahwa pendidikan yang memadai akan membuat manusia mempunyai kesempatan memperbaiki kehidupannya dan lebih terbuka menerima inovasi, memperluascakrawala dan mempertajam pemahaman terhadap berbagai fenomena.⁷¹ Menurut Kunandar, guru sebagai sebuah profesi berarti guru merupakan pekerjaan yang mensyaratkan kompetensi (pengetahuan, sikap, dan keterampilan dalam bidang pendidikan dan pembelajaran) yang diperoleh melalui pendidikan akademis yang intensif.⁷²

68 Abu Ahmadi & Nur Uhbiyati. *Ilmu Pendidikan* (Jakarta: Rineka Cipta, 2011), hal. 70

69 Kunandar. 2007. *Guru Profesional Implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) Dan Sukses Dalam Sertifikasi Guru* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2017), hal. 13

70 Khalid Khurshid, *A Study of the Relationship Between the Professional Qualifications of the Teachers and Academic Performance of Their Students at secondary school level*. International journal of human and social sciences. Vol. 3 no. 6. Tahun 2018, hal. 409

71 Nurhalis, *Pengaruh Pendidikan Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai Badan Diklat Provinsi Nanggroe Aceh Darussalam* (Jurnal Ichsan Gorontalo, 2,1. 2017), hal. 565

72 Kunandar. 2007. *Guru Profesional Implementasi ...*, hal. 46

Selanjutnya, menurut Fredrik Abia Kande, semakin tinggi kualifikasi pendidikan seseorang, maka semakin tinggi pula jenjang ketenagakerjaannya. Sebaliknya semakin rendah kualifikasi pendidikan seseorang, maka semakin rendah pula jenjang ketenagakerjaannya.⁷³

Tujuan pendidikan menurut Socrates dalam Abu Ahmadi & Nur Uhbiyati, yaitu mengembangkan daya pikir sehingga memungkinkan orang untuk mengerti pokok-pokok kesucilaan.⁷⁴ Sedangkan Tujuan pendidikan menurut Undang-undang Sistem Pendidikan Nasional, adalah:

*Tujuan pendidikan adalah mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban Bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan Bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis dan bertanggung jawab.*⁷⁵

Untuk mencapai tujuan tersebut, ditentukan oleh banyak faktor, antara lain peserta didik, tenaga pendidik, kurikulum, manajemen pendidikan, dan fasilitas pendidikan. Selain itu, lingkungan juga akan sangat berpengaruh untuk mendukung keberhasilan proses pendidikan.

Pendidikan sangat penting bagi kehidupan manusia. Pendidikan akan membimbing manusia ke arah yang baik dan benar. Sebagaimana dikemukakan oleh Kunandar, bahwa pendidikan mempunyai peranan penting dalam mempersiapkan generasi muda untuk memberdayakan kecerdasan emosional yang tinggi dan menguasai *megaskills*

73 Fredrik Abia Kande. *Hubungan Tingkat Pendidikan Guru, Pengetahuan Tentang Standar Pendidikan, Dukungan Sesama Guru, Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah, Dan Lingkungan Fisik Sekolah Dengan Kinerja Guru SMA/MA Negeri di Kabupaten Alor*. (Tesis magister tidak diterbitkan. Universitas Negeri Yogyakarta, Yogyakarta. 2019), hal. 35

74 Abu Ahmadi & Nur Uhbiyati. *Ilmu ...*, hal. 133

75 Lihat Pasal 3 Bab II Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang *Sistem Pendidikan Nasional*

yang mantap.⁷⁶ Melalui pendidikan, potensi-potensi manusia akan ditumbuh-kembangkan, sehingga menghasilkan kekuatan yang dibutuhkan untuk kehidupannya.

Pendidikan merupakan pilar penopang dalam meningkatkan sumber daya manusia yang tangguh. Oleh karena itu, upaya perbaikan dan peningkatan mutu sumber daya pendidikan perlu diperhatikan. Sumber daya pendidikan yaitu terkait 7 M (*Man, Money, Materials, Methods, Machines, Markets, Minute*). Pendidikan mempunyai fungsi penting bagi kehidupan manusia, antara lain: (1) memperoleh kepandaian, keterampilan, dan pembentukan sikap dan tingkah laku; (2) membina segi fisik, sosial, emosi anak; (3) membimbing anak supaya “dewasa” & “mandiri”; (4) transfer budaya dan nilai kebaikan; (5) “memanusiakan” manusia; (6) mempertahankan hidup; (7) menciptakan masa depan gemilang; (8) membentuk watak serta peradaban yang bermartabat; (9) mencerdaskan kehidupan; (10) membentuk manusia yang demokratis dan bertanggung jawab; (11) menumbuh-kembangkan potensi/kecakapan anak (religi, afektif, kognitif, psikomotorik, seni, & sosial); dan (12) memperoleh keselamatan, kesejahteraan, kebahagiaan di dunia dan di akhirat.

Dalam Undang-undang Sisdiknas No. 20 tahun 2003 Pasal 13 ayat 1 dinyatakan bahwa jalur pendidikan terdiri dari pendidikan formal, non-formal dan informal. Selanjutnya, jenjang pendidikan di Negara Indonesia, khusus mengenai pendidikan formal dibagi menjadi tiga jenjang atau tingkatan, yaitu: pendidikan dasar, pendidikan menengah, dan pendidikan tinggi. Selain itu, terdapat pula pendidikan pra sekolah atau pendidikan anak usia dini, yaitu pendidikan yang diberikan sebelum memasuki jenjang pendidikan dasar. Sedangkan mengenai jenis pendidikan di Indonesia dibagi menjadi tujuh macam, yaitu Pendidikan Umum, Pendidikan

76 Kunandar. 2007. *Guru Profesional Implementasi ...*, hal. 13

Kejuruan, Pendidikan Akademik, Pendidikan Profesi, Pendidikan Vokasi, Pendidikan Keagamaan, dan Pendidikan Khusus.

c. Mutu Pendidikan

1) Pengertian Mutu Pendidikan

Penyelenggaraan pendidikan tidak boleh sembarangan, pendidikan harus bermutu. Feigenbaum dalam Nasution, mengemukakan bahwa kualitas atau mutu adalah kepuasan pelanggan sepenuhnya (*full customer satisfaction*). Oleh karenanya, maka pendidikan yang bermutu adalah pendidikan yang mampu memuaskan para siswa. Tentu saja siswa yang puas adalah siswa yang memperoleh banyak ilmu dan prestasi belajar.⁷⁷

Sudarwan Danim dalam Umiarso dan Gojali memiliki pandangan lain tentang pengertian mutu. Menurutnya, mutu pendidikan mengacu pada masukan, proses, luaran, dan dampaknya. Mutu masukan dapat dilihat dari beberapa sisi. *Pertama*, kondisi baik atau tidaknya masukan sumberdaya manusia, seperti kepala sekolah, guru, laboran, staf tata usaha, dan siswa. *Kedua*, memenuhi atau tidaknya kriteria masukan material berupa alat peraga, buku-buku, kurikulum, prasarana, sarana sekolah, dan lain-lain. *Ketiga*, memenuhi atau tidaknya kriteria masukan yang berupa perangkat lunak, seperti peraturan, struktur organisasi, keempat, mutu masukan yang bersifat harapan dan kebutuhan, seperti visi, motivasi, ketekunan, dan cita-cita⁷⁸

Edward Deming mengemukakan bahwa, hakikat mutu dalam pendidikan antara lain yaitu:⁷⁹

a) Menciptakan Konsistensi Tujuan.

77 Nasution, *Manajemen Mutu ...*, hal. 15

78 Umiarso & Imam Gojali. *Manajemen Mutu Sekolah di Era Otonomi Pendidikan* (Yogyakarta: IRCiSoD, 2010), hal. 125

79 Edward Deming, *Leadership for Quality*, Executive Handbooks, (New York, 2017), hal. 85-90

Menciptakan konsistensi tujuan untuk memperbaiki layanan dan siswa, dimaksudkan untuk menjadikan sekolah sebagai sekolah yang kompetitif dan berkelas dunia.

b) Mengadopsi Filosofi Mutu Total

Pendidikan berada dalam lingkungan yang benar-benar kompetitif dan hal tersebut dipandang sebagai salah satu alasan mengapa Amerika kalah dalam keunggulan dalam kompetitifnya.

c) Mengurangi Kebutuhan Pengujian

Mengurangi kebutuhan pengujian dan inspeksi yang berbasis produksi massal dilakukan dengan membangun mutu dalam layanan pendidikan.

d) Menilai Bisnis Sekolah dengan Cara Baru

Menilai bisnis sekolah dengan meminimalkan biaya total pendidikan. Pandanglah sekolah sebagai pemasok siswa dari kelas satu sampai kelas-kelas selanjutnya.

e) Memperbaiki Mutu dan Produktivitas serta Mengurangi Biaya

Memperbaiki mutu dan produktivitas serta mengurangi biaya, dengan melembagakan proses “rencanakan/periksa/ ubah”.

f) Belajar Sepanjang Hayat

Mutu diawali dan diakhiri dengan latihan. Bila Anda mengharapkan untuk mengubah cara bekerja mereka, Anda mesti memberi mereka perangkat yang diperlukan untuk merubah proses kerja mereka.

g) Kepemimpinan dalam Pendidikan

Merupakan tanggungjawab manajemen untuk memberikan arahan. Para manajer dalam pendidikan mesti mengembangkan visi dan misi untuk wilayah, sekolah atau jurusan. Visi dan misi harus diketahui dan didukung oleh para guru, staf, siswa, orangtua dan komunitas.

h) Mengeleminasi Rasa Takut

Lenyapkanlah bekerja karena dorongan rasa takut dari wilayah, sekolah atau jurusan, maka setiap orang akan bekerja secara efektif untuk perbaikan sekolah. Ciptakanlah lingkungan yang akan mendorong orang untuk bebas berbicara.

i) Mengeleminasi Hambatan Keberhasilan

Menejemen bertanggungjawab untuk menghilangkan hambatan yang menghalangi orang mencapai keberhasilan dalam menjalankan pekerjaannya. Menghilangkan rintangan di antara bagian. Orang di bagian pegajaran, pendidikan, luar biasa, akunting, kantin, administrasi, pengembangan kurikulum, riset dan kelompok-kelompok lain harus bekerja sebagai sebuah tim. Mengembangkan strategi-strategi gerakan.

j) Menciptakan Budaya Mutu

Ciptakanlah budaya mutu. Jangan biarkan gerakan menjadi bergantung pada seseorang atau sekelompok orang. Ciptakanlah budaya mutu yang mengembangkan tanggungjawab pada setiap orang.

k) Perbaikan Proses

Tidak ada proses yang pernah sempurna; karena itu, carilah cara terbaik, proses terbaik, terapkan tanpa pandang-bulu. Menemukan solusi harus didahulukan, dan bukan mencari-cari kesalahan.

l) Membantu Siswa Berhasil

Hilangkanlah rintangan yang merampok hak siswa, guru atau administrator untuk memiliki rasa bangga pada hasil karyannya.

m) Komitmen

Manajemen mesti memiliki komitmen terhadap budaya mutu. Manajemen mesti berkemauan untuk mendukung memperkenalkan cara baru dalam mengerjakana sesuatu ke dalam

sistem pendidikan. Manajemen mesti mendukung tujuan dengan memberikan sarana untuk mencapai tujuan tersebut atau resiko munculnya ketidaksenangan di dalam sistem. “Kerjakan dengan tepat pada kesempatan pertama” merupakan tujuan utama.

n) Tanggung Jawab

Biarkan setiap orang di sekolah untuk bekerja menyelesaikan transformasi mutu. Transformasi merupakan tugas setiap orang.

2) Faktor-faktor yang mempengaruhi mutu pendidikan

Adalah faktor-faktor internal dan eksternal yang secara bersama-sama dapat menentukan mutu keseluruhan dari suatu sistem pendidikan.⁸⁰ Terdapat dua faktor yang dapat mempengaruhi mutu pendidikan, yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Adapun faktor internal berupa: kurikulum, sumber daya ketenagaan, sarana dan fasilitas, pembiayaan pendidikan, manajemen sekolah, dan kepemimpinan. Kemudian faktor eksternal meliputi: partisipasi politik yang rendah, ekonomi yang tidak berpihak pada pendidikan.⁸¹

3) Karakteristik mutu pendidikan

Menurut Husaini Usman mengatakan bahwa mutu memiliki 13 karakteristik seperti berikut ini:⁸²

a) Kinerja (*performa*): berkaitan dengan aspek fungsional sekolah. Misalnya: kinerja guru dalam mengajar baik, memberikan penjelasan meyakinkan, sehat dan rajin mengajar, dan menyiapkan bahan pelajaran lengkap. Pelayanan administratif dan edukatif sekolah baik yang ditandai hasil belajar tinggi, lulusannya banyak,

80 Muh. Bachrum, *Pengelolaan Pendidikan Bermutu* (Depdikbud Kabupaten Sleman, 2011), hal. 26

81 Syafaruddin, *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan* (Jakarta: PT. Grasindo, 2012), hal. 14

82 Husaini Usman, *Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), hal. 512-513

- putus sekolah sedikit, dan yang lulus tepat waktu banyak.
- b) Waktu wajar (*timeliness*): selesai dengan waktu yang wajar. Misalnya: memulai dan mengakhiri pelajaran tepat waktu. Waktu ulangan tepat. Batas waktu pemberian pekerjaan rumah wajar. Waktu untuk guru naik pangkat wajar.
 - c) Handal (*reliability*): usia pelayanan prima bertahan lama. Misalnya: pelayanan prima yang diberikan sekolah bertahan dari tahun ke tahun, mutu sekolah tetap bertahan dari tahun ke tahun.
 - d) Daya tahan (*durability*): tahan banting. Misalnya: meskipun krisis moneter, sekolah masih tetap bertahan, tidak tutup. Siswa dan guru tidak putus asa dan selalu sehat
 - e) Indah (*aesthetics*). Misalnya: eksterior dan interior sekolah ditata menarik. Taman ditanami bunga dan terpelihara dengan baik. Guru-guru membuat media pendidikan yang menarik. Warga sekolah berpenampilan rapi.
 - f) Hubungan manusiawi (*personal interface*): menjunjung tinggi nilai-nilai moral dan profesionalisme. Misalnya: warga sekolah saling menghormati, baik warga intern maupun ektern sekolah, demokratis, dan menghargai profesionalisme.
 - g) Mudah penggunaannya (*easy of use*). Sarana dan prasarana dipakai. Misalnya: aturan-aturan sekolah mudah diterapkan. Buku-buku perpustakaan mudah dipinjam dan dikembalikan tepat waktu.
 - h) Bentuk khusus (*feature*): keunggulan tertentu. Misalnya: sekolah ada yang unggul dengan hampir semua lulusannya diterima di universitas bermutu. Unggul dengan bahasa Inggrisnya. Unggul dengan penguasaan teknologi informasinya (komputerisasi).

- i) Standar tertentu (*conformance to specification*): memenuhi standar tertentu. Misalnya: sekolah sudah memenuhi Standar Pelayanan Minimal (SPM), sekolah sudah memenuhi standar minimal ujian nasional .
- j) Konsistensi (*Consistency*): keajegan, konstan, atau stabil. Misalnya: Mutu sekolah dari dahulu sampai sekarang tidak menurun seperti harus mengontrol nilai siswa-siswanya. Warga sekolah konsisten antara perkataan dengan perbuatan.
- k) Seragam (*uniformity*): tanpa variasi, tidak tercampur. Misalnya: sekolah menyeragamkan pakaian sekolah dan pakaian dinas. Sekolah melaksanakan aturan, tidak pandang bulu atau pilih kasih.
- l) Mampu melayani (*serviceability*): mampu memberikan pelayanan prima. Misalnya: sekolah menyediakan kotak saran dan saran-saran yang masuk mampu dipenuhi dengan sebaik-baiknya.
- m) Ketepatan (*Accruracy*): ketepatan dalam pelayanan. Misalnya: Sekolah mampu memberikan pelayanan sesuai dengan yang diinginkan pelanggan sekolah, guru-guru tidak salah dalam menilai siswa-siswanya.

4. Pandemi Covid-19

Pandemi merupakan salah satu level penyakit yang berdasarkan penyebarannya. Pada umumnya terdapat tiga level penyakit yang dikenal dalam dunia epidemiologi, yakni endemi, epidemi, dan pandemi. Ketiga level penyakit tersebut masing-masing defininya diberikan oleh *Centre for Disease Control and Prevention* (CDC). Sedangkan endemi adalah kehadiran konstan suatu penyakit menular pada suatu populasi dalam cakupan wilayah tertentu. Epidemi adalah penambahan angka kasus penyakit, biasanya secara tiba-tiba, di atas batas normal yang diprediksi pada opulasi di suatu area. Pademi adalah epidemi yang sudah menyebar ke beberapa negara dan benua dengan jumlah

penularan yang massif.⁸³

Tahun 2020 menjadi tahun yang berat bagi kita semua, hingga saat ini Indonesia masih dilanda pandemic Covid-19. Covid-19 merupakan penyakit menular yang disebabkan oleh sindrom pernapasan akut coronavirus 2 (*serever acute respiratory syndrome corona virus 2* atau SARSCoV-2). Virus ini merupakan keluarga Coronavirus yang dapat menyerang hewan. Ketika menyerang manusia, Corona virus biasanya menyebabkan penyakit infeksi saluran pernapasan, seperti flu, MERS (*Middle East Respiratory Syndrome*), dan SARS (*Serever Acute Respiratory Syndrome*). COVID-19 sendiri merupakan corona virus jenis baru yang ditemukan di Wuhan, Hubei, China pada tahun 2019.⁸⁴

Corona virus adalah keluarga besar virus yang menyebabkan penyakit mulai dari gejala ringan sampai berat. Ada setidaknya dua jenis coronavirus yang diketahui menyebabkan penyakit yang dapat menimbulkan gejala berat seperti *Middle East Respiratory Syndrome* (MERS) dan *Severe Acute Respiratory Syndrome* (SARS). *Corona virus Diseases 2019* (COVID-19) adalah penyakit jenis baru yang belum pernah diidentifikasi sebelumnya pada manusia. Tanda dan gejala umum infeksi COVID-19 antara lain gejala gangguan pernapasan akut seperti demam, batuk, dan sesak napas. Masa inkubasi rata-rata 5-6 hari dengan masa inkubasi terpanjang 14 hari.⁸⁵

Kasus Covid-19 di Indonesia terdeteksi pada tanggal 2 Maret 2020, ketika dua orang terkonfirmasi tertular dari seorang warga negara Jepang. Hingga saat ini, 15 Juni 2020, Indonesia telah melaporkan 39.294 kasus positif, sehingga menempati peringkat

83 Zainun Tahrus, *Dunia dalam Ancaman Pandemi: Kajian Transisi Kesehatan Mortalitas Akibat Covid19*. <https://www.researchgate.net/publication/340224377>, tahun 2020.

