



MANAJEMEN DAN KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN DI INDONESIA

Prof. Dr. Anis Fauzi, M.Si.

MANAJEMEN DAN KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN DI INDONESIA

Penulis:

Prof. Dr. Anis Fauzi, M.Si.



INOVASI PUBLISHING INDONESIA

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).

Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan di Indonesia

Penulis:

Prof. Dr. Anis Fauzi, M.SI.

Hak cipta dilindungi Undang-undang
Diterbitkan pertama kali oleh Penerbit Inovasi Publishing
Indonesia
Anggota IKAPI No. 029/RAU/2025

ISBN: 978-634-04-3282-4

Tim Editor: Eka Yeyen Nuraini dan Reisyah Alief Chairunnisa

Desain Sampul dan Tata Letak: Khairul Wahidi

Alamat: Jalan Jelutung Gang Horas, Desa/Kelurahan Ujung Batu, Kec. Ujung Batu, Kab. Rokan Hulu, Provinsi Riau, Kode Pos: 28557

Website: <https://www.inovasipublishingindonesia.id/>

Email: inovasipublishingindonesia@gmail.com

Cetakan Pertama, September 2025

Dilarang keras mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk dan dengan cara apapun tanpa izin sah dari penerbit.

PRAKATA

Sehubungan dengan terbitnya buku ini, penulis ingin menyampaikan rasa syukur dan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada rekan-rekan mahasiswa pascasarjana serta kolega di kampus UIN Sultan Maulana Hasanuddin Banten. Ucapan terima kasih secara khusus penulis sampaikan kepada: Nana Suryapermana, Ayu Wahyuni, Ridwan Gofur, Iman Ruhmawan, Hanafi, Irman Suherman, R. Siti Pupu Fauziah, Durotun Nasihah, Rifyal Ahmad Lugowi, Jumintono, Yuli Rohmiyati, Abdul Mu'in, Umi Kulsum, Joni Juhaeni, Eneng Muslihah, Asep Imam Munandar, Agus Gunawan, Himayatul Mu'minin, Birru Muqdamien, Siti Solehah, Moch. Mu'izzudin, Mustariyam, Demina, Herson Anwar, Dina Sapyanti, Imroatun, Eni Nuraeni, Norhazlina Fairuz Musa Kutty, Mikdar Rusdi, Ahmad Qurtubi, Nurlelah, Rijal Firdaos, Moh. Suhri Rohmansyah, dan Cecep Nikmatullah.

Terima kasih atas kerja sama, perhatian, serta kontribusi yang telah diberikan sehingga terwujud beberapa artikel yang kemudian terkumpul dalam buku ini. Semoga amal kebaikan dalam bentuk penerbitan buku ini dapat membawa manfaat bagi seluruh pembaca dan memberikan sumbangsih nyata bagi pengembangan literasi global dalam bidang manajemen pendidikan.

Banten, September 2025

Penulis

KATA PENGANTAR

Buku ini disusun dengan tujuan untuk memberikan gambaran komprehensif mengenai manajemen dan kepemimpinan dalam pendidikan di Indonesia. Pembahasan dimulai dari potret mutu pendidikan secara nasional, kemudian berlanjut pada peran kepala madrasah, eksistensi guru, strategi layanan madrasah dan sekolah Islam terpadu, hingga dinamika pesantren yang dipimpin oleh kyai. Selanjutnya, pembaca diajak memahami bagaimana manajemen strategis diterapkan dalam pendidikan, pentingnya manajemen pembelajaran di sekolah, serta tantangan administrasi dan digitalisasi pendidikan.

Penulis menyadari bahwa dunia pendidikan Indonesia memiliki kompleksitas tersendiri. Ada banyak tantangan seperti rendahnya mutu layanan, keterbatasan profesionalisme guru, hingga perlunya inovasi di tengah arus globalisasi. Namun, di balik tantangan tersebut, selalu ada peluang untuk berbenah dan berkembang. Buku ini tidak hanya menyajikan teori, tetapi juga memberikan contoh nyata, strategi, dan refleksi yang relevan untuk membantu pembaca memahami sekaligus mengaplikasikannya. Semoga kehadiran buku ini dapat menjadi referensi sekaligus pendorong perubahan positif di dunia pendidikan Indonesia.

Banten, September 2025

Penulis

DAFTAR ISI

PRAKATA	i
KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI	iii
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR GAMBAR	viii
BAB 1 POTRET MUTU PENDIDIKAN DI INDONESIA	1
A. Kondisi Pendidikan Nasional dalam Indeks Global	2
B. Tantangan Rendahnya Mutu Layanan Pendidikan	4
C. Kepemimpinan sebagai Penentu Kualitas Layanan Pendidikan.....	7
D. Penerapan Manajemen Mutu Terpadu (TQM) di Sekolah.....	9
E. Upaya Pemerintah dan Lembaga Pendidikan dalam Meningkatkan Mutu.....	13
BAB 2 KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DALAM MENINGKATKAN MUTU	19
A. Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Pengelolaan Lembaga	20
B. Kepemimpinan terhadap Disiplin dan Kinerja Guru.....	24
C. Supervisi dan Penilaian Kinerja Guru	28
D. Profesionalisme Guru Honorer: Peluang dan Tantangan	33
E. Optimalisasi Strategi Kepala Madrasah dalam Peningkatan Mutu	37

BAB 3 GURU DAN EKSISTENSINYA DI ERA MODERN.....	43
A. Peran Guru dalam Pendidikan Indonesia	44
B. Gaya Mengajar Guru dan Dampaknya pada Siswa.....	46
C. Profesionalisme Guru Honorer di Madrasah dan Sekolah.....	52
D. Eksistensi Guru Ditinjau dari Berbagai Aspek.....	54
E. Tantangan Guru di Era Transformasi Pendidikan	59
BAB 4 STRATEGI LAYANAN PENDIDIKAN MADRASAH DAN SEKOLAH ISLAM TERPADU	63
A. Strategi Meningkatkan Minat Masyarakat terhadap Madrasah.....	64
B. Mutu Layanan Pendidikan Madrasah di Era Modern	68
C. Persepsi Siswa, Guru, dan Orang Tua terhadap Proses Pembelajaran.....	71
D. Tantangan Madrasah dan Sekolah Islam Terpadu dalam Persaingan Global.....	75
E. Penguatan Peran Madrasah dalam Masyarakat.....	77
BAB 5 KEPEMIMPINAN KYAI DAN DINAMIKA PESANTREN. 79	79
A. Peran Kyai dalam Kepemimpinan Pesantren Salafiyah..	80
B. Manajemen Strategis Pesantren	85
C. Tradisi, Nilai, dan Dinamika Pendidikan Pesantren.....	91
D. Konflik dan Interaksi Sosial antara Masjid, Madrasah, dan Pesantren	98
E. Tantangan dan Peluang Pesantren di Era Modern	103
BAB 6 MANAJEMEN STRATEGIS DALAM PENDIDIKAN	109
A. Konsep Manajemen Strategis dalam Pendidikan	110
B. Pemberdayaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan	112

C.	Strategi Manajemen untuk Meningkatkan Mutu Sekolah.....	114
D.	Inovasi Manajemen Pendidikan di Era Perubahan.....	116
E.	Studi Kasus Manajemen Strategis di Lembaga Pendidikan.....	118
BAB 7	PENERAPAN MANAJEMEN PEMBELAJARAN DI SEKOLAH.....	121
A.	Konsep Dasar Manajemen Pembelajaran.....	122
B.	Pengaruh Penerapan Manajemen Pembelajaran terhadap Mutu Pendidikan.....	124
C.	Hubungan Manajemen Pembelajaran dengan Hasil Belajar.....	126
D.	Penerapan di Madrasah dan Sekolah Islam Terpadu ...	128
E.	Refleksi Penerapan Manajemen Pembelajaran.....	130
BAB 8	TEKNOLOGI DAN ADMINISTRASI PENDIDIKAN.....	133
A.	Implementasi Manajemen Arsip Elektronik di Sekolah.....	134
B.	Digitalisasi Administrasi Pendidikan.....	136
C.	Inovasi Teknologi dalam Peningkatan Layanan Sekolah.....	138
D.	Tantangan Digitalisasi di Madrasah dan Pesantren.....	140
E.	Arah Masa Depan Administrasi Pendidikan di Era Digital.....	143
BAB 9	REFLEKSI SOSIAL DAN MASA DEPAN PENDIDIKAN ISLAM.....	145
A.	Guru sebagai Orang Tua Kedua: " <i>My Teacher My Parents</i> ".....	146
B.	Persepsi Sosial terhadap Pemilihan Program Studi.....	149

C. Refleksi Eksistensi Madrasah dan Pesantren di Tengah Perubahan Sosial.....	151
D. Peluang dan Tantangan Pendidikan Islam di Era Globalisasi.....	153
E. Arah Masa Depan Pendidikan Islam di Indonesia.....	156
DAFTAR PUSTAKA.....	159
BIOGRAFI PENULIS.....	172

DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1 Tahapan Supervisi di Madrasah.....	29
Tabel 3. 1 Komponen Variasi Gaya Mengajar Guru.....	49
Tabel 5. 1 Pola Interaksi Sosial Masjid, Madrasah, dan Pesantren.....	99

DAFTAR GAMBAR

Gambar 5. 1 Kyai dan Santri dalam Tradisi Pesantren	81
---	----

BAB 1

POTRET MUTU PENDIDIKAN DI INDONESIA

Pendidikan merupakan fondasi utama bagi kemajuan sebuah bangsa. Kualitas sumber daya manusia, daya saing di tingkat global, serta arah pembangunan sosial dan ekonomi sangat ditentukan oleh keberhasilan sistem pendidikannya. Melalui pendidikan yang bermutu, sebuah negara dapat mempersiapkan generasi penerusnya untuk menghadapi berbagai tantangan masa depan dengan penuh percaya diri dan kemampuan yang memadai.

Di Indonesia, upaya untuk meningkatkan mutu pendidikan terus menjadi agenda prioritas, seiring dengan tantangan yang terus berkembang di tingkat nasional maupun internasional. Transformasi global yang begitu cepat menuntut sistem pendidikan untuk mampu beradaptasi dan menghasilkan lulusan yang tidak hanya menguasai pengetahuan akademis, tetapi juga memiliki keterampilan abad ke-21 yang relevan dengan kebutuhan dunia kerja modern.

Perkembangan teknologi informasi dan komunikasi, perubahan struktur ekonomi global, serta dinamika sosial yang semakin kompleks mengharuskan dunia pendidikan untuk terus melakukan pembaruan dan peningkatan kualitas. Hal ini bukan sekedar tuntutan untuk mengikuti tren global, melainkan sebuah keharusan untuk memastikan generasi muda Indonesia dapat

berkompetisi dan berkontribusi secara positif dalam percaturan dunia yang semakin terbuka.

Bab ini akan memotret kondisi mutu pendidikan di Indonesia secara menyeluruh, mengidentifikasi berbagai tantangan yang dihadapi, serta menyoroti peran strategis kepemimpinan dan manajemen dalam upaya peningkatannya. Pembahasan akan dimulai dari gambaran posisi Indonesia dalam penilaian global, tantangan internal yang dihadapi sistem pendidikan, hingga berbagai upaya strategis yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kualitas layanan pendidikan nasional.

A. Kondisi Pendidikan Nasional dalam Indeks Global

Untuk mengukur kualitas sistem pendidikan, berbagai negara seringkali mengacu pada standar penilaian internasional. Salah satu tolok ukur yang paling dikenal dan dijadikan acuan global adalah *Programme for International Student Assessment (PISA)*, sebuah studi internasional yang mengukur kemampuan siswa berusia 15 tahun dalam bidang literasi membaca, matematika, dan sains.

PISA dilakukan oleh *Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD)* setiap tiga tahun sekali dan melibatkan puluhan negara di seluruh dunia. Penilaian ini tidak hanya mengukur pengetahuan akademis siswa, tetapi juga kemampuan mereka untuk menerapkan pengetahuan tersebut dalam konteks kehidupan nyata. Dengan demikian, PISA memberikan gambaran yang cukup komprehensif mengenai kesiapan siswa dalam menghadapi tantangan dunia modern.

Partisipasi Indonesia dalam PISA memberikan gambaran mengenai posisi sistem pendidikan kita di kancah dunia. Pada tahun 2018, hasil PISA menunjukkan bahwa skor rata-rata siswa Indonesia masih berada di bawah rata-rata negara-negara yang tergabung dalam OECD. Laporan tersebut menempatkan Indonesia pada peringkat ke-74 dari 80 negara yang dievaluasi (Jayani, 2019).

Angka ini menjadi cerminan bahwa kemampuan bernalar dan menganalisis siswa di Indonesia masih perlu ditingkatkan secara signifikan agar dapat bersaing secara global. Hasil ini menunjukkan adanya kesenjangan yang cukup besar antara capaian siswa Indonesia dengan siswa dari negara-negara maju. Dalam bidang literasi membaca, matematika, dan sains, siswa Indonesia masih menghadapi kesulitan dalam memahami teks yang kompleks, menyelesaikan masalah matematika yang memerlukan pemikiran kritis, dan mengaplikasikan konsep-konsep sains dalam situasi praktis.

Kondisi ini tentu menjadi perhatian serius bagi seluruh pemangku kepentingan pendidikan di Indonesia. Hasil PISA tidak hanya mencerminkan kemampuan individu siswa, tetapi juga efektivitas sistem pendidikan secara keseluruhan, mulai dari kurikulum, metode pembelajaran, kualitas guru, hingga dukungan infrastruktur pendidikan.

Selain PISA, potret kualitas sumber daya manusia juga tercermin dalam Indeks Pembangunan Manusia atau *Human Development Index* (HDI). HDI merupakan indeks komposit yang mengukur pencapaian rata-rata suatu negara dalam tiga dimensi dasar pembangunan manusia: hidup yang panjang dan sehat, pengetahuan, dan standar hidup yang layak.

Pada tahun yang sama, Indonesia menempati peringkat ke-116 dari 189 negara. Meskipun peringkat ini menunjukkan adanya kemajuan dari tahun-tahun sebelumnya, posisi tersebut mengindikasikan bahwa masih banyak pekerjaan rumah yang harus diselesaikan, tidak hanya di sektor pendidikan, tetapi juga kesehatan dan ekonomi sebagai pilar utama pembangunan manusia (Basri, 2018).

Capaian HDI Indonesia yang masih berada di kategori pembangunan manusia menengah menunjukkan bahwa upaya peningkatan kualitas sumber daya manusia perlu dilakukan secara lebih intensif dan terkoordinasi. Pendidikan sebagai salah satu komponen utama HDI memiliki peran strategis dalam mendorong peningkatan indeks ini. Investasi dalam pendidikan yang berkualitas akan berdampak pada peningkatan kapasitas masyarakat untuk mengakses pekerjaan yang lebih baik, meningkatkan produktivitas, dan pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kesejahteraan secara keseluruhan.

Data dari indeks global ini menjadi pengingat penting bahwa peningkatan mutu pendidikan adalah sebuah keniscayaan yang tidak bisa ditunda. Posisi Indonesia dalam berbagai penilaian internasional menunjukkan bahwa sistem pendidikan nasional perlu melakukan transformasi yang mendasar untuk dapat menghasilkan lulusan yang kompetitif di tingkat global.

B. Tantangan Rendahnya Mutu Layanan Pendidikan

Rendahnya skor dalam penilaian global tentu bukanlah sebuah masalah yang berdiri sendiri. Terdapat berbagai faktor internal yang menjadi tantangan dalam penyelenggaraan layanan pendidikan di Indonesia. Faktor-faktor ini saling terkait dan

membentuk sebuah sistem yang kompleks, sehingga penyelesaiannya memerlukan pendekatan yang komprehensif dan terpadu.

Salah satu faktor krusial adalah kualitas dan kompetensi tenaga pendidik. Guru memegang peran sentral dalam proses belajar mengajar. Mereka adalah ujung tombak implementasi kurikulum dan penentu utama kualitas pembelajaran yang diterima siswa. Kualitas guru tidak hanya ditentukan oleh kualifikasi akademis formal, tetapi juga oleh kemampuan pedagogi, penguasaan materi, dan keterampilan dalam menciptakan lingkungan belajar yang efektif.

Namun, data menunjukkan bahwa kompetensi guru di tingkat nasional masih perlu perhatian serius. Hasil Uji Kompetensi Guru (UKG) secara nasional pernah menunjukkan skor rata-rata 53,02, angka yang masih di bawah standar kompetensi minimum yang ditetapkan, yaitu 55,0 (Suwignyo, 2018). Hal ini mengisyaratkan adanya kesenjangan antara kualifikasi formal yang dimiliki guru dengan kompetensi riil di lapangan.

Kesenjangan ini dapat disebabkan oleh berbagai faktor, antara lain kualitas program pendidikan guru, kurangnya program pengembangan profesi berkelanjutan, terbatasnya akses terhadap sumber belajar dan teknologi terkini, serta sistem insentif yang belum memadai untuk mendorong peningkatan kompetensi. Kondisi ini menjadi tantangan besar karena bagaimanapun baiknya kurikulum dan fasilitas yang tersedia, tanpa guru yang kompeten, tujuan pendidikan akan sulit tercapai secara optimal.

Tantangan lain yang tak kalah penting adalah masalah aksesibilitas pendidikan yang tercermin dari angka putus sekolah. Fenomena ini menjadi indikator bahwa layanan pendidikan belum sepenuhnya merata dan dapat diakses oleh seluruh lapisan masyarakat. Angka putus sekolah mencerminkan kegagalan sistem dalam memastikan bahwa setiap anak mendapatkan hak pendidikannya.

Sebagai contoh studi kasus di Kota Serang, dilaporkan terdapat ratusan anak usia 7–18 tahun yang tidak dapat melanjutkan pendidikannya (Yulianti et al., 2019). Kondisi serupa juga terjadi di berbagai daerah lain di Indonesia, baik di perkotaan maupun pedesaan. Faktor ekonomi seringkali menjadi penyebab utama, dimana keluarga tidak mampu membiayai pendidikan anak-anaknya atau memilih untuk mengalokasikan anak-anak mereka untuk bekerja membantu ekonomi keluarga.

Selain faktor ekonomi, tantangan geografis juga menjadi hambatan signifikan, terutama bagi anak-anak yang tinggal di daerah terpencil atau kepulauan. Jarak yang jauh antara tempat tinggal dengan sekolah, keterbatasan sarana transportasi, dan kondisi infrastruktur yang kurang memadai seringkali membuat akses terhadap pendidikan menjadi sangat sulit. Faktor sosial budaya juga turut berperan, dimana masih terdapat pandangan dalam masyarakat tertentu yang kurang menghargai pentingnya pendidikan, terutama untuk anak perempuan.

Angka putus sekolah ini tidak hanya berdampak pada masa depan individu, tetapi juga berkontribusi pada rendahnya kualitas sumber daya manusia secara keseluruhan. Anak-anak yang tidak menyelesaikan pendidikan formal akan menghadapi keterbatasan dalam mengakses peluang kerja yang lebih baik, yang pada akhirnya akan mempengaruhi tingkat kesejahteraan mereka di masa depan.

Tantangan lain yang perlu mendapat perhatian adalah disparitas kualitas pendidikan antar wilayah. Terdapat kesenjangan yang cukup besar antara kualitas pendidikan di daerah perkotaan dengan daerah pedesaan, antara wilayah Indonesia bagian barat dengan Indonesia bagian timur. Perbedaan ini terlihat dari berbagai aspek, mulai dari kualitas infrastruktur sekolah, ketersediaan guru berkualitas, akses terhadap teknologi pembelajaran, hingga dukungan dari pemerintah daerah dan masyarakat setempat.

C. Kepemimpinan sebagai Penentu Kualitas Layanan Pendidikan

Di tengah berbagai tantangan tersebut, kepemimpinan di tingkat satuan pendidikan, khususnya oleh kepala sekolah, muncul sebagai faktor penentu yang sangat krusial. Kepala sekolah bukan hanya seorang manajer administratif yang mengurus hal-hal teknis operasional sekolah, melainkan seorang pemimpin instruksional yang memiliki visi jelas dan kemampuan untuk menggerakkan seluruh komponen sekolah menuju tujuan bersama.

Peran kepala sekolah dalam konteks modern sangatlah kompleks dan multi dimensi. Mereka harus mampu berperan sebagai pemimpin pembelajaran, manajer sumber daya, motivator bagi guru dan staf, komunikator yang efektif dengan berbagai pihak, serta agen perubahan yang mampu membawa sekolah ke arah yang lebih baik. Keberhasilan atau kegagalan sebuah lembaga pendidikan sangat bergantung pada peran pemimpinnya dalam memengaruhi dan memotivasi seluruh elemen di dalamnya (Wirawan, 2013).

Kepemimpinan yang efektif mampu menciptakan iklim sekolah yang kondusif untuk pembelajaran. Iklim sekolah yang positif ditandai dengan adanya rasa aman dan nyaman bagi seluruh warga sekolah, hubungan yang harmonis antara guru, siswa, dan staf, serta budaya belajar yang kuat. Dalam lingkungan seperti ini, proses pembelajaran dapat berjalan dengan optimal karena semua pihak merasa termotivasi untuk memberikan yang terbaik.

Selain itu, kepemimpinan yang baik juga mampu mendorong inovasi dalam pembelajaran. Kepala sekolah yang visioner akan selalu mencari cara-cara baru untuk meningkatkan kualitas pembelajaran, baik melalui penerapan metode pembelajaran yang lebih efektif, pemanfaatan teknologi, maupun pengembangan program-program unggulan yang sesuai dengan kebutuhan dan potensi siswa.

Kepemimpinan yang efektif juga berperan dalam membangun budaya kerja yang positif di antara para guru dan staf. Budaya kerja yang positif ditandai dengan adanya komitmen bersama terhadap visi dan misi sekolah, semangat kolaborasi dalam mencapai tujuan, serta etos kerja yang tinggi. Pemimpin yang baik akan mampu menciptakan lingkungan kerja dimana setiap individu merasa dihargai, didukung untuk berkembang, dan termotivasi untuk memberikan kontribusi terbaiknya.

Kepala sekolah juga bertanggung jawab untuk memastikan bahwa setiap siswa mendapatkan layanan pendidikan terbaik. Ini berarti mereka harus memiliki perhatian terhadap keberagaman siswa, baik dari segi kemampuan akademis, latar belakang sosial ekonomi, maupun kebutuhan khusus. Pendekatan yang inklusif dan berorientasi pada kebutuhan individual siswa menjadi kunci dalam memberikan layanan pendidikan yang berkualitas.

Selain itu, kepala sekolah juga berperan dalam memastikan bahwa guru-guru mendapatkan dukungan untuk berkembang secara profesional. Pengembangan profesional guru merupakan investasi jangka panjang yang akan berdampak langsung pada kualitas pembelajaran. Kepala sekolah yang efektif akan menyediakan berbagai program pengembangan, baik melalui pelatihan formal, workshop, mentoring, maupun pembelajaran kolaboratif antar guru.

Pengelolaan sumber daya sekolah secara optimal juga menjadi tanggung jawab penting kepala sekolah. Sumber daya yang dimaksud tidak hanya mencakup dana dan fasilitas fisik, tetapi juga sumber daya manusia dan waktu. Kepala sekolah yang baik akan mampu mengalokasikan dan memanfaatkan sumber daya yang tersedia secara efisien dan efektif untuk mencapai tujuan pendidikan.

Dengan demikian, kepemimpinan yang kuat menjadi motor penggerak utama dalam upaya peningkatan kualitas layanan pendidikan. Tanpa kepemimpinan yang efektif, upaya-upaya peningkatan mutu lainnya akan sulit untuk mencapai hasil yang optimal.

D. Penerapan Manajemen Mutu Terpadu (TQM) di Sekolah

Untuk menjawab tantangan mutu yang semakin kompleks, banyak lembaga pendidikan mulai mengadopsi pendekatan manajemen modern yang telah terbukti efektif di berbagai sektor. Salah satu pendekatan yang semakin populer adalah *Total Quality Management* (TQM) atau Manajemen Mutu Terpadu.

TQM adalah sebuah filosofi manajemen yang berpusat pada kualitas, partisipasi seluruh anggota organisasi, dan kesuksesan jangka panjang yang dicapai melalui kepuasan pelanggan (Sallis, 2014). Konsep ini muncul dari dunia industri sebagai respons terhadap persaingan global yang semakin ketat dan tuntutan konsumen yang semakin tinggi terhadap kualitas produk dan layanan.

Dalam konteks pendidikan, penerapan TQM memiliki karakteristik yang unik karena "produk" pendidikan bersifat tidak berwujud dan kompleks. "Pelanggan" dalam pendidikan mencakup siswa sebagai pelanggan primer, orang tua sebagai pelanggan sekunder, dan masyarakat luas sebagai pelanggan tersier. Kepuasan ketiga kelompok pelanggan ini menjadi indikator utama keberhasilan penerapan TQM di sekolah.

Prinsip dasar TQM di sekolah adalah komitmen terhadap perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*). Konsep ini mengandung pengertian bahwa kualitas bukanlah tujuan akhir yang statis, melainkan sebuah proses dinamis yang terus-menerus disempurnakan. Sekolah yang menerapkan prinsip ini akan selalu mencari cara untuk meningkatkan kualitas layanannya, tidak puas dengan pencapaian yang sudah ada, dan selalu berorientasi pada peningkatan yang berkelanjutan.

Pendekatan TQM menuntut adanya fokus yang tajam pada kebutuhan dan harapan siswa. Ini berarti bahwa semua keputusan dan program yang dibuat harus berorientasi pada kepentingan terbaik siswa. Sekolah perlu memahami secara mendalam apa yang dibutuhkan siswa untuk dapat belajar dengan optimal, baik dari segi akademis, sosial, emosional, maupun pengembangan bakat dan minat.

Keterlibatan penuh dari seluruh staf sekolah merupakan prinsip penting lainnya dalam TQM. Kualitas pendidikan tidak hanya menjadi tanggung jawab kepala sekolah atau guru saja, tetapi merupakan tanggung jawab bersama seluruh warga sekolah. Setiap individu, mulai dari guru, staf administrasi, petugas kebersihan, hingga penjaga sekolah, memiliki peran dalam menciptakan lingkungan belajar yang berkualitas.

Pengambilan keputusan berdasarkan data yang akurat juga menjadi ciri khas TQM. Dalam konteks pendidikan, ini berarti bahwa setiap kebijakan dan program sekolah harus didasarkan pada analisis data yang komprehensif, bukan sekedar intuisi atau kebiasaan. Data yang dimaksud dapat berupa hasil evaluasi pembelajaran, survei kepuasan siswa dan orang tua, data kehadiran, maupun indikator kinerja lainnya.

Konsep yang awalnya populer di dunia industri ini terbukti relevan untuk diterapkan di sekolah karena mendorong lembaga pendidikan untuk selalu mengevaluasi dan memperbaiki setiap aspek layanannya. Evaluasi dilakukan secara sistematis dan berkelanjutan terhadap berbagai komponen, mulai dari kurikulum, proses pembelajaran, metode penilaian, pengelolaan sumber daya, hingga hubungan dengan masyarakat.

Dalam aspek kurikulum, TQM mendorong sekolah untuk selalu meninjau relevansi dan efektivitas kurikulum yang digunakan. Apakah kurikulum tersebut sudah sesuai dengan kebutuhan siswa dan tuntutan zaman? Apakah ada aspek-aspek yang perlu diperbaiki atau ditambahkan? Evaluasi ini dilakukan secara berkala dengan melibatkan berbagai pihak, termasuk guru, siswa, orang tua, dan ahli pendidikan.

Dari segi proses pembelajaran, TQM mendorong inovasi dalam metode pengajaran. Guru didorong untuk terus mengembangkan kemampuan pedagogi mereka, mencoba pendekatan pembelajaran yang baru, dan mengevaluasi efektivitas metode yang digunakan. Hal ini penting mengingat setiap siswa memiliki gaya belajar yang berbeda, sehingga diperlukan variasi dalam pendekatan pembelajaran.

Manajemen sumber daya juga menjadi fokus penting dalam TQM. Sekolah harus mampu mengelola sumber daya yang dimiliki secara efisien dan efektif. Ini mencakup pengelolaan dana, fasilitas fisik, sumber daya manusia, dan waktu. Setiap sumber daya harus dimanfaatkan secara optimal untuk mencapai tujuan pendidikan.

Implementasi TQM yang berhasil sangat bergantung pada komitmen kepemimpinan. Kepala sekolah harus menjadi motor penggerak yang membangun kesadaran akan pentingnya mutu dan memfasilitasi terciptanya budaya kualitas di seluruh lingkungan sekolah (Sallis, 2014). Tanpa dukungan dan komitmen yang kuat dari pimpinan, implementasi TQM akan menghadapi berbagai hambatan dan sulit mencapai hasil yang optimal.

Budaya kualitas yang dimaksud adalah suatu kondisi dimana seluruh warga sekolah memiliki mindset yang sama terhadap pentingnya kualitas. Setiap orang memiliki kesadaran bahwa pekerjaan mereka berkontribusi terhadap kualitas pendidikan secara keseluruhan. Budaya ini tidak terbentuk dalam waktu singkat, melainkan memerlukan proses yang berkelanjutan melalui sosialisasi, pelatihan, dan keteladanan dari pimpinan.

E. Upaya Pemerintah dan Lembaga Pendidikan dalam Meningkatkan Mutu

Pemerintah Indonesia telah menunjukkan komitmen kuat untuk meningkatkan mutu pendidikan nasional. Komitmen ini tidak hanya tercermin dalam berbagai program dan kebijakan, tetapi juga dalam alokasi anggaran yang cukup signifikan untuk sektor pendidikan. Konstitusi Indonesia bahkan mengamanatkan alokasi minimal 20% dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) untuk sektor pendidikan.

Berbagai regulasi telah diterbitkan sebagai landasan hukum dan acuan bagi penyelenggaraan pendidikan yang berkualitas. Regulasi ini bertujuan untuk memberikan kerangka kerja yang jelas bagi seluruh pemangku kepentingan pendidikan dalam menjalankan fungsi dan peran mereka masing-masing. Salah satu yang fundamental adalah Peraturan Pemerintah No. 19 Tahun 2005 yang kemudian diperbarui menjadi Peraturan Pemerintah No. 13 Tahun 2015 tentang Standar Nasional Pendidikan.

Peraturan ini menetapkan delapan standar yang harus dipenuhi oleh setiap satuan pendidikan, mulai dari standar kompetensi lulusan, standar isi, standar proses, standar pendidik dan tenaga kependidikan, standar sarana dan prasarana, standar pengelolaan, standar pembiayaan, hingga standar penilaian pendidikan. Kedelapan standar ini dirancang untuk memastikan bahwa setiap siswa di Indonesia mendapatkan layanan pendidikan yang berkualitas, terlepas dari lokasi geografis atau latar belakang sosial ekonomi mereka.

Standar kompetensi lulusan mengatur tentang kemampuan minimal yang harus dimiliki siswa setelah menyelesaikan pendidikan di jenjang tertentu. Standar ini mencakup kompetensi dalam ranah sikap, pengetahuan, dan keterampilan yang

terintegrasi. Dengan adanya standar yang jelas, diharapkan setiap lulusan memiliki kemampuan yang dapat dipertanggungjawabkan dan relevan dengan kebutuhan masyarakat.

Standar isi mengatur tentang ruang lingkup materi dan tingkat kompetensi yang harus dicapai siswa pada jenjang dan jenis pendidikan tertentu. Standar ini menjadi acuan dalam pengembangan kurikulum di tingkat satuan pendidikan. Sementara itu, standar proses mengatur tentang pelaksanaan pembelajaran yang harus dilakukan untuk mencapai standar kompetensi lulusan.

Standar pendidik dan tenaga kependidikan mengatur tentang kualifikasi akademik dan kompetensi yang harus dimiliki guru dan tenaga kependidikan. Standar ini sangat penting mengingat peran sentral guru dalam menentukan kualitas pendidikan. Standar sarana dan prasarana mengatur tentang fasilitas minimal yang harus dimiliki sekolah untuk mendukung proses pembelajaran yang efektif.

Standar pengelolaan mengatur tentang perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan kegiatan pendidikan di tingkat satuan pendidikan. Standar pembiayaan mengatur tentang komponen dan besarnya biaya operasional pendidikan yang harus dipenuhi. Sedangkan standar penilaian mengatur tentang mekanisme, prosedur, dan instrumen penilaian hasil belajar siswa.

Sebagai bentuk akuntabilitas publik, pemerintah juga menyelenggarakan sistem akreditasi melalui Badan Akreditasi Nasional Sekolah/Madrasah (BAN-S/M). Akreditasi bertujuan untuk memberikan informasi mengenai kelayakan sebuah sekolah berdasarkan standar nasional yang telah ditetapkan (BANSM, 2020).

Proses akreditasi melibatkan evaluasi yang komprehensif terhadap delapan standar nasional pendidikan. Tim asesor yang terdiri dari para ahli pendidikan melakukan visitasi ke sekolah untuk menilai kondisi riil implementasi standar-standar tersebut. Hasil akreditasi dinyatakan dalam bentuk peringkat: A (Sangat Baik), B (Baik), C (Cukup), atau Tidak Terakreditasi.

Proses akreditasi ini tidak hanya berfungsi sebagai alat pemetaan mutu, tetapi juga sebagai pemicu bagi sekolah untuk terus berbenah dan meningkatkan kualitas layanannya. Sekolah yang memperoleh peringkat akreditasi yang baik akan mendapat pengakuan dari masyarakat dan pemerintah, yang pada gilirannya akan meningkatkan kepercayaan publik terhadap sekolah tersebut.

Sebaliknya, sekolah yang memperoleh peringkat akreditasi rendah akan mendapat perhatian khusus dari pemerintah untuk mendapat pembinaan dan bantuan teknis. Hal ini menunjukkan bahwa akreditasi bukan sekedar alat untuk memberikan label, tetapi juga instrumen untuk penjaminan dan peningkatan mutu pendidikan.

Di tingkat lembaga pendidikan, sekolah-sekolah didorong untuk proaktif dalam menciptakan lingkungan belajar yang kondusif. Proaktivitas ini mencakup berbagai aspek, mulai dari pengembangan program pembelajaran yang inovatif, peningkatan kompetensi guru dan staf, perbaikan fasilitas pembelajaran, hingga penguatan kemitraan dengan orang tua dan masyarakat.