84 Ihsanuddin. *Fakta Lengkap Kasus Pertama Virus Corona di Indonesia*. Kompas. Com, 2020).

85 Yurianto, Ahmad, Bambang Wibowo, K. P. (2020). *Pedoman Pencegahan Dan Pengendalian Coronavirus Disease (Covid-19)* (M. I. Listiana Azizah, Adistikah Aqmarina (ed.), hlm. 41

kedua terbanyak di Asia Tenggara setelah Singapura dan sebelum Filipina.⁸⁶

Covid-19 banyak membawa dampak baik maupun buruk bagi semua makhluk hidup dan alam semesta. Segala daya dan upaya sudah dilakukan pemerintah guna memperkecil kasus penularan Covid-19. Tak terpungkiri salah satu nya adalah kebijakan belajar *online*, atau dalam jaringan (*daring*) untuk seluruh siswa/i hingga mahasiswa/i karena adanya pembatasan sosial.

Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia mengeluarkan Surat Edaran Nomor 4 Tahun 2020 Tentang Pelaksanaan Kebijakan Pendidikan Dalam Masa Darurat Penyebaran *Coronavirus Disease* (Covid-19) poin ke 2 yaitu proses belajar dari rumah dilaksanakan dengan ketentuan sebagai berikut:

- a. Belajar dari rumah melalui pembelajaran *daring*/jarak jauh dilaksanakan untuk memberikan pengalaman belajar yang bermakna bagi siswa, tanpa terbebani tuntutan menuntaskan seluruh capaian kurikulum untuk kenaikan kelas maupun kelulusan;
- b. Belajar dari rumah dapat difokuskan pada pendidikan kecakapan hidup antara lain mengenai pandemic Covid-19;
- c. Aktivitas dan tugas pembelajaran belajar dari rumah dapat bervariasi antarsiswa, sesuai minat dan kondisi masing-masing, termasuk mempertimbangkan kesenjangan akses/fasilitas belajar di rumah;
- d. Bukti atau prosuk aktivitas belajar dari rumah diberi umpan balik yang bersifat kualitatif dan berguna dari guru, tanpa diharuskan memberi skor/nilai kuantitatif.⁸⁷

Namun dari kebijakan yang dikeluarkan tentunya tidak dapat memastikan semuanya akan berjalan sebagaimana

⁸⁶ *Indonesia Confirms First Cases Of Corona Virus*. Bangkok Post (dalam bahasa Inggris). Reuters. 2 Maret 2020. Diakses tanggal 5 Januari 2020.

⁸⁷ Surat Edaran Menteri Pendidikan Nomor 3 Tahun 2020 Tentang *Pelaksanaan Pendidikan dalam Masa Darurat CoronaVirus (Covid-19)*.

mestinya disemua kalangan, khususnya sekolah di desa-desa yang kekurangan fasilitas berupa teknologi terpadu guna menunjang proses pembelajaran belajar online. Kurangnya biaya dan fasilitas yang memadai antara guru dengan siswa/i nya membuat proses pembelajaran online tidaklah seefektif yang diharapkan.

5. Strategi Kepala Madrasah dalam Mempertahankan Mutu Pendidikan pada Masa Pandemi

Strategi kepemimpinan kepala sekolah, utamanya dalam meningkatkan kemampuan atau kompetensi guru, menurut Ismail Solihin memberikan penjelasan mengenai berbagai tugas penting yang harus dilakukan kepala sekolah terhadap sekolah. adalah sebagai berikut:⁸⁸

a. Perencanaan strategi, yang meliputi:

1) Pengembangan visi, misi dan tujuan

Visi tak lain dari paradigma strategis yang dijadikan gambaran dan cita-cita masa depan yang harus dicapai oleh lembaga dan seluruh personal yang terlibat dalam suatu aktivitas organisasi/lembaga pendidikan. Menurut Mulyasana, menyebutkan, visi yang baik diharapkan mampu mendorong semangat dan komitmen untuk mempersiapkan masa depan yang lebih baik.⁸⁹

Oleh sebab itu, setiap lembaga pendidikan harus memiliki visi dan misi yang jelas dan terukur. Menurut Sallis, yang menyebutkan bahwa, misi sangat berkaitan dengan visi dan memberikan arahan yang jelas baik untuk masa sekarang maupun untuk masa yang akan datang. Misi adalah jabaran program dalam garis besar dari suatu visi yang telah ditetapkan oleh organisasi yang dikemas secara singkat, jelas, terukur, taktis, dan fleksibel. Setelah visi dan misi telah ditetapkan, keduanya harus diterjemahkan ke dalam tujuan-tujuan

⁸⁸ Ismail Solihin, *Manajemen Strategik*, (Bandung: Erlangga, 2012), h. 70-72

⁸⁹ Dedy Mulyasana, *Pendidikan Bermutu dan Berdaya Saing*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya 2011), h. 95-96

yang bisa dicapai. Tujuan sering diekspresikan sebagai sasaran dan cita-cita. Tujuan harus realistis dan dapat dicapai.⁹⁰

2) Pengidentifikasian faktor internal dan eksternal (analisis SWOT)

SWOT adalah singkatan dari *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats* (Kekuatan, Kelemahan, Peluang, dan Ancaman). Menurut Sallis, menjelaskan bahwa:

*Analisis SWOT sudah menjadi alat yang umum digunakan dalam perencanaan strategis pendidikan, namun tetap merupakan alat yang efektif dalam menempatkan potensi institusi. SWOT dapat dibagi ke dalam dua elemen yaitu analisis internal yang berkonsentrasi pada institusi itu sendiri, dan analisa eksternal atau lingkungan tempat sebuah institusi beroperasi.*⁹¹

Analisis SWOT dapat membantu pengalokasian sumber daya seperti anggaran, sarana dan prasarana, sumber daya manusia, fasilitas sekolah, potensi lingkungan, dan sebagainya. Menurut Sagala, “analisis SWOT dapat dilakukan dengan membuat matrik SWOT yaitu dapat dilakukan strategi SO (mengggunakan kekuatan dan memanfaatkan peluang), strategi WO (memperbaiki kelemahan dan mengambil manfaat dari peluang), strategi ST (mengggunakan kekuatan dan menghindari ancaman), strategi WT (mengatasi kelemahan dan menghindari ancaman).”⁹²

3) Perencanaan jangka pendek, menengah, dan panjang

Perencanaan jangka pendek merupakan perencanaan pada hasil yang ingin dicapai dalam periode satu tahun atau kurang. Perencanaan tersebut secara logis harus konsisten dengan perencanaan jangka

90 Edward Sallis, *Total Quality Management in Education*, (Jogjakarta: Ircisod, 2012), h. 216

91 Edward Sallis, *Total Quality Management ...*, h. 221

92 Syaeful Sagala, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2017), h. 140

panjang sekolah.⁹³

Perencanaan jangka panjang merepresentasikan pada hasil yang diharapkan dari pelaksanaan strategi tertentu. Strategi merepresentasikan berbagai tindakan yang perlu diambil untuk mencapai tujuan jangka panjang. Kerangka waktu bagi tujuan dan strategi harus konsisten, biasanya berkisar dua sampai lima tahun.

4) Penentuan strategi unggul

Strategi merupakan rencana besar yang bersifat meningkat, efisien, dan produktif guna mengefektifkan tercapainya tujuan. Strategi merupakan rencana jangka panjang yang dikembangkan secara detail dalam bentuk taktik yang bersifat operasional disertai target dan langkah-langkah secara terukur.⁹⁴

Strategi sekolah menjelaskan metode dan pendekatan yang digunakan untuk mencapai tujuan Stratejiknya. Langkah ini dalam proses manajemen Stratejik sekolah mencakup identifikasi pilihan-pilihan Stratejik yang mungkin dapat dilakukan untuk mencapai tujuan sekolah, evaluasi alternatif-alternatif Stratejik dengan menggunakan kriteria yang pasti dan pemilihan sebuah alternatif atau kelompok yang mungkin menjadi strategi sekolah.

b. Pelaksanaan strategi, yaitu meliputi:

1) Menentukan kebijakan sekolah

Kebijakan pendidikan merupakan suatu proyeksi, pilihan, dan sekaligus kewenangan untuk menetapkan dan melakukan atau tidak melakukan sesuatu yang terkait dengan pengaturan dan pelaksanaan tujuan, program, mekanisme, evaluasi, dan pengembangan dalam instansi pendidikan. Menurut Dedy Mulyasana menyebutkan bahwa kebijakan pendidikan tidak ditentukan secara sepihak oleh para pengambil

93 Sedarmayanti, *Manajemen Strategi*, (Bandung: PT Refika Aditama, 2014), h. 29

94 Dedy Mulyasana, *Pendidikan Bermutu dan ...*, h. 217

keputusan manajerial, tapi harus dibicarakan secara terbuka dengan seluruh sumber daya manusia yang terlibat dalam lembaga.⁹⁵

2) Memotivasi karyawan

Implementasi strategi adalah proses aksi yang membutuhkan dukungan dari semua staf dan karyawan. Proses motivasi diperlukan agar karyawan mendukung secara penuh strategi yang akan dan sedang dijalankan sekolah.⁹⁶

3) Mengalokasikan sumber-sumber daya manusia

Menurut Faustino Cordoso Gomes, untuk mencapai mutu pendidikan yang baik, maka diperlukan adanya pengalokasian sumber daya manusia yang sesuai dengan bidangnya masing-masing.⁹⁷ Pengalokasian sumber daya manusia melakukan seleksi terlebih dahulu, proses seleksi dan penempatan merupakan salah satu fungsi terpenting dalam manajemen sumber daya manusia, karena tersedia atau tidaknya pekerja dalam jumlah dan kualitas yang sesuai dengan kebutuhan organisasi, tepat atau tidaknya penempatan seorang pekerja pada posisi tertentu sangat ditentukan oleh fungsi seleksi dan penempatan ini.

4) Mengembangkan budaya yang mendukung strategi

Budaya menurut Rusmin Tumaggor, adalah nilai, pemikiran serta simbol yang mempengaruhi perilaku, sikap, kepercayaan, serta kebiasaan seseorang dalam sebuah organisasi.⁹⁸ Budaya sekolah merupakan suatu yang dibangun dari hasil pertemuan antara nilai-nilai yang dianut oleh kepala sekolah sebagai pemimpin dengan nilai-nilai yang dianut oleh guru dan para

95 Dedy Mulyasana, Pendidikan Bermutu dan ..., h. 200

96 Musa Hubeis, dan Mukhammad Najib, *Manajemen Strategik dalam Pengembangan Daya Saing Organisasi*, (Jakarta: PT Elex Media Komputindo, 2014), h. 28

97 Faustino Cordoso Gomes, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Andi Offset, 2013), h. 117

98 Rusmin Tumaggor, *Ilmu Sosial dan Budaya Dasar*, (Jakarta: Balai Pustaka, 2015), h. 169

karyawan. Contoh budaya dalam islami yaitu budaya jujur, semangat persaudaraan, semangat tolong menolong, shalat berjamaah, dan lain-lain.⁹⁹

c. Evaluasi/kontrol strategi, mencakup:

1) Memonitor seluruh hasil-hasil dari pembuatan dan penerapan strategi

Evaluasi strategi adalah proses yang ditujukan untuk memastikan apakah tindakan-tindakan Strategik yang dilakukan sekolah sudah sesuai dengan perumusan strategi yang telah dibuat atau ditetapkan.¹⁰⁰ Aktivitas ini berusaha menguji asumsi-asumsi atau pijakan dasar yang digunakan dalam perumusan strategi, apakah masih relevan atau sudah jauh mengalami perubahan.

2) Mengukur kinerja individu dan sekolah

Pengukuran-pengukuran yang digunakan untuk menilai kinerja tergantung pada bagaimana unit organisasi akan dinilai dan bagaimana sasaran akan dicapai. Sasaran yang ditetapkan pada tahap perumusan strategi dalam sebuah proses manajemen strategis (dengan memperhatikan profitabilitas, pangsa pasar, dan pengurangan biaya dari berbagai ukuran lainnya) harus betul-betul digunakan untuk mengukur kinerja sekolah selama masa implementasi strategi.¹⁰¹

3) Mengambil langkah-langkah perbaikan

Aktivitas ini dilakukan dengan mengambil berbagai tindakan perbaikan guna menjaSMP bahwa kinerja yang dilakukan telah sesuai dengan rencana yang telah digariskan manajemen puncak. Tindakan korektif dapat dilakukan dengan mengubah struktur, mengganti orang-orang yang tidak sesuai, atau merevisi target-target yang ingin dicapai.¹⁰²

99 Syaiful Sagala, *Budaya dan Reinventing Organisasi Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta 2015), h. 111-113

100 Musa Hubeis, dan Mukhamad Najib, *Manajemen Strategik dalam ...*, h. 28

101 John D. Hunger dan Thomas L. Wheelen, *Manajemen ...*, h. 291

102 Musa Hubeis, dan Mukhamad Najib, *Manajemen Strategik dalam ...*, h. 129

B. Kajian Hasil Penelitian yang Relevan

Penelitian tentang strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan kompetensi guru bukanlah penelitian yang baru, karena sebelum sudah ada penelitian dengan tema sejenis yang ditemukan, yaitu:

Pertama, karya ilmiah yang ditulis oleh M. Sholihul Amri.¹⁰³ Penelitian ini memaparkan tentang strategi kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan di MI Raudlatussholihin Gemolong dan MIM Ngembatpadas Gemolong. Temuan penelitian dalam tesis ini Kepala MI Raudlatussholihin dan MIM Ngembatpadas telah menjalankan fungsi manajemen yaitu: Perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, pembinaan, penilaian dengan baik. Kepala MI Raudlatussholihin dan MIM Ngembatpadas mampu berperan sebagai: educator, manager, supervisor, administrator, motivator dan inovator. Kepala MI Raudlatussholihin Gemolong dan MIM Ngembatpadas telah melaksanakan tahapan-tahapan dalam peningkatan mutu yaitu: evaluasi diri, perumusan visi misi dan tujuan, perencanaan dan pelaksanaan. Mutu pendidikan di MI Raudlatussholihin Gemolong dan MIM Ngembatpadas Gemolong sudah mengalami peningkatan dengan menaikkan kriteria kelulusan dan mengembangkan pendidikan karakter serta pembinaan manusia seutuhnya dengan mengintegrasikan iman, ilmu dan amal.

Kedua, karya ilmiah yang ditulis oleh Idhar¹⁰⁴ tentang strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru (pendidik) pada pembelajaran di Madrasah Aliyah Negeri 3 Bima (MAN 3 Bima). Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru sangat efektif, hal itu terlihat pada peran yang sangat penting selaku kepala madrasah, yaitu: 1) sebagai pemimpin madrasah, sebagai

103 M. Sholihul Amri, *Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MI Raudlatussholihin Gemolong dan MIM Ngembatpadas kecamatan Gemolong Kabupaten Sragen tahun Pelajaran 2018/2019*, (Bengkulu: PPs Universitas Muhammadiyah Surakarta, 2019)

104 Idhar, *Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pada Pembelajaran di MAN 3 Bima*, (Makasar: PPs UIN Alauddin Makasar, 2019)

administrator, dan sebagai supervisor, 2) langkah yang ditempuh dalam meningkatkan kinerja guru yaitu: (a) menciptakan situasi dan kondisi yang kondusif di lingkungan kerja, (b) membangun hubungan kerjasama yang harmonis, (c) mendorong semangat guru agar terus mengembangkan kreativitas dalam pembelajaran, (d) meningkatkan kedisiplinan para guru, (e) memberi apresiasi dan penghargaan pada guru yang berkinerja baik serta mampu mendorong peserta didik untuk berprestasi, (f) melakukan seleksi secara ketat terhadap penerimaan tenaga pengajar, (g) memberikan jaminan kesejahteraan bagi guru, dan (h) melakukan evaluasi pada setiap kegiatan yang sudah dilaksanakan.

Ketiga, penelitian yang dilakukan oleh Rina Rahmi.¹⁰⁵ Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan; (1) Manajemen Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kompetensi Guru; (2) Keberhasilan Manajemen Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kompetensi Guru. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi manajemen kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi guru di SDIT Khoiru Ummah, yaitu: Pertama, Manajemen Kepala Sekolah dalam meningkatkan kompetensi guru pendidikan Islam yaitu: (1) Mengikutkan guru dalam diklat, pelatihan dan seminar, (2) Mengedepankan kedisiplinan, (3) Memotivasi guru, motivasi dari kepala sekolah menjadi semangat bagi guru untuk meningkatkan perbaikan dalam inovasi pendidikan sebagai wujud nyata mengembangkan kompetensi, (4) Pelaksanaan Supervisi. Kedua, penerapan dari manajemen kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi guru sangat berpengaruh kepada kompetensi guru PAI di SDIT Khoiru Ummah Curup, yaitu bahwa para guru sudah menerapkan kelima standar kompetensi dasar yang diatur oleh pemerintah dengan sebaik-baiknya.

Keempat, jurnal yang ditulis oleh Cucu Jajat Sudrajat¹⁰⁶ yang memberikan beberapa kesimpulan yaitu: 1 strategi kepemimpinan

105 Rina Rahmi, *Strategi Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Guru Di Mi Ma'rif Bego' Yogyakarta*, (Curup: PPs Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2019).

106 Cucu Jajat Sudrajat, *Strategi Kepala TK dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan pada Masa Pandemi Covid 19*, (Jurnal Pendidikan Anak Usia Dini Universitas Pendidikan Indonesia, Volume 5 Issue 1 (2021), hal. 508-520).

kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan TK pada masa pandemi Covid 19 sangat baik (85,90%). Process Approach (88,24%) merupakan skor tertinggi, menunjukkan pendekatan proses menjadi prioritas utama dilakukan. Sedangkan tanggung jawab (81,21%) merupakan skor terendah, menunjukkan belum optimalnya pelaksanaan kepemimpinan kepala sekolah masa pandemi covid 19.