Manajemen kualitas menjadi kunci keberhasilan sekolah untuk mendapatkan kepercayaan dari masyarakat. Sekolah yang mampu menerapkan manajemen kualitas dengan baik akan mampu memberikan layanan pendidikan yang memuaskan bagi

siswa dan orang tua. Kepercayaan masyarakat ini akan berdampak positif pada keberlanjutan dan perkembangan sekolah.

Sekolah-sekolah juga didorong untuk mengembangkan program unggulan yang menjadi ciri khas dan keunggulan kompetitif mereka. Program unggulan ini dapat berupa program akademis khusus, pengembangan bakat dan minat siswa, program keterampilan hidup, atau program lainnya yang sesuai dengan kebutuhan dan potensi lokal.

Kemitraan dengan berbagai pihak juga menjadi strategi penting dalam peningkatan mutu. Sekolah perlu menjalin kerjasama dengan perguruan tinggi, dunia industri, lembaga-lembaga masyarakat, dan pemerintah daerah. Kemitraan ini dapat memberikan akses terhadap sumber daya tambahan, keahlian, dan peluang-peluang yang dapat memperkaya pengalaman belajar siswa. Dengan adanya standar yang jelas dan sistem evaluasi yang terstruktur, diharapkan mutu pendidikan di Indonesia dapat terus meningkat secara sistematis dan merata. Peningkatan ini tidak hanya tercermin dalam angka-angka statistik, tetapi juga dalam kualitas nyata lulusan yang dihasilkan sistem pendidikan nasional.

Upaya peningkatan mutu pendidikan merupakan tanggung jawab bersama seluruh komponen bangsa. Pemerintah, lembaga pendidikan, masyarakat, dan keluarga harus bersinergi dalam menciptakan ekosistem pendidikan yang mendukung tumbuh kembang optimal setiap anak. Hanya dengan komitmen dan kerja keras semua pihak, cita-cita memiliki sistem pendidikan berkualitas dunia dapat terwujud.

Tantangan ke depan adalah memastikan bahwa upaya peningkatan mutu ini dapat menjangkau seluruh pelosok negeri, sehingga setiap anak Indonesia, terlepas dari latar belakang sosial ekonomi dan lokasi geografisnya, dapat memperoleh pendidikan yang berkualitas. Hal ini memerlukan komitmen jangka panjang, alokasi sumber daya yang memadai, dan sistem *monitoring* dan evaluasi yang efektif untuk memastikan bahwa setiap program dan kebijakan dapat diimplementasikan dengan baik.

Pemerintah daerah juga memiliki peran yang sangat strategis dalam mendukung upaya peningkatan mutu pendidikan. Sebagai pihak yang paling dekat dengan masyarakat dan memahami kondisi lokal, pemerintah daerah dapat mengembangkan program-program pendidikan yang spesifik sesuai dengan kebutuhan dan potensi daerah masing-masing. Sinergi antara kebijakan nasional dengan inisiatif daerah akan menciptakan sistem pendidikan yang tidak hanya berkualitas, tetapi juga relevan dengan kebutuhan lokal.

Peran serta masyarakat dan dunia usaha juga menjadi faktor penentu keberhasilan. Masyarakat yang memiliki kesadaran tinggi akan pentingnya pendidikan akan memberikan dukungan yang kuat bagi sekolah-sekolah di lingkungannya. Dunia usaha dapat berkontribusi melalui program tanggung jawab sosial perusahaan, penyediaan beasiswa, atau kemitraan dalam pengembangan program keterampilan yang relevan dengan kebutuhan pasar kerja.

Dengan berbagai upaya yang telah dan akan terus dilakukan, Indonesia memiliki potensi besar untuk mencapai sistem pendidikan yang berkualitas tinggi. Kunci utamanya adalah konsistensi dalam implementasi, komitmen semua pihak, dan kemampuan untuk terus beradaptasi dengan perkembangan

zaman. Masa depan bangsa Indonesia sangat bergantung pada keberhasilan upaya peningkatan mutu pendidikan ini.

Transformasi sistem pendidikan bukanlah pekerjaan yang mudah dan tidak dapat diselesaikan dalam waktu singkat. Namun, dengan tekad yang kuat, strategi yang tepat, dan dukungan dari seluruh komponen bangsa, Indonesia dapat mewujudkan sistem pendidikan yang tidak hanya mampu bersaing di tingkat global, tetapi juga mampu mencetak generasi penerus yang berkarakter, kompeten, dan siap menghadapi tantangan masa depan.

BAB 2

KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DALAM MENINGKATKAN MUTU

Kepala madrasah memegang posisi sentral dalam ekosistem pendidikan Islam. Perannya tidak lagi terbatas sebagai administrator yang hanya menangani urusan administratif dan teknis operasional, tetapi telah berkembang menjadi pemimpin visioner yang bertugas mengarahkan, memotivasi, dan memberdayakan seluruh sumber daya manusia di madrasah untuk mencapai standar mutu yang unggul.

Dalam konteks madrasah, kepemimpinan memiliki dimensi yang lebih kompleks dibandingkan dengan lembaga pendidikan umum. Kepemimpinan di madrasah tidak hanya diukur dari pencapaian akademis semata, tetapi juga dari kemampuannya menanamkan nilai-nilai keislaman yang fundamental dan membentuk karakter peserta didik yang beriman dan bertakwa. Dualitas tanggung jawab ini menuntut kepala madrasah untuk memiliki kompetensi yang holistik, menguasai aspek manajerial modern sekaligus memahami nilai-nilai spiritual yang menjadi ruh pendidikan Islam.

Madrasah sebagai lembaga pendidikan Islam memiliki misi yang sangat mulia, yaitu mencerdaskan kehidupan bangsa sekaligus membentuk generasi muslim yang berkarakter. Untuk

mewujudkan misi tersebut, kepala madrasah harus mampu menciptakan lingkungan belajar yang kondusif, dimana aspek intelektual, emosional, dan spiritual berkembang secara seimbang. Hal ini memerlukan kepemimpinan yang tidak hanya kuat dari segi manajerial, tetapi juga memiliki kedalaman spiritual dan keteladanan moral.

Perubahan paradigma pendidikan global yang semakin menuntut kualitas dan akuntabilitas juga mengharuskan madrasah untuk terus beradaptasi dan meningkatkan mutunya. Kepala madrasah dituntut untuk mampu menjembatani antara tradisi keilmuan Islam yang mengakar kuat dengan tuntutan modernitas yang tidak dapat dihindari. Kemampuan untuk mempertahankan identitas keislaman sambil tetap responsif terhadap perkembangan zaman menjadi tantangan utama yang harus dihadapi.

Bab ini akan membahas bagaimana kepemimpinan kepala madrasah menjadi faktor kunci dalam pengelolaan lembaga, peningkatan disiplin dan kinerja guru, hingga optimalisasi strategi untuk mencapai mutu pendidikan yang dicita-citakan. Pembahasan akan meliputi berbagai aspek kepemimpinan mulai dari pengelolaan lembaga yang efektif, strategi peningkatan kinerja sumber daya manusia, hingga inovasi-inovasi dalam meningkatkan kualitas layanan pendidikan.

A. Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Pengelolaan Lembaga

Pengelolaan lembaga pendidikan Islam memerlukan pendekatan yang berbeda dengan pengelolaan lembaga pendidikan umum. Kepala madrasah harus mampu memadukan prinsip-prinsip manajemen modern dengan nilai-nilai Islam yang menjadi

landasan filosofis madrasah. Hal ini mencakup penerapan konsep syura (musyawarah) dalam pengambilan keputusan, prinsip keadilan dalam pengelolaan sumber daya, dan transparansi yang sejalan dengan nilai-nilai akhlak Islam.

Seorang pemimpin madrasah dituntut memiliki kemampuan manajerial yang mumpuni, mencakup perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan. Fungsi perencanaan mengharuskan kepala madrasah untuk mampu merumuskan visi dan misi yang jelas, menetapkan tujuan jangka pendek dan jangka panjang, serta merancang strategi untuk mencapai tujuan tersebut. Perencanaan ini harus bersifat realistis, terukur, dan sesuai dengan sumber daya yang dimiliki madrasah.

Dalam aspek pengorganisasian, kepala madrasah harus mampu membagi tugas dan tanggung jawab secara efektif kepada seluruh anggota organisasi. Struktur organisasi madrasah harus dirancang sedemikian rupa sehingga memungkinkan koordinasi yang baik antar bagian, menghindari tumpang tindih kewenangan, dan memastikan bahwa setiap fungsi berjalan dengan optimal. Pembagian tugas ini harus mempertimbangkan kompetensi dan keahlian masing-masing individu agar dapat memberikan kontribusi maksimal.

Fungsi pelaksanaan menuntut kepala madrasah untuk menjadi motor penggerak yang mampu memotivasi dan mengarahkan seluruh sumber daya manusia di madrasah. Kepemimpinan dalam tahap pelaksanaan ini memerlukan kemampuan komunikasi yang baik, empati terhadap kebutuhan dan aspirasi bawahan, serta kemampuan untuk menyelesaikan konflik yang mungkin muncul dalam organisasi.

Fungsi pengawasan meliputi *monitoring* dan evaluasi terhadap seluruh kegiatan madrasah. Kepala madrasah harus memiliki sistem kontrol yang efektif untuk memastikan bahwa semua program berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Pengawasan ini bukan hanya bersifat administratif, tetapi juga substantif, mencakup kualitas proses pembelajaran, pencapaian target kurikulum, dan efektivitas program-program madrasah.

Namun, lebih dari aspek teknis manajerial, kepala madrasah harus mampu menjadi inspirator yang menumbuhkan semangat keunggulan di seluruh warga madrasah. Peran inspiratif ini sangat penting mengingat pendidikan adalah proses yang melibatkan hati dan jiwa, bukan sekedar transfer pengetahuan. Kepala madrasah yang inspiratif akan mampu menciptakan atmosfer kerja yang penuh semangat, dimana setiap anggota organisasi termotivasi untuk memberikan yang terbaik.

Gaya kepemimpinan yang diterapkan dapat beragam, tergantung pada situasi dan kondisi yang dihadapi. Namun, yang paling efektif dalam konteks madrasah adalah gaya yang mampu mengakomodasi partisipasi dan aspirasi dari bawah. Pendekatan partisipatif ini sejalan dengan nilai-nilai Islam yang menghargai musyawarah dan menghormati pendapat setiap anggota komunitas.

Sebagai contoh, gaya kepemimpinan demokratis, yang terlihat dari sikap terbuka terhadap masukan, kritik, dan saran dari para guru, staf, hingga komite madrasah, cenderung menciptakan iklim kerja yang lebih nyaman dan produktif. Kepemimpinan demokratis memungkinkan terciptanya rasa memiliki (*sense of belonging*) yang tinggi di kalangan warga madrasah karena mereka merasa dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan.

Dalam sebuah studi kasus di beberapa Madrasah Aliyah Negeri di Kota Cilegon, ditemukan bahwa kepala madrasah yang melibatkan para wakil kepala dan jajaran staf dalam proses pengambilan keputusan mampu menyelesaikan masalah secara lebih efektif dan mendapat dukungan penuh dari timnya (Fauzi et al., 2023). Pendekatan kolaboratif ini tidak hanya menghasilkan keputusan yang lebih berkualitas karena melibatkan berbagai perspektif, tetapi juga meningkatkan komitmen untuk mengimplementasikan keputusan tersebut.

Kebijakan yang dihasilkan dari musyawarah bersama akan dirasakan sebagai tanggung jawab kolektif, sehingga implementasinya pun berjalan lebih lancar. Setiap anggota organisasi akan merasa memiliki peran dalam keberhasilan implementasi karena mereka terlibat dalam proses perumusannya. Hal ini berbeda dengan pendekatan top-down yang seringkali menghadapi resistensi karena kurangnya rasa memiliki dari bawahan.

Namun, kepemimpinan demokratis tidak berarti kepala madrasah kehilangan otoritas atau menjadi lemah dalam mengambil keputusan. Sebaliknya, kepemimpinan yang efektif adalah yang mampu menyeimbangkan antara ketegasan dalam hal-hal prinsip dengan fleksibilitas dalam hal-hal teknis operasional. Kepala madrasah harus tetap menjadi pengambil keputusan final, terutama dalam situasi yang memerlukan keputusan cepat atau menyangkut kebijakan strategis.

Selain itu, seorang kepala madrasah harus mampu menjadi teladan (*role model*) yang hidup bagi seluruh warga madrasah. Keteladanan ini tidak hanya dalam hal disiplin waktu dan kepatuhan terhadap aturan, tetapi juga dalam semangat sosial, keterbukaan, dan integritas. Dalam konteks madrasah,

keteladanan juga mencakup aspek spiritual dan moral yang menjadi ciri khas pendidikan Islam.

Keteladanan dalam disiplin waktu sangat penting karena disiplin adalah fondasi dari semua pencapaian. Pemimpin yang datang lebih awal, menyambut siswa di gerbang, dan aktif dalam kegiatan-kegiatan pembiasaan pagi akan memberikan dampak psikologis yang kuat bagi guru dan siswa untuk melakukan hal yang sama. Kebiasaan sederhana seperti ini akan menciptakan budaya disiplin yang kuat di madrasah.

Keteladanan dalam semangat sosial dapat ditunjukkan melalui kepedulian terhadap kesejahteraan guru dan staf, perhatian terhadap siswa yang mengalami kesulitan, dan keterlibatan aktif dalam kegiatan-kegiatan kemasyarakatan. Kepala madrasah yang memiliki kepekaan sosial tinggi akan mampu menciptakan lingkungan madrasah yang penuh kasih sayang dan saling mendukung.

Keterbukaan dalam berkomunikasi juga menjadi aspek penting dari keteladanan. Kepala madrasah yang terbuka akan mudah didekati oleh guru, staf, dan siswa ketika mereka memerlukan bimbingan atau ingin menyampaikan aspirasi. Keterbukaan ini juga mencakup transparansi dalam pengelolaan keuangan dan pengambilan keputusan strategis.

B. Kepemimpinan terhadap Disiplin dan Kinerja Guru

Disiplin dan kinerja guru merupakan dua pilar utama yang menopang kualitas proses pembelajaran di madrasah. Tanpa guru yang disiplin dan berkinerja tinggi, sebagus apa pun kurikulum dan sarana prasarana yang dimiliki tidak akan memberikan hasil yang optimal. Kedua aspek ini saling terkait dan saling

memperkuat, dimana disiplin menjadi fondasi yang memungkinkan kinerja yang tinggi, sementara kinerja yang baik akan memperkuat motivasi untuk tetap disiplin.

Di sinilah peran kepemimpinan kepala madrasah menjadi sangat krusial. Seorang pemimpin yang efektif mampu menciptakan sistem yang mendorong terbentuknya budaya disiplin dan profesionalisme secara internal, bukan karena paksaan dari luar. Budaya disiplin yang tumbuh dari kesadaran internal akan jauh lebih kuat dan berkelanjutan dibandingkan dengan disiplin yang dipaksakan melalui sanksi dan hukuman semata.

Disiplin dalam konteks madrasah memiliki makna yang lebih luas dari sekedar ketepatan waktu dan kepatuhan terhadap aturan. Disiplin di madrasah mencakup juga konsistensi dalam menjalankan tugas profesional, komitmen terhadap visi dan misi madrasah, serta keteladanan dalam berperilaku sesuai dengan nilai-nilai Islam. Guru yang disiplin adalah guru yang tidak hanya hadir tepat waktu, tetapi juga mempersiapkan pembelajaran dengan baik, melaksanakan tugas dengan penuh tanggung jawab, dan terus berupaya meningkatkan kompetensinya.

Kinerja guru, di sisi lain, mencakup berbagai aspek yang lebih kompleks. Kinerja tidak hanya diukur dari output yang dihasilkan, tetapi juga dari proses dan kualitas kerja yang dilakukan. Dalam konteks pendidikan, kinerja guru dapat dilihat dari kemampuan pedagogi, penguasaan materi, kemampuan mengelola kelas, kreativitas dalam menggunakan metode pembelajaran, serta kemampuan menjalin hubungan yang baik dengan siswa, orang tua, dan rekan sejawat.

Upaya peningkatan disiplin dan kinerja guru dapat dilakukan melalui beberapa strategi yang saling melengkapi:

1. Pengendalian dan Pengawasan yang Efektif

Pengawasan merupakan fungsi manajemen yang penting untuk memastikan bahwa semua kegiatan berjalan sesuai dengan standar yang ditetapkan. Kepala madrasah perlu secara rutin memeriksa kehadiran guru di madrasah dan di dalam kelas. Pemeriksaan ini bukan hanya melihat aspek fisik kehadiran, tetapi juga kualitas kehadiran, yaitu apakah guru benar-benar menjalankan tugasnya dengan baik ketika berada di madrasah.

Pemanfaatan teknologi seperti absensi digital dan pemantauan CCTV dapat membantu dalam proses pengawasan. Sistem absensi digital dapat memberikan data yang akurat tentang pola kehadiran guru, termasuk waktu datang dan pulang. Data ini dapat dianalisis untuk mengidentifikasi pola-pola yang perlu mendapat perhatian khusus (Ajidullah, 2023).

Namun, teknologi tidak dapat menggantikan sepenuhnya peran pengawasan langsung. Kepala madrasah tetap perlu melakukan supervisi langsung untuk melihat kondisi riil di lapangan. Pengawasan langsung memungkinkan kepala madrasah untuk menangkap nuansa yang tidak dapat dideteksi oleh teknologi, seperti antusiasme guru dalam mengajar, interaksi dengan siswa, dan atmosfer pembelajaran di kelas.

2. Pembinaan dan Motivasi yang Berkelanjutan

Pembinaan merupakan aspek yang sangat penting dalam peningkatan kinerja guru. Pembinaan tidak hanya berupa teguran ketika terjadi pelanggaran, tetapi lebih kepada upaya pengembangan kapasitas dan motivasi guru untuk terus meningkatkan kualitas kerjanya (Hidayatullah, 2023).

Mengadakan pertemuan rutin atau *briefing* untuk evaluasi mingguan merupakan salah satu strategi pembinaan yang efektif. Dalam forum ini, kepala madrasah dapat memberikan motivasi, mengingatkan kembali akan tugas dan tanggung jawab, serta membahas kendala yang dihadapi guru. Pertemuan rutin ini juga menjadi wahana komunikasi dua arah dimana guru dapat menyampaikan aspirasi, kendala, dan usulan perbaikan.

Motivasi dapat diberikan dalam berbagai bentuk, baik material maupun non-material. Motivasi non-material seringkali lebih efektif dalam jangka panjang, seperti pengakuan atas prestasi, pemberian kesempatan untuk mengembangkan diri, atau pelibatan dalam pengambilan keputusan penting. Motivasi material dapat berupa insentif, bantuan kesejahteraan, atau fasilitas kerja yang lebih baik.

3. Sistem Penghargaan dan Sanksi yang Adil

Implementasi sistem *reward and punishment* (penghargaan dan sanksi) merupakan instrumen penting dalam manajemen kinerja. Sistem ini harus dirancang secara adil, transparan, dan konsisten agar dapat memberikan efek yang diharapkan (Rasmanto, 2023).

Memberikan apresiasi kepada guru yang menunjukkan disiplin dan kinerja luar biasa dapat dilakukan dalam berbagai bentuk. Pujian dan pengakuan publik atas prestasi yang dicapai dapat menjadi motivasi yang sangat kuat. Pemberian piagam penghargaan, baik dalam acara resmi madrasah maupun dalam forum yang lebih luas, akan meningkatkan rasa bangga dan motivasi guru untuk terus berprestasi.

Di sisi lain, sanksi juga perlu diterapkan secara konsisten bagi mereka yang melanggar aturan. Namun, sanksi harus bersifat mendidik dan bertujuan untuk perbaikan, bukan sekedar hukuman. Sanksi dapat berupa teguran lisan, teguran tertulis,

pembinaan khusus, atau sanksi administratif lainnya sesuai dengan tingkat pelanggaran yang dilakukan.

Studi menunjukkan bahwa kepemimpinan yang tegas namun tetap humanis, yang menegur secara pribadi namun memuji di depan umum, cenderung lebih berhasil dalam meningkatkan disiplin tanpa menciptakan iklim kerja yang kaku dan penuh tekanan (Fauzi et al., 2023). Prinsip "keras pada masalah, lembut pada orangnya" perlu diterapkan secara konsisten.

C. Supervisi dan Penilaian Kinerja Guru

Supervisi akademik adalah salah satu fungsi manajerial terpenting dari seorang kepala madrasah. Kegiatan ini sering kali disalahpahami sebagai kegiatan untuk mencari-cari kesalahan guru atau sebagai alat kontrol yang bersifat represif. Padahal, supervisi akademik sejatinya adalah sebuah proses pembinaan profesional yang bertujuan untuk membantu guru meningkatkan kualitas pengajarannya.

Supervisi yang efektif berdampak langsung pada efektivitas manajemen sekolah secara keseluruhan (Fauzi et al., 2022). Melalui supervisi yang dilakukan secara sistematis dan berkelanjutan, kepala madrasah dapat memetakan kekuatan dan kelemahan setiap guru, memberikan umpan balik yang konstruktif, dan merancang program pengembangan keprofesian yang sesuai dengan kebutuhan individual maupun institusional.

Konsep supervisi dalam pendidikan telah berkembang dari pendekatan tradisional yang bersifat inspektif menjadi pendekatan modern yang bersifat kolaboratif dan developmental. Supervisi modern menekankan pada kemitraan antara supervisor

(kepala madrasah) dengan yang disupervisi (guru) dalam upaya bersama untuk meningkatkan kualitas pembelajaran.

Dalam konteks madrasah, supervisi memiliki dimensi yang lebih kompleks karena tidak hanya mencakup aspek teknis pedagogis, tetapi juga aspek nilai dan karakter yang menjadi ciri khas pendidikan Islam. Supervisor harus memastikan bahwa proses pembelajaran tidak hanya efektif dari segi metodologi, tetapi juga selaras dengan nilai-nilai Islam dan mampu membentuk karakter peserta didik.

Proses supervisi yang efektif idealnya mencakup tiga tahapan yang saling terkait dan berkesinambungan, yang ditampilkan pada Tabel 2.1.

Tabel 2. 1 Tahapan Supervisi di Madrasah

Tahap Supervisi	Uraian Utama	Contoh Penerapan
Perencanaan (<i>Pre-Conference</i>)	Diskusi awal antara kepala madrasah dan guru untuk menentukan jadwal, fokus observasi, serta instrumen supervisi.	Menetapkan jadwal fleksibel, fokus pada pengelolaan kelas atau penggunaan media, instrumen dengan kriteria penilaian jelas (Djam'an, 20
Pelaksanaan (Observasi Kelas)	Kepala madrasah mengamati langsung pembelajaran sesuai fokus. Observasi dilakukan objektif dan faktual, mencakup persiapan, pelaksanaan, hingga evaluasi.	Mengamati pembukaan, penyampaian materi, interaksi guru-siswa, penggunaan media, serta penutup pembelajaran.

Tindak Lanjut (<i>Post-Conference</i>)	Diskusi reflektif hasil observasi, dimulai dengan apresiasi, kemudian perencanaan pengembangan dan tindak lanjut.	Menyusun rencana perbaikan, kebutuhan pelatihan, atau dukungan dari madrasah dengan target jelas dan realistis.
---	---	---

1. Tahap Perencanaan (*Pre-Conference*)

Tahap perencanaan merupakan langkah awal yang sangat menentukan keberhasilan proses supervisi secara keseluruhan. Pada tahap ini, kepala madrasah dan guru berdiskusi untuk menyepakati berbagai aspek teknis pelaksanaan supervisi.

Diskusi perencanaan meliputi penetapan jadwal supervisi yang tidak mengganggu proses pembelajaran normal. Jadwal harus disepakati bersama agar guru dapat mempersiapkan diri dengan baik dan tidak merasa terbebani. Fleksibilitas dalam penjadwalan juga penting untuk mengakomodasi situasi-situasi khusus yang mungkin timbul.

Penentuan fokus observasi juga menjadi bagian penting dari tahap perencanaan. Fokus observasi dapat berupa aspek-aspek tertentu dari proses pembelajaran yang ingin diperbaiki atau dikembangkan. Misalnya, jika guru mengalami kesulitan dalam pengelolaan kelas, maka fokus observasi dapat diarahkan pada aspek tersebut. Atau jika guru ingin mengembangkan kemampuan menggunakan media pembelajaran, maka observasi dapat difokuskan pada aspek tersebut.

Penyepakatan instrumen supervisi juga perlu dilakukan pada tahap ini. Instrumen supervisi harus jelas, objektif, dan dapat dipahami oleh kedua belah pihak. Instrumen yang baik tidak hanya mencakup aspek-aspek yang akan diamati, tetapi juga

kriteria penilaian yang jelas sehingga guru dapat memahami standar yang diharapkan (Djam'an, 2001).

2. Tahap Pelaksanaan (Observasi Kelas)

Tahap pelaksanaan merupakan inti dari proses supervisi dimana kepala madrasah mengamati secara langsung proses pembelajaran yang dilakukan guru. Observasi harus dilakukan secara objektif dan komprehensif, mencakup berbagai aspek yang telah disepakati dalam tahap perencanaan.

Aspek-aspek yang diamati dalam observasi kelas sangat beragam, tergantung pada fokus yang telah ditetapkan. Namun, secara umum observasi mencakup persiapan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, dan evaluasi pembelajaran. Pelaksanaan pembelajaran mencakup berbagai aspek seperti pembukaan pembelajaran, penyampaian materi, penggunaan metode dan strategi pembelajaran, pengelolaan kelas, interaksi guru dengan siswa, penggunaan media pembelajaran, dan penutup pembelajaran. Setiap aspek ini memiliki indikator-indikator yang dapat diamati dan dinilai.

Selama observasi, kepala madrasah perlu mencatat semua hal yang diamati secara objektif dan faktual. Catatan tidak boleh berisi penilaian subjektif atau asumsi, melainkan deskripsi tentang apa yang benar-benar terjadi di kelas. Catatan yang objektif akan menjadi dasar untuk diskusi yang konstruktif pada tahap tindak lanjut.

3. Tahap Tindak Lanjut (*Post-Conference*)

Tahap tindak lanjut merupakan tahap yang paling krusial dalam proses supervisi karena pada tahap inilah terjadi refleksi dan perencanaan perbaikan. Setelah observasi, kepala madrasah dan

guru kembali berdiskusi untuk merefleksikan hasil observasi secara bersama-sama.

Diskusi tindak lanjut harus dimulai dengan apresiasi terhadap hal-hal positif yang telah dilakukan guru dengan baik. Mengawali dengan hal-hal positif akan menciptakan atmosfer yang nyaman dan membuat guru lebih terbuka untuk menerima masukan. Apresiasi yang tulus juga akan meningkatkan motivasi guru untuk terus mempertahankan dan meningkatkan kualitas pengajarnya.

Pada tahap ini juga disusun rencana pengembangan selanjutnya. Rencana ini dapat berupa komitmen guru untuk memperbaiki aspek-aspek tertentu, kebutuhan pelatihan atau pengembangan kapasitas, atau dukungan yang diperlukan dari madrasah. Rencana pengembangan harus memiliki target yang jelas dan timeline yang realistis.

Selain supervisi yang dilakukan oleh kepala madrasah, dapat juga dikembangkan supervisi teman sejawat (*peer supervision*) dimana guru saling mengobservasi dan memberikan masukan satu sama lain. Model supervisi ini sangat efektif karena guru merasa lebih nyaman dengan rekan sejawat dan dapat saling berbagi pengalaman praktis yang relevan.

Selain supervisi, Penilaian Kinerja Guru (PKG) menjadi alat ukur formal untuk menilai performa guru selama periode tertentu. PKG berbeda dengan supervisi dalam hal tujuan dan prosedurnya. Jika supervisi lebih bersifat pembinaan dan pengembangan, PKG lebih bersifat evaluatif dan digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan administratif. PKG dilaksanakan berdasarkan 14 kompetensi yang harus dimiliki guru, yang terbagi dalam empat domain utama: pedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional.

Setiap kompetensi memiliki indikator-indikator yang spesifik dan dapat diukur secara objektif.

Hasil PKG dapat digunakan sebagai dasar untuk berbagai keperluan administratif dan pengembangan karir. Penggunaan hasil PKG mencakup dasar untuk kenaikan pangkat, pemberian tunjangan profesi, penempatan dalam jabatan tertentu, atau rekomendasi untuk mengikuti program pengembangan profesional.

Kepala madrasah harus memastikan bahwa proses PKG berjalan secara objektif, transparan, dan adil, sesuai dengan pedoman yang berlaku, seperti yang diatur dalam Permeneg PAN dan RB Nomor 16 Tahun 2009. Objektivitas dalam PKG sangat penting untuk menjaga kredibilitas sistem penilaian dan memotivasi guru untuk terus meningkatkan kinerjanya. Keadilan dalam PKG berarti bahwa semua guru diperlakukan dengan standar yang sama tanpa diskriminasi. Penilaian harus berdasarkan kinerja riil, bukan pada faktor-faktor lain seperti kedekatan personal, latar belakang, atau hal-hal subjektif lainnya.

D. Profesionalisme Guru Honorer: Peluang dan Tantangan

Guru honorer merupakan bagian tak terpisahkan dari denyut nadi pendidikan di banyak madrasah. Keberadaan mereka seringkali menjadi tulang punggung dalam penyelenggaraan pendidikan, terutama di daerah-daerah yang mengalami kekurangan guru. Dedikasi dan kontribusi mereka sangat besar, namun seringkali tidak diimbangi dengan kesejahteraan dan kepastian status yang layak.

Fenomena guru honorer di Indonesia merupakan realitas yang kompleks. Di satu sisi, mereka sangat dibutuhkan untuk mengisi kekurangan tenaga edukatif, terutama di daerah terpencil atau pada mata pelajaran tertentu yang sulit mendapatkan guru berkualifikasi. Di sisi lain, status mereka yang tidak tetap menciptakan berbagai permasalahan, baik dari segi kesejahteraan, motivasi, maupun pengembangan karir.

Peningkatan profesionalisme guru honorer menjadi tantangan tersendiri bagi kepala madrasah. Tantangan ini bersifat multi dimensi karena melibatkan aspek teknis profesional, psikologis, dan administratif. Di satu sisi, mereka dituntut memiliki kompetensi yang sama dengan guru tetap dalam melaksanakan tugas pembelajaran dan pendidikan. Di sisi lain, mereka menghadapi berbagai keterbatasan, baik dari segi kesejahteraan, akses terhadap program pengembangan, maupun kepastian masa depan karir.

Dari segi kompetensi profesional, guru honorer seharusnya memiliki standar yang sama dengan guru Pegawai Negeri Sipil (PNS). Mereka harus menguasai empat kompetensi dasar guru: pedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional. Namun, kenyataannya, tidak semua guru honorer memiliki kesempatan yang sama untuk mengembangkan kompetensi ini karena berbagai keterbatasan.

Beberapa strategi yang dapat dilakukan kepala madrasah dalam memberdayakan guru honorer antara lain:

1. Memberikan Kesempatan Pengembangan Diri yang Setara

Kepala madrasah perlu memastikan bahwa guru honorer mendapatkan kesempatan yang sama dengan guru tetap untuk mengikuti berbagai program pengembangan profesional. Hal ini dapat dilakukan dengan mengikutsertakan guru honorer dalam

berbagai pelatihan, seminar, atau lokakarya yang diadakan oleh madrasah maupun instansi luar.

Program pengembangan internal juga dapat dirancang khusus untuk mencakup seluruh guru, tanpa membedakan status kepegawaian. Workshop internal tentang metodologi pembelajaran, pelatihan penggunaan teknologi dalam pembelajaran, atau diskusi tentang pengembangan kurikulum dapat menjadi wahana pengembangan yang efektif.

Mentoring dan coaching oleh guru senior juga dapat menjadi strategi yang efektif. Guru honorer yang baru dapat dipasangkan dengan guru senior yang berpengalaman untuk mendapatkan bimbingan dan pembelajaran praktis. Sistem mentor ini tidak hanya membantu pengembangan kompetensi, tetapi juga membangun rasa kebersamaan dalam tim.

2. Menciptakan Lingkungan Kerja yang Mendukung dan Inklusif

Kepala madrasah perlu memastikan bahwa tidak ada diskriminasi dalam perlakuan terhadap guru honorer. Mereka harus diperlakukan sebagai bagian integral dari tim pendidik madrasah, bukan sebagai tenaga cadangan atau sementara.

3. Mendorong Peningkatan Kualifikasi dan Sertifikasi

Kepala madrasah perlu memberikan dukungan dan kemudahan bagi guru honorer yang ingin melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi. Dukungan ini dapat berupa fleksibilitas waktu untuk kuliah, bantuan informasi tentang program beasiswa, atau bahkan bantuan finansial jika memungkinkan.

Program sertifikasi profesi guru juga perlu disosialisasikan kepada guru honorer. Meskipun tunjangan profesi belum tentu dapat diperoleh langsung, sertifikat pendidik akan meningkatkan

kredibilitas dan membuka peluang karir yang lebih baik di masa depan.

4. Advokasi dan Mediasi untuk Peningkatan Kesejahteraan

Meskipun kepala madrasah memiliki keterbatasan dalam hal pengangkatan dan penetapan gaji guru honorer, namun mereka dapat berperan sebagai advokat untuk meningkatkan kesejahteraan guru honorer. Hal ini dapat dilakukan dengan mengajukan usulan kepada yayasan atau pemerintah daerah untuk peningkatan honorarium atau pemberian tunjangan tambahan.

Peluang bagi guru honorer untuk meningkatkan profesionalisme kini semakin terbuka, terutama dengan adanya berbagai program pemerintah. Program-program seperti Pendidikan Profesi Guru (PPG) telah memberikan kesempatan bagi guru honorer untuk memperoleh sertifikat pendidik. Program ini tidak hanya meningkatkan kompetensi profesional, tetapi juga membuka peluang untuk mendapatkan tunjangan profesi.

Program rekrutmen Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) juga menjadi harapan besar bagi guru honorer untuk mendapatkan status yang lebih jelas dan kesejahteraan yang lebih baik. Melalui program ini, guru honorer dapat menjadi ASN dengan status kontrak yang memberikan kepastian kerja dan kesejahteraan yang lebih layak.