Kelima, jurnal yang ditulis oleh Maryati¹⁰⁷ tentang kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di Madrasah Tsanawiyah Nurul Qur'an Tegalwero Pucakwangi Pati. Hasil Penelitian ini adalah pola kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan, mengelola sarana prasarana, dan manajemen pembiayaan adalah demokratis dan mengutamakan kerja sama dengan guru-guru, komite madrasah dan orang tua siswa.

107 Maryati, *Pola Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MTs Nurul Qur'an Tegalweropucakwangi Pati*, (Jurnal Pendidikan Al Qur'an, Yayasan Perguruan Ilmu Al Quran YPIQ Pati, Vol. 4, No. 1, 2018), hal. 163-181

BAB III

STRATEGI KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DAN MUTU PENDIDIKAN PADA MASA PANDEMI COVID-19

A. Gambaran Umum MTs Riyadus Shalihin Purwareja Klampok Banjarnegara

1. Sejarah dan Perkembangan

MTs. Riyadus Sholihin mulai berdiri pada tanggal 15 Agustus 1965. Kegiatan & perjuangan Yayasan Riyadush Sholihin untuk pertama kali dikelola oleh Badan Pendiri sekaligus Badan Pengurus Madrasah, yaitu: KH. Ahmad Juwahir, K. Jamil, K. Mochamad Mareh, KH. Nachdlori, H.M. Yunus, K. Dul Cholik, K. Mudasir. Perjuangan mereka dimulai dari 3 bersaudara yaitu KH. Ahmad Juwahir, K. Jamil & K. Mochamad Mareh dan masyarakat sekitar Purwareja Klampok Banjarnegara.

Pada awal berdirinya tahun 1965 bernama SMINU (Sekolah Menengah Islam Nahdlatul Ulama), kemudian pada tahun 1967 mengalami perubahan nama menjadi M3NU (Madrasah Mu'alimin Mu'alimat Nahdlatul Ulama), pada tahun 1971 berubah menjadi M3RS yaitu Madrasah Mu'alimin Mu'alimat Riyadush Sholihin, Kemudian pada tahun 1979 berubah menjadi MTs. Riyadush Sholihin.

Status MTs. Riyadush Sholihin dimulai dari Terdaftar dengan Nomor WK/5.C/PP.003.1/3420/1994, meningkat menjadi Diakui dengan Nomor WK/5.A/PP.00.5/25/96 kemudian

meningkat sesuai dengan kuantitas dan kualitasnya menjadi Disamakan dengan Nomor WK/MTs/049/2002.

Pada awal pendiriannya, siswa yang menjadi peserta didik hanya beberapa orang dari penduduk/ warga sekitar sekolah/ madrasah yang belajar dan mengaji. Tanah dan Bangunan yang digunakan pada awal berdirinya dengan Luas tanah 204 M2 merupakan milik KH. Ahmad Juwahir, kemudian tanah tersebut diwakafkan pada tanggal 1 Agustus 1994 dengan No. W.3/81/VIII/1994 sebagai Nadhir/Badan Wakaf: K.Chairun, Suparmo dan K.Ramelan. Pada tanggal 3 Agustus 1994 memawakafkan Luas tanah 202 M2 dengan No. 2a/82/1994 sebagai Nadhir/Badan Wakaf: KH. Ahmad Juwahir, Suparmo dan Drs.Kholid Efendi. Peningkatan dan perkembangan Yayasan Riyadush Sholihin tidak lepas dari peran Ulama, Pemerintah dan Masyarakat yang pernah berkunjung untuk berpartisipasi dalam kegiatan Pengajian Akbar maupun pertemuan formal/ informal dalam rangka ulang tahun Yayasan Riyadush Sholihin, kegiatan Ramadhan atau peringatan Hari Besar Islam. Lokasi sekolah/ madrasah yang heterogen dan strategis membuat Proses Belajar Mengajar menjadi dinamis dan dipenuhi dengan nilai toleransi yang sangat tinggi. Sikap ini tercermin tidak hanya pada perilaku sehari-hari namun juga pada muatan kurikulum dan ekstra kurikuler yang diberikan, baik untuk program ke-SMP/ MTs-annya lebih-lebih pada program kepesantrenannya. Ciri khas inilah yang tetap dipertahankan hingga kini, sehingga siapapun dan dari manapun dapat diterima sebagai siswa selama lulus dalam seleksi penerimaan.

Tenaga edukatif dan administrasi dimulai dengan sukarelawan dari warga sekitar, kemudian meningkat sesuai dengan perjalanan waktu sarana dan prasarana dapat merekrut dari berbagai sekolah/ madrasah maupun universitas/ perguruan tinggi termasuk alumni dari beberapa pesantren yang ada di Indonesia.

2. Letak Geografis

MTs Riyadush Sholihin berkedudukan di Desa Purwareja, Kecamatan Purwareja Klampok, Kabupaten Banjarnegara, Propinsi Jawa Tengah dilihat secara geografis merupakan tempat yang strategis untuk suatu pendidikan dengan pertimbangan:

- a. Dekat dengan ruas Jalan Raya antara Purwokerto-Banjarnegara, sehingga memudahkan transportasi siswa.
- b. Satu-satunya madrasah dilingkungan Kecamatan Purwareja Klampok dan Susukan, sehingga dapat menampung minat lulusan dari SD maupun MI untuk melanjutkan ke sekolah bercirikan Pendidikan Agama Islam.
- c. Ditengah-tengah lingkungan yang sangat religius, dekat dengan Masjid Jami' Kecamatan Purwareja Klampok.

Jika dilihat dari batas-batasnya, maka Madrasah Ibtidaiyah Riyadus Shalihin 01 Klampok Banjarnegara dibatasi tempat-tempat sebagai berikut: Sebelah timur berbatasan dengan Rumah Penduduk. Sebelah selatan berbatasan dengan Kebun penduduk. Sebelah barat berbatasan dengan jalan utama desa. Sebelah utara berbatasan dengan jalan utama desa Kecamatan Klampok.¹⁰⁸

3. Struktur Organisasi

Secara umum struktur organisasi pada lembaga pendidikan adalah sama, termasuk di maka MTs Riyadus Shalihin Purwareja Klampok Banjarnegara, dimana kepengurusannya semua di bawah kepemimpinan Kepala Madrasah yang berkerja sama dengan komite madrasah. Kemudian di bantu oleh waka kesiswaan, sarpras, kurikulum dan humas. Kemudian tugas mengajar menjadi tanggung jawab guru-guru sebagai tenaga pendidik. Untuk lebih jelasnya, mengenai struktur organisasi maka MTs Riyadus Shalihin Purwareja Klampok Banjarnegara sudah dapat dilihat pada lampiran.

108 Observasi, letak geografis MTS Riyadus Shalihin Purwareja Klampok Banjarnegara, tanggal 1 Januari 2022.

4. Data Madrasah

- a. Nama Sekolah : MTs Ma'arif NU 01 Riyadush Sholihin
- b. Alamat Sekolah : Jalan Pramuka No. 556 Purwareja Klampok
- c. Desa / Kelurahan : Purwareja
- d. Kecamatan : Purwareja Klampok
- e. Kab / Kodya : Banjarnegara
- f. NSS / NSM : 121233040001
- g. Status Akreditasi : A
- h. Tahun Pendirian : 1965
- i. Tahun Beroperasi : 1986

5. Visi, Misi dan Tujuan

a. Visi

Visi Madrasah adalah imajinasi moral yang dijadikan dasar atau rujukan dalam menentukan tujuan atau keadaan masa depan Madrasah yang secara khusus diharapkan oleh Madrasah. Visi Madrasah merupakan turunan dari Visi Pendidikan Nasional, yang dijadikan dasar atau rujukan untuk merumuskan Misi, Tujuan sasaran untuk pengembangan Madrasah dimasa depan yang diimpikan dan terus terjaga kelangsungan hidup dan perkembangannya. Adapun visi MTs Riyadus Shalihin Purwareja Klampok Banjarnegara adalah: **“Berakhlak, berprestasi, beribadah dan berbudaya Islami.”**¹⁰⁹

b. Misi

Dalam upaya mewujudkan visi tersebut di atas, Misi MTs Riyadus Shalihin Purwareja Klampok Banjarnegara adalah sebagai berikut:

- 1) Menyelenggarakan pendidikan yang berkualitas

109 Dokumentasi, data profil MTS Riyadus Shalihin Purwareja Klampok Banjarnegara, dikutip tanggal 1 Januari 2022.

dalam pencapaian prestasi akademik dan non akademik

- 2) Membekali dan menanamkan akhlakul karimah yang mendasarkan pada aqidah Riyadus Shalihin yang kokoh dan kuat
- 3) Membekali dan menanamkan ilmu pengetahuan dan teknologi yang mendasarkan pada prestasi dan kemampuan berfikir kritis dan sistematis
- 4) Membekali dan menanamkan budaya dan peradaban yang mendasarkan pada ciri khas Islam ala ahlussunah wal jama'ah.¹¹⁰

c. Tujuan

Secara umum, tujuan pendidikan MTs Riyadus Shalihin Purwareja Klampok Banjarnegara secara umum adalah meletakkan dasar kecerdasan, pengetahuan, kepribadian, akhlak mulia serta keterampilan untuk hidup mandiri dan mengikuti pendidikan lebih lanjut. Bertolak dari tujuan umum pendidikan dasar tersebut, MTs Riyadus Shalihin Purwareja Klampok Banjarnegara mempunyai tujuan secara khusus sebagai berikut:

- 1) Mewujudkan siswa menjadi manusia yang beriman, bertaqwa dan Berakhlakul karimah
- 2) Mewujudkan siswa menjadi manusia yang berilmu pengetahuan dan teknologi, ketrampilan dan bertanggungjawab
- 3) Mewujudkan siswa yang memiliki peradaban dan budaya yang berciri khas islam ala ahlussunah wal jama'ah
- 4) Mewujudkan siswa yang mampu mengembangkan dirinya serta dapat melanjutkan pendidikan kejenjang yang lebih tinggi.
- 5) Menanamkan akhlakul karimah pada peserta didik

110 Dokumentasi, data profil MTS 2 Riyadus Shalihin Purwareja Klampok Banjarnegara, dikutip tanggal 1 Januari 2022.

dalam kegiatan pembelajaran dan bimbingan sesuai nilai-nilai Islam.

- 6) Menanamkan akhlakul karimah pada peserta didik yang santun dalam bersikap, berbicara dan berperilaku.¹¹¹

6. Keadaan Guru dan Karyawan

Untuk mengetahui lebih jelas mengenai keadaan guru di MTs Riyadus Shalihin Purwareja Klampok Banjarnegara ini dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 4.1.

Keadaan guru dan karyawan MTs Riyadus Shalihin Purwareja Klampok Banjarnegara¹¹²

JML	L	P	JML TOTAL
GURU	15	17	32
KARYAWAN	4	3	7
TOTAL	19	20	39

Berdasarkan tabel di atas maka dapat diketahui bahwa keadaan guru dengan jumlah tersebut dan dengan kualifikasi pendidikannya, maka akan mampu memberikan pendidikan yang berkualitas sehingga mampu mencapai tujuan pendidikannya.

7. Keadaan Siswa

Mengenai keadaan siswa untuk tahun pelajaran 2020/2021 mencapai angka 754 yang terbagi menjadi 3 tingkat, kelas VII, VIII dan IX masing-masing kelas terdiri dari satu rombongan belajar. Mengenai keadaan siswa MTs Riyadus Shalihin Purwareja Klampok Banjarnegara dapat dilihat pada tabel 4.2 sebagai berikut:

111 Dokumentasi, data profil MTS Riyadus Shalihin Purwareja Klampok Banjarnegara, dikutip tanggal 1 Januari 2022.

112 Dokumentasi, data guru dan karyawan MTS Riyadus Shalihin Purwareja Klampok Banjarnegara, dikutip tanggal 1 Januari 2022.

Tabel 4.2
Keadaan Siswa MTs Riyadus Shalihin Purwareja Klampok
Banjarnegara¹¹³

No.	Kelas	Jumlah Kelas	Jumlah Siswa		Jumlah Seluruhnya
			Laki-Laki	Perempuan	
1.	VII	8	121	122	243
2.	VIII	9	130	150	280
3.	IX	8	110	121	231
Jumlah		25	363	394	754

Berdasarkan tabel di atas, maka jumlah siswa menunjukkan bahwa MTs Riyadus Shalihin Purwareja Klampok Banjarnegara sudah mendapat kepercayaan dari masyarakat yang cukup besar dari masyarakat Kecamatan Karangjambu khususnya dan masyarakat Kabupaten Banjarnegara pada umumnya.

8. Keadaan Sarana dan Prasarana

Sarana dan prasarana menjadi faktor penting untuk mendukung kegiatan pendidikan. Sarpras di MTs Riyadus Shalihin Purwareja Klampok Banjarnegara sudah meliputi gedung tempat untuk KBM, ruang laborat untuk praktikkum siswa, dan gedung pendukung lainnya, dan semuanya terawat dengan baik. Untuk mengetahui keadaan sarana dan prasarana di MTs Riyadus Shalihin Purwareja Klampok Banjarnegara, dapat dilihat pada tabel 4.3 sebagai berikut:

¹¹³ Dokumentasi, data kesiswaan MTS Riyadus Shalihin Purwareja Klampok Banjarnegara, dikutip tanggal 1 Januari 2022.

Tabel 4.3
Keadaan Sarana dan Prasarana MTs Riyadus Shalihin
Purwareja Klampok Banjarnegara ¹¹⁴

No	Nama Sarpras	Jumlah	Keterangan
1	Ruang KBM	27	Baik
2	Ruang Kamad	1	Baik
3	Ruang Guru	1	Baik
4	Ruang BP/BK	1	Baik
5	Perpustakaan	1	Cukup
6	Ruang TU	1	Baik
7	Mushalla/Masjid	1	Baik
8	Ruang UKS	1	Cukup
9	Ruang Koperasi	1	Baik
10	Kamar Mandi/WC Siswa	6	Cukup
11	Gudang	1	Baik
12	Pos Jaga	1	Baik
13	Kamar Mandi/WC Guru	3	Cukup

Berdasarkan tabel di atas, maka dapat dikatakan bahwa MTs Riyadus Shalihin Purwareja Klampok Banjarnegara merupakan lembaga pendidikan yang cukup lengkap dengan sarana dan prasarananya, sehingga sangat mendukung seluruh aktivitas pendidikannya. Demikian gambaran umum MTs Riyadus Shalihin Purwareja Klampok Banjarnegara. Dari berbagai uraian di atas maka dapat digarisbawahi, bahwa MTs Riyadus Shalihin Purwareja Klampok Banjarnegara merupakan lembaga pendidikan Islam yang sudah modern dan maju di wilayah Kabupaten Banjarnegara.

B. Deskripsi Hasil

Guna mempertahankan mutu pendidikan di masa pandemi ini, MTs Riyadus Shalihin Klampok Banjarnegara berusaha untuk melakukan anajemen strategi dalam mempertahankan mutu pendidikan. Mempertahankan mutu pendidikan dilakukan secara

¹¹⁴ Dokumentasi, data sarana dan prasarana MTS Riyadus Shalihin Purwareja Klampok Banjarnegara, dikutip tanggal 1 Januari 2022.

terstruktur dan bertahap dengan menerapkan fungsi-fungsi manajemen strategi. Sehingga pada akhirnya mampu menghasilkan strategi yang menunjang tercapainya tujuan madrasah. Strategi kepemimpinan dalam mempertahankan mutu pendidikan terdapat tiga proses, yaitu perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi. Secara rinci proses tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Formulasi strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam mempertahankan mutu pendidikan pada masa pandemi covid-19

Formulasi strategi mempertahankan mutu pendidikan pada masa pandemi covid-19 di MTs Riyadus Shalihin Klampok Banjarnegara memuat seluruh proses kegiatan terkait dengan usaha perumusan visi, misi, dan tujuan, analisis faktor internal dan eksternal (analisis SWOT), perencanaan jangka pendek, menengah, dan panjang, serta perumusan strategi unggul mempertahankan mutu pendidikan pada masa pandemi covid-19 di MTs Riyadus Shalihin Klampok Banjarnegara. Mengenai hal ini, kepala madrasah menjelaskan bahwa: strategi harus dilakukan karena bertujuan untuk menciptakan segala kegiatan yang dilakukan berjalan secara efektif dan efisien sehingga sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Formulasi strategi mempertahankan mutu pendidikan pada masa pandemi covid-19 meliputi empat program kegiatan yang dijadikan lembaga.¹¹⁵ Keempat program kegiatan tersebut yaitu:

a. Perumusan visi, misi, dan tujuan

Dalam prosesnya, perumusan visi, misi, dan tujuan disusun melalui langkah-langkah berikut yaitu merumuskan visi terlebih dahulu dengan memprediksi masalah dan kondisi madrasah saat ini. Menurut Kepala Madrasah:

Visi yang sudah disusun akan dikembangkan di dalam rumusan misi sesuai dengan situasi dan kondisi serta tujuan

¹¹⁵ Wawancara dengan A. Mukiban, selaku kepala MTS Riyadus Shalihin Purwareja Klampok Banjarnegara, tanggal 5 Januari 2022

*yang diharapkan. Langkah selanjutnya setelah visi dan misi dirumuskan, maka merumuskan tujuan yang ingin dicapai sebagai penjabaran atau implementasi dari misi. Perumusan visi, misi, dan tujuan dipimpin oleh Kepala Madrasah dengan melibatkan berbagai pihak, yaitu: Guru, dan Komite Madrasah. Pelibatan berbagai unsur stakeholder lembaga bertujuan untuk memperoleh hasil yang maksimal dan sesuai dengan harapan semua pihak.*¹¹⁶

Hal yang sama juga disampaikan salah satu guru bahwa:

*Formulasi perencanaan strategi, kami melaksanakan beberapa tahapan sebelum mengimplementasikannya. Pertama bersama seluruh potensi yang ada kami menganalisis visi, misi dan tujuan yayasan yang telah ditetapkan kemudian melaksanakan analisis internal yayasan untuk menilai kekuatan dan kelemahan juga menganalisis eksternal untuk mengetahui peluang dan ancaman yang ada, kemudian kami menyusun dan membuat perencanaan program selanjutnya yang akan kami lakukan bersama, baik yang jangka pendek, menengah dan panjang, Kedua pelaksanaan implementasi strategi yang telah ditetapkan dan setelah itu mengadakan evaluasi atau control program-program yang telah ditetapkan apakah sesuai dengan perencanaan.*¹¹⁷

Visi merupakan cita-cita puncak yang harus dicapai oleh seluruh lembaga madrasah. Dengan begitu visi, misi, dan tujuan yang telah ditetapkan harus selalu dikembangkan. Maka dari itu pentingnya perumusan visi, misi, dan tujuan harus didasarkan pada cita-cita puncak yang ingin dicapai oleh madrasah sehingga dapat mempertahankan mutu pendidikan dengan baik. Adapun visi, misi, dan tujuan yang telah ditetapkan di MTs Riyadus Shalihin Klampok Banjarnegara yaitu:

1) Visi

Visi dari MTs Riyadus Shalihin Klampok

116 Wawancara dengan A. Mukiban, selaku kepala MTS Riyadus Shalihin Purwareja Klampok Banjarnegara, tanggal 5 Januari 2022

117 Wawancara dengan Sukirah, selaku salah satu guru MTS Riyadus Shalihin Purwareja Klampok Banjarnegara, tanggal 5 Januari 2022

Banjarnegara adalah “**Terwujudnya Generasi Islam Yang Berilmu dan Berkhlahk Karimah**”¹¹⁸

- 2) Misi
 - a) Menyelenggarakan pendidikan yang berkualitas dalam
 - b) pencapaian prestasi akademik dan non akademik
 - c) Mewujudkan pembelajaran dan pembiasaan dalam mempelajari Al Quran dan menjalankan ajarsn agama Islam
 - d) Mewujudkan pembentukan karakter Islam bercirikan Ahlussunah Wal Jamaah yang mampu mengaktualisasikan diri dalam masyarakat
 - e) Mempertahankan pengetahuan profesioanlisme tenaga pendidik sesuai dengan perkembenagan duni pendidikan
 - f) Menyelenggarakan tata kelola madrasah yang efektif,efisien, transparan dan akuntabel
 - g) Mempertahankan peran serta masyarakat, generasi muda dan instansi terkait terhadap madrasah
 - h) Menyelenggarakan pendidikan yang berkualitas dengan menggunakan PAKEM.¹¹⁹
- 3) Tujuan
 - a) Mengembangkan nilai-nilai ajaran agama yang dilandasi pembentukan kepribadian/budi pekerti (*Akhlakul Karimah*) kepada para siswa.
 - b) Pembentukan sikap disiplin dan nilai-nilai patriotisme kepada para siswa
 - c) Mempertahankan kualitas Kegiatan Belajar Mengajar (KBM), bimbingan dan pelatihan sehingga peserta didik dalam bidang akademik dapat berkembang lebih baik.
 - d) Mengembangkan, memupuk, dan menyalurkan

118 Wawancara dengan A. Mukiban, selaku kepala MTS Riyadus Shalihin Purwareja Klampok Banjarnegara, tanggal 5 Januari 2022

119 Wawancara dengan A. Mukiban, selaku kepala MTS Riyadus Shalihin Purwareja Klampok Banjarnegara, tanggal 5 Januari 2022

bakat minat peserta didik dalam bidang olahraga, seni serta keterampilan lainnya.

- e) Mengembangkan kemampuan dasar kepada para siswa dalam membaca, menulis, serta berkomunikasi secara sederhana menggunakan bahasa asing (Arab dan Inggris)
 - f) Membentuk sikap keberanian dan percaya diri kepada para siswa dalam menghadapi problem hidup dan kehidupan.
 - g) Membimbing dan membantu siswa dalam mengatasi dan mencari solusi dalam berbagai permasalahan yang sedang dihadapinya.¹²⁰
- b. Mengidentifikasi faktor internal dan eksternal (Analisis SWOT)

Analisis SWOT adalah sebuah upaya yang dilakukan oleh madrasah dengan melihat kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman. Perumusan analisis SWOT dilakukan dengan mengidentifikasi, mengamati, dan menganalisis lingkungan internal dan eksternal secara teliti dan terperinci untuk keberhasilan visi dan misi yang ingin dicapai melalui musyawarah bersama dengan pihak yang terlibat yang terdiri dari Kepala Madrasah, guru, dan komite.

Sebagaimana disampaikan Kepala Madrasah bahwa:

Analisis terhadap lingkungan internal yang dilakukan untuk mengidentifikasi potensi kekuatan dan kelemahan agar dapat memaksimalkan potensi yang ada dalam mencapai visi, misi, dan tujuan madrasah. Maka dapat memantau dari segi sarana prasarana, sumber daya manusia, dan proses belajar mengajar. Selain menganalisis faktor internal diperlukan juga analisis faktor eksternal karena dalam mengembangkan program madrasah, madrasah perlu melakukan kerja sama dengan pihak luar untuk mempertahankan mutu pendidikan. Oleh sebab itu perlu adanya analisis eksternal untuk mengetahui peluang dan

¹²⁰ Wawancara dengan A. Mukiban, selaku kepala MTS Riyadus Shalihin Purwareja Klampok Banjarnegara, tanggal 5 Januari 2022

*ancaman yang muncul.*¹²¹

Hasil dari analisis lingkungan internal dan eksternal dapat dijadikan pertimbangan dalam membuat keputusan dan penetapan rencana strategi peningkatan mutu pendidikan. Analisis lingkungan internal dan eksternal merupakan sesuatu yang harus dilakukan untuk menghasilkan perencanaan program yang efektif, efisien dan produktif sebagaimana yang disampaikan oleh salah satu guru:

*Untuk perumusan perencanaan strategi memang memerlukan analisis yang biasa dilakukan yaitu SWOT dengan menganalisis lingkungan internal yaitu identifikasi kekuatan dan kelemahan dan analisis lingkungan eksternal dengan mengidentifikasi peluang dan ancaman yang ada. Bila itu dilakukan dengan cermat maka akan menghasilkan perencanaan strategi yang efektif dan efisien.*¹²²

Dari hasil temuan di atas dapat diketahui bahwa analisis lingkungan internal dan eksternal telah dilakukan di MI Riyadus Shalihin 01 Klampok Banjarnegara sebagai tahapan dalam menyusun strategi. Analisis lingkungan yang dilaksanakan bertujuan untuk mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dengan menggunakan pendekatan analisis SWOT yaitu dengan menganalisa kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) yang dimiliki madrasah.

Adapun hasil analisis SWOT MI Riyadus Shalihin Klampok Banjarnegara kemudian penulis uraikan SW (*strenght, weakness*) dan OT (*oportinity, treats*) seperti di bawah ini:

- 1) Kekuatan
 - a) Melakukan penyusunan kurikulum muatan lokal dan kurikulum berbasis pendidikan karakter

121 Wawancara dengan A. Mukiban, selaku kepala MTS Riyadus Shalihin Purwareja Klampok Banjarnegara, tanggal 7 Januari 2022

122 Wawancara dengan Suyanto, selaku guru MTS Riyadus Shalihin Purwareja Klampok Banjarnegara, tanggal 7 Januari 2022

- dengan melibatkan pengawas, dan *stakeholder*.
- b) Telah mengembangkan silabus berdasarkan situasi dan kondisi adrasah, serta tuntutan global.
 - c) Nilai ujian dalam 3 tahun terakhir menunjukkan peningkatan secara konsisten.
 - d) Sarana dan prasarana yang memadai
 - e) Sumber daya manusia yang profesional sesuai dengan bidangnya masing-masing dan memiliki jumlah yang sudah memadai.
 - f) Merumuskan dan menetapkan visi dan misi serta mengembangkannya.
 - g) Menyusun RAPBM
 - h) Melakukan analisa pada hasil penilaian
- 2) Kelemahan
- a) Dalam pengembangan kegiatan ekstrakurikuler belum sepenuhnya melibatkan masyarakat.
 - b) Peserta didik belum percaya diri dalam proses pembelajaran.
 - c) Masih terdapat guru yang belum tersertifikasi
 - d) Jumlah siswa pada setiap rombel masih terlalu banyak.
 - e) Guru belum menyusun instrumen dan rubrik penilaian yang sesuai dengan bentuk dan tehnik penilaian
- 3) Peluang
- a) Minat masyarakat untuk menyekolahkan anaknya MTs Riyadus Shalihin Klampok Banjarnegara yang terus meningkat.
 - b) Citra yang baik dari masyarakat.
 - c) Dukungan pemerintah dalam pendidikan.
 - d) Hubungan kerjasama dengan pihak lain yang baik untuk mempertahankan mutu pendidikan.
 - e) Letak madrasah yang strategis
 - f) Daya dukung orang tua siswa dan masyarakat sekitar.

4) Ancaman

- a) Kompetisi di bidang cabang pertandingan dari madrasah lain.
- b) Arus globalisasi dan informasi yang dapat mempengaruhi peran siswa.
- c) Lembaga pendidikan sejenis yang juga unggul.
- d) Kondisi masyarakat yang kurang tahu pentingnya pendidikan Islam.

Dari hasil analisis SWOT di atas, dapat diketahui bahwa MTs Riyadus Shalihin Klampok Banjarnegara merupakan madrasah dengan posisi positif, artinya MTs Riyadus Shalihin Klampok Banjarnegara memiliki banyak keunggulan yang menjadi kekuatan dalam memenangkan persaingan dalam menyelenggarakan pendidikan yang bermutu sesuai dengan standar dan harapan masyarakat pemakai jasa pendidikan madrasah. Kepala Madrasah memberikan penjelasan bahwa: *Adapun strategi untuk memperkecil kelemahan adalah dengan memaksimalkan kekuatan yang dimiliki, sedangkan untuk meminimalisir ancaman adalah dengan memaksimalkan peluang-peluang yang dimiliki.*¹²³

Temuan di atas menunjukkan bahwa MTs Riyadus Shalihin Klampok Banjarnegara merupakan sebuah organisasi yang cukup kuat dan berpotensi untuk terus melakukan ekspansi, memperbesar pertumbuhan dan meraih keunggulan bersaing secara maksimal sejajar dengan madrasah-madrasah unggulan.

c. Perencanaan jangka pendek, menengah, dan panjang

Dalam mempertahankan mutu pendidikan di MTs Riyadus Shalihin Klampok Banjarnegara pada masa pandemi covid-19, madrasah melakukan rencana strategi dengan membuat perencanaan jangka pendek, menengah, dan panjang. Sebagaimana disampaikan Kepala Madrasah bahwa:

123 Wawancara dengan A. Mukiban, selaku kepala MTS Riyadus Shalihin Purwareja Klampok Banjarnegara, tanggal 7 Januari 2022

*Perumusan jangka pendek, menengah, dan panjang di MTs Riyadus Shalihin Klampok Banjarnegara yaitu dengan cara mengevaluasi pelaksanaan program tahun kemarin dengan menghubungkan program berikutnya. Proses perumusan jangka pendek, menengah, dan panjang dengan melibatkan tim panitia pengembangan madrasah yaitu Kepala Madrasah, Guru, dan Komite Madrasah.*¹²⁴

Demikian pula pernyataan salah satu guru ketika menjawab pertanyaan penulis sebagaimana berikut ini:

*Perencanaan dalam formulasi strategi di MTs Riyadus Shalihin Klampok Banjarnegara secara umum mencakup perencanaan mutu input, proses dan output. Adapun yang berkaitan dengan humas adalah dengan penyusunan kegiatan yang melibatkan kemasyarakatan yaitu menciptakan komunikasi dua arah dengan wali murid, menginformasikan hal-hal yang urgen kepada masyarakat terutama wali murid dalam upaya mempertahankan mutu proses yang tentunya akan berimbas pada mutu output.*¹²⁵

Selanjutnya berdasarkan penelusuran dokumentasi yang diperoleh ditemukan bahwa Perencanaan jangka pendek, menengah, dan panjang yang disusun oleh MTs Riyadus Shalihin Klampok Banjarnegara yaitu:

124 Wawancara dengan A. Mukiban, selaku kepala MTS Riyadus Shalihin Purwareja Klampok Banjarnegara, tanggal 9 Januari 2022

125 Wawancara dengan Rasmun, selaku guru MTs Riyadus Shalihin Purwareja Klampok Banjarnegara, tanggal 9 Januari 2022

Tabel 4.4
Perencanaan Program Jangka Pendek, Menengah, Dan
Panjang MTs Riyadus Shalihin Klampok Banjarnegara ¹²⁶

No	Kegiatan	Tahun					
		2018/2019		2019/2020		2020/2021	
		I	II	I	II	I	II
1	Pengembangan Standar Isi						
	a. Penyusunan program tahunan	√		√		√	
	b. Penyusunan program semester	√		√		√	
	Penyusunan silabus	√		√		√	
2	Pengembangan Standar Proses						
	a. Pengadaan sarana penunjang KBM.	√	√	√	√	√	√
	b. Seleksi kelas unggulan	√		√		√	
	c. Penyusunan program kesiswaan	√		√		√	
	d. Penyusunan Ekstra Kurikuler	√		√		√	
3	Pengembangan standar kompetensi lulusan						
	a. Penyusunan KKM	√		√		√	
	b. Program pengayaan	√	√	√	√	√	
	c. Persiapan UN	√	√	√	√	√	√
	d. Telaah SKL						
4	Pengembangan Standar Pendidik dan Tenaga						
	a. Kependidikan Kegiatan KKG madrasah	√		√		√	
	b. Diklat Guru	√	√	√	√	√	√
	c. Diklat Kepala Madrasah	√	√	√	√	√	√

126 Dokumentasi, data rencana strategis MTs Riyadus Shalihin Purwareja Klampok Banjarnegara, dikutip tanggal 9 Januari 2022

No	Kegiatan	Tahun					
		2018/2019		2019/2020		2020/2021	
		I	II	I	II	I	II
5	Pengembangan Standar Sarana dan Prasarana						
	a. Perawatan gedung pendidikan	√	√	√	√	√	√
	b. Belanja peralatan dan bahan laboratorium	√	√	√	√	√	√
	c. Perawatan kebersihan dan taman	√	√	√	√	√	√
6	Pengembangan Standar Pengelolaan						
	a. Penyusunan visi dan misi madrasah	√		√		√	
	b. Pelaksanaan rapat dinas guru/karyawan	√	√	√	√	√	√
	c. Penyusunan program ketatausahaan	√		√		√	
	d. Supervisi akademik	√					
7	Pengembangan Standar Pembiayaan						
	a. Kegiatan rumah tangga madrasah, Daya, dan Jasa	√	√	√	√	√	√
	b. Penyusunan program madrasah	√		√	√	√	
	c. Gaji dan tunjangan guru	√	√	√		√	√
	d. Pengadaan dan perawatan peralatan TIK	√	√	√		√	√
8	Pengembangan Standar Penilaian						
	a. Ulangan harian	√	√	√	√	√	√
	b. UTS	√	√	√	√	√	√
	c. UKK		√		√		√
	d. Ujian praktek		√		√		√
	e. Ujian Madrasah		√		√		√
	f. Ujian Nasional		√		√		√

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa perencanaan jangka pendek, menengah dan panjang telah disusun dengan baik oleh tim pengembang madrasah MTs Riyadus Shalihin Klampok Banjarnegara, sehingga dapat

menwujudkan madrasah yang unggul dan bermutu dalam bidang pendidikannya.

d. Menentukan Strategi

Penentuan strategi merupakan tahapan penting dan membutuhkan komitmen yang tinggi dari semua yang terlibat dalam pelaksanaan strategi kepemimpinan kepala MTs Riyadus Shalihin Klampok Banjarnegara dalam mengimplementasikan strategi diawali dengan pembagian tugas, pengorganisasian tugas dan tanggung jawab kepada masing-masing penanggung jawab program sesuai dengan rencana strategi yang telah direncanakan, disusun dan ditetapkan bersama dalam rapat evaluasi dan perencanaan manajemen strategi madrasah.

Sebagaimana penjelasan Kepala Madrasah bahwa:

Sebagai upaya mempertahankan kualitas pembelajaran di MTs Riyadus Shalihin Klampok Banjarnegara, madrasah melakukan rencana strategi dengan membuat strategi unggul. Perumusan strategi unggul dalam menuju madrasah yang unggul dalam bidang pendidikan di MTs Riyadus Shalihin Klampok Banjarnegara yaitu dengan cara berkoordinasi dengan unsur madrasah yang terkait yaitu kepala madrasah, waka, guru, dan komite madrasah (stakeholder)¹²⁷

Selanjutnya berdasarkan temuan observasi dan dokumentasi, bahwa yang menjadi strategi di MTs Riyadus Shalihin Klampok Banjarnegara yaitu:

- 1) Membuat program unggulan, diantaranya yaitu:
 - a) Pembimbingan khusus pada program yang diunggulkan baik Sains, Bahasa, dan Olahraga.
 - b) Membuat kelas unggulan di masing-masing angkatan terdapat 2 kelas unggulan. Kelas tersebut diperuntukkan bagi peserta didik yang memiliki prestasi unggul. Di dalam kelas unggulan terdapat tambahan program khusus yaitu memberikan

¹²⁷Wawancara dengan A. Mukiban, selaku kepala MTS Riyadus Shalihin Purwareja Klampok Banjarnegara, tanggal 10 Januari 2022

jam tambahan pada sore hari. Mata pelajaran yang di ajarkan yaitu Matematika, Bahasa Inggris, IPA, Bahasa Indonesia dan Bahasa Arab.

- c) Mengadakan les pengayaan untuk semua siswa pada sore hari untuk persiapan Ujian Nasional
- 2) Mempertahankan Keagamaan
 - a) Shalat dhuha berjamaah yang dilakukan setiap hari selasa-jumat pukul 08.30 dilakukan oleh seluruh warga madrasah.
 - b) Pembacaan *Asmaul Husna* (nama-nama Allah yang baik dan indah) setiap hari Jum'at pagi oleh seluruh siswa sebelum KBM di mulai.
 - c) Shalat dhuhur berjamaah setiap hari oleh seluruh warga Madrasah, kecuali jika terdapat siswi yang sedang berhalangan maka dikumpulkan jadi satu untuk membaca Asmaul Husna dan Shalawat Nariyah secara bersama-sama.
 - d) Pembimbingan Al-Quran oleh seluruh siswa.
 - e) Menggalakkan budaya berjabat tangan bagi guru dan siswa dengan tujuan untuk membiasakan siswa bersikap rendah hati terhadap guru.¹²⁸
- 3) Sistem seleksi Penerimaan Peserta Didik Baru (PPDB) secara selektif.

Sistem seleksi penerimaan peserta didik baru di MTs Riyadus Shalihin 01 Klampok Banjarnegara dilakukan secara ketat. MTs Riyadus Shalihin Klampok Banjarnegara merupakan madrasah yang banyak diminati oleh masyarakat. Para orang tua ingin menyekolahkan anaknya pada madrasah yang berbasis ilmu agama juga tinggi. Tingginya minat masyarakat terbukti pada Penerimaan Peserta Didik Baru (PPDB) Tahun Pelajaran 2020/2021 yang diikuti jumlah pendaftar yang sangat signifikan.