Tantangan utama tetap berada pada aspek kesejahteraan yang masih terbatas, yang secara tidak langsung dapat mempengaruhi motivasi dan fokus mereka dalam menjalankan tugas profesionalnya (Fauzi, Mu'in, & Kulsum, 2022). Honorarium yang rendah seringkali memaksa guru honorer untuk mencari

pekerjaan tambahan, yang pada akhirnya dapat mengganggu konsentrasi dan kualitas kinerja mereka di madrasah.

E. Optimalisasi Strategi Kepala Madrasah dalam Peningkatan Mutu

Peningkatan mutu madrasah adalah sebuah proses yang berkelanjutan dan memerlukan strategi yang komprehensif serta sistematis. Mutu dalam konteks pendidikan tidak hanya mengacu pada pencapaian akademis semata, tetapi mencakup seluruh aspek penyelenggaraan pendidikan, mulai dari input, proses, hingga output dan outcome yang dihasilkan.

Kepala madrasah sebagai pemimpin tertinggi di tingkat satuan pendidikan memiliki tanggung jawab utama untuk merumuskan dan mengimplementasikan strategi-strategi yang efektif untuk mencapai mutu yang diharapkan. Peran strategis ini menuntut kepala madrasah untuk memiliki visi yang jelas, kemampuan analisis yang tajam, dan keterampilan eksekusi yang baik.

Berdasarkan berbagai penelitian dan praktik terbaik di lapangan, kepemimpinan kepala madrasah terbukti memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja guru, yang pada akhirnya akan meningkatkan mutu pendidikan secara keseluruhan (Fauzi et al., 2022). Hal ini menegaskan bahwa kepemimpinan bukan hanya faktor yang penting, tetapi merupakan faktor kunci yang menentukan keberhasilan atau kegagalan upaya peningkatan mutu.

Strategi peningkatan mutu dapat difokuskan pada beberapa area kunci yang saling terkait dan memiliki dampak signifikan terhadap kualitas pendidikan:

1. Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) yang Berkelanjutan

Sumber daya manusia merupakan aset paling berharga dalam sebuah lembaga pendidikan. Kualitas SDM, terutama guru dan tenaga kependidikan, akan menentukan kualitas layanan pendidikan yang diberikan kepada siswa. Oleh karena itu, pengembangan SDM harus menjadi prioritas utama dalam strategi peningkatan mutu.

Merancang program pelatihan dan pengembangan yang berkelanjutan bagi guru dan staf merupakan investasi jangka panjang yang akan memberikan dampak positif bagi peningkatan mutu. Program pengembangan ini harus dirancang berdasarkan analisis kebutuhan yang komprehensif, tidak hanya berdasarkan asumsi atau kebiasaan.

2. Manajemen Kurikulum yang Adaptif dan Inovatif

Kurikulum merupakan jantung dari proses pendidikan. Kualitas kurikulum akan menentukan arah dan muatan pembelajaran yang diterima siswa. Oleh karena itu, manajemen kurikulum yang efektif menjadi kunci penting dalam peningkatan mutu pendidikan.

Memastikan kurikulum yang diterapkan sesuai dengan standar nasional merupakan persyaratan minimal yang harus dipenuhi. Namun, kepala madrasah yang visioner tidak akan berhenti pada pemenuhan standar minimal semata. Kurikulum nasional harus diperkaya dengan muatan lokal dan keunggulan khas madrasah yang mencerminkan visi dan karakteristik lembaga.

Inovasi dalam kurikulum juga perlu terus dikembangkan untuk merespons perkembangan zaman dan kebutuhan masyarakat. Inovasi dapat berupa pengembangan mata pelajaran baru yang relevan, integrasi teknologi dalam pembelajaran, atau pengembangan program lintas disiplin yang memungkinkan siswa memahami hubungan antar berbagai bidang ilmu.

3. Penciptaan Iklim Akademik yang Kondusif dan Inspiratif

Iklim akademik yang baik merupakan prasyarat penting untuk terciptanya pembelajaran yang berkualitas. Iklim akademik mencakup berbagai aspek, mulai dari lingkungan fisik, budaya organisasi, hingga sistem nilai yang dianut oleh seluruh warga madrasah.

4. Peningkatan Sarana dan Prasarana yang Strategis

Sarana dan prasarana pendidikan memiliki peran yang sangat penting dalam mendukung proses pembelajaran yang berkualitas. Meskipun bukan faktor penentu utama, ketersediaan sarana dan prasarana yang memadai akan memudahkan guru dan siswa dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran.

Mengelola dan mengoptimalkan penggunaan fasilitas yang ada merupakan langkah pertama yang perlu dilakukan sebelum berpikir tentang penambahan fasilitas baru. Seringkali madrasah memiliki fasilitas yang cukup memadai tetapi tidak dimanfaatkan secara optimal karena kurangnya perencanaan dan koordinasi. Pemanfaatan teknologi dalam pembelajaran juga perlu menjadi perhatian. Investasi dalam teknologi pendidikan, seperti laboratorium komputer, akses internet, proyektor, atau platform pembelajaran digital, akan sangat mendukung peningkatan kualitas pembelajaran.

5. Pembangunan Kemitraan yang Strategis dan Berkelanjutan

Madrasah tidak dapat berdiri sendiri dalam upaya peningkatan mutu. Dukungan dari berbagai pihak eksternal sangat diperlukan untuk mencapai tujuan pendidikan yang optimal. Oleh karena itu, pembangunan kemitraan menjadi strategi yang sangat penting. Menjalinkan hubungan yang harmonis dan sinergis dengan orang tua siswa merupakan kemitraan yang paling fundamental. Orang tua bukan hanya sebagai penyandang dana, tetapi juga sebagai mitra dalam proses pendidikan anak-anak mereka. Komunikasi yang efektif dengan orang tua akan menciptakan dukungan yang kuat untuk berbagai program madrasah.

Kemitraan dengan masyarakat sekitar juga penting untuk menciptakan lingkungan yang mendukung pendidikan. Masyarakat dapat memberikan dukungan dalam berbagai bentuk, mulai dari dukungan moral, bantuan fasilitas, hingga partisipasi dalam program-program madrasah. Kerjasama dengan lembaga pendidikan lain, baik sesama madrasah maupun sekolah umum, dapat memberikan manfaat yang besar melalui sharing pengalaman dan praktik baik. Kerjasama ini dapat berupa pertukaran guru, program bersama, atau berbagi fasilitas. Kemitraan dengan dunia usaha dan industri juga dapat memberikan manfaat yang signifikan, terutama dalam hal pengembangan keterampilan siswa yang relevan dengan dunia kerja. Program magang, kunjungan industri, atau guest lecture dari praktisi dapat memperkaya pengalaman belajar siswa.

Dengan menerapkan strategi-strategi tersebut secara konsisten dan terukur, kepala madrasah dapat membawa lembaganya menuju tingkat mutu yang lebih tinggi. Keberhasilan tidak akan tercapai dalam waktu singkat, tetapi melalui upaya

yang berkelanjutan dan komitmen yang kuat dari seluruh warga madrasah.

Hasil yang diharapkan dari implementasi strategi ini adalah terciptanya madrasah yang tidak hanya unggul secara akademis, tetapi juga mampu menghasilkan lulusan yang tidak hanya cerdas secara intelektual, tetapi juga berakhlak mulia, memiliki keterampilan hidup yang memadai, dan siap berkontribusi positif bagi masyarakat dan bangsa.

BAB 3

GURU DAN EKSISTENSINYA DI ERA MODERN

Guru adalah jantung dari setiap sistem pendidikan. Di tengah arus perubahan zaman yang semakin deras, eksistensi guru tidak hanya relevan, tetapi justru menjadi semakin krusial. Dalam tataran filosofis, guru memiliki makna yang sangat mendalam sebagai sosok yang tidak hanya mentransfer pengetahuan, tetapi juga membentuk karakter dan masa depan generasi penerus bangsa.

Transformasi peran guru di era modern sangatlah signifikan. Guru tidak lagi sekadar penyampai informasi yang berdiri di depan kelas dan menyampaikan materi secara searah. Paradigma ini telah berubah drastis seiring dengan perkembangan teknologi informasi dan perubahan cara pandang tentang proses pembelajaran. Kini, guru telah bertransformasi menjadi fasilitator yang memfasilitasi proses belajar siswa, motivator yang menginspirasi semangat belajar, dan inspirator yang membangkitkan potensi terbaik dalam diri setiap siswa.

Era modern, dengan segala kemajuan teknologi dan kompleksitas tantangannya, menuntut guru untuk terus beradaptasi dan mengembangkan diri. Teknologi yang berkembang dengan sangat cepat bukan hanya mengubah cara siswa belajar, tetapi juga menuntut guru untuk menguasai

berbagai platform digital, media pembelajaran *online*, dan metodologi pembelajaran yang berbasis teknologi.

Bab ini akan mengulas secara mendalam peran strategis guru dalam pendidikan di Indonesia, menganalisis dampak gaya mengajar terhadap siswa, menyoroti realitas profesionalisme guru honorer, serta membedah eksistensi guru dari berbagai aspek yang melingkupinya. Pembahasan akan dilakukan dengan perspektif yang komprehensif untuk memberikan gambaran utuh tentang posisi dan tantangan guru di era kontemporer.

A. Peran Guru dalam Pendidikan Indonesia

Guru memiliki peran yang sangat strategis dan multidimensi dalam sistem pendidikan Indonesia. Peran ini tidak dapat dipandang dari satu sisi semata, melainkan harus dipahami secara holistik sebagai bagian integral dari proses pembangunan sumber daya manusia Indonesia.

Secara sosial, guru memegang peran sebagai agen perubahan (*agent of change*) dalam kehidupan generasi muda. Posisi ini memberikan guru tanggung jawab yang sangat besar dalam membentuk masa depan bangsa. Sejak taman kanak-kanak hingga sekolah menengah, interaksi dengan guru secara signifikan membentuk cara pandang, nilai, dan karakter siswa (Mansouri & Graham, 2025).

Pengaruh guru dalam pembentukan karakter siswa sangatlah mendalam dan berkelanjutan. Nilai-nilai yang ditanamkan guru di ruang kelas seringkali menjadi fondasi moral yang dibawa siswa sepanjang hidupnya. Cara guru merespons masalah, menghadapi tantangan, dan berinteraksi dengan orang lain menjadi model pembelajaran karakter yang sangat kuat bagi siswa.

Lebih dari sekadar mengajar di kelas, guru memiliki tanggung jawab untuk menanamkan fondasi moral dan etika yang akan menjadi bekal bagi siswa dalam mengarungi kehidupan. Penanaman nilai-nilai ini tidak hanya dilakukan melalui mata pelajaran khusus seperti Pendidikan Pancasila dan Kewarganegaraan atau Pendidikan Agama, tetapi terintegrasi dalam seluruh proses pembelajaran dan interaksi sehari-hari.

Secara kultural, guru berfungsi sebagai penjaga sekaligus pewaris budaya. Peran ganda ini sangat penting dalam konteks globalisasi yang dapat mengikis nilai-nilai budaya lokal. Guru tidak hanya mentransfer pengetahuan akademis yang bersifat universal, tetapi juga bertanggung jawab untuk mengenalkan, melestarikan, dan mewariskan kearifan lokal, tradisi, dan nilai-nilai luhur yang telah diwariskan dari generasi sebelumnya.

Pengenalan budaya lokal harus dilakukan secara sistematis dan menarik agar siswa tidak menganggapnya sebagai sesuatu yang kuno atau tidak relevan. Guru perlu menunjukkan relevansi nilai-nilai budaya lokal dengan kehidupan modern dan masa depan siswa. Integrasi budaya lokal dalam pembelajaran dapat dilakukan melalui penggunaan contoh-contoh dari lingkungan sekitar, cerita rakyat, permainan tradisional, atau praktik-praktik budaya yang masih hidup di masyarakat.

Di sisi lain, guru juga harus mampu memperkenalkan budaya baru yang lebih baik dan relevan dengan tuntutan zaman, tanpa tercerabut dari akar budayanya sendiri. Hal ini memerlukan kepekaan dan kebijaksanaan untuk membedakan antara budaya positif yang perlu diadopsi dengan budaya negatif yang harus dihindari.

Guru juga berperan sebagai mediator budaya yang membantu siswa memahami dan menavigasi kompleksitas budaya dalam masyarakat yang semakin global. Mereka harus mampu mengajarkan siswa untuk menghargai perbedaan budaya, memahami perspektif yang berbeda, dan mengembangkan keterampilan komunikasi lintas budaya.

Dalam konteks pendidikan Indonesia yang majemuk, guru juga memiliki peran penting dalam membangun harmoni sosial. Mereka harus mampu menciptakan lingkungan belajar yang inklusif dimana siswa dari berbagai latar belakang budaya, agama, dan etnis dapat belajar bersama dengan saling menghormati dan menghargai perbedaan.

Peran guru sebagai *role model* juga sangat penting dalam aspek kultural ini. Cara guru berperilaku, berpakaian, berkomunikasi, dan mengekspresikan nilai-nilai budaya akan menjadi contoh yang diamati dan ditiru oleh siswa. Oleh karena itu, guru harus memiliki kesadaran yang tinggi akan peran modelingnya dan berusaha untuk selalu menampilkan perilaku yang sesuai dengan nilai-nilai budaya yang positif.

B. Gaya Mengajar Guru dan Dampaknya pada Siswa

Gaya mengajar seorang guru adalah cerminan dari kepribadian dan pendekatan profesionalnya di dalam kelas. Gaya mengajar bukan hanya tentang teknik penyampaian materi, tetapi mencerminkan filosofi pendidikan yang dianut guru, pemahaman tentang karakteristik siswa, dan kemampuan untuk menciptakan lingkungan belajar yang efektif.

Hal ini mencakup cara guru berinteraksi dengan siswa, metode yang digunakan dalam penyampaian materi, strategi pengelolaan kelas, hingga atmosfer yang diciptakan selama proses pembelajaran. Setiap elemen ini saling terkait dan membentuk pengalaman belajar yang holistik bagi siswa. Cara guru berinteraksi dengan siswa sangat mempengaruhi kualitas hubungan guru-siswa, yang pada gilirannya akan mempengaruhi motivasi dan hasil belajar siswa. Guru yang hangat, empati, dan menghargai siswa akan menciptakan lingkungan belajar yang aman dan supportif, dimana siswa merasa nyaman untuk bertanya, berpendapat, dan mengeksplorasi ide-ide baru.

Gaya mengajar yang monoton dan tidak variatif dapat menimbulkan kebosanan dan menurunkan motivasi belajar siswa. Ketika guru selalu menggunakan metode ceramah tanpa variasi, duduk atau berdiri di tempat yang sama, dan menggunakan intonasi suara yang datar, siswa akan cepat kehilangan perhatian dan minat terhadap pembelajaran. Kebosanan ini bukan hanya berdampak pada hasil belajar yang rendah, tetapi juga dapat menimbulkan masalah perilaku di kelas. Siswa yang bosan cenderung mencari hiburan sendiri, berbicara dengan teman, atau bahkan mengganggu proses pembelajaran. Hal ini menciptakan siklus negatif dimana suasana kelas menjadi tidak kondusif untuk belajar.

Sebaliknya, gaya mengajar yang dinamis dan interaktif terbukti mampu meningkatkan antusiasme dan keterlibatan siswa secara signifikan. Guru yang menggunakan berbagai metode pembelajaran, melibatkan siswa secara aktif, dan menciptakan variasi dalam proses pembelajaran akan mampu mempertahankan perhatian siswa sepanjang pembelajaran.

Menurut Muhammad Ali (2008), gaya mengajar dapat dilihat dari dua sisi: kurikuler dan psikologis. Pembagian ini membantu guru untuk memahami bahwa gaya mengajar harus mempertimbangkan berbagai faktor, baik yang berkaitan dengan kurikulum maupun dengan kondisi psikologis siswa.

Gaya kurikuler berkaitan dengan penyesuaian cara mengajar dengan tujuan dan sifat mata pelajaran. Setiap mata pelajaran memiliki karakteristik yang berbeda dan memerlukan pendekatan yang sesuai. Mata pelajaran yang bersifat konseptual seperti matematika atau fisika mungkin memerlukan pendekatan yang lebih sistematis dan logis, sementara mata pelajaran yang bersifat aplikatif seperti bahasa atau seni mungkin memerlukan pendekatan yang lebih kreatif dan ekspresif.

Guru perlu memahami tujuan pembelajaran yang ingin dicapai dan menyesuaikan gaya mengajarnya agar tujuan tersebut dapat tercapai secara optimal. Jika tujuan pembelajaran adalah mengembangkan kemampuan berpikir kritis, maka guru perlu menggunakan metode yang mendorong siswa untuk menganalisis, mengevaluasi, dan mensintesis informasi. Jika tujuan pembelajaran adalah mengembangkan keterampilan praktis, maka guru perlu memberikan lebih banyak kesempatan untuk praktik dan aplikasi.

Sementara itu, gaya psikologis lebih berfokus pada adaptasi cara mengajar dengan kondisi motivasi siswa dan manajemen kelas. Guru perlu memahami karakteristik psikologis siswa, termasuk tingkat motivasi, gaya belajar, dan kebutuhan emosional mereka. Siswa yang memiliki motivasi intrinsik tinggi mungkin dapat bekerja secara mandiri dengan bimbingan minimal, sementara siswa yang memiliki motivasi rendah mungkin memerlukan lebih banyak dorongan dan dukungan dari guru. Guru yang efektif akan dapat mengidentifikasi kondisi

psikologis siswa dan menyesuaikan pendekatan mereka sesuai dengan kebutuhan individual siswa.

Beberapa komponen penting dalam variasi gaya mengajar yang perlu dikuasai guru ditampilkan pada Tabel 3.1.

Tabel 3. 1 Komponen Variasi Gaya Mengajar Guru

Komponen	Uraian Singkat
Variasi Suara	Menggunakan intonasi, volume, dan kecepatan bicara yang bervariasi untuk menekankan poin penting, menarik perhatian, serta memberi jeda agar siswa dapat memproses informasi dengan lebih baik.
Gerakan Tubuh dan Mimik	Memanfaatkan komunikasi non-verbal seperti ekspresi wajah, gestur tangan, dan kontak mata untuk menciptakan suasana positif, memperkuat pesan, serta menumbuhkan keterlibatan emosional siswa.
Perubahan Posisi & Mobilitas	Guru bergerak aktif di kelas untuk memecah kebosanan, mendekati siswa, memantau partisipasi, serta memastikan seluruh siswa merasa diperhatikan. Mobilitas juga meningkatkan efektivitas pengelolaan kelas.

1. Variasi Suara

Suara adalah salah satu alat komunikasi utama guru dalam menyampaikan materi pembelajaran. Penggunaan suara yang efektif dapat sangat mempengaruhi perhatian dan pemahaman siswa. Perubahan intonasi dapat digunakan untuk menekankan poin-poin penting, menunjukkan emosi, atau menciptakan suasana tertentu dalam pembelajaran.

Penekanan pada kata-kata kunci membantu siswa untuk mengidentifikasi informasi yang paling penting dan perlu diingat. Guru yang terampil akan menggunakan volume suara yang lebih tinggi atau intonasi yang berbeda ketika menyampaikan konsep kunci atau informasi penting. Penggunaan jeda atau hening sejenak juga merupakan teknik yang sangat efektif. Jeda dapat digunakan untuk memberikan waktu kepada siswa untuk memproses informasi, menciptakan suspense, atau menarik perhatian kembali siswa yang mulai kehilangan fokus. Jeda yang strategis dapat membuat penjelasan guru menjadi lebih hidup dan dinamis.

Variasi kecepatan berbicara juga penting untuk diperhatikan. Guru yang berbicara terlalu cepat mungkin menyulitkan siswa untuk mengikuti penjelasan, sementara guru yang berbicara terlalu lambat mungkin membuat siswa bosan. Kecepatan berbicara yang bervariasi sesuai dengan konteks dan kebutuhan akan membuat komunikasi menjadi lebih efektif.

2. Gerakan Tubuh dan Mimik

Komunikasi non-verbal memiliki dampak yang sangat besar dalam proses pembelajaran. Ekspresi wajah yang antusias dapat menular kepada siswa dan menciptakan atmosfer pembelajaran yang positif. Guru yang menunjukkan antusiasme terhadap mata pelajaran yang diajarkannya akan memotivasi siswa untuk ikut antusias. Gestur atau gerakan tangan yang mendukung penjelasan dapat memperkuat pesan yang disampaikan dan membantu siswa yang memiliki gaya belajar visual untuk lebih memahami materi. Gerakan tangan yang ekspresif dapat membuat penjelasan menjadi lebih hidup dan mudah dipahami.

Kontak mata yang baik juga sangat penting dalam menciptakan hubungan yang baik dengan siswa. Guru yang dapat mempertahankan kontak mata dengan siswa akan menciptakan perasaan dihargai dan diperhatikan. Kontak mata yang merata kepada seluruh siswa di kelas akan memastikan bahwa semua siswa merasa terlibat dalam pembelajaran. Ekspresi wajah yang sesuai dengan konteks pembelajaran juga penting. Guru perlu menunjukkan ekspresi yang tepat sesuai dengan materi yang sedang disampaikan, apakah itu serius, riang, atau empati, tergantung pada situasinya.

3. Perubahan Posisi dan Mobilitas

Guru yang bergerak aktif di dalam kelas akan mampu menciptakan dinamika pembelajaran yang lebih menarik. Pergerakan guru di dalam kelas tidak hanya memecah monoton, tetapi juga memungkinkan guru untuk lebih dekat dengan siswa dan memantau partisipasi mereka secara lebih efektif. Mendekati siswa saat mengajar dapat menciptakan kedekatan personal dan membantu siswa yang mungkin mengalami kesulitan. Ketika guru berjalan mendekat ke siswa, hal ini menunjukkan perhatian dan kepedulian terhadap proses belajar siswa.

Tidak hanya terpaku di depan kelas memungkinkan guru untuk mengelola kelas dengan lebih efektif. Guru yang berdiri di berbagai posisi dalam kelas dapat memantau seluruh siswa dan memastikan bahwa semua siswa terlibat dalam pembelajaran. Variasi posisi juga memungkinkan guru untuk menggunakan seluruh ruang kelas sebagai media pembelajaran. Guru dapat menggunakan papan tulis, dinding, atau area lain di kelas untuk mendukung penjelasan mereka.

Memastikan seluruh siswa merasa diperhatikan adalah salah satu manfaat utama dari mobilitas guru. Ketika guru bergerak ke berbagai bagian kelas, siswa akan merasa bahwa guru memperhatikan mereka secara personal, yang dapat meningkatkan motivasi dan partisipasi dalam pembelajaran. Penelitian menunjukkan adanya korelasi yang tinggi antara gaya mengajar guru dengan motivasi belajar siswa (Fauzi et al., 2022). Temuan ini sangat penting karena menunjukkan bahwa cara guru mengajar bukan hanya mempengaruhi pemahaman kognitif siswa, tetapi juga aspek emosional dan motivasional mereka.

C. Profesionalisme Guru Honorer di Madrasah dan Sekolah

Guru honorer adalah pahlawan tanpa tanda jasa yang menopang keberlangsungan pendidikan di berbagai pelosok negeri, termasuk di madrasah dan sekolah. Eksistensi mereka menjadi tulang punggung sistem pendidikan nasional, terutama di daerah-daerah yang mengalami kekurangan tenaga edukatif atau pada mata pelajaran tertentu yang sulit mendapatkan guru berkualifikasi. Kontribusi guru honorer terhadap dunia pendidikan Indonesia sangatlah besar dan tidak dapat diabaikan. Mereka seringkali mengisi kekosongan yang tidak dapat dipenuhi oleh guru PNS, baik karena keterbatasan formasi, lokasi yang terpencil, atau kebutuhan khusus tertentu. Tanpa kehadiran guru honorer, banyak sekolah akan kesulitan menyelenggarakan pembelajaran secara normal (Fauzi et al., 2022).

Namun, dedikasi guru honorer kerap dihadapkan pada tantangan berat, mulai dari status kepegawaian yang tidak menentu hingga kesejahteraan yang jauh dari kata layak. Honorarium yang diterima seringkali tidak sebanding dengan beban kerja dan tanggung jawab yang diemban. Banyak di antara

mereka yang terpaksa mencari pekerjaan sampingan demi memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari. Kondisi ini bukan hanya berpengaruh pada motivasi, tetapi juga berpotensi menurunkan kualitas kinerja sebagai pendidik.

Dari sisi profesionalisme, guru honorer juga menghadapi jalan yang lebih terjal dibandingkan guru PNS. Standar profesionalisme menuntut kualifikasi akademik, kompetensi pedagogik, serta kemampuan sosial dan kepribadian yang matang. Namun, keterbatasan finansial dan akses informasi membuat guru honorer sering tertinggal dalam hal pengembangan diri. Program sertifikasi atau pelatihan yang seharusnya membantu, justru sulit dijangkau karena biaya dan keterbatasan kesempatan. Akibatnya, guru honorer harus berjuang lebih keras untuk bisa sejajar dengan guru berstatus tetap (Wear & Kuczewski, 2004).

Meskipun demikian, masih banyak langkah yang bisa ditempuh untuk meningkatkan kualitas dan profesionalisme guru honorer. Pendidikan dan pelatihan yang murah, relevan, serta mudah diakses dapat menjadi solusi efektif. Selain itu, supervisi yang membangun bukan menghakimi akan sangat membantu mereka memperbaiki kualitas pembelajaran. Kepala sekolah dan madrasah juga memiliki peran strategis dalam menciptakan lingkungan kerja yang inklusif, dengan memberikan kesempatan yang setara dalam pengembangan profesional dan penghargaan terhadap kontribusi guru honorer.

Upaya pemerintah melalui program PPPK (Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja) telah memberikan harapan baru bagi guru honorer. Program ini tidak hanya memberikan kepastian status, tetapi juga membuka jalan menuju akses pelatihan dan kesejahteraan yang lebih baik. Namun, keterbatasan formasi, panjangnya proses seleksi, serta masalah anggaran masih menjadi tantangan besar. Oleh karena itu, solusi

jangka panjang tetap memerlukan komitmen semua pihak, mulai dari pemerintah hingga satuan pendidikan, agar keberadaan guru honorer benar-benar diakui dan diberdayakan.

D. Eksistensi Guru Ditinjau dari Berbagai Aspek

Eksistensi guru dalam masyarakat sangatlah multidimensional dan kompleks. Peran mereka tidak dapat direduksi hanya pada satu aspek tertentu, melainkan harus dipahami secara komprehensif dari berbagai sudut pandang yang saling terkait dan mempengaruhi satu sama lain.

Pemahaman yang holistik tentang eksistensi guru sangat penting untuk menghargai kompleksitas profesi ini dan merancang kebijakan yang tepat untuk mendukung pengembangan profesi guru. Setiap aspek memiliki dinamika dan tantangannya masing-masing, namun semuanya berkontribusi terhadap gambaran utuh tentang posisi guru dalam masyarakat.

1. Aspek Sosial dan Sosiologis

Dari perspektif sosial dan sosiologis, guru menempati posisi yang unik dan terhormat dalam struktur sosial masyarakat. Posisi ini telah terbentuk secara historis dan kultural, dimana guru dipandang sebagai sosok yang memiliki pengetahuan, kebijaksanaan, dan moral yang tinggi (Tanase & Gorski, 2025).

Guru menempati strata sosial yang terhormat di masyarakat, terutama dalam budaya Indonesia yang sangat menghargai pendidikan dan ilmu pengetahuan. Penghormatan terhadap guru ini tercermin dalam berbagai tradisi dan norma sosial, seperti ungkapan "guru adalah pahlawan tanpa tanda jasa" atau konsep "guru, ratu, wong tua" dalam budaya Jawa.

Mereka seringkali dijadikan panutan dan tempat bertanya, tidak hanya untuk urusan pendidikan, tetapi juga masalah sosial kemasyarakatan lainnya. Dalam banyak komunitas, guru dianggap sebagai tokoh intelektual yang pendapatnya dihormati dan didengarkan. Peran sosial guru juga mencakup tanggung jawab sebagai agen perubahan sosial. Mereka tidak hanya mengajarkan mata pelajaran, tetapi juga nilai-nilai sosial, norma, dan perilaku yang diharapkan oleh masyarakat. Guru berperan dalam sosialisasi anak-anak untuk menjadi anggota masyarakat yang baik.

2. Aspek Ekonomi

Guru tidak hanya berperan sebagai pendidik, tetapi juga memiliki peran strategis dalam aspek ekonomi. Salah satunya adalah sebagai penggerak gerakan menabung di kalangan siswa sekolah dasar. Peran ini menunjukkan bahwa guru bukan hanya membentuk karakter dan pengetahuan siswa, tetapi juga menanamkan nilai-nilai kemandirian dan pengelolaan keuangan sejak dini. Lebih jauh, pengembangan guru dapat dipahami melalui kerangka sosio-ekologis yang menekankan pentingnya pembelajaran profesional berkelanjutan, penguatan komunitas belajar, serta pemanfaatan teknologi informasi dalam meningkatkan keterampilan digital guru (Truong et al., 2025).

Meskipun profesi guru identik dengan pengabdian, aspek ekonomi tetap menjadi faktor penting yang tidak dapat diabaikan. Kesejahteraan guru berpengaruh langsung terhadap motivasi dan kinerja dalam menjalankan tugas profesionalnya. Guru yang memiliki kondisi ekonomi stabil cenderung lebih fokus dalam mengajar, sementara guru yang menghadapi kesulitan ekonomi sering kali terpaksa mencari pekerjaan sampingan. Kondisi ini berpotensi mengurangi konsentrasi serta kualitas proses pembelajaran yang mereka berikan (Adu & Zondo, 2024).

Realitas ekonomi guru di Indonesia masih sangat beragam, tergantung pada status kepegawaian, lokasi mengajar, dan jenjang pendidikan. Guru PNS umumnya memiliki jaminan ekonomi yang lebih baik dibandingkan guru honorer, meskipun masih banyak yang membutuhkan peningkatan kesejahteraan. Program sertifikasi guru dan tunjangan profesi merupakan langkah pemerintah untuk meningkatkan kesejahteraan tersebut, tetapi implementasinya masih menghadapi berbagai kendala, terutama bagi guru honorer dan guru di daerah terpencil. Oleh karena itu, peningkatan kesejahteraan guru tetap menjadi agenda penting yang harus terus diupayakan secara berkelanjutan.

3. Aspek Politis dan Hukum

Secara politis, guru memiliki peran strategis dalam mendukung implementasi kebijakan pendidikan. Mereka menjadi ujung tombak dari berbagai program dan keputusan pemerintah di bidang pendidikan. Keberhasilan sebuah kebijakan sering kali sangat bergantung pada pemahaman, komitmen, dan partisipasi guru dalam mengimplementasikannya di sekolah. Selain itu, guru berkontribusi dalam membentuk opini publik terkait penerimaan masyarakat terhadap kebijakan pendidikan tertentu, sekaligus menjadi aktor yang menjaga keberlangsungan lingkungan sekolah yang sehat melalui praktik pendidikan yang berkelanjutan (S. Yang & Yin, 2024).

Guru juga berperan dalam mentransmisikan nilai-nilai demokrasi, kebhinekaan, dan Pancasila kepada generasi muda. Dalam konteks politik praktis, mereka diharapkan tetap bersikap netral, tidak berpihak pada kepentingan politik tertentu, tetapi aktif dalam pendidikan politik yang mendorong partisipasi demokratis di kalangan siswa. Di saat yang sama, guru dihadapkan pada tantangan untuk mampu mengartikulasikan keterampilan dan pengetahuan yang dibutuhkan, serta mengelola

komunitas belajar di tengah dinamika sosial, seperti yang terlihat selama periode pandemi (Starkov & Zamir, 2024).

Secara hukum, eksistensi dan profesionalisme guru dilindungi oleh peraturan perundangan, khususnya Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen. Undang-undang ini mengatur hak, kewajiban, serta standar kualifikasi yang harus dipenuhi oleh guru. Perlindungan hukum mencakup hak memperoleh penghasilan layak, jaminan sosial, perlindungan dalam pelaksanaan tugas, serta kesempatan untuk mengembangkan profesionalisme. Di sisi lain, guru juga berkewajiban memenuhi standar kompetensi dan melaksanakan tugas sesuai kode etik profesi, sebagaimana ditekankan dalam literatur kepemimpinan pendidikan yang mengintegrasikan model pengembangan kompetensi guru dengan praktik manajerial sekolah (Desgourdes et al., 2024).

4. Aspek Psikologis

Guru memiliki peran psikologis yang sangat penting dalam mendampingi siswa, khususnya ketika mereka memasuki masa remaja akhir yang penuh gejolak. Pada tahap ini, guru bukan hanya berfungsi sebagai pengajar, tetapi juga sebagai mitra diskusi dan pendengar yang mampu memahami kebutuhan emosional siswa. Penelitian menunjukkan bahwa siswa yang lebih lama berinteraksi dengan guru berpendidikan tinggi cenderung memiliki kesehatan mental yang lebih baik, karena guru mampu menangani isu psikologis secara lebih ilmiah dan berkomunikasi lebih efektif dengan orang tua (Qin et al., 2025).

Kemampuan guru untuk menunjukkan empati, menjadi pendengar yang baik, dan membangun hubungan positif dengan siswa merupakan kunci dalam mendukung kesehatan mental dan perkembangan psikologis mereka. Guru sering kali menjadi

tempat pertama bagi siswa untuk mencurahkan masalah pribadi maupun akademis. Dalam konteks ini, teori representasi sosial membantu menjelaskan bagaimana stereotip dan mitos yang berkembang dapat memengaruhi hubungan guru dan siswa, sekaligus menegaskan peran ganda guru sebagai faktor promotif dan protektif dalam kesejahteraan psikologis siswa (Morales-Verdejo, 2025).

Kematangan emosional dan kecerdasan sosial guru juga berperan besar dalam menciptakan lingkungan belajar yang sehat. Guru yang memiliki stabilitas emosional yang baik tidak hanya mampu mengelola stres dan tekanan profesi, tetapi juga lebih siap beradaptasi dengan perubahan yang terus terjadi dalam dunia pendidikan. Oleh karena itu, program pengembangan profesional guru dan reformasi pendidikan perlu memberi perhatian pada aspek psikologis ini, agar guru memiliki keterampilan promotif dan protektif dalam mendukung kesejahteraan siswa (Fu et al., 2025).