- 4) Pengembangan diri yang intensif dan efektif dengan

¹²⁸ Dokumentasi, rencana strategis MTS Riyadus Shalihin Purwareja Klampok Banjarnegara, dikutip tanggal 10 Januari 2022

pengajar yang profesional sesuai dengan bidangnya masing-masing. Adapun kegiatan pengembangan diri yang ada di MTs Riyadus Shalihin Klampok Banjarnegara yaitu:

- a) Bidang Olahraga, yaitu meliputi: sepak bola dan bulu tangkis, serta tenis meja.
- b) Bidang seni, yaitu meliputi: Drum band, Seni musik, Rebana, Qiraat, Kaligrafi.
- c) Bidang ketrampilan, yaitu meliputi: Pidato bahasa Indonesia, dan Arab, Pramuka.
- d) Bidang SAINS, yaitu meliputi: Olimpiade Matematika, Olimpiade IPA, Olimpiade IPS.¹²⁹

Manfaat yang diperoleh dari adanya strategi unggul yang telah diterapkan di MTs Riyadus Shalihin Klampok Banjarnegara yaitu meningkatnya prestasi belajar siswa, menghasilkan juara pada saat mengikuti lomba, dan meningkatnya kualitas pembelajaran. Kemudian, dalam pembagian tugas dalam pelaksanaan strategi di MTs Riyadus Shalihin Klampok Banjarnegara mengacu pada struktur organisasi, mulai dari Kepala Madrasah, bidang tata usaha, bagian keuangan, wali kelas, pembina ekstra kurikuler, guru-guru dan seluruh komponen yang terlibat dalam pengelolaan madrasah di MTs Riyadus Shalihin Klampok Banjarnegara. Hal tersebut sebagaimana wawancara dengan Kepala Madrasah sebagai berikut:

Untuk pengorganisasian kami lakukan di awal tahun dengan pembagian tugas yang jelas sesuai dengan tupoksi masing-masing guru dan tenaga kependidikan dengan mengacu pada struktur organisasi yang ada.¹³⁰

Pernyataan yang dikemukakan oleh Kepala Madrasah tersebut juga dikemukakan oleh guru MTs Riyadus Shalihin Klampok Banjarnegara seperti yang

129 Dokumentasi, rencana strategis MTS Riyadus Shalihin Purwareja Klampok Banjarnegara, dikutip tanggal 10 Januari 2022

130 Wawancara dengan A. Mukiban, selaku kepala MTS Riyadus Shalihin Purwareja Klampok Banjarnegara, tanggal 10 Januari 2022

terangkum dalam hasil wawancara berikut:

Pelaksanaan strategi mulai dari analisis, perumusan strategi, implementasi strategi dan evaluasi strategi berjalan dengan baik. Dalam pelaksanaannya dilaksanakan sesuai pembagian tugas dan tanggung jawab masing-masing sesuai struktur organisasi madrasah.¹³¹

Begitu halnya yang disampaikan oleh guru lain dalam wawancaranya:

Pelaksanaan manajemen strategi mulai dari analisis lingkungan, perumusan strategi, implementasi strategi dan evaluasi strategi berjalan dengan cukup baik. Dan pelaksanaannya dilaksanakan sesuai pembagian tugas dan tanggung jawab masing-masing sesuai struktur organisasi madrasah meskipun belum maksimal karena belum semuanya memahami dengan sepenuhnya pentingnya manajemen strategi.¹³²

Selanjutnya dari dokumen madrasah yang diperoleh penulis, MI Riyadus Shalihin 01 Klampok Banjarnegara dalam pembagian tugas dan tanggung jawab implementasi strategi kepemimpinan Kepala Madrasah dalam mempertahankan mutu pendidikan tergambar dalam alur pengorganisasian sebagai berikut:

- a) Kepala Madrasah bertanggung jawab atas keberlangsungan semua program-program madrasah dan koordinasi organisasi madrasah. Kepala madrasah juga berhak untuk melakukan hubungan dengan pihak-pihak terkait baik internal maupun eksternal yang berhubungan langsung dengan program madrasah, seperti dengan BK, Litbang, Kementerian Agama, Kementerian Pendidikan, dan lain-lain.
- b) Bendahara, bertugas bagian keuangan madrasah yang mengurus seluruh urusan administrasi

131 Wawancara dengan Asyroful Anam, selaku guru MTS Riyadus Shalihin Purwareja Klampok Banjarnegara, tanggal 10 Januari 2022

132 Wawancara dengan Sukirah, selaku guru MTS 2 Riyadus Shalihin Purwareja Klampok Banjarnegara, tanggal 10 Januari 2022

keuangan madrasah termasuk di dalamnya proses transaksi keuangan sesuai dengan sistem manajemen keuangan. Bendahara bertanggung jawab kepada Kepala Madrasah.

- c) Koordinator-koordinator, adalah guru yang ditunjuk untuk melaksanakan tugas khusus menjadi koordinator bidang tertentu sesuai dengan kebutuhan, bertugas merancang, melaksanakan, dan berkoordinasi serta mengevaluasi bidang tugas yang diberikan dan bertanggung jawab kepada kepala madrasah. Koordinator di MTs Riyadus Shalihin Klampok Banjarnegara antara lain: (1) koordinator bimbingan dan koseling, (2) koordinator sains, (3) koordinator perpustakaan, dan (4) koordinator ekstrakurikuler.
- d) Wali kelas, bertugas dan bertanggung jawab kelangsungan proses KBM di kelas dan mengkoordinasi guru lain yang ditugaskan untuk mengajar di kelas tersebut. Wali kelas bertanggung jawab kepada Kepala Madrasah.¹³³

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Madrasah, guru dan hasil observasi dan temuan dokumentasi di MTs Riyadus Shalihin Klampok Banjarnegara, maka diperoleh data bahwa pelaksanaan strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam mempertahankan kualitas pembelajaran di MTs Riyadus Shalihin Klampok Banjarnegara melibatkan seluruh elemen madrasah dengan tugas dan tanggung jawab masing-masing. Dalam pembagian *job discription* pada masing-masing penanggung jawab telah disesuaikan dengan struktur organisasi madrasah sehingga jelas siapa yang bertugas dan bertanggung jawab dalam implementasi manajemen strategi.

133 Dokumentasi, pembagian tugas dan tanggung jawab strategis di MTS Riyadus Shalihin Purwareja Klampok Banjarnegara, dikutip tanggal 10 Januari 2022

2. Implementasi strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam mempertahankan mutu pendidikan pada masa pandemi covid-19

Implementasi dari formulasi strategi dalam mempertahankan mutu pendidikan pada masa pandemi covid-19 MTs Riyadus Shalihin Purwareja Klampok Banjarnegara merupakan implementasi dari tahap perencanaan. Maka dari itu, pelaksanaan strategi harus sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan. Pelaksanaan strategi merupakan kunci keberhasilan agar dapat tercapai madrasah yang unggul dalam bidang pendidikan. Adapun pelaksanaan manajemen strategi berikut ini:

a. Menentukan Kebijakan Madrasah

Kebijakan merupakan aturan, kaidah, atau nilai-nilai yang harus dilakukan oleh madrasah. Menurut Kepala Madrasah dijelaskan bahwa:

Kebijakan berupa aturan yang telah ditetapkan oleh pihak pemerintah ataupun pihak madrasah sendiri. Kebijakan yang telah ditetapkan oleh MI Riyadus Shalihin 01 Klampok Banjarnegara yaitu mengikuti kebijakan yang telah ditetapkan oleh pemerintah baik dinas pendidikan maupun Kementerian Agama.¹³⁴

Kebijakan pendidikan yang telah ditetapkan pemerintah untuk madrasah. Hasil penelusuran dokumentasi ditemukan bahwa program yang ditetapkan pemerintah, yaitu:

- 1) Menerapkan kurikulum 2013
- 2) Menerapkan pendidikan budaya dan karakter di madrasah.
- 3) Mempertahankan kualitas pendidik melalui Uji Kompetensi Guru (UKG)
- 4) Pelatihan Informasi dan Teknologi (IT) bagi guru.
- 5) Menerapkan Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) dalam mempertahankan mutu pendidikan.

134 Wawancara dengan A. Mukiban, selaku kepala MTS slaMTsyah Purwareja Klampok Banjarnegara, tanggal 15 Januari 2022

- 6) Guru mengikuti program sertifikasi guru.
- 7) Guru mendapatkan diklat untuk mempertahankan kompetensinya.¹³⁵

Selain mengikuti kebijakan yang telah ditetapkan oleh pemerintah, MTs Riyadus Shalihin Klampok Banjarnegara juga membuat kebijakan sendiri. Sebagaimana penelusuran dokumen di MTs Riyadus Shalihin Klampok Banjarnegara, yaitu:

- 1) Menetapkan program unggulan
 - a) Program unggulan yang dilaksanakan di MTs Riyadus Shalihin Klampok Banjarnegara yaitu:
 - b) Sains, program tersebut dilaksanakan bagi peserta didik dari kelas unggulan untuk mendalami Ilmu Sains yaitu Matematika dan IPA.
 - c) Bahasa, yaitu program yang dilaksanakan bagi peserta didik dari kelas unggulan untuk mendalami Ilmu Bahasa yaitu bahasa Inggris dan bahasa Arab.
 - d) Tahfidz, yaitu program yang dilaksanakan bagi peserta didik dari kelas unggulan untuk dapat menghafalkan Al-Quran yang dilaksanakan di MTs Riyadus Shalihin Klampok Banjarnegara dengan mendatangkan pengajar dari pondok pesantren. Jadi diharapkan peserta didik yang lulus dari MTs Riyadus Shalihin Klampok Banjarnegara memperoleh bimbingan sehingga mampu menghafalkan Al-Quran minimal 10 Juz.
 - e) Olahraga, yaitu program yang dilaksanakan bagi peserta didik dari kelas unggulan untuk dapat mengembangkan bakatnya berupa ilmu olahraga yang dimiliki oleh siswa.¹³⁶
- 2) Membuat tata tertib untuk guru dan siswa.

135 Dokumentasi, kebijakan pemerintah di MTS Riyadus Shalihin Purwareja Klampok Banjarnegara, dikutip tanggal 15 Januari 2022

136 Dokumentasi, kebijakan pemerintah di MTS Riyadus Shalihin Purwareja Klampok Banjarnegara, dikutip tanggal 15 Januari 2022

3) Proses pembelajaran dengan bahasa Arab dan Inggris.

Selanjutnya, dalam proses pembelajaran, diharapkan semua guru yang mengajar selalu menggunakan bahasa Inggris sebagai bahasa pengantar. Menurut Kepala Madrasah menjelaskan:

Hal ini bertujuan untuk mempertahankan kemampuan percakapan antara guru dan siswa dalam berbahasa Inggris dan Arab. Dari kebijakan-kebijakan tersebut terdapat kendala pada saat melakukan kebijakan, diantaranya yaitu banyaknya kebijakan dalam pelaksanaan program madrasah yang melaksanakan sendiri tanpa ada dukungan dari pemerintah, maka biaya anggaran kurang. Selain itu, terdapat kendala yang terjadi pada masing-masing individu siswa maupun guru, serta motivasi dari diri sendiri kurang maksimal.¹³⁷

Dari kendala tersebut, terdapat manfaat yang diperoleh dari adanya kebijakan yang telah ditetapkan oleh MTs Riyadus Shalihin Klampok Banjarnegara. Adapun manfaat yang diperoleh yaitu dengan mengikuti kebijakan dari pemerintah, maka kegiatan akan berjalan dengan baik. Kemudian kebijakan yang telah ditetapkan oleh MTs Riyadus Shalihin Klampok Banjarnegara Klampok Banjarnegara dapat mempertahankan mutu pendidikan, prestasi siswa, daya tarik masyarakat, serta menambah ketrampilan dan pengetahuan siswa.

Pelaksanaan strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam mempertahankan mutu pendidikan pada masa pandemi covid-19 MTs Riyadus Shalihin Purwareja Klampok Banjarnegara adalah dengan penerapan konsep pembelajaran aktif, inovatif, kreatif, efektif dan menyenangkan (PAIKEM) dengan pendekatan proses pembelajaran student active learning, penerapan pendidikan karakter yang terintegrasi dalam kegiatan belajar mengajar, program unggulan, penggunaan media pembelajaran berbasis IT, kegiatan

¹³⁷ Wawancara dengan A. Mukiban, selaku kepala MTS Riyadus Shalihin Purwareja Klampok Banjarnegara, tanggal 15 Januari 2022

ekstrakurikuler, kegiatan pembinaan olimpiade, dan kegiatan-kegiatan keorganisasian.

Hal ini sebagaimana diungkapkan oleh Kepala Madrasah bahwa:

Dalam peningkatan mutu pendidikan melalui peningkatan mutu proses pembelajaran dengan menerapkan metode PAIKEM dalam pembelajaran, pengintegrasian pendidikan karakter pada seluruh peserta didik, program unggulan, penggunaan media pembelajaran berbasis IT, mengadakan program pengembangan peserta didik dengan kegiatan ekstrakurikuler, pembinaan olimpiade, kegiatan keorganisasian, dan kegiatan ekstrakurikuler.¹³⁸36

Hal senada juga diungkapkan salah satu guru yang memberikan penjelasan:

Adapun yang berkaitan dengan kurikulum adalah dengan penyusunan kurikulum pendidikan karakter dan kurikulum Mulok selain kurikulum dari kementerian pendidikan Nasional dan Kementerian Agama. Di samping itu kami juga melakukan penambahan jam untuk mapel Matematika, IPA dan Bahasa Inggris. Sedangkan sistem pembelajaran yang dikembangkan di MTs Riyadus Shalihin Klampok Banjarnegara menggunakan metode PAIKEM (Pembelajaran Aktif, Inovatif, Kreatif, Efektif, dan Menyenangkan). Ini adalah perencanaan kami dalam upaya mempertahankan mutu proses yang tentunya akan berimbas pada mutu output.¹³⁹37

Salah satu guru menguatkan pernyataan di atas sebagaimana yang dikatakan kepada penulis saat wawancara sebagai berikut:

Kami bersepakat titik tekannya adalah bagaimana menciptakan pembelajaran yang nyaman, dengan memperhatikan input, proses pembelajaran, output dan outcome nantinya bila kembali

138 Wawancara dengan A. Mukiban, selaku kepala MTS Riyadus Shalihin Purwareja Klampok Banjarnegara, tanggal 15 Januari 2022

139 Wawancara dengan Irham N, selaku Guru MTS Riyadus Shalihin Purwareja Klampok Banjarnegara, tanggal 15 Januari 2022

*ke masyarakat.*¹⁴⁰

Sementara itu dari hasil observasi ditemukan bahwa berkaitan dengan peningkatan kualitas, dari sisi input siswa dalam penerimaan calon peserta didik baru MTs Riyadus Shalihin Klampok Banjarnegara selalu melakukan seleksi. Seleksinya melalui tes tertulis dan praktik dengan tujuan untuk menjaring calon peserta didik yang sesuai dengan kriteria di MTs Riyadus Shalihin Klampok Banjarnegara. Seleksi calon peserta didik bertujuan untuk menjaring input siswa yang sesuai dengan kriteria yang disyaratkan madrasah. Selanjutnya dalam proses pembelajaran MTs Riyadus Shalihin Klampok Banjarnegara berupaya menggunakan teknologi informasi sesuai kemampuan yang ada untuk meningkatkan kualitas proses pembelajaran. dan tentunya kualitas guru yang kompeten.¹⁴¹

Berdasarkan temuan di atas membuktikan bahwa, upaya peningkatan mutu pendidikan pada masa pandemi covid-19 MI Riyadus Shalihin 01 Klampok Banjarnegara selain melaksanakan program atau ketetapan pemerintah juga melaksanakan program madrasah termasuk dalam peningkatan proses pembelajaran. Diharapkan dengan menerapkan strategi pembelajaran PAIKEM, dapat mendorong dalam mempertahankan mutu pendidikan di MI Riyadus Shalihin 01 Klampok Banjarnegara.

b. Peningkatan Profesionalisme dan Motivasi Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Pendidik dan tenaga kependidikan memegang peranan penting dalam proses pembelajaran, oleh karena itu mutu dan profesionalitasnya harus terus ditingkatkan untuk menunjang proses kegiatan belajar dan mengajar yang

140 Wawancara dengan Rasmun, selaku Guru MTS Riyadus Shalihin Purwareja Klampok Banjarnegara, tanggal 15 Januari 2022

141 Observasi, pelaksanaan manajemen strategi di MTS Riyadus Shalihin Purwareja Klampok Banjarnegara, tanggal 15-20 Januari 2022

bemutu dan berkualitas. Selanjutnya Kepala Madrasah menjelaskan langkah yang ditempuh madrasah dalam peningkatan mutu dan profesionalitas pendidik dan tenaga kependidikan sebagaimana terangkum dalam wawancara sebagai berikut:

Untuk mempertahankan mutu tenaga pendidik dan kependidikan melalui program workshop rutin internal satu tahun kami lakukan dua kali, kemudian pembinaan guru baik yang terstruktur maupun individual, pembinaan rutin madrasah melalui KKG juga beberapa pelatihan dan workshop yang diadakan DIKNAS dan Kemenag juga kami ikuti dengan tujuan itu tadi, mempertahankan kualitas SDM (tenaga pendidik dan kependidikan).¹⁴²

Sementara itu salah satu guru juga mengatakan dalam wawancara dengan penulis bahwa:

Tenaga pendidik dan kependidikan MTs Riyadus Shalihin Klampok Banjarnegara secara rutin mendapatkan pembinaan dari Kepala Madrasah setiap bulan sekali. Selain itu madrasah juga mengadakan kegiatan workshop dan pelatihan untuk mempertahankan kualitas dan profesionalisme pendidik dan tenaga kependidikan MTs Riyadus Shalihin Klampok Banjarnegara.¹⁴³

Hal yang sama dikatakan oleh guru lain sebagaimana menjawab wawancara dengan penulis:

Upaya untuk mempertahankan kualitas pembelajaran di MTs Riyadus Shalihin Klampok Banjarnegara, yaitu: (1) dengan melaksanakan kegiatan pelatihan, workshop dan lokakarya guna mempertahankan kemampuan guru baik yang dilaksanakan oleh madrasah maupun lembaga lain dan secara mandiri beberapa guru mempertahankan kompetensi pendidikannya dengan kuliah S2 atau mengikuti pelatihan yang relevan. (2) dengan rapat guru sebagai wahana pembinaan dilakukan rutin tiap satu bulan sekali sebagai tindak lanjut supervisi. Selain itu