5. Aspek Fenomenologis

Secara fenomenal, guru sering kali digambarkan sebagai sosok yang penuh semangat dan memiliki trik serta strategi unik dalam mentransfer ilmu pengetahuan kepada siswanya. Semangat dan gairah (*passion*) inilah yang membedakan guru yang biasa-biasa saja dengan guru yang luar biasa, karena mereka mampu menanamkan konsep dasar sains sekaligus nilai-nilai kehidupan dengan antusiasme yang tinggi. Namun, di balik *passion* tersebut, guru juga menghadapi tantangan baru berupa tekanan teknologi (*technostress*) dalam pembelajaran daring, sehingga perlu strategi khusus untuk menjaga keseimbangan psikologis dan tetap mampu memberikan pengalaman belajar yang optimal (D. Yang et al., 2025). Dalam konteks pembelajaran digital, penelitian menekankan pentingnya mendukung pengalaman mengajar

daring guru agar hasil pendidikan tetap optimal (H. Liu et al., 2024).

Aspek fenomenologis profesi guru juga mencakup pengalaman emosional dan spiritual yang mendalam. Kebahagiaan melihat perkembangan serta keberhasilan siswa menjadi reward intrinsik yang tidak ternilai dengan materi. Karena itu, program pengembangan profesional guru tidak hanya menekankan aspek teknis, tetapi juga perlu mempertimbangkan dimensi emosional dan spiritual. Hal ini sejalan dengan gagasan bahwa perubahan programatik memerlukan dukungan organisasi, koalisi bersama, serta kombinasi strategi insentif dan regulasi agar guru benar-benar mendapatkan dukungan penuh dalam melaksanakan tugasnya (Markowitz & Bouffard, 2025).

E. Tantangan Guru di Era Transformasi Pendidikan

Transformasi digital dan perubahan sosial yang cepat membawa tantangan baru bagi profesi guru. Era modern ditandai dengan perkembangan teknologi yang sangat pesat, perubahan struktur sosial ekonomi, dan tuntutan kompetensi yang semakin kompleks. Guru di era modern dituntut untuk menjadi pembelajar sepanjang hayat yang mampu beradaptasi dengan berbagai perubahan. Konsep static knowledge yang dulu mungkin masih relevan, kini telah berganti dengan dynamic knowledge yang terus berkembang dan berubah.

Beberapa tantangan utama yang dihadapi guru saat ini meliputi:

1. Adaptasi Teknologi

Revolusi digital telah mengubah cara siswa belajar dan mengakses informasi. Guru harus mampu mengintegrasikan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) dalam proses pembelajaran secara efektif, bukan hanya sebagai alat bantu, tetapi sebagai sarana untuk menciptakan pengalaman belajar yang inovatif. Tantangan adaptasi teknologi tidak hanya berkaitan dengan kemampuan teknis mengoperasikan perangkat, tetapi juga pemahaman tentang bagaimana teknologi dapat meningkatkan kualitas pembelajaran. Guru perlu memahami kapan dan bagaimana menggunakan teknologi agar memberikan dampak positif optimal (D. Yang et al., 2025).

Pandemi COVID-19 telah mempercepat proses digitalisasi pendidikan dan memaksa guru untuk menguasai berbagai platform pembelajaran *online* dalam waktu yang relatif singkat. Pengalaman ini menunjukkan pentingnya kemampuan adaptasi guru terhadap perubahan teknologi.

2. Pengembangan Keterampilan Abad ke-21

Guru tidak hanya mengajarkan konten atau materi pelajaran, tetapi juga harus mampu melatih keterampilan berpikir kritis, kreativitas, kolaborasi, dan komunikasi pada siswa (Hidayat et al., 2024). Keterampilan-keterampilan ini menjadi semakin penting dalam menghadapi tantangan masa depan.

Pengembangan *critical thinking skills* memerlukan perubahan pendekatan dari pembelajaran yang bersifat hafalan menjadi pembelajaran yang mendorong analisis, evaluasi, dan sintesis. Guru harus merancang aktivitas pembelajaran yang

menantang siswa untuk berpikir lebih mendalam. Kreativitas dan inovasi juga menjadi keterampilan penting yang harus dikembangkan. Guru perlu menciptakan lingkungan belajar yang mendorong eksplorasi, eksperimen, dan pengambilan risiko dalam belajar.

3. Beban Administratif

Tuntutan administrasi yang seringkali berlebihan dapat menyita waktu dan energi guru, sehingga mengurangi fokus mereka pada tugas utama, yaitu merancang dan melaksanakan pembelajaran yang berkualitas. Berbagai laporan, dokumentasi, dan format administrasi yang harus dipenuhi seringkali membuat guru kewalahan (Hasti et al., 2020).

Birokratisasi yang berlebihan dalam dunia pendidikan dapat mengurangi esensi profesi guru sebagai pendidik. Waktu yang seharusnya digunakan untuk mempersiapkan pembelajaran atau berinteraksi dengan siswa, terpaksa dialokasikan untuk urusan administratif. Diperlukan keseimbangan antara akuntabilitas administratif dengan ruang gerak guru untuk fokus pada tugas pokok mereka. Penyederhanaan prosedur dan pemanfaatan teknologi untuk otomatisasi administrasi dapat menjadi solusi untuk mengurangi beban administratif guru.

4. Kesejahteraan dan Apresiasi Sosial

Isu kesejahteraan, terutama bagi guru honorer, serta apresiasi sosial terhadap profesi guru masih menjadi tantangan yang perlu terus diperjuangkan untuk menjaga marwah dan motivasi para pendidik (Nuzulia & Rupiati, 2016). Kesenjangan kesejahteraan antara guru PNS dan guru honorer masih menjadi masalah serius yang belum terselesaikan secara tuntas. Kondisi ini dapat mempengaruhi motivasi dan kinerja guru, serta citra profesi guru secara keseluruhan.

Apresiasi sosial terhadap profesi guru juga mengalami pergeseran. Di satu sisi, masyarakat masih menghormati profesi guru, namun di sisi lain, tuntutan dan kritik terhadap kinerja guru semakin tinggi tanpa diimbangi dengan dukungan yang memadai. Menghadapi tantangan-tantangan ini, dukungan dari berbagai pihak, pemerintah, lembaga pendidikan, dan Masyarakat, sangatlah diperlukan. Tanpa dukungan yang komprehensif, guru akan kesulitan menjalankan perannya secara optimal.

Peningkatan kualitas pendidikan guru melalui program pendidikan guru yang lebih relevan dan berkualitas menjadi langkah fundamental. Program pengembangan profesional yang berkelanjutan juga diperlukan untuk memastikan guru dapat terus mengikuti perkembangan zaman. Penciptaan ekosistem pendidikan yang suportif juga menjadi kunci agar guru dapat terus bereksistensi dan menjalankan perannya secara optimal di tengah gelombang perubahan. Ekosistem ini meliputi dukungan kebijakan, infrastruktur, teknologi, dan budaya yang mendukung pengembangan profesi guru.

BAB 4

STRATEGI LAYANAN PENDIDIKAN MADRASAH DAN SEKOLAH ISLAM TERPADU

Dalam beberapa dekade terakhir, lanskap pendidikan Islam di Indonesia telah mengalami transformasi yang luar biasa. Perubahan ini tidak terjadi secara kebetulan, melainkan merupakan hasil dari berbagai faktor yang saling terkait, mulai dari meningkatnya kesadaran masyarakat akan pentingnya pendidikan yang holistik hingga tuntutan globalisasi yang mengharuskan lembaga pendidikan Islam untuk meningkatkan kualitas dan daya saingnya.

Madrasah dan Sekolah Islam Terpadu (SIT) tidak lagi dipandang sebagai lembaga pendidikan alternatif atau pilihan kedua. Persepsi ini telah berubah secara dramatis dalam dua dekade terakhir. Kini, kedua jenis lembaga pendidikan ini telah menjadi pilihan utama bagi banyak keluarga yang menginginkan pendidikan holistik, yaitu sebuah pendidikan yang menyeimbangkan keunggulan akademis dengan pendalaman nilai-nilai keislaman dan pembentukan karakter yang kokoh.

Fenomena ini mencerminkan pergeseran paradigma masyarakat Indonesia terhadap pendidikan. Jika sebelumnya masyarakat cenderung memisahkan antara pendidikan umum dan pendidikan agama, kini semakin banyak keluarga yang menyadari pentingnya integrasi keduanya. Mereka menginginkan

anak-anak mereka tidak hanya cerdas secara intelektual, tetapi juga memiliki fondasi spiritual yang kuat dan karakter yang mulia (Hastasari et al., 2022).

Perubahan ini menuntut para pengelola lembaga pendidikan Islam untuk merumuskan strategi layanan yang tidak hanya efektif dalam mencapai tujuan pendidikan, tetapi juga inovatif dalam merespons perkembangan zaman dan adaptif terhadap tuntutan masyarakat yang semakin dinamis. Strategi-strategi ini harus mampu menjawab ekspektasi tinggi masyarakat sekaligus mempertahankan identitas keislaman yang menjadi ciri khas lembaga pendidikan Islam.

Keberhasilan sebuah madrasah atau SIT dalam menarik minat masyarakat dan mempertahankan reputasinya sangat bergantung pada kualitas layanan yang ditawarkan. Layanan ini mencakup spektrum yang sangat luas, tidak hanya terbatas pada proses pembelajaran di kelas. Layanan pendidikan yang berkualitas meliputi seluruh aspek pengalaman siswa di lembaga tersebut, mulai dari kualitas proses belajar-mengajar, fasilitas yang memadai dan modern, program pengembangan bakat dan minat siswa yang beragam, hingga cara lembaga berkomunikasi dan berinteraksi dengan orang tua serta masyarakat luas.

A. Strategi Meningkatkan Minat Masyarakat terhadap Madrasah

Meningkatnya minat masyarakat terhadap madrasah dan SIT dalam beberapa tahun terakhir bukanlah sebuah kebetulan atau fenomena spontan. Ini adalah buah dari kerja keras dan konsistensi lembaga-lembaga tersebut dalam membangun citra positif, membuktikan kualitasnya melalui prestasi nyata, dan

terus berinovasi untuk memenuhi kebutuhan masyarakat yang terus berkembang.

Kepercayaan publik yang semakin tinggi terhadap lembaga pendidikan Islam ini merupakan aset yang sangat berharga, namun sekaligus juga merupakan tanggung jawab yang besar. Kepercayaan ini harus dijawab dengan strategi yang cerdas, terukur, dan berkelanjutan. Tidak cukup hanya mempertahankan kualitas yang sudah ada, tetapi harus terus meningkatkan dan berinovasi untuk tetap relevan dengan perkembangan zaman.

Berdasarkan pengamatan di lapangan dan berbagai penelitian yang telah dilakukan, ada beberapa strategi kunci yang terbukti efektif dalam meningkatkan dan mempertahankan minat masyarakat terhadap madrasah dan SIT.

1. Penawaran Nilai yang Unik dan Terintegrasi

Strategi pertama dan paling fundamental adalah kemampuan madrasah dalam merumuskan dan mengkomunikasikan proposisi nilai yang unik. Banyak orang tua pada masa kini mencari lebih dari sekadar keunggulan akademis. Mereka telah menyadari bahwa kesuksesan hidup tidak hanya ditentukan oleh kecerdasan intelektual semata, tetapi juga oleh kecerdasan emosional, spiritual, dan sosial.

Para orang tua mendambakan sebuah lingkungan pendidikan di mana anak-anak mereka tidak hanya pintar secara kognitif, tetapi juga matang secara spiritual, memiliki akhlak mulia, dan siap menghadapi tantangan zaman. Mereka menginginkan pendidikan yang tidak hanya mencetak anak-anak yang pandai menghafal dan menjawab soal ujian, tetapi yang mampu berpikir kritis, berkreasi, dan memiliki integritas moral yang tinggi.

Madrasah dan SIT yang berhasil adalah yang mampu merumuskan proposisi nilai ini dengan jelas dan meyakinkan: pendidikan yang mengintegrasikan ilmu pengetahuan umum dengan ilmu agama secara seimbang dan harmonis. Seperti yang dicatat oleh Hastasari et al. (2022), lembaga-lembaga ini menawarkan "pendidikan akademis yang terintegrasi dengan pembelajaran Islam dan karakter Islami."

2. Pengembangan Fasilitas Penunjang Modern

Strategi kedua yang sangat efektif adalah pengembangan fasilitas penunjang yang modern dan lengkap. Dalam era informasi dan teknologi seperti sekarang, fasilitas pendidikan menjadi salah satu faktor penentu pilihan orang tua. Fasilitas yang dimaksud tidak hanya ruang kelas yang nyaman, tetapi juga laboratorium yang lengkap, perpustakaan yang up-to-date, fasilitas olahraga yang memadai, dan akses teknologi informasi yang baik.

Salah satu fasilitas yang menjadi daya tarik sangat kuat adalah fasilitas asrama atau sistem *boarding school*. Kehadiran asrama menjadi nilai tambah yang sangat signifikan, khususnya bagi orang tua di daerah perkotaan yang memiliki mobilitas tinggi dan waktu terbatas untuk mengawasi anak-anak mereka di rumah. Dengan sistem asrama, orang tua merasa lebih tenang dan yakin bahwa proses pendidikan dan pengawasan terhadap anak berlangsung selama 24 jam. Sistem ini menciptakan lingkungan yang terkontrol dan kondusif untuk pembiasaan ibadah, pengembangan kemandirian, pembentukan karakter, dan penguatan ikatan sosial antar siswa (Mahmudah & Putra, 2021).

Keberhasilan madrasah negeri seperti MTsN 1 Kota Serang yang memiliki jumlah siswa sangat banyak menunjukkan bahwa lembaga yang dikelola dengan baik dan memiliki reputasi sejarah yang kuat akan selalu menjadi magnet bagi masyarakat.

Kepercayaan masyarakat terhadap lembaga seperti ini telah dibangun selama bertahun-tahun melalui konsistensi kualitas dan prestasi yang dihasilkan.

3. Pemasaran dan Komunikasi yang Efektif

Strategi ketiga yang tidak kalah penting adalah pemasaran dan komunikasi yang efektif. Di era digital seperti sekarang, lembaga pendidikan tidak bisa lagi hanya mengandalkan reputasi mulut ke mulut. Mereka harus proaktif dalam mengkomunikasikan keunggulan dan prestasi yang dimiliki kepada masyarakat luas.

Pemasaran dan komunikasi dapat dilakukan melalui berbagai kanal yang tersedia, baik konvensional maupun digital. Media sosial seperti Facebook, Instagram, dan YouTube menjadi platform yang sangat efektif untuk menjangkau orang tua muda yang aktif di dunia digital. Konten yang dibagikan harus menarik, informatif, dan mencerminkan kualitas lembaga. Situs web yang informatif dan mudah diakses juga menjadi kebutuhan wajib. Situs web bukan hanya sekedar brosur digital, tetapi harus menjadi portal informasi yang komprehensif tentang segala hal yang berkaitan dengan lembaga tersebut. Informasi tentang visi misi, program unggulan, fasilitas, prestasi siswa, dan profil guru harus tersaji dengan baik.

Partisipasi aktif dalam berbagai kompetisi akademik dan non-akademik juga merupakan strategi pemasaran yang efektif. Prestasi yang diraih siswa, baik di tingkat lokal maupun nasional, adalah alat pemasaran paling ampuh yang dapat membangun reputasi dan kepercayaan publik. Setiap prestasi yang diraih harus dikomunikasikan dengan baik kepada masyarakat melalui berbagai media yang tersedia.

B. Mutu Layanan Pendidikan Madrasah di Era Modern

Meningkatnya animo masyarakat terhadap madrasah dan SIT secara otomatis menempatkan tuntutan yang lebih tinggi pada mutu layanan pendidikan yang diberikan. Ekspektasi masyarakat terhadap lembaga pendidikan Islam kini semakin tinggi dan kompleks. Mereka tidak lagi puas dengan kualitas yang "cukup baik", tetapi menuntut kualitas yang "sangat baik" atau bahkan "*excellent*".

Kualitas layanan pendidikan tidak lagi hanya diukur dari nilai ujian akhir atau persentase kelulusan siswa. Masyarakat kini memiliki pemahaman yang lebih komprehensif tentang apa yang dimaksud dengan pendidikan berkualitas. Mereka menilai kualitas dari keseluruhan pengalaman pendidikan yang diterima siswa, mulai dari proses pembelajaran di kelas hingga pengembangan karakter dan *soft skills*. Di era modern, layanan pendidikan yang bermutu harus mencakup beberapa dimensi krusial yang saling terkait dan mendukung satu sama lain.

1. Kualitas Proses Pembelajaran

Dimensi pertama dan paling fundamental adalah kualitas proses pembelajaran. Ini menjadi inti dari seluruh layanan pendidikan karena berkaitan langsung dengan transfer pengetahuan, pengembangan keterampilan, dan pembentukan karakter siswa.

Kualitas proses pembelajaran melibatkan penggunaan metode mengajar yang variatif dan berpusat pada siswa. Pendekatan *teacher-centered* yang selama ini mendominasi dunia pendidikan secara perlahan harus bergeser ke arah *student-centered learning*. Siswa bukan lagi objek pasif yang hanya menerima informasi, tetapi menjadi subjek aktif yang terlibat

dalam proses konstruksi pengetahuan. Guru-guru harus kompeten tidak hanya dalam penguasaan materi, tetapi juga dalam teknik pedagogi modern. Mereka harus mampu menjadi fasilitator pembelajaran yang inspiratif, yang tidak hanya menyampaikan informasi tetapi juga mampu memotivasi siswa untuk belajar secara mandiri dan berkelanjutan.

Kurikulum yang diterapkan harus relevan dengan tantangan abad ke-21. Ini berarti kurikulum tidak hanya harus memuat konten yang *up-to-date*, tetapi juga harus mengembangkan keterampilan-keterampilan yang dibutuhkan di masa depan, seperti *critical thinking*, *creativity*, *communication*, dan *collaboration*. Seperti yang ditekankan oleh Mahmudah & Putra (2021), keberhasilan sekolah sangat bergantung pada kemampuannya berinovasi agar lulusan yang dihasilkan memiliki daya saing yang tinggi. Inovasi ini harus dilakukan secara sistematis dan berkelanjutan, tidak hanya sporadis atau musiman.

2. Standar Tenaga Pendidik dan Kependidikan

Dimensi kedua yang sangat menentukan adalah kualitas tenaga pendidik dan kependidikan. Guru adalah ujung tombak implementasi seluruh program pendidikan, sehingga kualitas mereka akan sangat menentukan kualitas output yang dihasilkan.

Guru bukan hanya harus menguasai bidang ilmunya secara mendalam, tetapi juga harus memiliki kemampuan pedagogik yang mumpuni. Mereka harus memahami karakteristik siswa, prinsip-prinsip pembelajaran, dan teknik-teknik mengajar yang efektif. Selain itu, guru juga harus memiliki kepribadian yang dapat menjadi teladan bagi siswa, karena pendidikan karakter tidak hanya melalui kata-kata tetapi juga melalui keteladanan.

Investasi dalam pengembangan profesional guru melalui pelatihan, workshop, seminar, dan studi lanjut adalah sebuah keharusan, bukan pilihan. Lembaga pendidikan yang serius dalam meningkatkan kualitas harus mengalokasikan anggaran yang memadai untuk pengembangan SDM ini. Selain guru, tenaga kependidikan di bidang administrasi, perpustakaan, laboratorium, dan bidang lainnya juga harus profesional dalam memberikan layanan. Mereka harus mampu memberikan layanan yang cepat, akurat, dan ramah kepada siswa, guru, dan orang tua. Kualitas layanan tenaga kependidikan ini seringkali menjadi faktor yang mempengaruhi persepsi keseluruhan tentang kualitas lembaga.

3. Manajemen Fasilitas dan Infrastruktur

Dimensi ketiga adalah kualitas manajemen fasilitas dan infrastruktur. Fasilitas yang baik adalah cerminan dari mutu layanan dan komitmen lembaga terhadap kualitas pendidikan. Fasilitas seperti perpustakaan yang lengkap dengan koleksi terkini, laboratorium yang fungsional dengan peralatan yang memadai, ruang kelas yang nyaman dan kondusif untuk belajar, serta sarana olahraga yang lengkap akan mendukung proses belajar-mengajar secara optimal. Di era digital seperti sekarang, ketersediaan akses internet yang stabil dan cepat menjadi kebutuhan mutlak. Siswa dan guru memerlukan akses ke sumber informasi digital, platform pembelajaran *online*, dan berbagai aplikasi pendidikan yang dapat memperkaya proses pembelajaran.

Perangkat teknologi yang cukup, seperti komputer, laptop, LCD *projector*, dan perangkat audio visual lainnya, juga menjadi bagian dari standar layanan yang esensial. Namun, yang tidak kalah penting adalah kemampuan menggunakan teknologi tersebut secara efektif untuk meningkatkan kualitas pembelajaran.

4. Evaluasi Berkelanjutan

Dimensi keempat yang menjadi ruh dari manajemen mutu adalah evaluasi yang berkelanjutan. Tanpa evaluasi yang sistematis dan berkelanjutan, upaya peningkatan mutu akan berjalan tanpa arah dan sulit untuk mencapai target yang ditetapkan.

Pengelola madrasah dan SIT harus secara rutin, setidaknya satu semester sekali, melakukan evaluasi terhadap seluruh proses pendidikan. Evaluasi ini harus mencakup semua aspek, mulai dari kualitas pembelajaran, kinerja guru, efektivitas kurikulum, hingga kepuasan stakeholder. Umpun balik dari siswa, guru, dan orang tua harus dijadikan dasar untuk perbaikan yang tiada henti. Sistem umpun balik ini harus dirancang sedemikian rupa sehingga dapat mengumpulkan informasi yang akurat dan konstruktif. Survei kepuasan, focus group discussion, dan wawancara mendalam dapat menjadi metode yang efektif untuk mengumpulkan umpun balik.

Data hasil evaluasi harus dianalisis secara cermat dan ditindaklanjuti dengan program perbaikan yang konkret dan terukur. Evaluasi yang tidak ditindaklanjuti dengan perbaikan akan menjadi sia-sia dan bahkan dapat menimbulkan frustrasi di kalangan *stakeholder*.

C. Persepsi Siswa, Guru, dan Orang Tua terhadap Proses Pembelajaran

Keberhasilan sebuah program pendidikan sangat dipengaruhi oleh persepsi para pemangku kepentingan utamanya: siswa, guru, dan orang tua. Ketiga pihak ini memiliki peran yang berbeda namun saling terkait dalam proses pendidikan. Ketika ketiga pihak ini memiliki persepsi yang selaras dan positif terhadap

proses pembelajaran yang berlangsung, maka akan tercipta sinergi yang kuat untuk mencapai tujuan pendidikan.

Sebaliknya, jika terjadi kesenjangan persepsi yang signifikan antara ketiga pihak, hal tersebut dapat menjadi sumber masalah yang serius dan menghambat efektivitas proses pembelajaran. Kesenjangan persepsi dapat menimbulkan konflik, menurunkan motivasi, dan pada akhirnya merugikan pencapaian tujuan pendidikan.

1. Perspektif Orang Tua

Sebuah studi yang dilakukan mengenai persepsi stakeholder pendidikan di era Revolusi Industri 4.0 menunjukkan temuan yang menarik dan perlu dicermati: rata-rata skor persepsi orang tua cenderung lebih tinggi dibandingkan persepsi guru dan siswa (Fauzi et al., 2021). Temuan ini mengindikasikan bahwa orang tua memiliki ekspektasi yang sangat tinggi terhadap lembaga pendidikan, bahkan mungkin lebih tinggi dari yang dibayangkan oleh guru dan siswa. Mereka berharap sekolah tidak hanya memberikan pengetahuan dalam arti sempit, tetapi juga membekali anak-anak mereka dengan keterampilan yang relevan dan dibutuhkan untuk masa depan.

Orang tua masa kini sangat menyadari bahwa dunia sedang berubah dengan cepat. Mereka menginginkan anak-anak mereka dibekali dengan keterampilan abad ke-21, seperti literasi teknologi, kemampuan berpikir kritis dan analitis, kreativitas dan inovasi, serta kemampuan berkolaborasi dan berkomunikasi. Namun, di sisi lain, mereka juga menginginkan agar anak-anak mereka tetap memiliki fondasi akhlak yang kuat dan tidak tercerabut dari nilai-nilai luhur.

2. Perspektif Guru

Di sisi lain, guru seringkali merasa terbebani dengan berbagai tuntutan yang harus dipenuhi. Mereka menghadapi tekanan dari berbagai arah: tuntutan kurikulum yang padat dan terus berubah, beban administrasi yang semakin berat, ekspektasi orang tua yang tinggi, dan keterbatasan sumber daya yang tersedia.

Meskipun guru memahami pentingnya inovasi dalam pembelajaran dan menyadari perlunya adaptasi terhadap perkembangan zaman, keterbatasan waktu dan sumber daya bisa menjadi kendala serius. Mereka seringkali merasa dihadapkan pada dilema antara idealisme pendidikan dengan realitas praktis di lapangan. Beban administrasi yang berlebihan seringkali membuat guru kehilangan fokus pada tugas utama mereka, yaitu mengajar dan mendidik. Waktu yang seharusnya dapat digunakan untuk mempersiapkan pembelajaran yang berkualitas atau berinteraksi dengan siswa, terpaksa dialokasikan untuk mengerjakan berbagai laporan dan dokumen administratif (Hasti et al., 2020).

3. Perspektif Siswa

Sementara itu, siswa sebagai subjek utama pendidikan memiliki perspektif yang unik. Mereka mendambakan proses belajar yang menarik, relevan dengan dunia mereka, dan tidak terlalu membebani secara psikologis. Generasi siswa saat ini adalah *digital native* yang tumbuh besar dengan teknologi, sehingga mereka memiliki cara belajar dan preferensi yang berbeda dari generasi sebelumnya.

Siswa menginginkan guru yang bisa menjadi teman diskusi, fasilitator pembelajaran, dan bukan hanya "mesin" penyampai informasi (Yin et al., 2024). Mereka menghargai guru yang dapat memahami dunia mereka, menghormati pendapat mereka, dan

memberikan ruang untuk mengekspresikan kreativitas dan ide-ide mereka. Pembelajaran yang interaktif, variatif, dan menggunakan teknologi cenderung lebih disukai oleh siswa. Mereka tidak suka dengan pembelajaran yang monoton, satu arah, dan mengharuskan mereka hanya duduk diam mendengarkan ceramah guru.

4. Mengelola Kesenjangan Persepsi

Kesenjangan persepsi antara ketiga pihak ini menjadi tantangan besar bagi manajemen madrasah dan SIT. Untuk mengatasi tantangan ini, diperlukan strategi komunikasi yang efektif dan berkelanjutan.

Komunikasi yang terbuka dan intensif antara ketiga pihak menjadi kunci utama. Forum-forum seperti pertemuan orang tua-guru secara berkala, seminar parenting untuk meningkatkan pemahaman orang tua tentang dunia pendidikan, dan survei kepuasan yang melibatkan seluruh stakeholder menjadi sangat penting untuk menyamakan persepsi, mengelola ekspektasi, dan membangun kemitraan yang solid.

Ketika orang tua memahami tantangan yang dihadapi guru dan keterbatasan yang ada, mereka akan lebih realistis dalam mengatur ekspektasi mereka. Sebaliknya, ketika guru memahami harapan orang tua dan kebutuhan siswa, mereka akan lebih termotivasi untuk mencari solusi kreatif dalam mengatasi berbagai keterbatasan. Transparansi dalam komunikasi juga sangat penting. Lembaga pendidikan harus terbuka tentang pencapaian, tantangan, dan rencana pengembangan mereka. Transparansi ini akan membangun kepercayaan dan mengurangi potensi konflik yang bisa timbul akibat kesalahpahaman.

D. Tantangan Madrasah dan Sekolah Islam Terpadu dalam Persaingan Global

Meskipun madrasah dan SIT telah menunjukkan kemajuan yang sangat pesat dalam beberapa dekade terakhir, tantangan yang menanti di depan tidaklah ringan. Persaingan dalam dunia pendidikan kini tidak lagi hanya di tingkat lokal atau nasional, tetapi sudah merambah ke tingkat global.

Globalisasi telah mengubah lanskap persaingan pendidikan secara fundamental. Lulusan madrasah dan SIT diharapkan mampu bersaing tidak hanya dengan lulusan dari sistem pendidikan terbaik di Indonesia, tetapi juga dengan lulusan dari sistem pendidikan terbaik di dunia. Standar keberhasilan tidak lagi hanya mengacu pada norma lokal, tetapi juga pada norma global. Beberapa tantangan utama yang harus dihadapi oleh madrasah dan SIT dalam menghadapi persaingan global antara lain:

1. Adaptasi terhadap Disrupsi Teknologi

Revolusi Industri 4.0 membawa disrupsi yang masif di segala bidang kehidupan, termasuk bidang pendidikan. Teknologi-teknologi baru seperti *artificial intelligence* (AI), *machine learning*, *internet of things* (IoT), *big data analytics*, dan *blockchain* mengubah cara kerja di berbagai sektor.

Madrasah dan SIT harus mampu beradaptasi dengan cepat terhadap perkembangan teknologi ini. Adaptasi bukan hanya berarti menggunakan teknologi dalam proses pembelajaran, tetapi juga mempersiapkan siswa untuk hidup dan bekerja di era digital (D. Yang et al., 2025). Tantangan ini menuntut investasi yang besar tidak hanya pada perangkat keras (*hardware*) seperti komputer, jaringan internet, dan infrastruktur teknologi lainnya,

tetapi juga pada peningkatan kompetensi digital guru dan siswa. Guru harus dilatih untuk menggunakan berbagai platform digital, aplikasi pembelajaran, dan tools teknologi lainnya. Siswa juga harus dibekali dengan literasi digital yang memadai, tidak hanya kemampuan menggunakan teknologi tetapi juga pemahaman tentang etika digital, keamanan siber, dan kemampuan berpikir kritis dalam menghadapi informasi digital.

2. Kurikulum Berstandar Internasional

Agar lulusan dapat bersaing secara global, kurikulum madrasah dan SIT perlu diperkaya dengan wawasan dan konten yang berstandar internasional. Namun, pengayaan ini harus dilakukan tanpa kehilangan identitas keislaman dan keindonesian yang menjadi ciri khas lembaga pendidikan Islam.

Program seperti kelas *bilingual* atau bahkan *trilingual* menjadi relevan untuk membekali siswa dengan kemampuan komunikasi internasional. Bahasa Inggris sebagai bahasa global harus dikuasai dengan baik, namun bahasa Arab sebagai bahasa Al-Quran juga tetap harus ditekankan. Partisipasi dalam olimpiade sains internasional dan kompetisi-kompetisi akademik tingkat dunia juga menjadi penting untuk mengukur dan membuktikan kualitas pendidikan yang diberikan.

3. Keterbatasan Sumber Daya

Banyak madrasah, terutama yang berstatus swasta atau berada di daerah-daerah terpencil, masih menghadapi kendala klasik berupa keterbatasan dana dan sarana prasarana. Seperti yang terungkap dalam studi kasus di Serang, bahkan madrasah negeri yang favorit pun bisa memiliki keterbatasan lahan untuk pengembangan (Fauzi et al., 2022). Keterbatasan sumber daya ini menjadi tantangan serius karena untuk dapat bersaing secara global, madrasah memerlukan investasi yang tidak sedikit dalam

teknologi, fasilitas, pengembangan SDM, dan program-program unggulan.

4. Menjaga Keseimbangan antara Modernitas dan Identitas

Tantangan terbesar yang dihadapi madrasah dan SIT mungkin adalah bagaimana menjadi modern dan global tanpa kehilangan jiwa dan identitasnya sebagai lembaga pendidikan Islam. Ada kekhawatiran bahwa dalam upaya mengejar standar global, lembaga pendidikan Islam akan kehilangan ciri khasnya. Madrasah dan SIT harus mampu mengadopsi kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi, mengikuti perkembangan metodologi pembelajaran modern, dan memenuhi standar internasional, namun tetap teguh memegang prinsip-prinsip ajaran Islam dan nilai-nilai luhur budaya bangsa.

E. Penguatan Peran Madrasah dalam Masyarakat

Madrasah sejatinya memiliki peran ganda yang sangat strategis. Di satu sisi, ia adalah lembaga pendidikan formal yang bertugas mencerdaskan kehidupan bangsa. Di sisi lain, ia adalah pusat syiar Islam dan benteng moral di tengah-tengah masyarakat. Untuk itu, peran madrasah perlu terus diperkuat agar dampaknya semakin terasa luas. Penguatan peran ini dapat dilakukan melalui beberapa cara, antara lain:

1. Pertama, menjadikan madrasah sebagai pusat kegiatan komunitas. Madrasah dapat membuka pintunya untuk kegiatan-kegiatan masyarakat, seperti pengajian rutin, pelatihan keterampilan bagi ibu-ibu, atau kegiatan sosial lainnya. Dengan demikian, madrasah tidak menjadi menara gading yang terisolasi, tetapi menyatu dengan denyut nadi kehidupan masyarakat di sekitarnya.

2. Kedua, membangun kemitraan yang kuat dengan orang tua. Keterlibatan orang tua tidak boleh berhenti pada urusan membayar SPP. Mereka harus diposisikan sebagai mitra strategis dalam mendidik anak. Melibatkan orang tua dalam musyawarah penyusunan program sekolah atau sebagai relawan dalam kegiatan-kegiatan madrasah akan menciptakan rasa memiliki yang kuat.
3. Ketiga, menghasilkan lulusan yang menjadi agen perubahan. Tolok ukur utama keberhasilan madrasah adalah kualitas alumninya. Ketika alumni madrasah mampu berkiprah secara positif di berbagai bidang di Masyarakat, menjadi profesional yang jujur, wirausahawan yang beretika, atau pemimpin yang amanah, maka saat itulah peran madrasah sebagai lembaga pendidikan dan dakwah terwujud secara paripurna. Dengan demikian, madrasah tidak hanya berkontribusi pada pembangunan sumber daya manusia, tetapi juga pada pembangunan peradaban.