142 Wawancara dengan A. Mukiban, selaku kepala MTS Riyadus Shalihin Purwareja Klampok Banjarnegara, tanggal 15 Januari 2022

143 Wawancara dengan Rasmun, selaku guru MTS Riyadus Shalihin Purwareja Klampok Banjarnegara, tanggal 15 Januari 2022

*guru-guru juga diikutkan dalam KKG, workshop dan pelatihan eksternal yang biasanya diselenggarakan oleh Kementerian Agama ataupun lembaga lain.*¹⁴⁴

Selanjutnya dari temuan observasi, diperoleh data bahwa untuk peningkatan SDM guru di MTs Riyadus Shalihin Klampok Banjarnegara mengikutsertakan guru untuk pelatihan-pelatihan dan workshop baik di tingkat internal maupun eksternal baik dari Kemenag maupun lembaga lain. Strategi yang dilakukan di tingkat Kabupaten adalah 1) dengan mempertahankan faktor internal meliputi: a) kualifikasi guru yang meyakinkan pada murid dan orang tua/wali murid, b) Kemampuan manajerial dan kepemimpinan Kepala Madrasah 2) dengan mempertahankan faktor eksternal meliputi: a) memperkuat koordinasi antara Dinas Pendidikan dan madrasah b) memperkuat pembinaan dengan pelatihan, bintek dan sosialisasi yang terkait dengan pendidikan c) membangun komunikasi dua arah dengan menggunakan fasilitas SMS, WA, E-mail, Facebook, dan Surat.¹⁴⁵

Jadi dalam mempertahankan mutu dalam bidang pendidikan pada masa pandemi covid-10 melalui peningkatan profesionalitas pendidik serta tenaga kependidikan yang dilaksanakan di MTs Riyadus Shalihin Klampok Banjarnegara, berdasarkan wawancara adalah dengan cara sebagai berikut: (a) melalui kegiatan workshop rutin internal madrasah dua kali dalam setahun, (b) melalui pembinaan rutin satu bulan sekali, (c) melalui pembinaan guru secara terstruktur maupun individual, (d) melalui kegiatan rutin Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP), Kelompok Kerja Guru (KKG), (e) melalui pelatihan dan workshop eksternal yang dilaksanakan kantor Dinas Pendidikan atau

144 Wawancara dengan Sukirah, selaku guru MTS Riyadus Shalihin Purwareja Klampok Banjarnegara, tanggal 15 Januari 2022

145 Observasi, pelaksanaan manajemen strategi di MTS Riyadus Shalihin Purwareja Klampok Banjarnegara, tanggal 15-30 Januari 2022

lembaga terkait lainnya.

Selanjutnya, dalam dunia pendidikan, pendidik (guru) merupakan ujung tombak dalam pelaksanaan pendidikan. Keberhasilan proses pembelajaran sangat ditentukan oleh kemampuan pendidik dalam mengelola kelas dan menyampaikan materi pembelajarannya. Jadi dalam sistem pendidikan, bila tanpa didukung dengan pendidik yang handal, maka akan sia-sia belaka. Dalam mempertahankan profesionalisme dan kompetensi pendidik dan tenaga kependidikan, maka Kepala Madrasah telah memberikan motivasi, pengarahan, dan perintah kepada pendidik dan tenaga kependidikan. Cara memotivasi pendidik dan tenaga pendidikan sebagaimana disampaikan Kepala Madrasah yaitu:

- 1) Melalui meeting secara terus-menerus baik terbatas maupun pleno dan dilakukan selama satu bulan sekali atau sesuai kebutuhan. Meeting yang dilakukan dengan memberikan pembinaan dan pengarahan kepada pendidik dan tenaga kependidikan agar dapat menjalankan tugasnya dengan baik.
- 2) Membandingkan dengan lembaga pendidikan lain yang lebih unggul dengan tujuan agar para pendidik dan tenaga kependidikan mau belajar dan mengambil kelebihan yang dimiliki madrasah lain yang lebih unggul sehingga mampu mempertahankan kompetensi dan profesionalisme.
- 3) Mendorong para pendidik dan tenaga kependidikan untuk melakukan studi lanjut, hal ini bertujuan untuk mempertahankan wawasan dan ketrampilan para pendidik dan tenaga kependidikan agar dapat mempertahankan kompetensinya sehingga dapat bekerja secara efektif.
- 4) Kepala Madrasah dalam melaksanakan kebijakan memberikan contoh secara langsung.¹⁴⁶

146 Wawancara dengan A. Mukiban, selaku kepala MTS Riyadus Shalihin Purwareja Klampok Banjarnegara, tanggal 17 Januari 2022

Hal senada juga disampaikan salah satu guru MTs Riyadus Shalihin Klampok Banjarnegara bahwa:

Dalam proses motivasi, pengarahan, dan perintah terhadap pendidik dan tenaga kependidikan di MTs Riyadus Shalihin Klampok Banjarnegara sehingga dapat menghasilkan pendidik dan tenaga kependidikan yang profesional dan unggul. Dari hal tersebut, maka Kepala Madrasah memberikan reward (hadiah) kepada para pendidik dan tenaga kependidikan yang unggul yaitu berupa piagam atau cinderamata serta kesempatan untuk mendapatkan pelatihan di gelombang lebih awal. Dengan adanya pemberian reward (hadiah), maka para pendidik dan tenaga kependidikan dapat menjalankan tugasnya lebih baik lagi.¹⁴⁷

Selanjutnya dari hasil observasi, diperoleh temuan bahwa selain memberikan reward (hadiah) terhadap pendidik dan tenaga kependidikan yang unggul, maka Kepala Madrasah memberikan punishment (hukuman) terhadap para pendidik dan tenaga kependidikan yang belum menjalankan tugasnya dengan baik. Punishment (hukuman) yang diberikan yaitu berupa peringatan atau teguran yang dilakukan dengan dua cara yaitu secara langsung meliputi teguran secara langsung dengan pihak yang bermasalah, dan secara umum yaitu dilakukan pada saat meeting. Punishment tersebut dilakukan agar para pendidik dan tenaga kependidikan dapat mempertahankan dan menjalankan tugasnya dengan baik.¹⁴⁸

Berdasarkan temuan di atas menunjukkan bahwa pelaksanaan manajemen strategi di MTs Riyadus Shalihin Klampok Banjarnegara selain melaksanakan peningkatan profesionalisme tenaga pendidik dan kependidikan, juga memberikan motivasi melalui pemberian reward kepada guru dan karyawan atas prestasi yang diperolehnya.

147 Wawancara dengan Suyanto, selaku guru MTS Riyadus Shalihin Purwareja Klampok Banjarnegara, tanggal 17 Januari 2022

148 Observasi, implementasi strategi di MTS Riyadus Shalihin Purwareja Klampok Banjarnegara, tanggal 15-30 Januari 2022

c. Mengalokasikan sumber daya manusia

Guna mempertahankan mutu pendidikan di masa pandemi covid-19, maka diperlukan adanya pengalokasian sumber daya manusia yang sesuai dengan bidangnya masing-masing. Hal ini dilakukan karena untuk mempertahankan prestasi belajar siswa. Sebagaimana dijelaskan Kepala Madrasah bahwa:

Sumber daya manusia yang dimaksudkan disini adalah semua sumber daya manusia yang dapat berkembang yang terdiri dari guru, peserta didik, pegawai dan Kepala Madrasah.¹⁴⁹

Kepala Madrasah memiliki peranan penting dalam mengembangkan sumber daya manusia di madrasah agar kinerjanya semakin meningkat. Keadaan tersebut disadari karena sumber daya manusia di madrasah selalu ingin perubahan ke arah yang lebih baik, termasuk menyesuaikan diri dengan perkembangan zaman. Lebih lanjut Kepala Madrasah menjelaskan bahwa:

Pengembangan sumber daya manusia bertujuan untuk mempertahankan kemampuan mengajarguru, mempertahankan motivasi dan kepuasan kerja serta menghilangkan kejenuhan dalam melaksanakan tugas.¹⁵⁰

Cara atau upaya yang dilakukan MTs Riyadus Shalihin Klampok Banjarnegara dalam mengalokasikan sumber daya manusia agar sesuai dengan kemampuan di bidangnya masing-masing yaitu dengan cara menempatkan sumber daya manusia yang sesuai dengan kompetensinya melalui riwayat pendidikan dan sertifikat yang dimilikinya. Solusi yang dilakukan jika terdapat sumber daya manusia yang tidak sesuai dengan kemampuan di bidangnya masing-masing yaitu dengan mengirim untuk mengikuti diklat, workshop, dan training yang sesuai dengan profesinya.

149 Wawancara dengan A. Mukiban, selaku kepala MTs Riyadus Shalihin Purwareja Klampok Banjarnegara, tanggal 17 Januari 2022

150 Wawancara dengan A. Mukiban, selaku kepala MTs Riyadus Shalihin Purwareja Klampok Banjarnegara, tanggal 17 Januari 2022

Selanjutnya dari temuan observasi menunjukkan bahwa langkah-langkah untuk mempertahankan kinerja sumber daya manusia di MTs Riyadus Shalihin Klampok Banjarnegara adalah:

- 1) Dengan pembuatan administrasi guru dan pegawai yaitu meliputi perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi.
- 2) Supervisi dari Kepala Madrasah untuk mempertahankan kinerja guru dan karyawan di MTs Riyadus Shalihin Klampok Banjarnegara.
- 3) Dengan memberikan pendidikan dan pelatihan dalam mempertahankan kinerjanya.
- 4) Membentuk tim atau kelompok kerja (Tim Pengembangan Madrasah)
- 5) Mengevaluasi secara terus menerus setiap program yang telah dilaksanakan.¹⁵¹

Berdasarkan temuan di atas menunjukkan bahwa, implementasi strategi di MTs Riyadus Shalihin Klampok Banjarnegara dengan melakukan peningkatan sumber daya manusia yang lebih berkualitas khususnya dalam proses pembelajaran. Sehingga dengan melakukan alokasi sumber daya manusia secara tepat akan mempertahankan mutu pendidikan yang lebih baik di madrasah tersebut.

d. Mengembangkan Budaya Madrasah

Budaya madrasah merupakan nilai-nilai yang dipegang teguh oleh warga madrasah, diperoleh dari madrasah maupun lingkungan, dan direfleksikan ke dalam kehidupan sehari-hari yang menjadi ciri suatu madrasah (budaya). Budaya madrasah dapat tercipta melalui pembiasaan. Pembiasaan yang baik akan menghasilkan budaya yang positif, demikian sebaliknya. Kepala Madrasah menjelaskan bahwa:

151 Observasi, pelaksanaan manajemen strategi di MTS Riyadus Shalihin Purwareja Klampok Banjarnegara, tanggal 15-30 Januari 2022

Setiap madrasah harus mempunyai misi menciptakan budaya madrasah terhadap pencapaian visi, misi, dan tujuan madrasah. Sehingga dapat menghasilkan lulusan yang berkualitas tinggi dalam perkembangan intelektualnya dan dapat mempertahankan mutu pendidikannya.¹⁵²

Selanjutnya dari temuan dokumentasi diperoleh bahwa budaya yang dilakukan untuk mendukung strategi *MTs Riyadus Shalihin Klampok Banjarnegara* yaitu:

- 1) Profesionalitas, mencerminkan kompetensi dan keahlian. Budaya profesionalitas yang dilakukan yaitu:
 - a) Melakukan pekerjaan sesuai kompetensi jabatan
 - b) Disiplin dan bersungguh-sungguh dalam bekerja
 - c) Melakukan pekerjaan secara teratur
 - 2) Disiplin, merupakan pembentukan karakter. Budaya disiplin yang dilakukan di *MTs Riyadus Shalihin Klampok Banjarnegara* yaitu:
 - a) Guru dan siswa masuk ke dalam kelas tepat waktu.
 - b) Mematuhi segala peraturan yang telah diterapkan
 - c) Meninggalkan segala peraturan yang telah dilarang.
 - d) Menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan tepat waktu.
 - 3) Tanggung jawab, kesadaran setiap pegawai untuk memenuhi hal-hal yang berhubungan dengan kewajiban yang harus dilaksanakan. Budaya tanggungjawab yang dilakukan yaitu:
 - a) Berani mengakui kesalahan, bersedia menerima konsekuensi, dan melakukan langkah-langkah perbaikan.
 - b) Mengatasi masalah dengan segera
 - c) Komitmen dengan tugas yang diberikan.¹⁵³
- Hambatan pada saat pelaksanaan budaya madrasah

152 Wawancara dengan A. Mukiban, selaku kepala MTS Riyadus Shalihin Purwareja Klampok Banjarnegara, tanggal 17 Januari 2022

153 Dokumentasi, pelaksanaan manajemen strategi di MTS Riyadus Shalihin Purwareja Klampok Banjarnegara, tanggal 15-30 Januari 2022

yaitu datang dari individu masing-masing orang. Manfaat yang diperoleh yaitu akan memudahkan untuk ketercapaian tujuan di madrasah, serta mendukung visi, misi, dan tujuan madrasah, dan dapat mempertahankan mutu pendidikan pada masa pandemi covid-19 di MTs Riyadus Shalihin Purwareja Klampok Banjarnegara.

3. Evaluasi strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam mempertahankan mutu pendidikan pada masa pandemi covid-19 di MTs Riyadus Shalihin Purwareja Klampok Banjarnegara

Evaluasi adalah sebagai langkah refleksi guna melihat kembali hasil yang telah ada. Evaluasi yang dilakukan MTs Riyadus Shalihin Purwareja Klampok Banjarnegara adalah bertujuan sebagai perbaikan berkelanjutan untuk mempertahankan prestasi peserta didik dan mutu pendidikan. Menurut Kepala Madrasah:

Pelaksanaan kegiatan evaluasi dimaksudkan untuk mendeteksi hambatan, kesulitan, masalah-masalah, dan tingkat keberhasilan program baik jangka pendek maupun jangka panjang dalam implementasi strategi dalam mempertahankan mutu pendidikan. Melalui evaluasi problem-problem yang muncul dalam pelaksanaan strategi dapat didiagnosa lebih awal dan dicarikan upaya penyelesaian sebagai langkah tindak lanjut untuk melakukan perbaikan, penyempurnaan dan pengembangan pelaksanaan rencana strategis.¹⁵⁴

Lebih lanjut, salah satu guru memberikan penjelasan bahwa:

Evaluasi strategi dalam mempertahankan mutu pendidikan di MI Riyadus Shalihin Klampok Banjarnegara mencakup keseluruhan kegiatan seperti perencanaan, proses pelaksanaan, pengawasan hingga hasil kegiatan. Proses evaluasi melibatkan semua stakeholder madrasah. Kepala Madrasah memimpin langsung proses penilaian hasil kegiatan ini. Jika terdapat kekurangan evaluasi akan memberikan catatan perbaikan yang

¹⁵⁴ Wawancara dengan A. Mukiban, selaku kepala MTS Riyadus Shalihin Purwareja Klampok Banjarnegara, tanggal 20 Januari 2022

*harus dilaksanakan pada tahap selanjutnya.*¹⁵⁵

Evaluasi yang dilakukan oleh MTs Riyadus Shalihin Purwareja Klampok Banjarnegara yaitu:

- a. Memonitor hasil dari perencanaan dan pelaksanaan manajemen strategi

Monitor dan evaluasi di MTs Riyadus Shalihin Purwareja Klampok Banjarnegara adalah sebuah kewajiban yang harus dilakukan dengan tujuan untuk mencapai mutu yang ingin dipertahankan. Menurut Kepala Madrasah:

*Agar strategi dalam mempertahankan mutu pendidikan di MTs Riyadus Shalihin Purwareja Klampok Banjarnegara dapat berjalan dengan baik, Kepala Madrasah melakukan pengawasan berkelanjutan terhadap semua program. Pengawasan dilakukan langsung oleh Kepala Madrasah dengan cara memantau berjalannya setiap kegiatan. Mulai dari perencanaan, pengorganisasian, konsep kegiatan, dan pelaksanaannya. Memonitor dan evaluasi pada hakekatnya juga merupakan bentuk pengendalian terhadap manajemen madrasah menuju efisiensi kegiatan madrasah sebagai upaya mempertahankan mutu pendidikan di MTs Riyadus Shalihin Purwareja Klampok Banjarnegara.*¹⁵⁶

Kemudian dari hasil observasi, ditemukan bahwa cara memonitor seluruh hasil dari perencanaan dan pelaksanaan strategi dalam mempertahankan mutu pendidikan pada masa pandemi covid-19 di MTs Riyadus Shalihin Purwareja Klampok Banjarnegara yaitu:

- 1) Dengan cara melakukan rapat seminggu sekali bersama para stakeholder yaitu Kepala Madrasah, guru, waka, dan komite madrasah untuk memberikan pengarahan, dan bimbingan.
- 2) Memantau berjalannya setiap kegiatan dari proses perencanaan dan pelaksanaan manajemen strategi.