BAB 5

KEPEMIMPINAN KYAI DAN DINAMIKA PESANTREN

Pesantren telah lama menjadi pilar utama dalam lanskap pendidikan di Indonesia. Sebagai lembaga pendidikan Islam yang berakar kuat dalam tradisi, pesantren tidak hanya berfungsi sebagai tempat transfer ilmu pengetahuan agama, tetapi juga sebagai pusat pembentukan karakter, moralitas, dan kemandirian. Jantung dari setiap pesantren adalah sosok Kyai, seorang pemimpin yang perannya melampaui sekadar menjadi kepala sekolah atau manajer. Kepemimpinan Kyai bersifat multifaset: ia adalah guru spiritual, figur orang tua, manajer organisasi, sekaligus tokoh masyarakat yang dihormati. Keberhasilan dan keberlanjutan sebuah pesantren sering kali sangat bergantung pada visi, karisma, dan kemampuan manajerial sang Kyai.

Tradisi kepemimpinan Kyai ini telah berevolusi selama berabad-abad, mengikuti perkembangan zaman namun tetap mempertahankan esensi spiritualnya. Dalam perjalanan sejarahnya, pesantren telah membuktikan kemampuannya untuk beradaptasi dengan berbagai perubahan sosial, politik, dan budaya yang terjadi di Indonesia. Kemampuan adaptasi ini tidak terlepas dari kelenturan kepemimpinan Kyai yang mampu memadukan nilai-nilai luhur tradisi dengan tuntutan zaman modern.

Bab ini akan mengupas tentang kepemimpinan Kyai dan berbagai dinamika yang melingkupi dunia pesantren. Pembahasan akan dimulai dari peran sentral Kyai dalam memimpin pesantren salafiyah, dilanjutkan dengan analisis manajemen strategis yang diterapkan untuk menghadapi tantangan zaman. Selanjutnya, kita akan menyelami tradisi, nilai-nilai luhur, dan dinamika unik dalam proses pendidikan pesantren. Bab ini juga akan membahas interaksi sosial dan potensi konflik yang muncul antara pesantren dengan institusi Islam lainnya seperti masjid dan madrasah, sebelum akhirnya ditutup dengan refleksi mengenai tantangan dan peluang yang dihadapi pesantren di era modern.

A. Peran Kyai dalam Kepemimpinan Pesantren Salafiyah

Di lingkungan pesantren salafiyah atau tradisional, sosok Kyai memegang peran sentral yang tak tergantikan. Kepemimpinannya tidak lahir dari struktur formal birokrasi, melainkan dari pengakuan atas kedalaman ilmu, akhlak mulia, dan karisma personal yang dimilikinya. Seorang Kyai sering kali dianggap sebagai pewaris risalah kenabian, yang tugasnya adalah membimbing para santri atau murid untuk mendalami ilmu-ilmu agama (*tafaqqul fiddin*) dan membentuk mereka menjadi pribadi yang saleh (Madjid, 1997). Dengan demikian, perkembangan sebuah pesantren sangat bergantung pada kemampuan pribadi sang Kyai (Dzofier, 1994).

Kepemimpinan Kyai dalam pesantren salafiyah memiliki karakteristik yang sangat khas dan berbeda dari model kepemimpinan dalam institusi pendidikan modern. Otoritas Kyai tidak didasarkan pada pengangkatan formal atau jabatan administratif, melainkan tumbuh secara alami melalui pengakuan

masyarakat santri dan masyarakat luas terhadap kualitas keilmuan, kewibawaan, dan dedikasi yang dimilikinya. Proses ini berlangsung secara organik dan berkelanjutan, di mana reputasi dan kredibilitas Kyai terus diuji melalui interaksi sehari-hari dengan para santri dan masyarakat sekitar.



Gambar 5. 1 Kyai dan Santri dalam Tradisi Pesantren
(Sumber: darunnajah.com)

Kepemimpinan Kyai mencakup beberapa dimensi utama yang saling terkait dan memperkuat satu sama lain:

1. Pemimpin Spiritual dan Intelektual

Peran utama Kyai adalah sebagai guru utama (*mudaris*) dalam lingkungan pesantren. Ia secara langsung mengajarkan kitab-kitab kuning inti (kitab dawaman) yang menjadi ciri khas pesantrennya. Dalam proses ini, Kyai tidak hanya mentransfer pengetahuan secara mekanis, tetapi juga menanamkan adab, etika mencari ilmu, dan spiritualitas kepada para santri. Otoritas keilmuannya menjadi landasan utama bagi kepatuhan dan rasa hormat (*ta'zhim*) para santri.

Proses pengajaran yang dilakukan Kyai memiliki kedalaman yang luar biasa. Setiap penjelasan tidak hanya menyentuh aspek tekstual dari kitab yang dipelajari, tetapi juga

memberikan konteks historis, filosofis, dan aplikatif dari ilmu tersebut. Kyai mampu mengaitkan setiap pembelajaran dengan realitas kehidupan sehari-hari, sehingga ilmu yang diajarkan tidak hanya bersifat teoretis tetapi juga praktis dan bermakna. Kemampuan ini menjadikan Kyai bukan hanya sebagai pengajar, tetapi juga sebagai pembimbing spiritual yang mengarahkan santri dalam perjalanan pencarian ilmu dan kedekatan dengan Allah.

2. Manajer dan Pengelola Visi

Meskipun pesantren salafiyah terkesan tradisional dalam metodenya, seorang Kyai harus memiliki visi yang jauh ke depan untuk memastikan kelangsungan dan kemajuan institusinya. Ia merencanakan arah pendidikan dengan cermat, menentukan kurikulum kitab yang akan diajarkan berdasarkan kebutuhan zaman dan kemampuan santri, serta menetapkan standar kelulusan yang jelas dan terukur. Kyai juga berperan sebagai manajer yang mendelegasikan tugas-tugas pengajaran kitab-kitab dasar kepada santri senior atau ustadz, sementara ia fokus pada pengajaran kitab-kitab tingkat lanjut yang memerlukan kedalaman pemahaman lebih.

Visi kepemimpinan Kyai tidak terbatas pada aspek akademik semata, tetapi juga mencakup pembentukan karakter dan persiapan santri untuk menghadapi tantangan kehidupan di masa depan. Kyai memahami bahwa setiap santri memiliki potensi dan bakat yang berbeda-beda, sehingga pendekatan yang dilakukan pun disesuaikan dengan keunikan masing-masing individu. Ada santri yang diarahkan untuk menjadi ahli fiqih, ada yang didorong untuk mendalami hadis, dan ada pula yang dikembangkan kemampuannya dalam bidang dakwah dan kemasyarakatan.

3. Figur Orang Tua dan Pembina Karakter

Di dalam pesantren, Kyai berfungsi sebagai pengganti orang tua bagi para santri yang datang dari berbagai daerah. Ia bertanggung jawab tidak hanya atas perkembangan intelektual, tetapi juga atas pembinaan moral, disiplin, dan kesejahteraan fisik serta mental mereka. Hubungan antara Kyai dan santri sering kali sangat personal dan mendalam, di mana Kyai memberikan nasihat, bimbingan, dan teladan dalam kehidupan sehari-hari.

Peran sebagai figur orang tua ini meliputi berbagai aspek kehidupan santri. Kyai tidak hanya mengajar di dalam kelas, tetapi juga membimbing santri dalam menghadapi berbagai persoalan pribadi, mulai dari masalah kesehatan, keluarga, hingga rencana masa depan. Kyai sering kali menjadi tempat curahan hati bagi santri yang mengalami kesulitan, dan nasihat-nasihatnya menjadi pedoman hidup yang sangat berharga. Hubungan emosional yang terjalin ini menciptakan ikatan yang kuat antara Kyai dan santri, yang berlanjut bahkan setelah santri menyelesaikan pendidikannya di pesantren.

4. Tokoh Masyarakat

Kepemimpinan Kyai tidak terbatas di dalam tembok pesantren saja. Ia merupakan figur sentral di tengah masyarakat, tempat warga mencari nasihat keagamaan, solusi atas permasalahan sosial, dan mencari keberkahan atau barakah. Hubungan yang baik dengan masyarakat sekitar menjadi modal sosial yang sangat penting bagi keberlangsungan pesantren (Horikoshi, 1976). Kyai sering kali diminta untuk memimpin berbagai kegiatan keagamaan di masyarakat, memberikan ceramah pada acara-acara penting, dan bahkan dimintai pendapat dalam berbagai persoalan kemasyarakatan.

Peran Kyai sebagai tokoh masyarakat ini menciptakan jembatan yang kuat antara pesantren dengan lingkungan sekitarnya. Masyarakat merasa memiliki dan bangga dengan keberadaan pesantren di wilayah mereka, sementara pesantren mendapatkan dukungan moral dan material dari masyarakat. Hubungan simbiosis ini menciptakan ekosistem yang saling menguntungkan dan memperkuat posisi pesantren sebagai institusi pendidikan yang berakar pada masyarakat.

Sebagai studi kasus yang menarik, keberhasilan sebuah pesantren salafiyah di wilayah Banten dalam menarik ratusan santri dari berbagai daerah seperti Aceh, Lampung, Cirebon, hingga Jawa Tengah, menunjukkan efektivitas kepemimpinan Kyai dalam praktik nyata. Pesantren ini, yang pada awalnya hanya memiliki segelintir santri, berkembang pesat bukan karena kampanye pemasaran modern atau promosi melalui media massa, melainkan karena reputasi dan karisma sang Kyai yang menyebar melalui jaringan alumni dan dari mulut ke mulut.

Kyai tersebut secara konsisten berhasil mencetak alumni yang menguasai kitab-kitab *nahwu-sharaf* seperti *Alfiyah Ibnu Malik* dan fikih tingkat lanjut seperti *Fathul Mu'in* dengan sangat baik. Keunggulan akademik ini tidak hanya terukur dari kemampuan menghafal teks, tetapi juga dari kemampuan memahami, menganalisis, dan mengaplikasikan isi kitab dalam kehidupan praktis. Alumni pesantren ini dikenal memiliki pemahaman yang mendalam terhadap ilmu-ilmu keislaman dan mampu menjadi pemimpin agama yang kredibel di masyarakat.

Visi Kyai untuk mempertahankan kemurnian pendidikan salafiyah dengan tidak membuka sekolah formal dan hanya fokus pada pengajian kitab kuning justru menjadi daya tarik utama bagi orang tua yang menginginkan anak-anaknya mendalami ilmu agama secara otentik dan mendalam. Dalam era di mana banyak

pesantren mulai mengadopsi kurikulum modern, keputusan untuk tetap mempertahankan tradisi salafiyah menunjukkan keberanian dan keyakinan yang kuat terhadap nilai-nilai tradisi. Hal ini membuktikan bahwa kepemimpinan visioner dan komitmen pada tradisi dapat menjadi kekuatan utama pesantren salafiyah dalam menarik minat masyarakat (Arifin & Slamet, 2010).

B. Manajemen Strategis Pesantren

Di tengah arus perubahan zaman yang semakin cepat, pesantren tidak bisa lagi hanya mengandalkan model manajemen tradisional yang bersifat informal dan bergantung sepenuhnya pada kebijaksanaan personal Kyai. Untuk tetap relevan dan berdaya saing di era modern, banyak pesantren, termasuk di wilayah Banten, mulai menerapkan prinsip-prinsip manajemen strategis yang sistematis dan terukur. Manajemen strategis memungkinkan pesantren untuk secara sistematis menganalisis kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman (analisis SWOT) yang dihadapi, sehingga dapat merumuskan langkah-langkah konkret untuk mencapai tujuan jangka panjangnya (Akdon, 2009).

Penerapan manajemen strategis di pesantren merupakan sebuah evolusi alamiah yang tidak menghilangkan nilai-nilai tradisional, tetapi justru memperkuat dan mengoptimalkan potensi yang telah ada. Pendekatan ini membantu pesantren untuk lebih terorganisir dalam mengelola sumber daya yang dimiliki, baik sumber daya manusia, finansial, maupun infrastruktur. Dengan perencanaan yang matang dan pelaksanaan yang konsisten, pesantren dapat mengantisipasi berbagai tantangan dan memanfaatkan peluang yang tersedia secara maksimal.

Berdasarkan studi kasus di beberapa pesantren di Banten, penerapan manajemen strategis dapat diidentifikasi dalam beberapa bidang utama yang saling terkait dan mendukung satu sama lain:

1. Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM)

Pengembangan SDM merupakan fondasi utama dalam manajemen strategis pesantren. Kualitas pendidikan sangat bergantung pada kualitas para pengajar dan pengelola yang terlibat dalam proses pendidikan. Oleh karena itu, pesantren-pesantren di Banten telah mengembangkan berbagai strategi untuk meningkatkan kapasitas SDM mereka.

a. Keterlibatan Pemangku Kepentingan

Kyai secara aktif melibatkan para ustadz, santri senior, dan bahkan tokoh masyarakat dalam proses pengambilan keputusan yang menyangkut kebijakan pesantren. Prinsip musyawarah menjadi landasan fundamental untuk memecahkan masalah dan merumuskan program kerja yang komprehensif. Pendekatan partisipatif ini tidak hanya memperkaya perspektif dalam pengambilan keputusan, tetapi juga meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab semua pihak terhadap kemajuan pesantren.

b. Pembinaan Ustadz

Pesantren memberikan dukungan yang sistematis bagi para ustadz untuk meningkatkan kompetensinya, baik melalui forum pengajian internal seperti bahtsul masail (pembahasan masalah-masalah keagamaan) maupun kesempatan untuk melanjutkan studi di lembaga pendidikan tinggi. Program pembinaan ini mencakup peningkatan kemampuan pedagogis, penguasaan materi, dan keterampilan manajemen kelas. Beberapa pesantren bahkan menjalin kerja sama dengan

perguruan tinggi untuk memberikan kesempatan bagi para ustadz melanjutkan pendidikan formal sambil tetap menjalankan tugas mengajar.

c. Kaderisasi Kepemimpinan

Salah satu strategi terpenting dalam manajemen SDM adalah persiapan suksesi kepemimpinan. Pesantren secara sadar mempersiapkan kader-kader pemimpin masa depan melalui program yang terstruktur dan berkelanjutan. Proses kaderisasi ini sering kali memberikan peran strategis kepada keturunan Kyai (*duriah*) sambil tetap membuka partisipasi bagi santri berprestasi dan tokoh masyarakat yang memiliki komitmen terhadap pesantren. Program kaderisasi ini tidak hanya fokus pada aspek keilmuan, tetapi juga pada pengembangan kemampuan manajerial, kepemimpinan, dan visi ke depan (Supriyanto et al., 2022).

2. Pengembangan Santri dan Kurikulum

Pengembangan santri merupakan core business dari pesantren, sehingga strategi dalam bidang ini mendapat perhatian khusus dan intensif. Pesantren-pesantren modern di Banten telah mengembangkan pendekatan holistik yang tidak hanya fokus pada aspek akademik, tetapi juga pada pembentukan karakter dan keterampilan hidup.

a. Program Terstruktur 24 Jam

Aktivitas santri dirancang secara sistematis dan holistik selama 24 jam untuk membangun karakter yang kuat dan kepribadian yang utuh. Program ini tidak hanya terbatas pada kegiatan pengajian kitab, tetapi mencakup seluruh aspek kehidupan santri. Terdapat jadwal kegiatan harian yang mencakup shalat berjamaah, mengaji, makan bersama, dan istirahat. Kegiatan mingguan seperti *muhadatsah* atau

percakapan bahasa Arab dan Inggris dirancang untuk meningkatkan kemampuan komunikasi santri. Program bulanan seperti puasa sunnah bersama dan kajian khusus memperkuat dimensi spiritual. Sedangkan kegiatan tahunan seperti Pekan Olahraga dan Seni (Porseni) memberikan ruang bagi santri untuk mengembangkan bakat dan minat di luar bidang keagamaan.

b. Integrasi Kurikulum

Beberapa pesantren modern (*khalafiyah*) di Banten telah mengembangkan model integrasi yang kreatif antara kurikulum salafiyah dengan kurikulum madrasah atau sekolah umum. Pendekatan ini bertujuan untuk membekali santri dengan pengetahuan agama yang mendalam sekaligus ilmu pengetahuan umum yang relevan dengan tuntutan zaman modern. Integrasi ini tidak dilakukan dengan cara mencampur-adukkan materi, tetapi melalui pendekatan yang sistematis di mana kedua kurikulum dapat saling memperkaya. Santri tetap mendapat pendidikan keagamaan yang kuat melalui pengajian kitab kuning, namun juga dibekali dengan pengetahuan sains, matematika, bahasa, dan keterampilan yang dibutuhkan di era modern (Prastowo & Mulyanto, 2021).

3. Manajemen Sarana dan Keuangan

Pengelolaan sarana dan prasarana serta keuangan merupakan aspek krusial yang menentukan keberlanjutan dan kualitas pendidikan pesantren. Pesantren-pesantren di Banten telah mengadopsi prinsip-prinsip manajemen modern dalam pengelolaan aset dan keuangan mereka.

a. Optimalisasi Infrastruktur

Pesantren secara strategis mengelola dan mengembangkan berbagai fasilitas seperti asrama, masjid, perpustakaan,

laboratorium, ruang kelas, dan unit-unit usaha untuk menciptakan lingkungan belajar yang kondusif dan mendukung. Pengembangan infrastruktur ini dilakukan secara bertahap dan berkelanjutan sesuai dengan kemampuan finansial pesantren. Prioritas pembangunan ditetapkan berdasarkan kebutuhan mendesak dan dampaknya terhadap kualitas pendidikan. Beberapa pesantren juga mengembangkan fasilitas modern seperti akses internet, laboratorium komputer, dan perpustakaan digital untuk mendukung proses pembelajaran yang lebih efektif.

b. Pencarian Sumber Pendanaan

Selain mengandalkan iuran dari santri sebagai sumber pendapatan utama, pesantren secara proaktif mencari sumber pendanaan eksternal melalui berbagai strategi. Kerja sama dengan pemerintah daerah dan pusat memberikan akses kepada bantuan dana pengembangan sarana prasarana. Kemitraan dengan sektor swasta membuka peluang untuk mendapat dukungan dalam bentuk *Corporate Social Responsibility* (CSR). Selain itu, banyak pesantren yang mengembangkan unit usaha mandiri seperti koperasi, usaha pertanian, peternakan, atau industri kecil yang tidak hanya memberikan pendapatan tambahan tetapi juga menjadi sarana pembelajaran keterampilan bagi santri.

c. Transparansi dan Efisiensi

Prinsip-prinsip manajemen modern seperti efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas mulai diterapkan secara konsisten dalam pengelolaan keuangan pesantren. Hal ini dilakukan untuk meningkatkan kepercayaan publik dan memastikan bahwa setiap rupiah yang dipercayakan kepada pesantren digunakan secara optimal untuk kemajuan pendidikan. Sistem pelaporan keuangan yang jelas dan terbuka

memberikan jaminan kepada orang tua santri dan donatur bahwa dana mereka dikelola dengan baik dan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

4. Hubungan dengan Masyarakat dan Jaringan

Pengembangan hubungan dengan masyarakat dan pembangunan jaringan merupakan strategi penting untuk memastikan dukungan dan keberlanjutan pesantren dalam jangka panjang.

a. Posisi di Tengah Komunitas

Kyai dan pesantren menempatkan diri sebagai pusat kegiatan keagamaan dan sosial di masyarakat sekitar. Strategi ini dilakukan melalui berbagai aktivitas seperti memimpin pengajian rutin untuk warga, terlibat aktif dalam kegiatan sosial kemasyarakatan, dan memberikan layanan konsultasi keagamaan. Dengan posisi ini, pesantren tidak hanya dipandang sebagai lembaga pendidikan, tetapi juga sebagai institusi yang peduli dan berkontribusi nyata terhadap kesejahteraan masyarakat. Keterlibatan ini memperkuat ikatan emosional antara pesantren dengan komunitas sekitarnya dan menciptakan dukungan yang berkelanjutan.

b. Jaringan Alumni

Alumni merupakan aset terberharga dan menjadi duta pesantren yang paling efektif dalam mempromosikan kualitas dan keunggulan institusi. Melalui jaringan alumni yang solid dan terorganisir dengan baik, informasi mengenai prestasi dan program-program unggulan pesantren tersebar luas ke berbagai kalangan masyarakat. Alumni yang telah sukses dalam berbagai bidang kehidupan menjadi bukti nyata kualitas pendidikan yang diberikan pesantren, yang pada akhirnya menarik minat calon santri baru dan meningkatkan reputasi pesantren di masyarakat (Salis, 2020).

Penerapan manajemen strategis ini menunjukkan dengan jelas bahwa pesantren adalah lembaga yang dinamis dan adaptif terhadap perubahan zaman. Dengan kepemimpinan Kyai yang visioner dan dukungan dari seluruh stakeholder, pesantren mampu memadukan nilai-nilai tradisi yang luhur dengan prinsip-prinsip manajemen modern yang efektif. Hal ini memungkinkan pesantren untuk mempertahankan identitas dan keunikannya sambil tetap meningkatkan kualitas dan relevansinya di tengah masyarakat modern. Keberhasilan dalam penerapan manajemen strategis ini menjadi kunci untuk memastikan keberlanjutan dan kemajuan pesantren di masa depan.

C. Tradisi, Nilai, dan Dinamika Pendidikan Pesantren

Sistem pendidikan di pesantren memiliki karakteristik yang sangat unik dan membedakannya secara mendasar dari lembaga pendidikan formal lainnya. Keunikan ini terletak pada tradisi pedagogis yang telah teruji selama berabad-abad, nilai-nilai luhur yang ditanamkan secara konsisten, dan dinamika proses pembelajaran yang bersifat holistik serta immersive. Pendidikan pesantren tidak hanya mengutamakan aspek kognitif atau transfer pengetahuan semata, tetapi juga menekankan pembentukan karakter, spiritualitas, dan keterampilan hidup yang diperlukan untuk menghadapi berbagai tantangan kehidupan.

Tradisi pendidikan pesantren telah berkembang secara organik selama ratusan tahun, mengikuti pola yang telah terbukti efektif dalam mencetak para ulama dan tokoh-tokoh berpengaruh dalam sejarah Islam di Indonesia. Sistem ini tidak statis, melainkan terus beradaptasi dengan kebutuhan zaman sambil tetap mempertahankan esensi dan karakteristik dasarnya.

Fleksibilitas dalam beradaptasi inilah yang membuat pesantren mampu bertahan dan tetap relevan hingga saat ini.

1. Tradisi Pedagogis yang Khas

Proses belajar-mengajar di pesantren salafiyah didasarkan pada metode-metode klasik yang telah teruji oleh waktu dan terbukti efektif dalam menghasilkan lulusan yang berkualitas. Metode-metode ini tidak hanya berfokus pada aspek teknis pembelajaran, tetapi juga pada pembangunan hubungan spiritual dan emosional antara guru dan murid. Beberapa metode utama yang menjadi ciri khas pendidikan pesantren antara lain:

a. *Sorogan*

Metode ini merupakan pendekatan pembelajaran individual yang sangat intensif, di mana seorang santri secara langsung berhadapan dengan Kyai atau ustadz untuk membaca, menerjemahkan, dan menjelaskan isi sebuah kitab. Dalam proses *sorogan*, santri tidak hanya dituntut untuk memahami teks secara harfiah, tetapi juga harus mampu menganalisis, menginterpretasi, dan mengkontekstualisasikan isi kitab dengan realitas kehidupan. Metode ini memungkinkan pengawasan yang sangat ketat terhadap perkembangan pemahaman santri dan membangun hubungan personal yang sangat erat antara guru dan murid. Melalui *sorogan*, Kyai dapat memahami karakter, kemampuan, dan kebutuhan belajar setiap santri secara individual, sehingga bimbingan yang diberikan dapat disesuaikan dengan keunikan masing-masing.

b. *Bandongan* atau *Balagan*

Metode ini bersifat kolektif dan efisien untuk menyampaikan ilmu kepada banyak santri sekaligus. Dalam sesi *bandongan*, Kyai membacakan dan menjelaskan sebuah kitab dengan detail, sementara para santri mendengarkan dengan seksama sambil

membuat catatan makna kata per kata pada kitab mereka, yang dikenal dengan istilah *ngelogat*. Proses ini tidak hanya melibatkan aspek auditif, tetapi juga visual dan kinestetik melalui aktivitas menulis. Metode *bandongan* melatih konsentrasi santri dan kemampuan untuk menyerap informasi dalam jumlah besar sekaligus. Selain itu, suasana pembelajaran yang kolektif ini juga membangun rasa kebersamaan dan kompetisi positif di antara para santri.

c. *Pasaran*

Merupakan bentuk pengajian kitab tertentu yang diselenggarakan secara intensif dalam waktu yang relatif singkat, biasanya dilaksanakan selama bulan Ramadan atau pada waktu-waktu khusus tertentu. Metode pasaran memberikan kesempatan bagi santri untuk menyelesaikan atau menamatkan satu kitab dalam waktu yang terkonsentrasi. Intensitas pembelajaran yang tinggi dalam pasaran menuntut dedikasi penuh dari santri dan menciptakan atmosfer pembelajaran yang sangat fokus. Metode ini juga sering digunakan untuk kitab-kitab tertentu yang memerlukan pemahaman mendalam dan berkesinambungan.

2. Nilai-Nilai Inti yang Ditanamkan

Pendidikan di pesantren tidak hanya berorientasi pada aspek kognitif atau pengembangan intelektual semata, tetapi juga sangat menekankan pembentukan karakter dan penanaman nilai-nilai luhur yang menjadi fondasi kepribadian seorang muslim. Nilai-nilai ini tidak diajarkan secara terpisah atau melalui mata pelajaran khusus, melainkan terintegrasi dalam seluruh aspek kehidupan di pesantren, mulai dari kegiatan pembelajaran, ibadah, interaksi sosial, hingga aktivitas sehari-hari. Nilai-nilai inti yang menjadi pilar pendidikan pesantren meliputi:

a. Keikhlasan (Ikhlas)

Santri dididik untuk mencari ilmu semata-mata karena Allah SWT, bukan untuk tujuan duniawi seperti memperoleh gelar, jabatan, atau pengakuan sosial. Konsep ikhlas ini ditekankan secara konsisten dalam setiap pembelajaran dan aktivitas di pesantren. Santri dibiasakan untuk tidak mengharapkan pujian atau penghargaan atas prestasi yang diraih, tetapi lebih fokus pada proses pembelajaran dan peningkatan kualitas diri. Nilai keikhlasan ini juga tercermin dalam kesediaannya untuk melayani dan membantu sesama tanpa mengharapkan imbalan, baik di lingkungan pesantren maupun dalam kehidupan bermasyarakat.

b. Kesederhanaan (*Zuhud*)

Kehidupan di pesantren mengajarkan untuk tidak terikat pada kemewahan material dan menjalani hidup secara sederhana. Asrama yang sederhana dengan fasilitas apa adanya, makanan yang seadanya namun bergizi, dan aturan yang ketat dalam hal kepemilikan barang pribadi, semua ini dirancang untuk membentuk pribadi yang tangguh, tidak manja, dan mampu mensyukuri apa yang dimiliki. Konsep kesederhanaan ini juga mengajarkan santri untuk membedakan antara kebutuhan dan keinginan, serta memprioritaskan hal-hal yang benar-benar penting dalam hidup. Nilai ini sangat penting untuk membangun ketahanan mental dan spiritual dalam menghadapi berbagai godaan duniawi.

c. Kemandirian (*I'timad 'ala Nafs*)

Jauh dari orang tua dan lingkungan rumah, santri secara otomatis dituntut untuk belajar mengurus segala keperluannya sendiri. Mulai dari mencuci pakaian, menjaga kebersihan kamar, mengatur waktu belajar dan istirahat, hingga mengelola uang saku yang terbatas. Semua ini

dilakukan tanpa bantuan pembantu atau fasilitas modern yang biasa tersedia di rumah. Proses ini secara bertahap membentuk mentalitas mandiri dan rasa tanggung jawab yang tinggi terhadap diri sendiri. Kemandirian yang terbentuk di pesantren tidak hanya bersifat fisik, tetapi juga mental dan spiritual, di mana santri belajar untuk mengandalkan diri sendiri dalam menghadapi berbagai tantangan hidup.

d. Kebersamaan (*Ukhuwah*)

Hidup bersama di asrama selama 24 jam dalam jangka waktu bertahun-tahun menumbuhkan rasa persaudaraan yang sangat kuat di antara para santri. Mereka belajar untuk berbagi dalam segala hal, mulai dari makanan, tempat tidur, buku, hingga berbagi suka dan duka. Konsep *ukhuwah* ini mengajarkan santri untuk mengutamakan kepentingan bersama di atas kepentingan pribadi, bekerja sama dalam menghadapi kesulitan, dan saling peduli terhadap sesama. Ikatan persaudaraan yang terbentuk di pesantren sering kali berlangsung seumur hidup dan menjadi jaringan sosial yang sangat kuat dalam kehidupan bermasyarakat.

e. Kepatuhan dan Hormat kepada Guru (*Ta'dhim*)

Hubungan santri dengan Kyai dan para ustadz didasari oleh rasa hormat yang mendalam dan tulus. Konsep *ta'dhim* bukan sekadar formalitas atau etika sopan santun biasa, tetapi merupakan keyakinan spiritual bahwa keberkahan ilmu (*barakah*) hanya dapat diperoleh melalui keridaan dan doa dari guru. Santri meyakini bahwa sikap hormat dan patuh kepada guru akan membukakan pintu-pintu kebaikan dan kemudahan dalam memahami ilmu. Nilai ini menciptakan atmosfer pembelajaran yang kondusif di mana santri dengan rendah hati menerima bimbingan dan tidak mudah

membantah atau meragukan otoritas keilmuan guru (Mastuhu, 1994).

3. Dinamika Kehidupan Pesantren

Kehidupan di pesantren dapat digambarkan sebagai sebuah "*total institution*," di mana seluruh aktivitas santri dari bangun tidur hingga tidur kembali berada dalam kerangka pendidikan yang terstruktur dan terintegrasi. Dinamika ini menciptakan lingkungan pembelajaran yang sangat intensif dan komprehensif, yang tidak hanya mengembangkan aspek intelektual tetapi juga spiritual, sosial, dan emosional santri.

Rutinitas harian di pesantren dimulai dari waktu subuh dengan shalat berjamaah, dilanjutkan dengan wirid dan dzikir bersama. Setelah itu, santri mengikuti pengajian kitab pagi sebelum sarapan. Aktivitas pembelajaran berlanjut sepanjang hari dengan berbagai sesi pengajian kitab yang berbeda sesuai dengan tingkat kemampuan masing-masing santri. Di sela-sela waktu, santri juga diwajibkan untuk mengikuti kegiatan-kegiatan penunjang seperti hafalan Al-Quran, latihan *khitabah* (pidato), dan diskusi kelompok tentang materi yang telah dipelajari.

Selain kegiatan akademik, dinamika kehidupan pesantren juga mencakup berbagai aktivitas pengembangan keterampilan dan bakat. Kegiatan ekstrakurikuler seperti *muhadhoroh* (latihan pidato dan diskusi), seni kaligrafi, olahraga, dan kegiatan kesenian Islam menjadi bagian integral dari pendidikan pesantren. Aktivitas-aktivitas ini tidak hanya berfungsi sebagai hiburan atau *refreshing*, tetapi juga sebagai sarana pengembangan kepribadian dan keterampilan komunikasi yang akan sangat berguna dalam kehidupan bermasyarakat.

Aspek unik lainnya dari dinamika pesantren adalah sistem *khidmah* atau pengabdian, di mana santri senior berkewajiban membantu dalam berbagai keperluan pesantren, mulai dari mengajar santri junior, membantu kegiatan dapur umum, menjaga keamanan, hingga membantu pekerjaan administratif. Sistem ini tidak hanya meringankan beban operasional pesantren, tetapi juga mengajarkan nilai-nilai pelayanan dan tanggung jawab kepada santri.

Kegiatan keterampilan hidup juga menjadi bagian penting dari dinamika pesantren. Banyak pesantren yang memiliki program berkebun, bertani, atau beternak yang melibatkan santri secara langsung. Kegiatan ini tidak hanya memberikan keterampilan praktis yang bermanfaat, tetapi juga mengajarkan nilai-nilai kerja keras, kesabaran, dan apresiasi terhadap alam dan ciptaan Allah.

Proses kelulusan dari pesantren memiliki karakteristik yang sangat berbeda dari sistem pendidikan formal. Kelulusan tidak ditentukan semata-mata oleh durasi waktu yang telah dihabiskan di pesantren, melainkan lebih pada penguasaan santri terhadap kitab-kitab yang telah ditetapkan dan kematangan spiritual yang dicapai. Seorang santri baru dianggap lulus ketika ia telah menguasai kurikulum kitab yang telah ditentukan, menunjukkan akhlak yang baik, dan menyelesaikan masa pengabdian (*khidmah*) sebagai bentuk rasa syukur dan untuk memperoleh tabarruk atau keberkahan dari Kyai.

Semua elemen dinamika kehidupan pesantren ini berpadu membentuk sebuah ekosistem pendidikan yang sangat unik dan komprehensif. Tujuan utamanya adalah melahirkan lulusan yang tidak hanya memiliki kedalaman ilmu agama, tetapi juga merupakan pribadi yang berakhlak mulia, mandiri, dan siap berkontribusi positif bagi masyarakat dan agama. Model

pendidikan holistik ini telah terbukti efektif selama berabad-abad dalam menghasilkan para ulama dan tokoh-tokoh berpengaruh dalam sejarah peradaban Islam di Indonesia (Madjid, 1997).

D. Konflik dan Interaksi Sosial antara Masjid, Madrasah, dan Pesantren

Meskipun masjid, madrasah, dan pesantren sama-sama merupakan pilar fundamental dalam sistem pendidikan dan dakwah Islam di Indonesia, ketiganya memiliki karakteristik kelembagaan, komunitas, dan orientasi yang berbeda secara signifikan. Perbedaan-perbedaan ini menciptakan pola interaksi sosial yang sangat dinamis dan kompleks, yang di satu sisi dapat menjadi kekuatan sinergis untuk kemajuan Islam, namun di sisi lain terkadang juga dapat memicu potensi konflik atau persaingan yang tidak sehat jika tidak dikelola dengan bijaksana.

Keberadaan ketiga institusi ini dalam satu wilayah geografis yang sama sering kali menciptakan dinamika sosial keagamaan yang menarik untuk dicermati. Masing-masing institusi memiliki peran dan fungsi yang spesifik, namun dalam praktiknya sering kali terdapat area yang saling bersinggungan atau bahkan tumpang tindih. Interaksi ini dapat bersifat komplementer yang saling memperkuat, namun dapat pula menimbulkan kompetisi atau bahkan konflik jika tidak dikelola dengan pendekatan yang tepat.

1. Pola Interaksi Sosial

Karakteristik dan pola interaksi masing-masing institusi memiliki keunikan tersendiri yang mencerminkan fungsi dan peran spesifik dalam Masyarakat, seperti yang tertera pada Tabel 5.1.

Tabel 5. 1 Pola Interaksi Sosial Masjid, Madrasah, dan Pesantren

Institusi	Karakteristik & Pola Interaksi Sosial
Masjid	Menjadi pusat komunitas terbuka dan inklusif bagi seluruh umat Islam. Fungsi utama sebagai tempat ibadah menciptakan interaksi horizontal dan demokratis. Setiap Muslim memiliki kedudukan yang sama. Masjid juga sering menjadi arena diskusi informal isu keagamaan dan kemasyarakatan.
Madrasah	Lembaga pendidikan formal dengan interaksi yang terstruktur dan berorientasi kurikulum. Komunitas terdiri dari siswa, guru, staf, dan orang tua. Pola interaksi mencakup kegiatan belajar-mengajar, ekstrakurikuler, rapat orang tua-guru, wisuda, pameran, serta kegiatan formal-administratif dengan masyarakat.
Pesantren	Pola interaksi paling intensif, mendalam, dan total. Kehidupan 24 jam di lingkungan yang terkendali menciptakan ikatan emosional dan spiritual yang kuat antara santri, kyai, dan masyarakat sekitar.

a. Masjid sebagai Pusat Komunitas Terbuka

Masjid memiliki karakteristik sebagai ruang publik yang paling terbuka dan inklusif bagi seluruh umat Islam tanpa memandang latar belakang pendidikan, status sosial, atau afiliasi organisasi. Fungsi utama masjid sebagai tempat ibadah menciptakan pola interaksi sosial yang bersifat horizontal dan demokratis. Setiap Muslim, baik yang berlatar belakang pesantren, madrasah, maupun pendidikan umum, memiliki hak dan kedudukan yang sama dalam memanfaatkan fasilitas

masjid. Masjid juga sering menjadi tempat diskusi informal tentang berbagai isu keagamaan dan kemasyarakatan yang melibatkan tokoh-tokoh dari berbagai institusi Islam (Khan et al., 2022).

b. Madrasah sebagai Lembaga Pendidikan Formal

Interaksi sosial di lingkungan madrasah lebih terstruktur, sistematis, dan berorientasi pada pencapaian tujuan akademik yang telah ditetapkan dalam kurikulum formal. Komunitas utama madrasah terdiri dari siswa, guru, tenaga kependidikan, dan orang tua siswa yang terikat dalam hubungan formal-institusional. Pola interaksi yang berkembang mengikuti struktur organisasi pendidikan modern dengan hirarki yang jelas dan pembagian peran yang tegas.

Interaksi yang paling intensif terjadi dalam konteks kegiatan belajar-mengajar di kelas, kegiatan ekstrakurikuler, rapat koordinasi antara guru dan orang tua, serta berbagai acara sekolah seperti wisuda, pameran karya siswa, dan kompetisi akademik. Hubungan antara madrasah dengan masyarakat sekitar umumnya bersifat formal-administratif, di mana madrasah memosisikan diri sebagai lembaga pendidikan yang melayani kebutuhan pendidikan masyarakat dengan standar dan prosedur yang baku. Interaksi dengan masyarakat biasanya terjadi melalui kegiatan-kegiatan resmi seperti sosialisasi program, penerimaan siswa baru, atau kegiatan bakti sosial yang diorganisir oleh sekolah.

c. Pesantren

Pesantren menciptakan pola interaksi sosial yang paling intensif, mendalam, dan bersifat total di antara ketiga institusi tersebut. Kehidupan selama 24 jam dalam lingkungan yang relatif tertutup dan terkendali membangun ikatan emosional dan spiritual yang sangat kuat di antara para santri, antara

santri dengan Kyai, dan antara pesantren dengan masyarakat sekitar.

2. Potensi Konflik dan Persaingan

Meskipun pada dasarnya memiliki tujuan yang sama dalam mengembangkan Islam dan pendidikan umat, perbedaan karakteristik dan orientasi ketiga institusi ini dapat menimbulkan berbagai bentuk konflik atau persaingan. Konflik yang muncul umumnya bersifat laten dan tidak selalu termanifestasi dalam bentuk pertentangan terbuka, namun dapat mempengaruhi dinamika hubungan antar institusi dan efektivitas dalam mencapai tujuan bersama.

a. Konflik Identitas dan Orientasi

Perbedaan fundamental dalam orientasi pendidikan dan praktik keagamaan sering kali menjadi sumber ketegangan yang paling signifikan. Pesantren salafiyah yang sangat menekankan kemurnian dan otentisitas tradisi keilmuan Islam klasik mungkin memandang pendekatan madrasah modern sebagai terlalu kompromistis atau bahkan menyimpang dari nilai-nilai Islam yang murni. Kritik yang sering muncul adalah bahwa madrasah terlalu fokus pada pencapaian akademik formal dan mengabaikan pembinaan spiritual dan akhlak yang mendalam.

Sebaliknya, komunitas madrasah modern mungkin menganggap pendekatan pesantren salafiyah sebagai terlalu konservatif, statis, dan tidak responsif terhadap perkembangan zaman. Mereka berargumen bahwa lulusan pesantren salafiyah kurang memiliki keterampilan dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk berhasil dalam kehidupan modern, sehingga pendidikan mereka menjadi kurang relevan dengan tantangan zaman.

Perbedaan dalam praktik keagamaan atau masalah-masalah *furu'iyah* juga dapat menjadi sumber ketegangan. Misalnya, perbedaan dalam tradisi membaca doa, pelaksanaan ritual tertentu, atau afiliasi dengan organisasi massa Islam yang berbeda dapat menciptakan jarak sosial dan bahkan konflik di antara komunitas-komunitas tersebut. Pesantren yang memiliki afiliasi kuat dengan Nahdlatul Ulama mungkin memiliki pandangan dan praktik yang berbeda dengan madrasah yang lebih dekat dengan Muhammadiyah, dan perbedaan ini dapat mempengaruhi hubungan mereka di tingkat lokal.

b. Persaingan Sumber Daya

Ketiga institusi Islam ini sering kali berada dalam situasi kompetitif untuk mendapatkan akses terhadap sumber daya yang terbatas, baik dalam bentuk dukungan finansial dari masyarakat, bantuan pemerintah, maupun dalam memperebutkan "pasar" calon siswa atau jamaah. Persaingan ini dapat menciptakan dinamika yang tidak sehat jika tidak dikelola dengan bijaksana.

c. Saling Tuding dan Stereotip

Dalam dinamika hubungan yang kompetitif ini, tidak jarang muncul stereotip negatif dan saling tuding di antara komunitas-komunitas tersebut. Stereotip ini dapat memperburuk hubungan dan menghambat potensi kerja sama yang sebenarnya dapat memberikan manfaat besar bagi pengembangan Islam dan pendidikan umat.

Stereotip seperti ini, meskipun sering kali tidak berdasar dan bersifat generalisasi berlebihan, dapat menciptakan prasangka dan jarak sosial yang menghambat komunikasi dan kerja sama. Konflik stereotip ini dapat menjadi semakin kompleks ketika melibatkan dimensi politik praktis atau

afiliasi organisasi massa, di mana loyalitas kelompok dapat mengalahkan pertimbangan objektif tentang kualitas dan kontribusi masing-masing institusi (Hastasari et al., 2022).

Meskipun berbagai potensi konflik tersebut memang ada dan perlu disikapi dengan bijaksana, pada kenyataannya di lapangan banyak terjadi interaksi yang harmonis dan saling menguntungkan di antara ketiga institusi Islam tersebut. Kyai pesantren sering kali diminta menjadi khatib atau penceramah di masjid-masjid besar pada hari Jumat atau acara-acara keagamaan penting. Sebaliknya, banyak ustadz atau guru madrasah yang mendalami ilmu agamanya di pesantren pada waktu sore hari atau durante liburan sekolah. Siswa madrasah tidak jarang melanjutkan pendalaman ilmu agamanya di pesantren setelah menyelesaikan pendidikan formal mereka.

Sinergi yang positif ini menunjukkan bahwa perbedaan karakteristik dan orientasi tidak harus berujung pada konflik, tetapi dapat dimanfaatkan sebagai kekuatan komplementer yang saling melengkapi. Masjid dapat berfungsi sebagai tempat pertemuan dan dialog, madrasah menyediakan pendidikan formal yang terstruktur, dan pesantren memberikan pendalaman spiritual dan keilmuan yang intensif. Jika dikelola dengan baik, ketiga pilar ini dapat bekerja sama secara sinergis untuk memperkuat fondasi pendidikan Islam di Indonesia.

E. Tantangan dan Peluang Pesantren di Era Modern

Sebagai lembaga pendidikan yang memiliki akar historis yang sangat dalam dan berakar kuat pada tradisi Islam klasik, pesantren menghadapi serangkaian tantangan yang sangat kompleks dan signifikan di era modern yang ditandai oleh

akselerasi globalisasi, kemajuan teknologi yang sangat pesat, dan pergeseran nilai-nilai sosial yang fundamental. Era digital dan globalisasi telah mengubah lanskap pendidikan secara drastis, menciptakan paradigma baru yang menuntut adaptasi dan inovasi dari semua institusi pendidikan, termasuk pesantren. Namun, di balik serangkaian tantangan yang menghadang tersebut, terbentang pula peluang emas yang sangat besar bagi pesantren untuk menegaskan kembali relevansinya dan bahkan memperkuat posisinya sebagai lembaga pendidikan yang unik dan berharga.

1. Tantangan Utama yang Dihadapi Pesantren

Pesantren sebagai institusi pendidikan tradisional menghadapi berbagai tantangan yang memerlukan respons yang bijaksana dan strategis untuk mempertahankan eksistensi dan relevansinya:

a. Tantangan Modernisasi dan Relevansi

Pesantren terus-menerus dihadapkan pada dilema yang sangat mendasar antara mempertahankan keaslian tradisi (*ashalah*) dan kebutuhan untuk beradaptasi dengan tuntutan modernitas (*mu'asharah*). Dilema ini bukan sekadar persoalan teknis atau metodologis, tetapi menyentuh esensi identitas dan filosofi dasar pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam. Ada kekhawatiran bahwa dalam upaya untuk menjadi modern dan relevan, pesantren justru kehilangan jati dirinya dan menjadi serupa dengan lembaga pendidikan formal lainnya (Azra, 2000).

b. Persaingan dengan Lembaga Pendidikan Modern

Pesantren berhadapan dengan persaingan yang semakin ketat dengan sekolah umum dan madrasah modern yang dianggap menawarkan prospek karier yang lebih cerah dan jaminan masa depan yang lebih pasti. Sekolah-sekolah modern dengan

fasilitas canggih, kurikulum yang terstandarisasi secara internasional, dan jaringan alumni yang kuat di dunia profesional memiliki daya tarik tersendiri bagi orang tua dan calon siswa.

c. Erosi Nilai-Nilai Tradisional

Gelombang globalisasi dan penetrasi media digital yang masif membawa serta nilai-nilai baru yang tidak selalu sejalan dengan filosofi dan budaya pesantren. Generasi muda yang tumbuh di era digital memiliki karakteristik dan ekspektasi yang sangat berbeda dari generasi sebelumnya. Mereka terbiasa dengan akses informasi yang instan, interaksi virtual yang intens, dan gaya hidup yang lebih individual dan konsumtif.

Tantangan terbesar dalam konteks ini adalah menjaga dan melestarikan nilai-nilai luhur yang menjadi fondasi pendidikan pesantren, seperti *ta'zhim* atau penghormatan mendalam kepada guru, kesederhanaan dalam gaya hidup, kesabaran dalam proses pembelajaran yang panjang, dan ketekunan spiritual melalui berbagai bentuk tirakat atau latihan spiritual. Nilai-nilai ini berhadapan dengan budaya instan dan materialisme yang semakin menguat di kalangan generasi muda.

d. Ketergantungan pada Figur Kyai

Model kepemimpinan pesantren yang sangat terpusat pada sosok Kyai, meskipun memiliki kelebihan dalam hal otoritas dan efektivitas pengambilan keputusan, dapat menjadi kelemahan struktural yang serius dalam jangka panjang. Ketergantungan yang berlebihan pada figur sentral ini menciptakan kerentanan ketika terjadi transisi kepemimpinan.

e. Keterbatasan Sumber Daya

Banyak pesantren, terutama yang masih bersifat salafiyah dan independen, menghadapi keterbatasan serius dalam hal sumber daya finansial dan sumber daya manusia. Keterbatasan finansial berdampak langsung pada kualitas sarana dan prasarana pendidikan, kesejahteraan para pengajar, dan kemampuan untuk mengembangkan program-program inovatif. Keterbatasan sumber daya manusia, khususnya tenaga pengajar yang berkualitas dan berwawasan luas, juga menjadi tantangan serius. Banyak ustadz di pesantren yang, meskipun memiliki kedalaman ilmu agama, kurang memiliki kemampuan pedagogis modern atau wawasan tentang perkembangan dunia kontemporer. Kondisi ini dapat mempengaruhi kualitas pembelajaran dan daya saing pesantren.

2. Peluang Besar di Era Modern

Di tengah berbagai tantangan yang menghadang, pesantren juga memiliki peluang emas yang sangat besar untuk memperkuat posisinya dan bahkan menjadi lebih relevan di era modern:

a. Permintaan akan Pendidikan Karakter

Di tengah krisis moral dan degradasi nilai-nilai yang dirasakan oleh banyak kalangan masyarakat, pesantren menawarkan model pendidikan karakter yang telah teruji selama berabad-abad. Fenomena kenakalan remaja, korupsi, konflik sosial, dan berbagai patologi sosial lainnya membuat masyarakat semakin menyadari pentingnya pendidikan yang tidak hanya fokus pada aspek kognitif tetapi juga pada pembentukan karakter dan moral. Permintaan dari masyarakat, khususnya kelas menengah perkotaan yang berpendidikan tinggi, terhadap pendidikan yang holistik dan berbasis nilai semakin meningkat. Mereka menyadari bahwa kesuksesan akademik semata tidak

cukup untuk mempersiapkan anak-anak menghadapi kompleksitas kehidupan modern. Pendidikan karakter yang menekankan integritas, kejujuran, empati, dan tanggung jawab sosial menjadi semakin berharga dan dicari.

b. Kekhasan sebagai Keunggulan Kompetitif

Model pendidikan yang ditawarkan pesantren merupakan sebuah keunikan yang sangat sulit ditiru oleh sekolah formal konvensional. Kemampuan pesantren untuk menciptakan lingkungan pembelajaran total selama 24 jam, membangun karakter melalui pengalaman hidup bersama, dan mengintegrasikan pembelajaran akademik dengan pembinaan spiritual merupakan "produk" pendidikan yang sangat unik dan bernilai tinggi.

c. Potensi Integrasi Teknologi

Perkembangan teknologi informasi dan komunikasi, jika dimanfaatkan secara bijak dan strategis, dapat menjadi alat yang sangat ampuh untuk memperkaya dan memodernisasi proses pembelajaran di pesantren tanpa menghilangkan esensi dan karakteristik dasarnya. Teknologi dapat menjadi enabler yang memungkinkan pesantren untuk mempertahankan keunikannya sambil meningkatkan kualitas dan jangkauan pendidikannya.

d. Jaringan Alumni yang Kuat

Solidaritas dan ikatan emosional di antara alumni pesantren merupakan modal sosial yang luar biasa. Jaringan ini tidak hanya menjadi sumber santri baru, tetapi juga dapat dimobilisasi untuk mendukung pengembangan pesantren dalam berbagai bidang.

Menghadapi tantangan dan menangkap peluang ini menuntut kepemimpinan Kyai yang adaptif dan visioner. Pesantren yang mampu secara kreatif memadukan kekayaan tradisinya dengan tuntutan modernitas, tanpa kehilangan jiwanya, akan terus menjadi mercusuar pendidikan dan peradaban di Indonesia.

BAB 6

MANAJEMEN STRATEGIS DALAM PENDIDIKAN

Dunia pendidikan bukanlah entitas yang statis. Pendidikan selalu bergerak mengikuti dinamika zaman, merespons tuntutan masyarakat, dan menyesuaikan diri dengan persaingan global yang kian ketat. Sekolah, madrasah, atau lembaga pendidikan apa pun yang hanya berjalan berdasarkan rutinitas sehari-hari tanpa arah yang jelas akan mudah tertinggal dan kehilangan relevansinya. Kondisi ini membuat manajemen strategis menjadi sesuatu yang fundamental. Manajemen strategis tidak cukup dipahami sebagai perencanaan jangka panjang semata, tetapi harus dilihat sebagai sebuah pendekatan menyeluruh yang memberi arah, memandu keputusan, dan menggerakkan seluruh potensi organisasi pendidikan untuk mencapai keunggulan berkelanjutan.

Dengan manajemen strategis, sebuah lembaga pendidikan dapat mengenali posisinya, memahami kekuatan dan kelemahannya, lalu merumuskan tujuan yang visioner. Selanjutnya, lembaga tersebut mengerahkan seluruh sumber daya yang dimiliki secara efektif untuk mencapai tujuan itu. Manajemen strategis ibarat kompas yang menunjukkan arah ke mana lembaga pendidikan harus berjalan agar tidak tersesat oleh perubahan zaman.

Bab ini akan membahas konsep serta penerapan manajemen strategis dalam konteks pendidikan. Pembahasan diawali dengan pemahaman mengenai konsep dasar manajemen strategis dan mengapa hal ini relevan diterapkan di sekolah maupun madrasah. Selanjutnya, dibahas peran penting pemberdayaan pendidik dan tenaga kependidikan sebagai salah satu pilar utama keberhasilan strategi. Bab ini juga akan memaparkan berbagai strategi praktis untuk meningkatkan mutu sekolah, membahas perlunya inovasi dalam manajemen pendidikan pada era perubahan, hingga memberikan contoh nyata berupa studi kasus sebuah lembaga pendidikan yang mampu mengubah tantangan menjadi peluang melalui penerapan manajemen strategis.

A. Konsep Manajemen Strategis dalam Pendidikan

Manajemen strategis dapat dipahami sebagai pendekatan sistematis yang dirancang untuk membantu lembaga pendidikan mencapai tujuannya dengan cara yang menjamin keberhasilan jangka panjang (Ansoff et al., 2018). Proses ini bukan sekadar aktivitas administratif, melainkan rangkaian langkah terencana yang bersifat dinamis. Para pemimpin pendidikan dituntut untuk tidak hanya berfokus pada operasional sehari-hari, tetapi juga memikirkan keberlanjutan lembaga di masa depan. Dengan manajemen strategis, sekolah dapat berubah dari lembaga yang sekadar reaktif terhadap perubahan menjadi lembaga yang proaktif, mampu mengantisipasi perkembangan, bahkan menciptakan peluang baru (Sagala, 2013).

Dalam praktiknya, manajemen strategis terdiri dari beberapa tahapan yang saling berkaitan. Meskipun terdapat beragam model, pada dasarnya proses ini mencakup empat

elemen utama sebagaimana dikemukakan Hunger dan Wheelen, yaitu pemindaian lingkungan, perumusan strategi, implementasi strategi, serta evaluasi dan pengawasan (Indrajit & Djokopranoto, 2006).

1. Pemindaian Lingkungan (*Environmental Scanning*)

Langkah pertama dalam manajemen strategis adalah membaca dan memahami medan di mana sekolah atau madrasah beroperasi. Analisis dilakukan terhadap lingkungan eksternal maupun internal. Lingkungan eksternal mencakup faktor sosial, budaya, politik, ekonomi, hingga teknologi yang dapat memengaruhi jalannya sekolah. Dari analisis ini, lembaga akan mengetahui peluang yang bisa dimanfaatkan sekaligus ancaman yang harus diantisipasi (Siagian, 2005). Misalnya, kebijakan kurikulum baru dari pemerintah bisa menjadi peluang untuk meningkatkan kualitas pembelajaran, sedangkan keberadaan sekolah pesaing dengan fasilitas lebih modern dapat menjadi ancaman.

Sementara itu, lingkungan internal mencakup penilaian terhadap seluruh sumber daya yang dimiliki sekolah, baik tenaga pendidik, fasilitas, maupun sistem manajemen. Hasil evaluasi internal memberikan gambaran tentang kekuatan yang dapat dioptimalkan dan kelemahan yang perlu diperbaiki (Siagian, 2005). Misalnya, guru yang berdedikasi tinggi dapat menjadi kekuatan, sedangkan keterbatasan sarana teknologi bisa dianggap kelemahan. Kombinasi hasil analisis eksternal dan internal ini dikenal dengan istilah analisis SWOT.

2. Perumusan Strategi (*Strategy Formulation*)

Setelah memahami kondisi internal dan eksternal, tahap berikutnya adalah merumuskan strategi. Dalam tahap ini, pemimpin pendidikan menentukan arah institusi melalui visi,

misi, dan tujuan yang terukur. Perumusan strategi harus realistis sekaligus visioner agar dapat menjadi pemandu langkah seluruh warga sekolah.

3. Implementasi Strategi (*Strategy Implementation*)

Strategi yang sudah dirumuskan tidak akan berarti jika hanya berhenti pada tataran konsep. Oleh karena itu, strategi harus diterjemahkan dalam bentuk program kerja yang konkret. Tahap implementasi meliputi pengalokasian anggaran, penugasan, hingga penetapan prosedur operasional. Semua lini dalam sekolah harus bergerak serentak agar strategi dapat berjalan efektif.

4. Evaluasi dan Pengawasan (*Evaluation and Control*).

Tahap terakhir adalah evaluasi untuk menilai sejauh mana strategi berjalan sesuai rencana. Evaluasi dilakukan secara terus-menerus agar sekolah dapat menyesuaikan diri dengan perubahan kondisi. Melalui pengawasan, pemimpin dapat melihat apakah tujuan strategis tercapai, sekaligus melakukan penyesuaian bila diperlukan (Akdon, 2007).

Penerapan manajemen strategis pada akhirnya menjadikan sekolah atau madrasah sebagai organisasi dengan kinerja tinggi. Lembaga yang dikelola dengan strategi jelas akan memiliki arah yang terukur, sumber daya manusia yang kompeten, serta orientasi pada hasil yang unggul (Siagian, 2005).

B. Pemberdayaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Strategi yang paling baik sekalipun tidak akan berjalan tanpa dukungan sumber daya manusia yang kompeten. Karena itu, pemberdayaan guru dan tenaga kependidikan menjadi inti dari

keberhasilan manajemen strategis. Pemberdayaan berarti memberikan kewenangan, kepercayaan, serta ruang gerak bagi pendidik dan staf untuk mengambil keputusan, bertanggung jawab, dan berinovasi dalam lingkup pekerjaannya (Zaini, 2018).

Tony Barnes (1996) memperkenalkan sebuah konsep yang disebut "Persamaan Kemampuan" (*Ability Equation*). Persamaan ini membantu pemimpin memahami apa yang perlu dilakukan agar staf dapat bekerja secara optimal. Misalnya, jika seorang staf tidak tahu apa yang harus dilakukan, maka solusinya adalah komunikasi. Pemimpin sekolah harus memastikan bahwa visi, misi, dan tujuan strategis dipahami dengan jelas oleh semua pihak. Jika staf tidak tahu bagaimana melakukannya, maka diperlukan pelatihan. Program pengembangan profesional harus dirancang untuk membekali guru dan staf dengan keterampilan teknis serta pedagogis.

Apabila staf tidak memiliki motivasi untuk melakukannya, maka pemimpin harus memberikan dorongan. Motivasi bisa berupa penghargaan, peluang pengembangan karier, maupun dukungan moral. Jika staf sudah memiliki kemampuan dan motivasi, inilah saatnya mereka diberdayakan dengan otonomi serta kepercayaan untuk melaksanakan tugasnya. Dan bila kinerjanya sudah terbukti baik, pemberian apresiasi akan semakin memperkuat semangat mereka.

David Clutterbuck (1994) menambahkan bahwa individu yang berdaya memiliki beberapa ciri, antara lain mampu mengembangkan keterampilan, memiliki jaringan informasi yang luas, berani menantang pola lama, selalu belajar, serta mampu menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Dalam praktiknya di sekolah, pemberdayaan guru dapat berupa keterlibatan dalam penyusunan kurikulum, penerapan metode

pembelajaran inovatif, atau kesempatan mengambil inisiatif untuk memajukan kelasnya (Hartati, 2023).

Adapun pemberdayaan tenaga kependidikan dapat berupa peningkatan keterampilan administrasi, penggunaan teknologi informasi untuk manajemen sekolah, dan dukungan agar layanan administrasi lebih cepat serta efisien (Wasilah & Sholihah, 2022). Dengan pemberdayaan yang tepat, setiap individu dalam sekolah dapat mengaktualisasikan potensi terbaiknya, sehingga hasil akhirnya adalah peningkatan prestasi akademik siswa (Nadeem et al., 2018).

C. Strategi Manajemen untuk Meningkatkan Mutu Sekolah

Peningkatan mutu sekolah adalah tujuan utama dari seluruh rangkaian manajemen strategis. Mutu yang tinggi tidak akan muncul dengan sendirinya, melainkan merupakan hasil dari perencanaan matang, pelaksanaan yang konsisten, dan evaluasi berkelanjutan. Melalui strategi yang terarah, sekolah dapat mengembangkan kualitas pendidikan yang bukan hanya memenuhi standar, tetapi juga mampu menjawab kebutuhan zaman dan harapan masyarakat.

Salah satu strategi penting adalah strategi berbasis analisis SWOT. Hasil analisis SWOT tidak boleh berhenti pada laporan tertulis, melainkan harus diubah menjadi tindakan nyata. Misalnya, sekolah yang memiliki guru berpengalaman sebagai kekuatan dapat memanfaatkannya untuk membangun kemitraan dengan universitas. Sebaliknya, kelemahan berupa laboratorium yang kurang lengkap dapat diatasi dengan peluang berupa bantuan dana dari pemerintah atau program tanggung jawab sosial perusahaan (CSR). Reputasi alumni yang baik sebagai

kekuatan juga bisa dijadikan modal untuk menghadapi ancaman persaingan dari sekolah baru. Dengan demikian, hasil analisis SWOT menjadi dasar strategi yang aplikatif.

Strategi berikutnya adalah pengembangan sumber daya manusia (SDM). Mutu sekolah pada dasarnya sangat ditentukan oleh mutu gurunya. Oleh sebab itu, program pendidikan dan pelatihan berkelanjutan mutlak diperlukan. Guru perlu mengikuti lokakarya, seminar, atau pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan mereka, baik dalam aspek pedagogis maupun penguasaan teknologi pembelajaran (Wisnanda et al., 2024). Selain itu, sekolah perlu menumbuhkan budaya organisasi yang sehat, di mana setiap guru merasa dihargai dan didorong untuk berkolaborasi. Sistem evaluasi kinerja juga harus adil dan transparan, dengan tujuan memberikan umpan balik yang membangun, bukan sekadar menghakimi.

Selain SDM, kurikulum dan pembelajaran juga menjadi fokus utama. Kurikulum harus fleksibel dan relevan dengan perkembangan masyarakat. Sekolah dapat mengembangkan kurikulum kontekstual dengan memasukkan muatan lokal, sesuai dengan keunggulan yang dimiliki daerah atau sekolah (Fajri, 2019). Guru juga perlu mendorong penerapan metode pembelajaran yang lebih modern, seperti project-based learning atau blended learning. Metode ini memberikan ruang bagi siswa untuk lebih aktif, kreatif, dan terlibat dalam proses belajar (Abidin, 2020).

Tidak kalah penting adalah pengelolaan sarana dan prasarana. Fasilitas yang memadai menjadi penopang utama kegiatan belajar mengajar. Sekolah perlu merencanakan penyediaan, pemeliharaan, dan pemanfaatan sarana prasarana dengan baik. Pengelolaan ini mencakup ruang kelas, laboratorium, perpustakaan, hingga fasilitas teknologi informasi

yang mendukung pembelajaran (Al Faruq & Supriyanto, 2020). Dengan fasilitas yang lengkap dan terkelola, proses belajar akan berjalan lebih efektif dan berkualitas.

Dengan mengintegrasikan semua strategi tersebut dalam kerangka manajemen strategis yang menyeluruh, sekolah dapat bergerak menuju peningkatan mutu yang signifikan. Upaya ini bukan hanya meningkatkan kualitas akademik, tetapi juga membangun kepercayaan masyarakat terhadap sekolah.

D. Inovasi Manajemen Pendidikan di Era Perubahan

Di tengah perubahan sosial yang cepat dan perkembangan teknologi yang pesat, inovasi dalam manajemen pendidikan menjadi kebutuhan yang tidak bisa ditawar. Inovasi dimaknai sebagai upaya menghadirkan gagasan, metode, produk, atau praktik baru untuk meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan daya saing lembaga pendidikan (Sanjaya, 2006; Mahmudah & Putra, 2021). Bentuk inovasi tersebut dapat terlihat dalam beberapa aspek berikut:

1. Inovasi dalam Pembelajaran dan Pengajaran

Inovasi dalam pembelajaran menekankan pada penggunaan pendekatan yang lebih modern, kreatif, dan sesuai dengan perkembangan zaman. Salah satunya adalah pemanfaatan teknologi digital. Saat ini, teknologi sudah menjadi bagian tidak terpisahkan dari kehidupan siswa. Karena itu, mengintegrasikan platform e-learning, papan tulis interaktif, simulasi virtual, dan sumber belajar daring menjadi langkah penting untuk menciptakan pembelajaran yang lebih personal, interaktif, dan fleksibel (Gunawan & Amaludin, 2021). Dengan teknologi, siswa

bisa belajar tanpa terikat ruang dan waktu, sementara guru dapat memantau perkembangan belajar dengan lebih terukur.

Selain itu, pendekatan *Project-Based Learning* (PBL) juga merupakan inovasi penting dalam proses pembelajaran. PBL mengajak siswa untuk belajar melalui pengerjaan proyek nyata yang relevan dengan kehidupan mereka sehari-hari. Metode ini tidak hanya membuat siswa lebih aktif, tetapi juga mengasah keterampilan berpikir kritis, kreativitas, kemampuan bekerja sama, dan keterampilan memecahkan masalah, yang merupakan kompetensi utama abad ke-21 (Zubaidah, 2019).

2. Inovasi dalam Kurikulum

Kurikulum merupakan jantung dari pendidikan. Oleh karena itu, kurikulum harus senantiasa disesuaikan dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, serta kebutuhan dunia kerja. Inovasi dalam kurikulum dapat dilakukan melalui peninjauan berkala, sehingga isi kurikulum tetap relevan dengan tantangan global. Kurikulum yang kontekstual, misalnya dengan menambahkan muatan lokal atau kompetensi khas sekolah, akan membekali siswa dengan pengetahuan dan keterampilan yang lebih bermakna serta sesuai dengan kebutuhan mereka (Suwandi, 2020). Dengan demikian, kurikulum bukan sekadar dokumen formal, tetapi sebuah instrumen yang hidup dan selalu beradaptasi.

3. Inovasi dalam Layanan Kesiswaan

Layanan siswa juga perlu terus diperbarui agar mampu mendukung perkembangan peserta didik secara utuh. Salah satu inovasi yang dapat dilakukan adalah mengembangkan program mentoring. Program ini dapat melibatkan guru, alumni, maupun profesional dari dunia industri untuk membimbing siswa, baik dalam bidang akademik, pengembangan pribadi, maupun

perencanaan karier (Alimah & Hakim, 2021). Dengan adanya pendampingan seperti ini, siswa akan merasa lebih didukung dan memiliki gambaran yang lebih jelas tentang masa depan mereka.

4. Faktor Pendukung Inovasi

Inovasi tidak dapat tumbuh begitu saja, melainkan harus ditopang oleh lingkungan yang mendukung. Perilaku inovatif guru dipengaruhi oleh banyak hal, antara lain efikasi diri, kreativitas, kepemimpinan transformasional dari kepala sekolah, iklim organisasi yang terbuka, budaya sekolah yang kolaboratif, serta motivasi intrinsik (Ningrum & Abdullah, 2021; Purwanto et al., 2020). Guru yang percaya diri dengan kemampuannya, kreatif, serta mendapat dukungan dari lingkungan sekolah akan lebih mudah berinovasi.

Peran pemimpin sekolah juga sangat menentukan. Kepala sekolah atau pemimpin pendidikan harus mampu menciptakan ekosistem yang kondusif, di mana guru dan staf merasa aman untuk mencoba hal-hal baru, berani mengambil risiko yang terukur, serta terus belajar dari pengalaman. Dengan dukungan seperti ini, sekolah dapat menjadi tempat yang subur bagi lahirnya inovasi yang bermanfaat bagi peningkatan mutu pendidikan (Apandi et al., 2022).

E. Studi Kasus Manajemen Strategis di Lembaga Pendidikan

Untuk memberikan gambaran yang lebih nyata, berikut dipaparkan sebuah studi kasus hipotetis tentang bagaimana manajemen strategis diterapkan di sebuah madrasah swasta perkotaan. Studi ini memperlihatkan bagaimana penerapan strategi yang tepat dapat mengubah tantangan menjadi peluang.

1. Kondisi Awal

Madrasah “Al-Hikmah” menghadapi berbagai masalah. Jumlah pendaftar siswa baru menurun selama tiga tahun berturut-turut, sebagian besar guru masih mengandalkan metode konvensional, dan beberapa orang tua mulai memindahkan anaknya ke sekolah lain yang menawarkan program berbasis teknologi. Situasi ini menunjukkan adanya ancaman serius. Namun, madrasah juga memiliki kekuatan, antara lain ikatan komunitas yang kuat dengan masyarakat sekitar serta beberapa guru senior yang sangat berdedikasi.

2. Penerapan Manajemen Strategis

Langkah pertama adalah pemindaian lingkungan melalui analisis SWOT. Tim kecil yang dibentuk kepala madrasah berhasil mengidentifikasi kekuatan berupa reputasi pendidikan akhlak yang baik dan dukungan komunitas. Kelemahannya antara lain fasilitas teknologi yang minim, metode pengajaran yang kurang inovatif, serta keterbatasan program ekstrakurikuler. Peluang yang tersedia adalah adanya bantuan dana pemerintah untuk digitalisasi sekolah serta meningkatnya minat masyarakat terhadap pendidikan karakter. Sementara ancamannya adalah persaingan dari sekolah baru yang lebih modern serta anggapan bahwa madrasah tertinggal dalam hal teknologi.