155 Wawancara dengan Rasmun, selaku guru MTS Riyadus Shalihin Purwareja Klampok Banjarnegara, tanggal 20 Januari 2022

156 Wawancara dengan A. Mukiban, selaku kepala MTS Riyadus Shalihin Purwareja Klampok Banjarnegara, tanggal 20 Januari 2022

- 3) Melakukan supervisi dalam setiap kegiatan.
- 4) Proses pengukuran kinerja yang dilakukan secara intensif¹⁵⁷

Dari pemaparan data di atas dapat dipahami bahwa monitoring dan evaluasi bertujuan untuk mengembangkan kreatifitas semua komponen warga madrasah untuk lebih mempertahankan rasa tanggungjawab akan tugasnya dan rasa memiliki yang nantinya akan mempertahankan mutu pendidikan di MTs Riyadus Shalihin Purwareja Klampok Banjarnegara. Lebih lanjut, salah satu guru memberikan penjelasan bahwa:

Yang menjadi hambatan pada saat memonitor hasil dari perencanaan dan pelaksanaan manajemen strategi dalam mempertahankan mutu pendidikan di MI Riyadus Shalihin 01 Klampok Banjarnegara yaitu keterbatasan waktu yang terkadang berbenturan dengan jadwal mengajar, serta keterbatasan sarana yang perlu melibatkan pihak terkait, seperti Waka, guru, dan komite madrasah.¹⁵⁸

Berdasarkan penjelasan di atas menunjukkan bahwa adanya hambatan dalam keterbatasan waktu menjadikan monitorin dilaksanakan secara bertahap dan berkelanjutan. Hal ini menjadikan proses monitoring sedikit mengalami hambatan dalam pelaksanaannya.

b. Mengukur kinerja individu dan madrasah

Mengukur kinerja individu dan madrasah merupakan kegiatan yang harus dilakukan pada saat evaluasi manajemen strategi dalam mempertahankan mutu pendidikan di MTs Riyadus Shalihin Purwareja Klampok Banjarnegara. Hal ini dijelaskan oleh Kepala Madrasah bahwa:

Kegiatan tersebut bertujuan untuk mengetahui seberapa tinggi keberhasilan kegiatan yang telah dilakukan berdasarkan pada

157 Observasi, pelaksanaan evaluasi strategi di MTS Riyadus Shalihin Purwareja Klampok Banjarnegara, tanggal 20-30 Januari 2022

158 Wawancara dengan Asyroful Anam, selaku guru MTS Riyadus Shalihin Purwareja Klampok Banjarnegara, tanggal 20 Januari 2022

perencanaan strategi, sehingga jika ada permasalahan yang terjadi bisa langsung diatasi. Mengukur kinerja individu mencakup kegiatan mengukur tingkat keberhasilan yang dilakukan oleh individu orang, contohnya yaitu guru, peserta didik, dan komite madrasah. Sedangkan mengukur kinerja madrasah yaitu mencakup sarana dan prasarana madrasah, proses pembelajaran, program kegiatan, dan lain-lain.¹⁵⁹

Hasil observasi menemukan bahwa cara mengukur kinerja individu dan madrasah di MTs Riyadus Shalihin Purwareja Klampok Banjarnegara yaitu:

- 1) Supervisi pada saat proses pembelajaran dan hasil pembelajaran yang dilaksanakan.
- 2) Melakukan Penilaian Kinerja Guru (PKG) hal ini dilakukan untuk menilai kemampuan guru dalam menerapkan semua kompetensi dan ketrampilan yang diperlukan pada saat proses pembelajaran.
- 3) Evaluasi Diri Madrasah (EDM)¹⁶⁰

Lebih lanjut Kepala Madrasah memberikan penjelasan bahwa:

Evaluasi diri madrasah adalah evaluasi yang dilakukan dengan seluruh jajaran yang ada dalam madrasah dan evaluasi ini dilakukan diawali dengan melihat kembali visi dari madrasah dan evaluasi dilakukan setiap tiga bulan sekali.¹⁶¹

Permasalahan yang sering muncul pada saat melakukan perencanaan dan pelaksanaan manajemen strategi di MTs Riyadus Shalihin Purwareja Klampok Banjarnegara yaitu kurangnya sarana yang dapat menunjang keberhasilan, serta kurangnya sumber daya manusia yang perlu ditingkatkan, dan kurangnya motivasi dari lingkungan madrasah.

- 1) Mengambil langkah-langkah perbaikan

159 Wawancara dengan A. Mukiban, selaku kepala MTS 2 Riyadus Shalihin Purwareja Klampok Banjarnegara, tanggal 20 Januari 2022

160 Observasi, pelaksanaan evaluasi strategi di MTS 2 Riyadus Shalihin Purwareja Klampok Banjarnegara, tanggal 20-30 Januari 2022

161 Wawancara dengan A. Mukiban, selaku kepala MTS 2 Riyadus Shalihin Purwareja Klampok Banjarnegara, tanggal 20 Januari 2022

Pada saat melakukan kegiatan strategi, pasti terdapat masalah atau kendala yang muncul. Maka dari itu perlunya mengambil langkah-langkah perbaikan untuk mengatasi masalah atau kendala tersebut. Langkah-langkah perbaikan untuk mengatasi masalah pada saat melakukan perencanaan dan pelaksanaan manajemen strategi di MTs Riyadus Shalihin Purwareja Klampok Banjarnegara berdasarkan hasil observasi dan penelurusan dokumen adalah sebagai berikut:

- a) Melakukan evaluasi diri madrasah setiap satu tahun sekali yang dilakukan oleh Tim Pengembangan Madrasah.
- b) Mengevaluasi pelaksanaan tahun kemarin
- c) Menyesuaikan dengan perkembangan dan sarana yang ada untuk menentukan strategi yang akan datang.
- d) Madrasah mencari kegagalan atau penghambat dari kegiatan yang dilaksanakan, kemudian mencari solusinya.
- e) Melakukan tindakan untuk melaksanakan solusi yang telah disepakati dan melakukan penyusunan program.¹⁶²

Perkembangan madrasah setelah melakukan implementasi strategi dalam mempertahankan mutu pendidikan pada masa pandemi covid-19 di MTs Riyadus Shalihin Purwareja Klampok Banjarnegara yaitu semakin meningkat kualitas pendidikan di madrasah, semakin lengkap sarana prasarana yang dibutuhkan, semakin meningkat kemampuan sumber daya manusia, prestasi madrasah meningkat, dan peminat semakin meningkat. Selanjutnya untuk memperoleh hasil penelitian yang lebih mendalam serta valid, maka dalam pembahasan selanjutnya akan menganalisis temuan penelitian berdasarkan teori-teori pemasalahan yang dikemukakan sebelumnya.

¹⁶² Observasi, pelaksanaan evaluasi strategi di MTS Riyadus Shalihin Purwareja Klampok Banjarnegara, tanggal 20-30 Januari 2022

C. Pembahasan Hasil

MTs Riyadus Shalihin Purwareja Klampok Banjarnegara merupakan madrasah yang terus berusaha untuk mewujudkan madrasah yang unggul dalam pendidikan. Dengan demikian, MTs Riyadus Shalihin Klampok Banjarnegara berusaha semaksimal mungkin untuk melakukan strategi dalam mempertahankan kualitas pembelajaran di MTs Riyadus Shalihin Purwareja Klampok Banjarnegara. Pengelola dalam mempertahankan mutu pendidikan pada masa pandemi covid-19 di MTs Riyadus Shalihin Purwareja Klampok Banjarnegara menyadari betapa pentingnya peran mutu pendidikan dalam menciptakan pendidik, tenaga kependidikan, dan peserta didik yang berkualitas, serta menciptakan proses pembelajaran yang efektif.

Berdasarkan data penelitian yang diperoleh peneliti, dalam mempertahankan mutu pendidikan, pengelola dalam mempertahankan mutu pendidikan pada masa pandemi covid-19 di MTs Riyadus Shalihin Purwareja Klampok Banjarnegara membuat formulasi strategi. Adapun proses strategi dalam mempertahankan mutu pendidikan pada masa pandemi covid-19 di MTs Riyadus Shalihin Purwareja Klampok Banjarnegara yaitu dapat dipaparkan sebagai berikut:

1. Formulasi strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam mempertahankan mutu pendidikan pada masa pandemi covid-19

Strategi perencanaan dalam sebuah lembaga pendidikan mempunyai peran penting. Melalui perencanaan yang matang madrasah akan mampu menghasilkan strategi tepat sebagai upaya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Esensi perencanaan sebagai proses strategi kepemimpinan adalah pengambilan keputusan dengan memilih dan memilih alternatif kegiatan yang akan dilaksanakan agar usaha mencapai tujuan berlangsung efektif dan efisien.¹⁶³

163 Hadari Nawawi, *Manajemen strategik Organisasi Non Pofit Bidang Pemerintahan dengan Ilustrasi di Bidang Pendidikan*, (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2Purwareja5), hal. 53

Proses perencanaan strategi dalam mempertahankan mutu pendidikan pada masa pandemi covid-19 di MTs Riyadus Shalihin Purwareja Klampok Banjarnegara mencakup segala kegiatan yaitu:

a. Perumusan visi, misi, dan tujuan

Proses perumusan visi, misi, dan tujuan yang telah disusun oleh MTs Riyadus Shalihin Purwareja Klampok Banjarnegara yaitu merumuskan visi terlebih dahulu dengan memprediksi masalah dan kondisi madrasah saat ini. Visi yang sudah disusun akan dikembangkan di dalam rumusan misi sesuai dengan situasi dan kondisi serta tujuan yang diharapkan. Langkah selanjutnya setelah visi dan misi dirumuskan, maka merumuskan tujuan yang ingin dicapai sebagai penjabaran atau implementasi dari misi. Dalam proses perumusan visi, misi, dan tujuan, peneliti menilai bahwa Kepala Madrasah melibatkan seluruh pihak *stakeholder*.

Hal ini berdasarkan pada teorinya Syaiful Sagala bahwa perumusan visi, misi, dan tujuan dilakukan lebih dahulu dengan mengasesmen lingkungan, yaitu apa sebenarnya kebutuhan mendasar lingkungan akan pendidikan yang dapat disediakan oleh madrasah. Memenuhi visi dan misi secara rinci dirumuskan tujuan khusus, setelah rumusan tujuan khusus jelas, disusunlah strategi pencapaian melalui sejumlah program sebagai aktivitas strategi.¹⁶⁴

b. Identifikasi faktor internal dan eksternal (analisis SWOT)

Analisis SWOT dapat dibagi ke dalam dua elemen yaitu analisis internal yang berkonsentrasi pada institusi itu sendiri, dan analisa eksternal atau lingkungan tempat sebuah institusi beroperasi. Hal ini sesuai dengan pendapat Solihin bahwa, analisis faktor internal yang meliputi kekuatan dan kelemahan, serta analisis dari faktor eksternal yaitu peluang dan ancaman.¹⁶⁵

164 Syaiful Sagala, *Manajemen Strategi Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2Purwareja0), hal. 2Purwareja

165 Ismail Solihin, *Manajemen Strategik*, (Bandung: Erlangga, 2Purwareja2), hal. 221

Begitu pula berdasarkan teori tersebut, MTs Riyadus Shalihin Purwareja Klampok Banjarnegara telah melakukan analisis SWOT dalam mempertahankan mutu pendidikan. Analisis SWOT disusun dengan mengidentifikasi, mengamati, dan menganalisis lingkungan internal dan eksternal secara teliti dan terperinci untuk keberhasilan visi dan misi yang ingin dicapai. Dalam analisa peneliti identifikasi faktor internal dan eksternal melalui musyawarah bersama dengan pihak yang terlibat yang terdiri dari Kepala Madrasah, guru, dan komite madrasah.

c. Perencanaan jangka pendek, menengah, dan panjang

Perencanaan jangka pendek merupakan perencanaan pada hasil yang ingin dicapai dalam periode satu tahun atau kurang. Sedangkan Perencanaan jangka menengah adalah perencanaan pada hasil yang ingin dicapai dalam periode dua tahun atau kurang. Perencanaan jangka panjang mempresentasikan pada hasil yang diharapkan dari pelaksanaan strategi tertentu biasanya berkisar tiga sampai lima tahun.¹⁶⁶

Berdasarkan teori tersebut, dokumentasi yang telah di dapatkan oleh peneliti bahwa MTs Riyadus Shalihin Purwareja Klampok Banjarnegara telah menyusun perencanaan jangka pendek, menengah, dan panjang dalam mempertahankan mutu pendidikan. Perencanaan jangka pendek dilakukan selama satu tahun, perencanaan jangka menengah dilakukan dalam 2 tahun, dan perencanaan jangka panjang dilakukan selama 3 tahun. Dalam analisa peneliti perencanaan jangka pendek, menengah, dan panjang dilakukan dengan cara mengevaluasi pelaksanaan program tahun kemarin dengan menghubungkan program berikutnya.

¹⁶⁶ Sedarmayanti, *Manajemen Strategi*, Bandung: PT Refika Aditama, 2(Purwareja4), hal. 151

d. Penentuan strategi unggul

Strategi unggul yang ada di MTs Riyadus Shalihin Purwareja Klampok Banjarnegara merupakan strategi yang dilakukan untuk mengefektifkan tercapainya tujuan pendidikan. Dari hasil analisa penulis, perumusan strategi unggul dalam mempertahankan mutu pendidikan di MTs Riyadus Shalihin Purwareja Klampok Banjarnegara yaitu dengan cara berkoordinasi dengan unsur madrasah yang terkait yaitu kepala masdrasah, guru, dan komite madrasah (*stakeholder*). Strategi unggul di MTs Riyadus Shalihin Purwareja Klampok Banjarnegara yaitu membuat program unggulan, mempertahankan keagamaan, sistem seleksi Penerimaan Peserta Didik Baru (PPDB) secara selektif, dan pengembangan diri secara intensif dan efektif.

Perencanaan strategi dalam mewujudkan madrasah yang unggul dalam pendidikan di MTs Riyadus Shalihin Purwareja Klampok Banjarnegara dalam merumuskan seluruh kegiatan tersebut dengan melibatkan Kepala Madrasah, Guru, dan Komite madrasah. Dalam pengamatan peneliti pelibatan berbagai unsur *stakeholder* memang sudah seharusnya dilakukan. Harapan dan keinginan mereka wajib diakomodir dalam perencanaan. Ketika semua pihak internal lembaga merasa puas dengan perencanaan program, maka timbul perasaan tanggung jawab bersama terhadap pelaksanaannya.

Strategi merupakan rencana besar yang bersifat meningkat, efisien, dan produktif guna mengefektifkan tercapainya tujuan. Strategi madrasah menjelaskan metode dan pendekatan yang digunakan untuk mencapai tujuan strateginya.¹⁶⁷

167 Syaiful Sagala, *Manajemen Strategi Dalam ...*, hal. 137

2. Implementasi strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam mempertahankan mutu pendidikan pada masa pandemi covid-19

Implementasi strategi dalam mempertahankan mutu pendidikan pada masa pandemi covid-19 di MTs Riyadus Shalihin Purwareja Klampok Banjarnegara merupakan implementasi dari tahap perencanaan. Kegiatan pelaksanaan strategi dalam mempertahankan kualitas pembelajaran di MTs Riyadus Shalihin Purwareja Klampok Banjarnegara yaitu:

a. Menentukan kebijakan madrasah

Kebijakan merupakan aturan, kaidah, atau nilai-nilai yang harus dilakukan oleh madrasah. Kebijakan berupa aturan yang telah ditetapkan oleh pihak pemerintah ataupun pihak madrasah sendiri. Dalam pelaksanaannya, kebijakan harus dilakukan sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan.¹⁶⁸65

Dari hasil analisa penulis, kebijakan yang telah ditetapkan oleh MTs Riyadus Shalihin Purwareja Klampok Banjarnegara yaitu mengikuti kebijakan pada pemerintah dan kebijakan yang telah ditetapkan oleh MTs Riyadus Shalihin Purwareja Klampok Banjarnegara itu sendiri. Kebijakan yang telah ditetapkan oleh pemerintah yaitu Menerapkan kurikulum 2013, menerapkan pendidikan budaya dan karakter di madrasah, mempertahankan kualitas pendidikan melalui Uji Kompetensi Guru (UKG), pelatihan Informasi dan Teknologi (IT) bagi guru, menerapkan Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) dalam mempertahankan mutu pendidikan, Guru mengikuti program sertifikasi guru, dan Guru mendapatkan diklat untuk mempertahankan kompetensinya.

Sedangkan kebijakan yang telah ditetapkan MTs Riyadus Shalihin Purwareja Klampok Banjarnegara itu

¹⁶⁸ Dedy Mulyasana, *Pendidikan Bermutu dan Berdaya Saing*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya,), hal. 200

sendiri yaitu Menetapkan program unggulan, Membuat tata tertib untuk guru dan siswa, Proses pembelajaran dengan bahasa Inggris. Hal ini selaras dengan hasil observasi yang telah peneliti lakukan yaitu madrasah melakukan kebijakan-kebijakan tersebut dengan baik.

b. Memotivasi pendidik dan tenaga kependidikan

Kepala Madrasah selalu memberikan motivasi, pengarahan, atau perintah kepada pendidik dan tenaga kependidikan terkait dengan peningkatan kompetensinya yang dilakukan pada saat rapat dinas. Kepala Madrasah juga memberikan motivasi kepada pendidik dan tenaga kependidikan untuk studi lanjut dan naik pangkat tepat pada waktunya.

Berdasarkan hasil observasi yang peneliti lakukan, Kepala Madrasah memberikan *Reward* (hadiah) kepada para pendidik dan tenaga kependidikan yang unggul yaitu berupa piagam atau cinderamata serta kesempatan untuk mendapatkan pelatihan di gelombang lebih awal. Dari data yang di dapatkan peneliti, analisa peneliti bahwa proses motivasi dilakukan agar karyawan semangat dalam menjalankan tugasnya lebih baik lagi. Hal ini berdasarkan teori dari Musa Hubeis dan Mukhammad Najib bahwa Implementasi strategi adalah proses aksi yang membutuhkan dukungan dari semua staff dan karyawan. Proses motivasi diperlukan agar karyawan mendukung secara penuh strategi yang akan dan sedang dijalankan madrasah.¹⁶⁹66

c. Mengalokasikan sumber daya manusia

Dalam menciptakan proses pembelajaran yang efektif, maka diperlukan adanya pengalokasian sumber daya manusia yang sesuai dengan bidangnya masing-masing. Hal ini dilakukan karena untuk mempertahankan prestasi belajar siswa. Dari hasil analisa penulis bahwa sumber daya

169 Musa Hubeis dan Mukhammad Najib, *Manajemen Strategik dalam Pengembangan Daya Saing Organisasi*, (Jakarta: PT Elex Media Komputindo, 2Purwareja4), hal. 28

manusia yang dimaksudkan disini adalah semua sumber daya manusia yang dapat berkembang yang terdiri dari guru, peserta didik, pegawai dan Kepala Madrasah. Kepala Madrasah dalam mengalokasikan sumber daya manusia yang ada di MTs Riyadus Shalihin Purwareja Klampok Banjarnegara yaitu dengan cara melakukan seleksi terlebih dahulu dan mengetahui latar belakang pendidikan, sertifikat, dan kompetensi yang dimiliki.

Hal ini selaras dengan teori dari Faustino Cordoso Gomes yaitu untuk mencapai mutu pendidikan yang baik, maka diperlukan adanya pengalokasian sumber daya manusia yang sesuai dengan bidangnya masing-masing. Pengalokasian sumber daya manusia melakukan seleksi terlebih dahulu, proses seleksi dan penempatan merupakan salah satu fungsi terpenting dalam manajemen sumber daya manusia.¹⁷⁰

d. Budaya madrasah yang mendukung strategi.