Berdasarkan analisis itu, dirumuskan visi baru yaitu: *“Menjadi madrasah unggul yang memadukan tradisi akhlak mulia dengan inovasi teknologi.”* Tujuan strategis yang ditetapkan antara lain meningkatkan pendaftaran siswa sebesar 20% dalam dua tahun, melengkapi kelas dengan perangkat teknologi dalam satu tahun, dan melatih hampir seluruh guru dalam pedagogi digital.

3. Implementasi Dilakukan dengan Pemberdayaan

Kepala madrasah memastikan visi dan strategi disosialisasikan secara menyeluruh. Pelatihan guru tentang teknologi pembelajaran diadakan secara bertahap. Sebuah tim inovasi dibentuk, terdiri dari guru-guru muda yang memiliki minat besar pada teknologi. Mereka diberi kewenangan untuk merancang model pembelajaran baru. Guru yang berhasil membuat modul digital diberi penghargaan, bahkan dibuat program “Guru Inovatif” setiap semester untuk meningkatkan motivasi.

4. Evaluasi dan Hasil

Setiap enam bulan, tim melakukan evaluasi. Data pendaftaran, hasil belajar siswa, serta umpan balik orang tua dijadikan tolok ukur. Hasil evaluasi menunjukkan adanya peningkatan signifikan pada kualitas pembelajaran, meskipun masih ada beberapa mata pelajaran yang lambat dalam adopsi teknologi. Untuk mengatasinya, dilakukan program pendampingan antar-guru.

Setelah dua tahun, madrasah ini berhasil membalikkan tren penurunan pendaftaran. Guru lebih percaya diri dalam menggunakan teknologi, pembelajaran menjadi lebih interaktif, dan citra madrasah meningkat. Yang lebih penting, madrasah mampu menjaga kekuatannya dalam pendidikan akhlak sambil memperlihatkan kemampuannya beradaptasi dengan tuntutan zaman.

Studi kasus ini memperlihatkan bahwa pendekatan manajemen strategis yang diterapkan secara sistematis, ditopang dengan pemberdayaan sumber daya manusia, dapat membawa perubahan besar pada mutu pendidikan sebuah lembaga.

BAB 7

PENERAPAN MANAJEMEN PEMBELAJARAN DI SEKOLAH

Apabila kepemimpinan adalah nahkoda dan manajemen strategis adalah peta sebuah lembaga pendidikan, maka manajemen pembelajaran adalah mesin yang menggerakkan kapal tersebut menuju tujuannya. Kualitas sebuah sekolah atau madrasah pada akhirnya diukur dari apa yang terjadi di dalam ruang kelas, yaitu interaksi antara guru dan siswa yang bertujuan untuk membangun pengetahuan, keterampilan, dan karakter. Tanpa pengelolaan proses pembelajaran yang efektif, visi dan misi secemerlang apapun akan tetap menjadi dokumen tak bermakna. Manajemen pembelajaran merupakan sebuah seni dan ilmu dalam merancang, melaksanakan, dan mengevaluasi seluruh aktivitas belajar-mengajar agar berjalan secara efisien, efektif, dan inspiratif.

Bab ini akan mengupas secara mendalam tentang esensi manajemen pembelajaran dalam konteks pendidikan modern. Pembahasan akan dimulai dari konsep dasar yang membentuk fondasi manajemen pembelajaran. Selanjutnya, kita akan menelaah bagaimana penerapan manajemen pembelajaran secara langsung berpengaruh terhadap peningkatan mutu pendidikan secara keseluruhan dan bagaimana hubungannya dengan hasil belajar siswa. Bab ini juga akan menyajikan potret penerapan manajemen pembelajaran di lembaga pendidikan Islam, seperti madrasah dan sekolah Islam terpadu, sebelum

diakhiri dengan sebuah refleksi kritis mengenai implementasinya di lapangan.

A. Konsep Dasar Manajemen Pembelajaran

Manajemen pembelajaran secara fundamental adalah sebuah kerangka kerja sistematis yang digunakan oleh pendidik untuk mengelola seluruh siklus proses pembelajaran. Ini bukan sekadar aktivitas mengajar, melainkan sebuah upaya terstruktur yang mencakup pemikiran mendalam tentang bagaimana pembelajaran akan direncanakan, bagaimana prosesnya akan dijalankan, dan bagaimana hasilnya akan diukur untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan (Abdollahi et al., 2023). Konsep ini menempatkan guru tidak hanya sebagai penyampai materi, tetapi juga sebagai seorang manajer di dalam kelasnya, yang mengorkestrasi seluruh sumber daya untuk mencapai hasil terbaik.

Secara umum, manajemen pembelajaran ditopang oleh tiga pilar utama yang membentuk sebuah siklus berkelanjutan.

1. Perencanaan Pembelajaran (*Planning*)

Ini adalah fase persiapan yang krusial sebelum proses belajar-mengajar dimulai. Tahap ini merupakan fondasi bagi seluruh kegiatan di kelas. Pada tahap ini, seorang pendidik melakukan serangkaian kegiatan manajerial, seperti merumuskan tujuan pembelajaran yang jelas dan terukur, menganalisis karakteristik siswa, memilih materi ajar yang relevan, menentukan metode dan strategi pengajaran yang paling sesuai, serta merancang instrumen evaluasi yang valid. Perencanaan yang matang memastikan bahwa setiap sesi pembelajaran memiliki arah yang jelas dan semua sumber daya yang diperlukan, mulai dari materi

hingga media, telah disiapkan secara optimal (Gupta & Yadav, 2023).

2. Pelaksanaan Pembelajaran (*Implementation*)

Fase ini adalah inti dari proses pembelajaran, di mana rencana yang telah disusun dengan cermat diwujudkan dalam interaksi nyata di dalam kelas. Pelaksanaan yang efektif menuntut guru untuk mampu menciptakan lingkungan belajar yang interaktif, inspiratif, menyenangkan, dan menantang. Guru tidak lagi hanya berceramah, tetapi berperan sebagai fasilitator yang memotivasi siswa untuk berpartisipasi aktif, membangun pemahaman mereka sendiri, dan mengembangkan potensi yang mereka miliki. Di sinilah kemampuan guru dalam mengelola kelas, menggunakan media, dan menerapkan berbagai pendekatan, seperti pendekatan ilmiah, menjadi sangat penting untuk menghidupkan suasana belajar (Mousa & Arslan, 2023).

3. Evaluasi Pembelajaran (*Evaluation*)

Tahap ini adalah proses pengukuran dan penilaian terhadap ketercapaian tujuan pembelajaran yang telah ditetapkan. Evaluasi tidak hanya dilakukan di akhir semester (sumatif), tetapi juga idealnya berlangsung selama proses pembelajaran (formatif). Tujuannya adalah untuk mengetahui sejauh mana siswa telah menguasai materi, mengidentifikasi kesulitan yang mereka hadapi, dan memberikan umpan balik yang konstruktif untuk perbaikan. Hasil dari evaluasi ini kemudian menjadi masukan berharga untuk siklus perencanaan pembelajaran berikutnya, sehingga tercipta sebuah proses perbaikan yang berkelanjutan atau *continuous improvement* (Strakos et al., 2023).

Ketiga pilar ini saling terkait erat dan tidak dapat dipisahkan satu sama lain. Tanpa perencanaan yang baik, pelaksanaan akan kehilangan arah dan tujuan. Tanpa pelaksanaan

yang efektif, rencana yang hebat hanya akan menjadi angan-angan di atas kertas. Dan tanpa evaluasi yang sistematis, tidak akan ada perbaikan yang berarti untuk siklus pembelajaran selanjutnya.

B. Pengaruh Penerapan Manajemen Pembelajaran terhadap Mutu Pendidikan

Mutu pendidikan sebuah institusi tidak dapat dilepaskan dari kualitas proses pembelajaran yang berlangsung di dalamnya. Penerapan manajemen pembelajaran yang efektif memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap peningkatan mutu pendidikan secara keseluruhan. Ketika proses pembelajaran dikelola dengan baik, berbagai komponen yang menunjang mutu pendidikan, seperti materi ajar, metode, sarana, dan sumber daya lainnya, dapat diorkestrasi secara harmonis untuk menghasilkan dampak yang optimal (Slicker et al., 2023).

Analisis menunjukkan bahwa terdapat korelasi yang kuat antara penerapan manajemen pembelajaran dengan peningkatan mutu pendidikan. Hal ini dapat dipahami karena manajemen pembelajaran yang baik akan memastikan setiap elemen dalam proses pendidikan berjalan sesuai standar dan tujuan yang diharapkan. Beberapa pengaruh utamanya antara lain:

1. Menjamin Konsistensi dan Ketercapaian Standar

Dengan adanya perencanaan yang terstruktur, setiap guru akan bekerja berdasarkan acuan yang sama untuk mencapai standar kompetensi lulusan yang telah ditetapkan. Hal ini mengurangi variabilitas kualitas pengajaran antar guru dan antar kelas, sehingga mutu pendidikan menjadi lebih merata di seluruh institusi (Ji et al., 2023).

2. Menciptakan Lingkungan Belajar yang Kondusif

Pelaksanaan pembelajaran yang terkelola dengan baik akan menciptakan suasana kelas yang positif dan produktif. Siswa merasa lebih termotivasi dan terlibat ketika mereka tahu apa yang diharapkan dari mereka, bagaimana mereka akan belajar, dan bagaimana kemajuan mereka akan dinilai.

3. Mendorong Inovasi dan Perbaikan Berkelanjutan

Siklus evaluasi dalam manajemen pembelajaran memaksa sekolah untuk terus merefleksikan praktiknya. Data dari hasil evaluasi dapat digunakan untuk mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki, mendorong guru untuk mencoba metode baru, dan memastikan bahwa praktik pembelajaran selalu relevan dan efektif (Dieperink et al., 2023).

Meskipun demikian, penting untuk dicatat bahwa manajemen pembelajaran bukanlah satu-satunya faktor penentu mutu pendidikan. Sebuah studi di sebuah Madrasah Aliyah Negeri menunjukkan bahwa variabel manajemen pembelajaran memberikan kontribusi sekitar 31,30% terhadap peningkatan mutu pendidikan. Angka ini menegaskan bahwa pengaruhnya memang signifikan, namun masih ada 68,70% faktor lain yang turut berpengaruh. Faktor-faktor tersebut bisa meliputi kepemimpinan kepala sekolah, budaya organisasi, ketersediaan sumber daya, serta dukungan dari orang tua dan masyarakat. Oleh karena itu, manajemen pembelajaran harus dilihat sebagai bagian integral dari sebuah sistem manajemen sekolah yang lebih luas dan komprehensif.

C. Hubungan Manajemen Pembelajaran dengan Hasil Belajar

Tujuan akhir dari setiap proses pendidikan adalah tercapainya hasil belajar (*learning outcomes*) yang optimal pada diri siswa. Manajemen pembelajaran memiliki hubungan yang sangat erat dan langsung dengan pencapaian hasil belajar tersebut. Dapat dikatakan, proses pembelajaran yang terkelola dengan baik akan mampu meningkatkan prestasi siswa, baik dalam ranah kognitif (pengetahuan), afektif (sikap), maupun psikomotorik (keterampilan).

Hubungan ini dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Ranah Kognitif

Manajemen pembelajaran yang efektif memastikan bahwa konten atau materi ajar disampaikan secara logis, sistematis, dan mendalam. Melalui perencanaan yang baik, guru dapat menyusun alur pembelajaran yang membantu siswa membangun pemahaman konsep dari yang sederhana hingga yang kompleks. Penerapan pendekatan pembelajaran seperti pendekatan ilmiah (*scientific approach*), yang melibatkan kegiatan mengamati, menanya, mencoba, menalar, dan mengomunikasikan, secara langsung dapat meningkatkan kemampuan berpikir tingkat tinggi siswa (Yu & Li, 2023). Evaluasi yang terencana juga memastikan bahwa penguasaan pengetahuan siswa dapat diukur secara akurat.

Lebih jauh, keberhasilan ranah kognitif juga dipengaruhi oleh pemanfaatan media dan teknologi pembelajaran. Misalnya, penggunaan multimedia interaktif atau simulasi digital dapat memperkaya pemahaman siswa terhadap konsep abstrak yang sulit dipelajari hanya melalui teks. Dengan strategi manajemen

pembelajaran yang mengintegrasikan teknologi, siswa tidak hanya menghafal informasi, tetapi juga mengembangkan kemampuan analisis, sintesis, dan evaluasi, yang menjadi indikator penting pencapaian ranah kognitif.

2. Ranah Afektif

Hasil belajar tidak hanya soal pengetahuan. Sikap, nilai, dan karakter adalah bagian krusial dari pendidikan. Pelaksanaan pembelajaran yang dikelola dengan baik, yang menciptakan suasana kelas yang saling menghargai, kolaboratif, dan memotivasi, akan berdampak positif pada perkembangan afektif siswa. Melalui proses ini, mereka belajar untuk disiplin, bertanggung jawab, bekerja sama, dan mengembangkan minat serta motivasi belajar yang positif (Kazemeini & Swei, 2023).

Selain itu, ranah afektif juga berkaitan dengan pembentukan kepribadian dan karakter siswa yang berkelanjutan. Guru yang mampu menata interaksi kelas secara hangat dan inklusif akan menumbuhkan rasa percaya diri serta empati siswa terhadap orang lain. Melalui manajemen pembelajaran yang memperhatikan dimensi afektif, sekolah dapat berperan sebagai wahana pembentukan karakter, sehingga siswa tidak hanya menjadi individu yang cerdas secara intelektual, tetapi juga memiliki sikap positif dalam kehidupan sosial.

3. Ranah Psikomotorik

Untuk mata pelajaran yang menuntut keterampilan fisik, seperti olahraga atau praktik laboratorium, manajemen pembelajaran memastikan siswa mendapatkan instruksi yang jelas, contoh yang benar, dan kesempatan yang cukup untuk berlatih. Perencanaan yang cermat terhadap alokasi waktu, penggunaan peralatan, dan prosedur keselamatan akan sangat memengaruhi tingkat penguasaan keterampilan psikomotorik siswa.

Dalam konteks ini, manajemen pembelajaran tidak hanya berfokus pada pelatihan keterampilan dasar, tetapi juga bagaimana siswa dapat mengembangkan keterampilan tersebut menjadi lebih kompleks dan terintegrasi. Guru berperan untuk merancang kegiatan praktik yang bertahap, dimulai dari latihan sederhana hingga penerapan keterampilan dalam situasi nyata. Dengan strategi yang tepat, siswa tidak hanya mampu meniru gerakan atau prosedur, tetapi juga dapat menyesuaikan keterampilan mereka dengan kebutuhan, situasi, dan tantangan yang berbeda di lapangan.

Dengan demikian, manajemen pembelajaran berfungsi sebagai jembatan yang menghubungkan antara tujuan pendidikan yang dirumuskan dalam kurikulum dengan hasil nyata yang dicapai oleh siswa. Kegagalan dalam mengelola proses pembelajaran secara efektif akan menyebabkan jurang yang lebar antara apa yang diharapkan dan apa yang sesungguhnya dihasilkan oleh sistem pendidikan (Ramos-Pla et al., 2021).

D. Penerapan di Madrasah dan Sekolah Islam Terpadu

Lembaga pendidikan Islam seperti Madrasah dan Sekolah Islam Terpadu (SIT) memiliki karakteristik yang unik, terutama karena adanya integrasi antara kurikulum pendidikan umum dengan kurikulum pendidikan agama Islam. Konteks ini memberikan tantangan sekaligus peluang tersendiri dalam penerapan manajemen pembelajaran.

Studi Kasus di Madrasah Aliyah Negeri

Dalam konteks sebuah Madrasah Aliyah Negeri, penerapan manajemen pembelajaran menjadi kunci untuk menyeimbangkan dan mensinergikan kedua muatan kurikulum tersebut.

1. Perencanaan

Guru-guru di madrasah dituntut untuk mampu merancang Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP) yang tidak hanya memenuhi target kompetensi mata pelajaran umum, tetapi juga mengintegrasikan nilai-nilai keislaman di dalamnya. Sebagai contoh, dalam pelajaran biologi tentang teori evolusi, guru harus mampu merencanakan bagaimana menyajikannya dalam bingkai yang tidak bertentangan dengan akidah Islam, mungkin dengan menambahkan perspektif dari para ilmuwan Muslim atau ayat-ayat kauniyah.

2. Pelaksanaan

Dalam praktiknya, guru sering kali memadukan metode pengajaran modern dengan tradisi pembelajaran Islam. Diskusi kelompok dan eksperimen laboratorium bisa berjalan seiring dengan metode kajian kitab atau hafalan Al-Qur'an. Tantangannya adalah mengalokasikan waktu secara proporsional dan memastikan kedua aspek mendapatkan perhatian yang seimbang agar tidak ada yang terabaikan.

3. Evaluasi

Penilaian di madrasah bersifat komprehensif. Proses ini tidak hanya mengukur penguasaan akademik (kognitif), tetapi juga mencakup penilaian terhadap praktik ibadah sehari-hari, akhlak, dan kemampuan membaca Al-Qur'an (afektif dan psikomotorik).

Penerapan di Sekolah Islam Terpadu (SIT) sering kali menunjukkan pola yang serupa, bahkan dengan penekanan yang lebih kuat pada keterpaduan (*integrated learning*). Di SIT, manajemen pembelajaran dirancang untuk memastikan bahwa nilai-nilai Islam menjadi napas dalam setiap mata pelajaran dan aktivitas sekolah. Keberhasilan dalam mengelola keterpaduan inilah yang menjadi daya jual utama dan penentu kualitas bagi

lembaga-lembaga tersebut (Hauerwas et al., 2023). Tantangan utama bagi kedua jenis lembaga ini adalah memastikan bahwa para guru memiliki kompetensi yang memadai, tidak hanya dalam bidang studinya, tetapi juga dalam wawasan keislaman dan pedagogi integratif.

E. Refleksi Penerapan Manajemen Pembelajaran

Meskipun konsep manajemen pembelajaran terdengar ideal dan sangat penting, penerapannya di lapangan sering kali menghadapi berbagai kendala. Refleksi kritis terhadap implementasinya menjadi langkah penting untuk perbaikan yang berkelanjutan.

Salah satu temuan penting dari studi di madrasah yang menunjukkan bahwa manajemen pembelajaran memiliki pengaruh yang "sedang" atau moderat terhadap peningkatan mutu pendidikan, menyiratkan sebuah refleksi penting. Memiliki prosedur manajemen pembelajaran yang terdokumentasi, seperti RPP yang lengkap, ternyata tidaklah cukup. Kualitas sesungguhnya terletak pada bagaimana perencanaan itu diimplementasikan di dalam kelas dan bagaimana hasil evaluasi dimanfaatkan untuk perbaikan. Sering kali, dokumen perencanaan hanya menjadi formalitas administratif untuk memenuhi tuntutan pengawas, sementara praktik di kelas tetap berjalan seperti biasa tanpa perubahan signifikan.

Bagi para pemimpin pendidikan, baik kepala sekolah maupun kepala madrasah, beberapa pertanyaan reflektif perlu diajukan secara jujur:

1. Apakah para guru di lembaga kita benar-benar memahami filosofi di balik manajemen pembelajaran, atau mereka hanya sekadar memenuhi tuntutan administrasi?

2. Sudahkah kita memberikan dukungan yang cukup, baik dalam bentuk pelatihan, waktu, maupun sumber daya, agar para guru dapat merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi pembelajaran secara optimal?
3. Apakah budaya sekolah kita sudah cukup terbuka untuk mendorong guru berani mencoba metode-metode baru dan inovatif, serta belajar dari kegagalan?
4. Bagaimana kita memastikan bahwa data hasil evaluasi belajar siswa benar-benar dianalisis dan digunakan sebagai dasar untuk pengambilan keputusan pedagogis, bukan hanya disimpan sebagai arsip?

Pada akhirnya, manajemen pembelajaran adalah sebuah komitmen kolektif. Ia menuntut kesadaran dan keterampilan dari setiap guru, serta dukungan dan fasilitasi dari kepemimpinan sekolah. Mengelola pembelajaran secara efektif adalah sebuah perjalanan tanpa akhir, sebuah proses penyempurnaan terus-menerus yang menjadi jantung dari upaya peningkatan mutu pendidikan (Sugiyono, 2010). Keberhasilan dalam perjalanan inilah yang akan menentukan masa depan generasi yang kita didik.

BAB 8

TEKNOLOGI DAN ADMINISTRASI PENDIDIKAN

Di balik proses belajar-mengajar yang dinamis di ruang kelas, terdapat sebuah fondasi operasional yang memastikan seluruh kegiatan pendidikan dapat berjalan lancar: administrasi pendidikan. Secara tradisional, administrasi sekolah identik dengan tumpukan kertas, lemari arsip yang penuh sesak, dan proses manual yang memakan waktu. Namun, di era digital saat ini, paradigma tersebut tidak lagi relevan. Kecepatan, akurasi, efisiensi, dan aksesibilitas data telah menjadi tuntutan mutlak bagi lembaga pendidikan yang ingin beradaptasi dan unggul. Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) hadir sebagai motor penggerak transformasi ini, mengubah wajah administrasi pendidikan dari sekadar fungsi pendukung menjadi elemen strategis dalam peningkatan mutu layanan.

Administrasi pendidikan yang baik menjadi tulang punggung operasional sekolah. Tanpa sistem administrasi yang tertata, sekolah akan kesulitan dalam melacak prestasi siswa, mengelola data guru, mengatur keuangan, hingga memantau sarana dan prasarana yang tersedia. Oleh karena itu, modernisasi administrasi bukan hanya pilihan, melainkan kebutuhan mendesak untuk menjamin kualitas layanan pendidikan.

Bab ini akan mengupas secara mendalam peranan teknologi dalam memodernisasi administrasi pendidikan. Pembahasan akan diawali dengan implementasi manajemen arsip elektronik

sebagai langkah fundamental. Selanjutnya, kita akan memperluas cakupan ke digitalisasi administrasi pendidikan secara menyeluruh. Bab ini juga akan menyoroti bagaimana inovasi teknologi secara langsung meningkatkan kualitas layanan sekolah, serta mengidentifikasi tantangan-tantangan spesifik yang dihadapi madrasah dan pesantren dalam proses digitalisasi. Sebagai penutup, kita akan merenungkan arah masa depan administrasi pendidikan di tengah gelombang transformasi digital yang tak terhindarkan.

A. Implementasi Manajemen Arsip Elektronik di Sekolah

Arsip adalah jantung dari setiap organisasi, termasuk sekolah. Ia adalah pusat memori institusional yang merekam jejak kegiatan, keputusan, dan data penting yang sangat vital untuk perencanaan, evaluasi, dan akuntabilitas (Sugiarto & Wahyono, 2014). Pengelolaan arsip yang buruk, di mana dokumen sulit ditemukan, mudah rusak, atau bahkan hilang, dapat melumpuhkan operasional sekolah dan menghambat kualitas layanan. Oleh karena itu, langkah pertama menuju modernisasi administrasi adalah melalui implementasi manajemen arsip elektronik.

Keberadaan arsip dalam pengelolaan sekolah memiliki peran yang sangat strategis. Setiap kegiatan, mulai dari pendaftaran siswa baru, proses pembelajaran, evaluasi hasil belajar, hingga pelaporan kepada pemerintah, semuanya membutuhkan dokumentasi yang baik. Arsip yang tertata dengan baik memungkinkan sekolah untuk melakukan evaluasi diri, memantau perkembangan institusi, dan memberikan pertanggungjawaban kepada masyarakat dan pemerintah.

Arsip elektronik, sebagaimana didefinisikan dalam Undang-Undang Nomor 43 Tahun 2009, adalah rekaman kegiatan atau peristiwa dalam berbagai bentuk dan media yang dibuat dan diterima sesuai dengan perkembangan teknologi informasi. Keabsahan arsip elektronik sebagai bukti hukum yang sah juga telah diakui dalam Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2008 tentang Informasi dan Transaksi Elektronik. Peralihan dari arsip konvensional (berbasis kertas) ke arsip elektronik menawarkan banyak keuntungan, antara lain penghematan ruang fisik, kemudahan dan kecepatan dalam pencarian kembali data, serta keamanan yang lebih baik terhadap risiko kerusakan akibat bencana alam atau kelalaian manusia (Rustam, 2014).

Transformasi dari sistem arsip manual ke elektronik membutuhkan perencanaan yang matang dan komitmen dari seluruh komponen sekolah. Proses digitalisasi arsip tidak dapat dilakukan secara sembarangan, karena melibatkan aspek keamanan data, standar format file, dan sistem backup yang handal. Sekolah perlu memiliki kebijakan yang jelas mengenai prosedur penyimpanan, akses, dan pemeliharaan arsip elektronik.

Di Indonesia, salah satu contoh paling nyata dari implementasi arsip elektronik di tingkat sekolah adalah melalui Sistem Aplikasi Data Pokok Pendidikan (Dapodik). Aplikasi berbasis web ini menjadi tulang punggung pengelolaan data pendidikan nasional yang dikelola oleh Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. Melalui Dapodik, sekolah mengelola berbagai data krusial secara digital, meliputi:

- Data identitas sekolah
- Data siswa secara individual
- Data pendidik dan tenaga kependidikan

- Data sarana dan prasarana

Sistem Dapodik telah membuktikan efektivitasnya dalam mengelola data pendidikan secara nasional. Dengan satu platform terpusat, pemerintah dapat memantau kondisi pendidikan di seluruh Indonesia secara *real-time*. Bagi sekolah, sistem ini memberikan kemudahan dalam pelaporan dan memastikan data yang dimiliki selalu terbaru dan akurat.

Proses manajemen arsip elektronik melalui sistem seperti Dapodik mengikuti sebuah siklus yang terstruktur, mulai dari penciptaan, penyimpanan, pemeliharaan, hingga penyusutan arsip. Proses ini memastikan bahwa data yang tersimpan tidak hanya aman, tetapi juga selalu lengkap, valid, dan mutakhir (Permendikbud, Nomor 79 Tahun 2015). Implementasi sistem ini secara efektif telah mengubah cara sekolah mengelola informasi, dari yang sebelumnya bersifat manual dan terfragmentasi menjadi lebih terintegrasi dan efisien.

Penerapan manajemen arsip elektronik juga mengubah budaya kerja di lingkungan sekolah. Staf administrasi dituntut untuk lebih disiplin dalam menginput data dan memelihara sistem. Namun, dalam jangka panjang, sistem ini memberikan kemudahan yang luar biasa dalam pengelolaan data dan pelaporan. Pencarian data yang sebelumnya membutuhkan waktu berjam-jam, kini dapat dilakukan dalam hitungan detik.

B. Digitalisasi Administrasi Pendidikan

Manajemen arsip elektronik adalah bagian dari sebuah proses yang lebih besar, yaitu digitalisasi administrasi pendidikan. Digitalisasi berarti mengubah keseluruhan proses kerja administratif, mulai dari kesiswaan, kepegawaian, keuangan, kurikulum, hingga inventarisasi sarana, dari basis manual

menjadi basis digital yang terotomatisasi. Ini bukanlah sekadar upaya untuk mengikuti tren teknologi, melainkan sebuah langkah strategis yang fundamental untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi lembaga pendidikan (Agustina & Chiar, 2016).

Proses digitalisasi administrasi pendidikan mencakup berbagai aspek yang saling terkait. Mulai dari sistem informasi siswa yang mencatat seluruh data mulai dari pendaftaran hingga kelulusan, sistem kepegawaian yang mengelola data guru dan karyawan, sistem keuangan yang mengatur pemasukan dan pengeluaran sekolah, hingga sistem inventaris yang memantau kondisi sarana dan prasarana. Semua sistem ini perlu terintegrasi agar dapat memberikan gambaran menyeluruh tentang kondisi sekolah.

Administrasi yang terdigitalisasi dengan baik memberikan dampak positif yang luas. Bagi tenaga kependidikan (staf administrasi), beban kerja manual yang repetitif dapat berkurang drastis, memungkinkan mereka untuk fokus pada tugas-tugas yang lebih analitis dan pelayanan yang lebih berkualitas. Bagi guru, administrasi pembelajaran seperti pengolahan nilai dan pelaporan menjadi lebih mudah, sehingga mereka dapat lebih banyak mencurahkan waktu dan energi untuk proses belajar-mengajar. Bagi kepala sekolah, ketersediaan data yang akurat dan *real-time* sangat membantu dalam membuat keputusan strategis yang berbasis bukti (*data-driven decision-making*).

Digitalisasi juga memungkinkan sekolah untuk mengimplementasikan sistem pelaporan yang lebih transparan dan akuntabel. Orang tua siswa dapat mengakses informasi tentang perkembangan anak mereka secara *online*, mulai dari nilai, kehadiran, hingga aktivitas sekolah. Demikian pula, pemerintah dapat memantau kinerja sekolah secara lebih efektif melalui data yang tersedia secara digital.

Proses digitalisasi ini sejalan dengan konsep pemberdayaan tenaga kependidikan. Dengan membekali staf administrasi dengan perangkat teknologi yang mumpuni dan pelatihan yang relevan, sekolah tidak hanya meningkatkan produktivitas mereka, tetapi juga memberdayakan mereka untuk menjadi profesional yang lebih kompeten dan dihargai (Nurul & Teguh, 2016). Administrasi yang modern bukan lagi sekadar "pekerjaan di belakang meja," melainkan sebuah fungsi vital yang secara langsung mendukung pencapaian visi dan misi sekolah.

Keberhasilan digitalisasi administrasi juga bergantung pada kesiapan sumber daya manusia dalam mengoperasikan sistem baru. Pelatihan berkala perlu dilakukan untuk memastikan semua staf dapat menggunakan teknologi dengan baik. Selain itu, perlu ada sistem dukungan teknis yang memadai untuk mengatasi masalah-masalah teknis yang mungkin timbul dalam operasional sehari-hari.

C. Inovasi Teknologi dalam Peningkatan Layanan Sekolah

Tujuan akhir dari digitalisasi administrasi adalah untuk meningkatkan kualitas layanan (*service quality*) kepada seluruh pemangku kepentingan, yaitu siswa, orang tua, guru, dan pemerintah. Teknologi menjadi katalisator inovasi yang memungkinkan sekolah untuk memberikan layanan yang lebih baik, lebih cepat, dan lebih transparan.

Implementasi teknologi dalam administrasi sekolah telah membuka peluang untuk berbagai inovasi layanan. Sistem informasi terintegrasi memungkinkan sekolah untuk memberikan layanan *one-stop service*, di mana berbagai kebutuhan administratif dapat dipenuhi dalam satu tempat dan

waktu yang singkat. Hal ini tidak hanya menghemat waktu, tetapi juga meningkatkan kepuasan pengguna layanan.

Beberapa bentuk peningkatan layanan yang dimungkinkan oleh inovasi teknologi antara lain:

1. Layanan Informasi yang Cepat dan Akurat

Dengan data yang tersimpan secara digital dan terpusat, staf administrasi dapat menemukan dan menyediakan informasi yang dibutuhkan oleh siswa atau orang tua dalam hitungan detik. Proses seperti pencetakan surat keterangan siswa, pengecekan data untuk pendaftaran, atau informasi mengenai pembayaran SPP menjadi jauh lebih efisien.

2. Transparansi Pengelolaan Dana

Aplikasi seperti e-RKAM (Rencana Kerja dan Anggaran Madrasah Berbasis Elektronik) memungkinkan pengelolaan dana bantuan operasional (BOS) menjadi lebih transparan dan akuntabel. Orang tua dan masyarakat dapat memantau bagaimana dana publik digunakan untuk kemajuan sekolah.

3. Peningkatan Kualitas Komunikasi

Teknologi memfasilitasi komunikasi yang lebih lancar antara sekolah dan orang tua. Informasi mengenai kegiatan sekolah, perkembangan akademik siswa, dan pengumuman penting dapat disebarkan secara instan melalui portal sekolah, aplikasi pesan, atau media sosial.

4. Mendukung Budaya Pelayanan Prima

Ketika tugas-tugas administratif rutin dapat diotomatisasi, tenaga kependidikan memiliki lebih banyak waktu untuk berinteraksi langsung dengan pemangku kepentingan. Hal ini memungkinkan penerapan budaya pelayanan prima, seperti yang tercermin dalam prinsip 5S (Senyum, Sapa, Salam, Sopan, dan Santun). Staf tidak lagi hanya menjadi "petugas data,"

tetapi representasi dari keramahan dan profesionalisme sekolah (Sohiron, 2015).

5. Memastikan Kelancaran Program Bantuan

Akurasi data di Dapodik menjadi syarat mutlak bagi sekolah untuk menerima berbagai program bantuan pemerintah, seperti dana BOS dan Program Indonesia Pintar (PIP). Dengan demikian, administrasi yang baik secara langsung berdampak pada kesejahteraan siswa.

Pemanfaatan teknologi juga memungkinkan sekolah untuk mengembangkan sistem *monitoring* dan evaluasi yang lebih efektif. Dashboard digital dapat menampilkan berbagai indikator kinerja sekolah secara visual, memudahkan pimpinan sekolah dalam memantau progres dan mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki. Sistem peringatan dini juga dapat dikembangkan untuk mengidentifikasi siswa yang berisiko putus sekolah atau mengalami kesulitan belajar.

Inovasi teknologi dalam administrasi pada dasarnya mengubah orientasi dari yang berpusat pada proses internal (*process-centric*) menjadi berpusat pada pelanggan atau pemangku kepentingan (*customer-centric*).

D. Tantangan Digitalisasi di Madrasah dan Pesantren

Meskipun manfaat digitalisasi sangat besar, proses implementasinya tidak selalu berjalan mulus. Berbagai tantangan, baik teknis maupun non-teknis, sering kali menjadi penghambat, terutama bagi lembaga pendidikan seperti madrasah dan pesantren swasta yang mungkin memiliki keterbatasan sumber daya.