Budaya madrasah merupakan suatu yang dibangun dari hasil pertemuan antara nilai-nilai yang dianut oleh Kepala Madrasah sebagai pemimpin dengan nilai-nilai yang dianut oleh guru dan para karyawan.¹⁷¹

Hasil analisa peneliti yaitu budaya madrasah dapat tercipta melalui pembiasaan, budaya harus dilakukan untuk mendukung strategi yang telah ditetapkan. Budaya madrasah yang ada di MTs Riyadus Shalihin Purwareja Klampok Banjarnegara yaitu profesionalitas, disiplin, dan tanggung jawab. Mutu pendidikan yang dihasilkan MTs Riyadus Shalihin Purwareja Klampok Banjarnegara terbentuk dari kerja keras dalam pelaksanaan manajemen strategi yang sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Kepala Madrasah memiliki peran penting dengan melakukan koordinasi

170 Faustino Cordoso Gomes, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Andi Offset, 2003), hal. 117

171 Saeful Sagala, *Budaya dan Reinventing Organisasi Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta 2Purwareja5), hal. 111-113

terhadap pihak yang terkait pada saat pelaksanaan manajemen strategi. Kegiatan tersebut bertujuan agar pelaksanaan dapat berjalan secara efektif, efisien, dan sesuai dengan rencana.

3. Evaluasi strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam mempertahankan mutu pendidikan pada masa pandemi covid-19

Untuk mengetahui keberhasilan pelaksanaan program, pengelola harus melakukan evaluasi. Proses evaluasi adalah tahapan terakhir dari rangkaian proses kegiatan. Evaluasi strategi dalam mempertahankan mutu pendidikan pada masa pandemi covid-19 di MTs Riyadus Shalihin Purwareja Klampok Banjarnegara dilakukan secara bertahap. Dalam pandangan peneliti, proses evaluasi strategi dalam mempertahankan mutu pendidikan pada masa pandemi covid-19 di MTs Riyadus Shalihin Purwareja Klampok Banjarnegara terbagi tiga tahap, yaitu:

a. Memonitor seluruh hasil dari perencanaan dan pelaksanaan

Evaluasi strategi adalah proses yang ditujukan untuk memastikan apakah tindakan-tindakan strategi yang dilakukan madrasah sudah sesuai dengan perumusan strategi yang telah dibuat atau ditetapkan.¹⁷²

Berdasarkan teori tersebut, pada evaluasi ini Kepala Madrasah melakukan pengawasan berkelanjutan terhadap semua program. Peneliti menilai bahwa pengawasan dilakukan langsung oleh Kepala Madrasah dengan cara memantau berjalannya setiap kegiatan. Hal ini bertujuan untuk mengetahui apakah kegiatan yang dilakukan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan atau tidak.

Berdasarkan dokumen yang peneliti dapatkan, cara memonitor seluruh hasil dari perencanaan dan pelaksanaan manajemen strategi dalam mempertahankan mutu pendidikan pada masa pandemi covid-19 di MTs Riyadus Shalihin Purwareja Klampok Banjarnegara yaitu

172 Musa Hubeis dan Mukhamad Najib, *Manajemen Strategik dalam ...*, hal. 28

melakukan rapat seminggu sekali bersama para *stakeholder* yaitu Kepala Madrasah, guru, waka, dan komite madrasah untuk memberikan pengarahannya, dan bimbingan, memantau berjalannya setiap kegiatan, melakukan supervisi, dan proses pengukuran kinerja secara intensif.

b. Mengukur kinerja individu dan madrasah

Pengukuran-pengukuran yang digunakan untuk menilai kinerja tergantung pada bagaimana unit organisasi akan dinilai dan bagaimana sasaran akan dicapai.¹⁷³

Berdasarkan teori tersebut, peneliti menilai bahwa kegiatan tersebut bertujuan untuk mengetahui seberapa tinggi keberhasilan kegiatan yang telah dilakukan berdasarkan pada perencanaan strategi, sehingga jika ada permasalahan yang terjadi bisa langsung diatasi. Mengukur kinerja individu mencakup kegiatan mengukur tingkat keberhasilan yang dilakukan oleh individu orang, contohnya yaitu guru, peserta didik, dan komite madrasah.

Sedangkan mengukur kinerja madrasah yaitu mencakup sarana dan prasarana madrasah, proses pembelajaran, program kegiatan, dan lain-lain. Begitu pula dokumen yang telah peneliti dapatkan, kegiatan mengukur kinerja individu dan madrasah yang dilakukan oleh MTs Riyadus Shalihin 1 Klampok Banjarnegara yaitu dengan cara supervisi pada saat proses pembelajaran dan hasil pembelajaran, melakukan Penilaian Kinerja Guru (PKG), dan melakukan Evaluasi Diri Madrasah (EDM).

c. Mengambil langkah perbaikan.

Aktivitas ini dilakukan dengan mengambil berbagai tindakan perbaikan guna menjamin bahwa kinerja yang dilakukan telah sesuai dengan rencana yang telah digariskan manajemen puncak.¹⁷⁴

173 John D. Hunger dan Thomas L. Wheelen, *Manajemen Strategis*, Yogyakarta: Andi (2003), hal. 391

174 Musa Hubeis dan Mukhamad Najib, *Manajemen Strategik dalam ...*, hal. 129

Berdasarkan teori tersebut, MTs Riyadus Shalihin Purwareja Klampok Banjarnegara dalam mengambil langkah perbaikan yaitu dengan cara mengevaluasi tahun kemarin kemudian disesuaikan dengan perkembangan dan sarana yang ada untuk menentukan strategi yang akan datang, melakukan Evaluasi Diri Madrasah (EDM) setiap satu tahun sekali yang dilakukan oleh Tim Pengembangan Madrasah, Madrasah mencari kegagalan atau penghambat dari kegiatan yang dilaksanakan, kemudian mencari solusinya, dan Melakukan tindakan untuk melaksanakan solusi yang telah disepakati dan melakukan penyusunan program. Peneliti menilai bahwa setiap kegiatan pasti mempunyai kekurangan, maka dari itu diperlukan perbaikan dalam setiap kegiatan untuk mengatasi kekurangan tersebut agar sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

Proses evaluasi menjadi sangat penting dalam mempertahankan mutu pendidikan pada masa pandemi covid-19 di MTs Riyadus Shalihin Purwareja Klampok Banjarnegara. Setiap hari harus diadakan perbaikan. Sistem mutu sebagai acuan perbaikan harus ada. Sistem tersebut mencakup struktur organisasi, tanggung jawab, prosedur, proses dan sumber daya untuk menjalankan strategi peningkatan mutu pendidikan.

BAB IV

SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut. *Pertama*, formulasi strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam mempertahankan mutu pendidikan pada masa pandemi covid-19 di MTs Riyadus Shalihin Purwareja Klampok Banjarnegara mencakup beberapa kegiatan yang dilakukan yaitu pengembangan visi, misi, dan tujuan, identifikasi faktor internal dan eksternal melalui teknik analisis SWOT, perencanaan jangka pendek, menengah, dan panjang, serta menentukan strategi unggul dalam mempertahankan mutu pendidikan. Perencanaan strategik dalam mewujudkan madrasah yang unggul dalam pendidikan di MTs Riyadus Shalihin Klampok Banjarnegara dilakukan secara kolektif oleh semua stakeholder madrasah yang meliputi Kepala madrasah, Guru, dan Komite madrasah.

Kedua, implementasi strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam mempertahankan mutu pendidikan pada masa pandemi covid-19 di MTs Riyadus Shalihin Purwareja Klampok Banjarnegara mencakup pada kegiatan yang dilakukan yaitu menentukan kebijakan madrasah, memotivasi pendidik dan tenaga kependidikan, mengalokasikan sumber daya manusia, serta mengembangkan budaya madrasah. Hasil pelaksanaan manajemen strategik yang dihasilkan MTs Riyadus Shalihin Klampok Banjarnegara yaitu meningkatnya kinerja sumber daya manusia, proses pembelajaran yang efektif, meningkatnya prestasi siswa, meningkatnya standar kompetensi siswa, dan daya tarik masyarakat tinggi

Ketiga, evaluasi strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam mempertahankan mutu pendidikan pada masa pandemi covid-19 di

MTs Riyadus Shalihin Purwareja Klampok Banjarnegara mencakup beberapa kegiatan yang dilakukan yaitu memonitor seluruh hasil kegiatan dari perencanaan dan pelaksanaan manajemen strategik, mengukur kinerja individu dan madrasah, serta mengambil langkah perbaikan. Proses evaluasi menjadi sangat penting dalam rangka mempertahankan mutu pendidikan. Setiap hari diadakan perbaikan atas dasar sistem mutu sebagai acuan. Sistem tersebut mencakup struktur organisasi, tanggung jawab, prosedur, proses dan sumber daya untuk menjalankan strategik peningkatan mutu pendidikan

B. Saran

Berdasarkan hasil dari penelitian yang dilakukan, maka penulis memberi saran sebagai berikut:

1. Pengelola pendidikan untuk selalu bekerja lebih giat dan lebih profesional dalam merencanakan, melakukan, dan mengevaluasi kegiatan dengan baik dan terprogram, serta harus lebih mempertahankan dan memberdayakan seluruh sumber daya yang ada, demi perbaikan dan peningkatan mutu pendidikan secara terus menerus untuk mencapai kepuasan pelanggan dalam pelayanan pendidikan.
2. Dalam proses perencanaan Strategi, madrasah seharusnya berfikir secara matang dengan menyesuaikan kondisi madrasah saat ini. Pelaksanaan meeting dalam rangka perencanaan Strategi seharusnya dilakukan secara terstruktur dengan waktu yang telah ditetapkan. Dan Kepala Madrasah diharapkan mampu memberikan kontribusi untuk menerapkan manajemen strategi sehingga terwujud madrasah yang unggul dalam pendidikan.
3. Pelaksanaan manajemen strategi diharapkan mampu menyesuaikan dengan rencana yang telah ditetapkan. Kepala Madrasah harus melakukan koordinasi dengan baik terhadap pihak yang terkait pada saat pelaksanaan manajemen Strategi.
4. Proses evaluasi manajemen Strategi diharapkan mampu melaksanakan secara maksimal dan terstruktur dengan memperhatikan masalah-masalah yang timbul untuk dapat segera dilakukan perbaikan lebih lanjut sehingga dapat menciptakan mutu pendidikan yang baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Alma, Buchori, *Manajemen Pemasaran dan Pemasaran Jasa*, Bandung: Alfabeta, 2017.
- Asmani, Jamal Ma'mur, *Manajemen Pengelolaan dan Kepemimpinan Pendidikan Professional: Panduan Quality Control Bagi Para Pelaku Lembaga Pendidik*, Yogyakarta: Diva Press. 2009.
- Armstrong, *Armstrong's handbook of management and leadership: A guide to managing for result.* (2nded), London and Philadelphia: Kogan Page, 2009.
- Aunurrahman, *Belajar dan Pembelajaran*, Bandung: Alfabeta, 2009.
- Asti, Aslini Midar, *Strategi Kepala Sekolah dalam Peningkatan Kompetensi Guru dan Kualitas Pembelajaran pada Mata Pelajaran Pendidikan Agama Arikunto, Suharsimi, Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek.* Jakarta: PT Rineka Cipta, 2010.
- Atmodiwiro, Soebagio, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, Jakarta: Ardadizya Zaya, 2012.
- Daryanto, *Administrasi Pendidikan*, Jakarta: Rineka Cipta, 2011.
- Danim, Sudarwan, *Kepemimpinan Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 2010.
- Dirawat, dkk, 1983, *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*, Surabaya: Usaha Nasional, 2003.
- Djamarah, Syaiful Bahri dan Aswan Zain, *Strategi Belajar Mengajar*, Jakarta: Rineka Cipta, 2010.

- Fathurrohman, Muhammad & Sulistyorini, *Belajar dan Pembelajaran*, Yogyakarta: Teras, 2012.
- Gintings, Abdorrakhman, *Esensi Praktis: Belajar dan Pembelajaran*, Bandung: Humaniora, 2018.
- Gomes, Faustino Cordoso, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Andi Offset, 2013.
- Hasan, Ali, *Marketing dan Kasus-Kasus Pilihan*, Yogyakarta: CAPS, 2013.
- Hubeis, Musa, dan Mukhamad Najib, *Manajemen Strategik dalam Pengembangan Daya Saing Organisasi*, Jakarta: PT Elex Media Komputindo, 2014.
- Hadi, Sutrisno, *Metodologi Research*, Yogyakarta: Andi Offset, 2005.
- Idhar, *Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Mempertahankan Kinerja Guru Pada Pembelajaran di MAN 3 Bima*, Makasar: PPs UIN Alauddin Makasar, 2019.
- Kotter, Jhon, *What Leaders really Do*, Kepemimpinan dan Perubahan, *alih bahasa*, Julius A. Mulyadi, Jakarta: Erlangga, 2001.
- Leithwood, K., et al. *Successful school leadership: What it is and how it influences pupil learning*, Nottingham: National College for School Leadership, 2006.
- Mardiyah, *Kepemimpinan Kiai dalam Memelihara budaya organisasi*, Malang: Aditya media publishing, 2012.
- Moleong, Lexy J, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Edisi Revisi, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2019.
- Mukhtar, *Strategi Kepala Sekolah Dalam Mempertahankan Kinerja Guru Pada SMP Negeri Di Kecamatan Masjid Raya Kabupaten Aceh Besar*, *Jurnal Magister Administrasi Pendidikan Universitas Syiah Kuala*, Volume 3, No. 3, Agustus 2019.

- Mulyasana, Dedy, *Pendidikan Bermutu dan Berdaya Saing*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya 2011.
- Mulyasa, E., *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2005.
- Muhibbin Syah, *Psikologi Pendidikan dengan Pendekatan Baru*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2011.
- Nata, Abuddin, *Perspektif Islam Tentang Strategi Pembelajaran*, Jakarta: Prenata Media Group, 2016.
- Nazir, Moh., *Metodologi Penelitian*, Jakarta: Galia Indonesia, 2003.
- Pidarta, Made, *Cara belajar di Universiti Negara Maju: Suatu Studi Kasus*, Jakarta: Bumi Aksara, 2011.
- Pidarta, Made, *Landasan Kependidikan*, Jakarta: Bumi Aksara, 2014.
- Purwanto, M Ngalim, *Administrasi Dan Supervisi Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2018.
- Rahmanisa, *Manajemen Kepala Sekolah dalam Mempertahankan Kompetensi Guru Pendidikan Agama Islam di SDIT Khoirul Ummah Curup*, Curup: PPs STAIN Curup, 2019.
- Robbins, Stephen P., *Essentials of Organizational Behavior*, Prentice-Hall, 1983.
- Rohani, Ahmad dan Abu Ahmadi, *Pedoman Penyelenggaraan Administrasi Pendidikan Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara, 1991.
- Rue, L.W. & Byars, L.L., *Management: Skills and Application*. (8thed.), New York: Irwin McGraw Hill, 2000.
- Sadler, P., *Leadership*, London: Kogan Page, 1997.
- Sagala, Syaiful, *Konsep dan Makna Pembelajaran*, Bandung: Alfabeta, 2011.
- _____, *Budaya dan Reinventing Organisasi Pendidikan*, Bandung:

- Alfabeta 2015.
- _____, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 2017.
- Sallis, Edward, *Total Quality Management in Education*, Jogjakarta: Ircisod, 2012.
- Sanzo, K.L., Sherman, W.H., & Clayton, J., *Leadership Practices of Successful Middle School Principals*, Journal of Educational Administration. 2010.
- Sedarmayanti, *Manajemen Strategi*, Bandung: PT Refika Aditama, 2014.
- Soebagio, Atmodiwiryo, *Manajemen Pengawasan dan Supervisi Sekolah*, Jakarta: PT. Ardadizya Jaya, 2011.
- Solihin, Ismail, *Manajemen Strategik*, Bandung: Erlangga, 2012.
- Sobri. dkk. *Pengelolaan Pendidikan*, Yogyakarta: Multi Pressindo, 2009.
- Sagala, Syaeful, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 2017.
- _____, *Budaya dan Reinventing Organisasi Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta 2015.
- Sedarmayanti, *Manajemen Strategi*, Bandung: PT Refika Aditama, 2014.
- Solihin, Ismail, *Manajemen Strategik*, Bandung: Erlangga, 2012.
- Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*, Bandung: Alfabeta, 2011.
- Suryosubroto, *Dimensi-dimensi Administrasi Pendidikan di Sekolah*, Jakarta: Bina Aksara, 1998.
- Steiner, George A. dan John B Miner, *Kebijakan Dan Strategi Manajemen*, terj, Ticoalu dan Agus Dharma, Jakarta: Erlangga, 2018.

- Wirawan, 2013, *Kepemimpinan teori psikologi, Prilaku organisasi, Aplikasi dan Penelitian*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2013.
- Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: PT. Raja Grafindo, 2007.
- Wikipedia, *Strategi*, dalam: <http://id.wikipedia.org/wiki/Strategi>, 2011, diakses tanggal 10 Oktober 2021
- Winston, B.E. & Patterson, K. *An Integrative Definition of Leadership*, International Journal of Leadership Studies, 1, 2, 15. 2006.
- Thobroni, Muhammad, *Belajar dan Pembelajaran*, Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2013.
- Tumaggor, Rusmin, *Ilmu Sosial dan Budaya Dasar*, Jakarta: Balai Pustaka, 2015.

BIODATA PENULIS

Sri Astuti, SE. Sri lahir di Banjarnegara, 11 Oktober 1975. Ia sekarang tinggal di Desa Kalilandak Rt 03 Rw 01, Kecamatan Purwareja Klampok, Kabupaten Banjarnegara, Provinsi Jawa Tengah. Ia merupakan anak dari Bapak Riswan dan Ibu Tuminah. Sri merupakan istri dari Andre yang telah dikarunia dua orang anak dengan nama Luciano Wahyu Alfian dan Kayla Aisha Putri G. Sri telah menyelesaikan pendidikannya di SD N 3 Kalilandak, Tahun 1987. Kemudian, ia melanjutkan ke SMP N 2 Purwareja Klampok, Tahun 1990. Pada pendidikan menengah atas, ia mengenyam pendidikan di SMEA N Purbalingga, Tahun 1993. Pada perguruan tinggi, ia mengenyam pendidikan tinggi di Universitas Widya Gama Malang, Tahun 1998. Sri pernah menjadi guru di MA Al Hidayah 1 Purwareja Klampok, Tahun 2003 sampai sekarang.