Madrasah dan pesantren memiliki karakteristik khusus yang membedakannya dari sekolah umum. Banyak di antaranya yang dikelola secara mandiri oleh masyarakat dengan keterbatasan anggaran yang signifikan. Selain itu, lokasi geografis yang sering berada di daerah terpencil juga menjadi tantangan tersendiri dalam hal akses terhadap teknologi dan internet.

Beberapa tantangan utama yang sering dihadapi antara lain (Emzir, 2011):

1. Keterbatasan Sarana dan Prasarana

Ini adalah tantangan paling mendasar. Banyak madrasah dan pesantren, khususnya yang berada di daerah pedesaan atau yang dikelola secara mandiri oleh masyarakat, masih kekurangan perangkat keras esensial seperti komputer, server, dan printer. Koneksi internet yang stabil dan terjangkau juga masih menjadi barang mewah di banyak lokasi.

2. Keterbatasan Sumber Daya Manusia (SDM)

Digitalisasi membutuhkan SDM yang memiliki keahlian khusus. Tantangannya adalah minimnya tenaga kependidikan yang memiliki latar belakang IT atau manajemen kearsipan modern. Sering kali, tugas sebagai operator Dapodik atau pengelola sistem lainnya hanya menjadi tugas tambahan bagi guru atau staf TU yang sudah memiliki beban kerja utama.

3. Keterbatasan Anggaran

Pengadaan, pemeliharaan, dan pembaruan perangkat keras dan lunak membutuhkan biaya yang tidak sedikit. Anggaran yang terbatas sering kali memaksa sekolah untuk memprioritaskan kebutuhan lain yang dianggap lebih mendesak, seperti perbaikan gedung atau honor guru.

4. Budaya Organisasi dan Rendahnya Kesadaran

Tantangan non-teknis sering kali lebih sulit diatasi. Masih ada sebagian pimpinan atau staf senior yang terbiasa dengan cara kerja manual dan memandang digitalisasi sebagai sesuatu yang rumit dan tidak perlu. Kurangnya kesadaran akan pentingnya data dan arsip sebagai aset strategis dapat menyebabkan proses digitalisasi tidak mendapatkan dukungan penuh dari internal sekolah.

5. Masalah Teknis

Kendala teknis seperti serangan virus pada komputer, kegagalan sistem (*system crash*), atau proses sinkronisasi data yang sering error dapat menimbulkan frustrasi dan menurunkan motivasi staf untuk menggunakan sistem digital.

Permasalahan lain yang sering dihadapi adalah ketidaksesuaian antara sistem yang dikembangkan dengan kebutuhan spesifik madrasah dan pesantren. Banyak aplikasi yang dirancang dengan pendekatan one-size-fits-all, sehingga tidak dapat mengakomodasi keunikan sistem pendidikan Islam. Hal ini menyebabkan implementasi menjadi tidak optimal dan menimbulkan resistensi dari pengguna.

Mengatasi tantangan-tantangan ini memerlukan pendekatan strategis. Kepemimpinan kepala sekolah atau madrasah menjadi faktor kunci. Diperlukan komitmen yang kuat dari pimpinan untuk mengalokasikan sumber daya, merencanakan program pelatihan bagi staf, dan secara bertahap membangun budaya kerja yang adaptif terhadap teknologi (Mulyadi, 2016).

E. Arah Masa Depan Administrasi Pendidikan di Era Digital

Transformasi digital dalam administrasi pendidikan adalah sebuah keniscayaan. Arah masa depan administrasi sekolah tidak lagi berfokus pada efisiensi tugas-tugas klerikal, melainkan bergerak menuju sebuah Sistem Informasi Manajemen (SIM) Pendidikan yang terintegrasi.

Perkembangan teknologi yang semakin pesat, seperti kecerdasan buatan (*artificial intelligence*), analitik data lanjutan, dan komputasi awan, akan semakin mengubah wajah administrasi pendidikan. Sekolah di masa depan akan memiliki sistem yang tidak hanya mampu menyimpan dan mengelola data, tetapi juga dapat menganalisis pola-pola yang ada untuk memberikan rekomendasi kebijakan dan strategi pengembangan.

Visi masa depan ini mencakup beberapa elemen kunci:

1. Integrasi Data

Di masa depan, data dari berbagai unit administrasi, kesiswaan, kurikulum, kepegawaian, keuangan, sarana prasarana, dan perpustakaan, tidak lagi berdiri sendiri-sendiri. Semua data ini akan terhubung dalam satu platform terpusat, memungkinkan aliran informasi yang lancar dan analisis yang komprehensif.

2. Pengambilan Keputusan Berbasis Data (*Data-Driven Decision Making*)

Pemimpin sekolah di masa depan adalah pemimpin yang memanfaatkan data. Dengan dasbor analitik yang menyajikan data secara visual, kepala sekolah dapat dengan cepat mengidentifikasi tren, memantau kinerja, dan membuat

keputusan strategis yang didasarkan pada bukti, bukan hanya intuisi.

3. Personalisasi Layanan

Dengan data siswa yang lengkap dan terintegrasi, sekolah dapat memberikan layanan yang lebih personal. Sistem dapat secara otomatis mengidentifikasi siswa yang membutuhkan perhatian akademik lebih, memantau absensi secara *real-time*, dan memfasilitasi komunikasi yang lebih personal antara guru wali kelas dan orang tua.

4. Pemberdayaan Tenaga Kependidikan Profesional

Peran tenaga kependidikan akan bergeser dari sekadar data entry operator menjadi information manager atau analis data. Mereka adalah para profesional yang diberdayakan untuk mengelola dan memanfaatkan aset informasi sekolah demi peningkatan mutu layanan (Wellins, 1991).

Masa depan administrasi pendidikan juga akan ditandai dengan adopsi teknologi emergen seperti blockchain untuk keamanan data, *Internet of Things* (IoT) untuk *monitoring* fasilitas sekolah secara otomatis, dan chatbot untuk layanan informasi 24 jam. Teknologi-teknologi ini akan semakin memudahkan pengelolaan sekolah dan meningkatkan pengalaman seluruh stakeholder.

Untuk mencapai masa depan ini, lembaga pendidikan harus memandang investasi pada teknologi dan pengembangan SDM administrasi sebagai sebuah investasi strategis yang tak terhindarkan. Memeluk transformasi digital bukan hanya tentang modernisasi, tetapi tentang membangun fondasi untuk sekolah yang lebih cerdas, responsif, dan berkualitas tinggi, yang siap menghadapi tantangan pendidikan di abad ke-21 (Sugiyono, 2017).

BAB 9

REFLEKSI SOSIAL DAN MASA DEPAN PENDIDIKAN ISLAM

Pendidikan bukanlah sekadar proses teknis transfer pengetahuan di dalam ruang-ruang kelas yang senyap. Ia adalah sebuah denyut nadi sosial yang hidup, sebuah arena di mana nilai-nilai, persepsi, dan aspirasi masyarakat dibentuk, ditantang, dan dinegosiasikan. Perjalanan kita dalam buku ini telah menyingkap berbagai lapisan manajemen dan kepemimpinan dalam pendidikan Islam di Indonesia, mulai dari kepemimpinan visioner seorang Kyai di pesantren hingga strategi digitalisasi administrasi di madrasah modern. Kini, tiba saatnya untuk merangkai semua itu dalam sebuah refleksi yang lebih luas tentang posisi dan peran pendidikan Islam di tengah dinamika sosial yang terus berubah.

Pendidikan Islam di Indonesia memiliki keunikan tersendiri dalam lanskap pendidikan nasional. Ia tidak hanya berfungsi sebagai penyebar ilmu pengetahuan, tetapi juga sebagai penjaga warisan budaya dan nilai-nilai keagamaan. Dalam konteks masyarakat Indonesia yang plural, pendidikan Islam berperan sebagai jembatan yang menghubungkan tradisi dengan modernitas, antara nilai-nilai universal dengan identitas lokal.

A. Guru sebagai Orang Tua Kedua: "*My Teacher My Parents*"

Di jantung setiap proses pendidikan yang bermakna, terdapat sebuah hubungan manusiawi yang unik antara pendidik dan peserta didik. Di Indonesia, hubungan ini sering kali melampaui batas-batas formalitas profesional, di mana seorang guru tidak hanya berperan sebagai pengajar, tetapi juga sebagai figur orang tua kedua bagi murid-muridnya. Fenomena "Guruku, Orang Tuaku" ini merupakan cerminan dari budaya kolektif yang memandang pendidikan sebagai tanggung jawab bersama yang penuh kasih sayang.

Tradisi ini berakar dalam filosofi pendidikan Jawa yang mengenal konsep "guru, ratu, wong tua" (guru, raja, orang tua) sebagai tiga figur yang harus dihormati. Dalam konteks pendidikan Islam, konsep ini semakin menguat dengan adanya ajaran untuk menghormati guru sebagaimana menghormati orang tua. Hal ini menciptakan ikatan emosional yang kuat antara guru dan murid, yang tidak hanya berdampak pada proses pembelajaran, tetapi juga pada pembentukan karakter dan nilai-nilai hidup.

1. Orang Tua sebagai Guru Pertama

Landasan pendidikan karakter seorang anak sesungguhnya diletakkan di dalam keluarga. Orang tua adalah guru pertama dan utama yang menanamkan nilai-nilai fundamental, adab, dan pandangan hidup (Hasanah & Deiniatur, 2018). Melalui interaksi sehari-hari, anak belajar dengan mengamati dan meniru perilaku orang tuanya. Teori pembelajaran sosial menegaskan bahwa anak membangun model internalnya dari hubungannya dengan figur pengasuh utamanya (Bandura, 1971). Oleh karena itu, keluarga

adalah madrasah pertama yang membentuk fondasi kepribadian seorang anak.

Peran orang tua sebagai pendidik pertama menjadi semakin krusial di era modern ini. Dengan berbagai tantangan yang dihadapi keluarga, seperti kesibukan kerja, pengaruh media massa, dan perubahan struktur keluarga, orang tua dituntut untuk lebih aktif dalam mendampingi pendidikan anak-anaknya. Komunikasi yang baik antara orang tua dan anak menjadi kunci dalam menanamkan nilai-nilai positif sejak dini.

2. Guru sebagai Orang Tua Kedua

Ketika anak memasuki dunia sekolah, terutama dengan model pendidikan seperti full-day school, porsi waktu interaksi mereka dengan guru menjadi sangat signifikan. Dalam fase remaja, di mana seorang anak sedang dalam pencarian identitas yang intens, sosok guru sering kali menjadi panutan atau role model (Erikson, 1968). Mereka tidak hanya menyerap pengetahuan dari guru, tetapi juga menginternalisasi sikap, cara berbicara, etos kerja, dan bahkan cara berpakaian sang guru. Di sinilah peran guru sebagai orang tua kedua menjadi sangat krusial. Seorang guru yang efektif bukan hanya cerdas secara akademis, tetapi juga memiliki karakter-karakter seperti empati, keadilan, dan kemampuan untuk membangun rasa memiliki di dalam kelas (Walker, 2008).

Dalam konteks pendidikan Islam, peran guru sebagai orang tua kedua ini memiliki dimensi spiritual yang lebih dalam. Guru tidak hanya mengajarkan ilmu pengetahuan, tetapi juga menjadi teladan dalam beribadah, berinteraksi dengan sesama, dan menjalani kehidupan sehari-hari. Konsep "*uswatun hasanah*" (teladan yang baik) menjadi sangat relevan dalam hubungan guru-murid ini.

3. Dinamika Unik dalam Interaksi

Hubungan yang erat ini terkadang menciptakan dinamika yang unik dan kompleks. Sebagai contoh, ketika seorang siswa diajar di kelas oleh orang tuanya sendiri, terjadi perpaduan antara peran formal guru-murid dan peran informal orang tua-anak. Hal ini bisa menjadi tantangan, namun juga peluang untuk pembelajaran yang lebih mendalam. Fenomena lain adalah ketika seorang siswa tinggal bersama keluarga gurunya untuk mengatasi kendala ekonomi atau untuk mendapatkan lingkungan belajar yang lebih kondusif. Dalam situasi ini, proses pendidikan menjadi total dan immersive, di mana siswa tidak hanya belajar dari apa yang diajarkan guru di kelas, tetapi juga dari cara guru menjalani kehidupan sehari-hari bagaimana ia mengelola emosi, bersikap sabar, dan hidup sederhana.

Di pesantren, fenomena ini bahkan lebih nyata lagi. Santri yang tinggal di asrama tidak hanya belajar formal di kelas, tetapi juga mengamati dan meniru cara hidup Kyai dan ustadz dalam kehidupan sehari-hari. Mulai dari cara bangun sahur, melaksanakan shalat berjamaah, hingga cara berinteraksi dengan masyarakat sekitar. Semua ini menjadi bagian dari proses pendidikan yang holistik.

Refleksi atas fenomena ini mengingatkan kita bahwa esensi pendidikan bukanlah pada teknologi atau kurikulum semata, melainkan pada kualitas hubungan manusiawi yang terbangun di dalamnya. Guru yang mampu menjadi orang tua kedua adalah aset terbesar bagi pembentukan generasi yang berkarakter.

B. Persepsi Sosial terhadap Pemilihan Program Studi

Memasuki jenjang pendidikan tinggi adalah salah satu titik persimpangan paling penting dalam kehidupan seorang remaja. Keputusan dalam memilih program studi tidak hanya menentukan jalur akademis, tetapi juga sering kali memengaruhi arah karier dan masa depan. Keputusan ini jarang sekali diambil dalam ruang hampa. Ia sangat dipengaruhi oleh persepsi sosial yang dibentuk oleh tiga aktor utama: guru, orang tua, dan siswa itu sendiri.

Dalam konteks Indonesia, pemilihan program studi sering kali menjadi ajang negosiasi antara berbagai kepentingan dan harapan. Di satu sisi, ada dorongan untuk mengikuti passion dan minat pribadi, di sisi lain ada pertimbangan praktis tentang prospek karier dan stabilitas ekonomi. Dinamika ini semakin kompleks ketika melibatkan lulusan dari lembaga pendidikan Islam yang memiliki latar belakang pendidikan agama yang kuat.

1. Peran Tiga Aktor Utama dalam Pengambilan Keputusan

a. Persepsi Guru

Persepsi guru memiliki pengaruh yang sangat kuat terhadap pilihan siswa. Guru, dengan pengalaman dan wawasannya, memberikan panduan mengenai potensi akademis siswa, prospek karier dari berbagai bidang studi, dan strategi untuk menembus persaingan masuk perguruan tinggi. Guru sering kali mendorong siswa untuk memiliki aspirasi yang tinggi dan berani mengambil peluang di luar zona nyaman mereka, termasuk berkuliah di luar kota atau bahkan di luar negeri (Castro-Zarzur et al., 2022).

Guru juga berperan sebagai pembuka wawasan bagi siswa tentang berbagai peluang yang mungkin belum diketahui sebelumnya. Mereka dapat memperkenalkan program studi baru yang sesuai dengan perkembangan zaman, atau memberikan informasi tentang beasiswa yang tersedia. Dalam banyak kasus, guru menjadi motivator utama bagi siswa yang berasal dari keluarga dengan latar belakang ekonomi terbatas untuk tetap melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi.

b. Persepsi Orang Tua

Orang tua juga memegang peranan yang signifikan, meskipun sering kali didasari oleh pertimbangan yang berbeda. Faktor-faktor seperti kedekatan lokasi universitas dengan rumah, biaya pendidikan, keamanan, dan harapan agar anak meniti karier yang dianggap stabil dan terpendang sering menjadi prioritas (Burnette et al., 2022). Persepsi orang tua ini menjadi penyeimbang, dan terkadang menjadi sumber negosiasi, terhadap aspirasi siswa.

Dalam keluarga Muslim, seringkali ada harapan tambahan bahwa anak akan memilih program studi atau karier yang tidak bertentangan dengan nilai-nilai agama. Beberapa orang tua mungkin lebih mendorong anak untuk memilih program studi yang terkait dengan kajian Islam atau setidaknya yang memungkinkan anak untuk tetap menjalankan kewajiban agama dengan baik. Dinamika ini menciptakan ruang dialog yang menarik antara aspirasi anak dan harapan keluarga.

c. Persepsi Siswa

Pada akhirnya, siswa sendirilah yang akan menjalani pilihan tersebut. Minat pribadi, hasrat, dan persepsi atas kemampuan diri menjadi faktor pendorong utama. Namun, persepsi mereka

sangat dibentuk oleh masukan dari guru, harapan orang tua, tren di kalangan teman sebaya, dan informasi yang mereka peroleh dari berbagai sumber (Nurfitriansyah et al., 2021).

Generasi muda saat ini memiliki akses informasi yang jauh lebih luas dibandingkan generasi sebelumnya. Media sosial, internet, dan berbagai platform digital memberikan mereka wawasan tentang berbagai pilihan karier dan gaya hidup. Hal ini dapat membuka cakrawala mereka, tetapi sekaligus juga dapat menimbulkan kebingungan karena terlalu banyak pilihan yang tersedia.

Faktor-faktor seperti reputasi universitas, kualitas fasilitas, kegiatan kemahasiswaan yang dinamis, dan adanya kerja sama dengan dunia industri menjadi pertimbangan penting yang membentuk persepsi ketiga aktor tersebut. Sinergi dan komunikasi yang terbuka antara guru, orang tua, dan siswa menjadi kunci untuk proses pengambilan keputusan yang sehat. Proses ini idealnya adalah sebuah dialog kolaboratif yang membantu siswa menyelaraskan antara minat dan bakatnya dengan peluang dan realitas yang ada, sehingga keputusan yang diambil adalah keputusan yang paling tepat bagi masa depannya (Casanova et al., 2022).

C. Refleksi Eksistensi Madrasah dan Pesantren di Tengah Perubahan Sosial

Di tengah gelombang modernisasi dan perubahan sosial yang pesat, lembaga pendidikan Islam tradisional seperti madrasah dan pesantren sering kali berada di persimpangan jalan. Eksistensi mereka tidak hanya diuji oleh persaingan dengan sekolah-sekolah modern, tetapi juga oleh pergeseran nilai dan aspirasi dalam masyarakat itu sendiri.

Sejarah panjang madrasah dan pesantren dalam sistem pendidikan Indonesia telah membuktikan ketahanan dan adaptabilitas mereka. Dari era kolonial hingga era reformasi, lembaga-lembaga ini terus bertransformasi sambil mempertahankan identitas dan misi utamanya. Namun, tantangan yang dihadapi di era globalisasi ini mungkin merupakan yang paling kompleks dalam sejarah mereka.

Kekuatan fundamental madrasah dan pesantren terletak pada komitmen mereka terhadap pendidikan holistik, yang tidak memisahkan antara ilmu pengetahuan (ilmu), moralitas (akhlak), dan spiritualitas (iman). Mereka adalah benteng pendidikan karakter, di mana proses belajar bukan hanya tentang mengisi otak, tetapi juga tentang menempa jiwa. Dalam konteks ini, mereka adalah perwujudan dari konsep "orang tua sebagai guru pertama," yang diperluas dalam skala institusional.

Keunggulan lain dari madrasah dan pesantren adalah kemampuan mereka dalam membangun karakter kepemimpinan dan kemandirian. Sistem pendidikan pesantren, dengan konsep kehidupan berasrama, mengajarkan santri untuk hidup sederhana, disiplin, dan bertanggung jawab. Nilai-nilai seperti gotong royong, hormat kepada yang lebih tua, dan kepedulian sosial menjadi bagian integral dari proses pendidikan.

Namun, perubahan sosial memunculkan tantangan serius. Persepsi masyarakat yang semakin berorientasi pada karier dan kesuksesan material, seperti yang tercermin dalam pemilihan program studi, menempatkan madrasah dan pesantren di bawah tekanan untuk membuktikan relevansi lulusan mereka di pasar kerja. Orang tua dihadapkan pada pilihan sulit: mengirim anak ke pesantren untuk fondasi agama dan akhlak yang kuat, atau ke sekolah menengah umum unggulan yang dianggap sebagai jalur lebih pasti menuju universitas ternama.

Tantangan lain adalah persepsi sebagian masyarakat yang masih memandang pendidikan di madrasah dan pesantren sebagai pilihan kedua atau terakhir. Stigma bahwa lulusan madrasah dan pesantren kurang kompetitif dalam bidang sains dan teknologi masih melekat di sebagian kalangan masyarakat. Padahal, banyak bukti menunjukkan bahwa lulusan madrasah dan pesantren mampu berprestasi di berbagai bidang.

Eksistensi madrasah dan pesantren di masa depan akan sangat bergantung pada kemampuan mereka untuk melakukan sintesis kreatif antara tradisi dan modernitas. Mereka tidak bisa menutup diri dari perubahan, tetapi juga tidak boleh kehilangan jati diri mereka dalam proses adaptasi. Ini berarti, mereka harus mampu mengintegrasikan penguasaan teknologi dan keterampilan abad ke-21 ke dalam kurikulum mereka, tanpa mengorbankan kedalaman kajian keislaman dan pembinaan karakter yang telah menjadi ciri khas mereka selama berabad-abad. Peran guru dan Kyai dalam menavigasi sintesis ini menjadi sangat vital (Yusuf & Sugandhi, 2016).

D. Peluang dan Tantangan Pendidikan Islam di Era Globalisasi

Globalisasi membawa pedang bermata dua bagi pendidikan Islam di Indonesia. Di satu sisi, ia membuka peluang yang belum pernah ada sebelumnya. Di sisi lain, ia menghadirkan tantangan yang semakin kompleks.

Era globalisasi telah mengubah lanskap pendidikan secara fundamental. Batas-batas geografis menjadi semakin kabur, informasi mengalir dengan kecepatan tinggi, dan standar global mulai diterapkan dalam berbagai aspek kehidupan. Dalam konteks ini, pendidikan Islam di Indonesia harus mampu

memposisikan diri secara strategis untuk memanfaatkan peluang sambil menghadapi tantangan yang ada.

1. Tantangan di Era Globalisasi

a. Persaingan Global

Lulusan lembaga pendidikan Islam kini tidak hanya bersaing di tingkat nasional, tetapi juga di tingkat global. Mereka dituntut untuk memiliki kompetensi global, seperti penguasaan bahasa asing, literasi digital, dan kemampuan berpikir kritis yang setara dengan lulusan dari negara lain.

b. Arus Informasi dan Ideologi

Keterbukaan informasi di era global membuat generasi muda terpapar pada berbagai macam ideologi dan gaya hidup, yang sebagian mungkin bertentangan dengan nilai-nilai Islam. Pendidikan Islam ditantang untuk membekali siswa dengan fondasi akidah yang kokoh agar mereka mampu menyaring informasi secara kritis dan bijaksana.

c. Disrupsi Teknologi dalam Pendidikan

Pendidikan Islam harus mampu mengadopsi teknologi secara efektif. Tantangannya adalah bagaimana memanfaatkan alat-alat digital untuk memperkaya pembelajaran, tanpa kehilangan esensi pendidikan Islam yang menekankan pada hubungan personal guru-murid (*talaqqi*) dan pembinaan adab (Rogers, 1959).

d. Standardisasi Global vs Keunikan Lokal

Tekanan untuk mengadopsi standar pendidikan global seringkali berbenturan dengan keunikan sistem pendidikan Islam yang menekankan pada nilai-nilai spiritual dan moral. Tantangannya adalah bagaimana memenuhi standar global tanpa kehilangan identitas dan karakteristik unik pendidikan Islam.

2. Peluang di Era Globalisasi

- a. "Pasar" Global untuk Pendidikan Berbasis Etika
Di tengah dunia yang sering dikritik karena terlalu materialistis dan sekuler, ada kerinduan global akan model pendidikan yang mengedepankan etika, moralitas, dan spiritualitas. Pendidikan Islam, dengan penekannya pada akhlak mulia dan tanggung jawab sosial, memiliki peluang besar untuk mengisi ceruk ini.
- b. Peran sebagai Jembatan Peradaban
Lulusan pendidikan Islam yang menguasai ilmu agama dan ilmu umum, serta memiliki wawasan global, berada dalam posisi yang unik untuk menjadi duta Islam rahmatan lil 'alamin. Mereka dapat berperan sebagai jembatan dialog antarbudaya dan antaragama di panggung dunia.
- c. Identitas sebagai Sumber Kekuatan
Di tengah arus globalisasi yang dapat mengikis identitas lokal, pendidikan Islam dapat memberikan fondasi identitas yang kuat bagi generasi muda Muslim. Rasa memiliki terhadap warisan keislaman dan keindonesiaan dapat menjadi sumber kekuatan dan ketahanan dalam menghadapi tantangan global.
- d. Jaringan Global Umat Islam
Eksistensi jaringan global umat Islam membuka peluang untuk pertukaran ilmu pengetahuan, pengalaman, dan sumber daya. Lembaga pendidikan Islam di Indonesia dapat memanfaatkan jaringan ini untuk meningkatkan kualitas dan jangkauan pendidikan mereka.

Menavigasi era globalisasi menuntut pendidikan Islam untuk menjadi lebih dinamis, terbuka, dan inovatif, sambil tetap berpegang teguh pada prinsip-prinsip dasarnya.

E. Arah Masa Depan Pendidikan Islam di Indonesia

Merenungkan berbagai dinamika yang telah dibahas, masa depan pendidikan Islam di Indonesia tampaknya akan ditentukan oleh kemampuannya untuk mewujudkan sebuah visi besar: integrasi yang seimbang. Pendidikan Islam di masa depan tidak boleh lagi dilihat sebagai sebuah pilihan antara tradisional atau modern, antara agama atau sains, antara karakter atau kompetensi. Sebaliknya, ia harus menjadi sebuah ekosistem yang secara harmonis mengintegrasikan semua aspek tersebut.

Visi masa depan pendidikan Islam di Indonesia harus dibangun atas fondasi yang kuat dari pengalaman sejarah, pembelajaran dari dinamika global, dan antisipasi terhadap perkembangan masa depan. Pendidikan Islam tidak boleh menjadi sistem yang tertutup dan defensif, tetapi harus menjadi sistem yang terbuka, adaptif, dan kontributif terhadap kemajuan bangsa dan peradaban.

Beberapa arah strategis untuk masa depan pendidikan Islam di Indonesia meliputi:

1. Mewujudkan Keseimbangan Kurikulum

Kurikulum masa depan harus mampu menyatukan kedalaman spiritual dari tradisi pesantren, ketajaman analitis dari ilmu-ilmu umum, dan relevansi keterampilan abad ke-21. Lulusan yang dihasilkan haruslah sosok yang "berzikir dengan hati, berpikir dengan otak, dan bekerja dengan tangan."

2. Pemberdayaan Pendidik sebagai Kunci

Masa depan pendidikan Islam berada di pundak para pendidik. Investasi terbesar harus diarahkan pada pemberdayaan guru, ustadz, dan Kyai. Mereka harus didukung

untuk menjadi profesional yang kompeten secara pedagogis, melek teknologi, memiliki wawasan keislaman yang luas dan moderat, serta mampu menjadi "orang tua kedua" yang inspiratif bagi murid-muridnya (Creswell, 2012).

3. Memperkuat Sinergi Tiga Pusat Pendidikan

Keberhasilan pendidikan adalah hasil dari kerja sama yang erat antara tiga pilar: keluarga, sekolah, dan masyarakat. Komunikasi dan kolaborasi yang terbuka antara orang tua, guru, dan komunitas harus menjadi norma. Model dialogis dalam menentukan pilihan program studi adalah contoh kecil dari sinergi yang perlu dibangun dalam semua aspek pendidikan.

4. Pengembangan Ekosistem Digital Islami

Pemanfaatan teknologi dalam pendidikan Islam harus dilakukan secara strategis dan terintegrasi. Pengembangan platform pembelajaran digital, aplikasi edukasi Islami, dan sistem manajemen pendidikan berbasis teknologi harus menjadi prioritas, sambil tetap mempertahankan nilai-nilai humanis dan spiritual dalam proses pembelajaran.

5. Penguatan Identitas Global-Lokal

Pendidikan Islam masa depan harus mampu menghasilkan lulusan yang memiliki identitas global tetapi berakar pada nilai-nilai lokal. Mereka harus menjadi Muslim Indonesia yang bangga dengan identitas kebangsaan, sekaligus menjadi warga dunia yang mampu berkontribusi positif bagi peradaban global.

Pada akhirnya, arah masa depan pendidikan Islam di Indonesia adalah untuk terus menjadi relevan dan berkontributif. Visinya adalah melahirkan generasi yang tidak hanya unggul secara intelektual dan terampil secara profesional, tetapi juga

memiliki kematangan spiritual, keluhuran akhlak, dan kepekaan sosial. Sebuah generasi yang siap menjadi pemimpin masa depan, yang mampu membawa kemajuan bagi bangsa Indonesia dan menyebarkan rahmat bagi seluruh alam.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdollahi, A., Ghaderi, Z., Béal, L., & Cooper, C. (2023). The intersection between knowledge management and organizational learning in tourism and hospitality: A bibliometric analysis. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 55, 11–28.
- Abidin, Z. (2020). Efektivitas pembelajaran berbasis masalah, pembelajaran berbasis proyek literasi, dan pembelajaran inkuiri dalam meningkatkan kemampuan koneksi matematis. *Profesi Pendidikan Dasar*, 1(1), 37–52. <https://doi.org/10.23917/ppd.v1i1.10736>
- Ajidullah. (2023, Mei 25). *Wawancara mengenai kepemimpinan dan kurikulum madrasah* [Wawancara].
- Akdon. (2007). *Strategic Management for Educational Management (Manajemen Strategik untuk Manajemen Pendidikan)*. Alfabeta.
- Akdon. (2009). *Strategic Management for Educational Management (Manajemen Strategis untuk Manajemen Pendidikan)*. Alfabeta.
- Al Faruq, M. H., & Supriyanto, S. (2020). Kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam meningkatkan mutu guru. *Jurnal Dinamika Manajemen Pendidikan*, 5(1), 68–76. <https://doi.org/10.26740/jdmp.v5n1.p68-76>
- Ali, M. (2008). *Guru dalam Proses Belajar Mengajar*. Sinar Baru Algesindo.

- Alimah, S., & Hakim, A. (2021). Pembinaan akhlak peserta didik melalui program mentoring di SMP X Bandung. *Jurnal Riset Pendidikan Agama Islam*, 1(2), 90–100.
<https://doi.org/10.29313/jrpai.v1i2.362>
- Ansoff, H. I., Kipley, D., Lewis, A. O., Helm-Stevens, R., & Ansoff, R. (2018). *Implanting Strategic Management*. Springer International Publishing.
- Apandi, A. A., & Abdul Razak, K. (2022). Kreativiti & inovasi guru pendidikan Islam sekolah rendah: Satu analisis literatur. *QALAM International Journal of Islamic and Humanities Research*, 2(1), 27–40.
- Arifin, I., & Slamet, M. (2010). *Kepemimpinan Kyai*. CV. Aditya Media.
- Azra, A. (2000). *Pendidikan Islam: Tradisi dan Modernisasi menuju Millenium Baru*. Logos Wacana Ilmu.
- Bandura, A. (1971). *Social Learning Theory*. General Learning Press.
- Barnes, T. (1996). *Kaizen Strategies for Successful Leadership: How to Take Your Organization Into the Future*. Pitman Publishing.
- Basri, F. (2018, Oktober 15). *Posisi Indonesia dalam human capital index terbaru versi Bank Dunia*. Faisal Basri. <https://faisalbasri.com/2018/10/15/posisi-indonesia-dalam-human-capital-index-terbaru-versi-bank-dunia/>
- Burnette, C. B., Hazzard, V. M., Hahn, S. L., Larson, N., & Neumark-Sztainer, D. (2022). Like parent, like child? Intuitive eating among emerging adults and their parents. *Appetite*, 176, Article 106132.
<https://doi.org/10.1016/j.appet.2022.106132>
-

- Casanova, J. R., Gomes, A., Moreira, M. A., & Almeida, L. S. (2022). Promoting success and persistence in pandemic times: An experience with first-year students. *Frontiers in Psychology*, 13, Article 815584.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.815584>
- Castro-Zarzur, R., Espinoza, R., & Sarzosa, M. (2022). Unintended consequences of free college: Self-selection into the teaching profession. *Economics of Education Review*, 89, Article 102260.
<https://doi.org/10.1016/j.econedurev.2022.102260>
- Clutterbuck, D., & Kernaghan, S. (1994). *The Power of Empowerment: Release the Hidden Talents of Your Employees*. Kogan Page.
- Creswell, J. W. (2012). *Educational Research: Planning, Conducting and Evaluating Quantitative and Qualitative Research*. Pearson Education.
- Dieperink, C., Koop, S. H. A., Witjes, M., Van Leeuwen, K., & Driessen, P. P. J. (2023). City-to-city learning to enhance urban water management: The contribution of the City Blueprint Approach. *Cities*, 135, Article 104216.
<https://doi.org/10.1016/j.cities.2023.104216>
- Djam'an, S. (2001). *Academic Supervision and Quality Assurance in School Education*. Indonesia University Of Education.
- Dzofier, Z. (1994). *Tradisi Pesantren: Studi Tentang Pandangan Hidup Kiayi*. LP3ES.
- Emzir. (2011). *Metodologi Penelitian Kualitatif Analisis Data*. Rajawali Pers.
- Erikson, E. H. (1968). *Identity: Youth and crisis*. W. W. Norton & Company.
-

- Fajri, K. N. (2019). Proses pengembangan kurikulum. *Jurnal Keislaman dan Ilmu Pendidikan*, 1(2), 147–162.
- Fauzi, A., Jumintono, J., Lugowi, R. A., & Rohmiyati, Y. (2022). Educational service strategy in increasing public interest in madrasahs and integrated Islamic schools. *AL-ISHLAH: Jurnal Pendidikan*, 14(4), 5431–5444.
- Fauzi, A., Mu'in, A., & Kulsum, U. (2022). Strategis' efforts in improving the professionalism of honorary teachers. *Jurnal Ilmiah Profesi Pendidikan*, 7(4), 2131–2139.
- Fauzi, A., Mu'izzudin, M., & Mustariyam, M. (2021). Perception of students, teachers, and parents on learning process in the industrial revolution era 4.0. *Jurnal Pendidikan Islam*, 7(1), 1–12.
- Fauzi, A., Sapyanti, D., Imroatun, I., & Nuraeni, E. (2022). The influence of teacher's teaching style on student's learning motivation in PAI and characteristics subjects. *PRIMARY: Jurnal Pendidikan Guru Sekolah Dasar*, 11(2), 434–440.
- Fauzi, A., Suryapermana, N., & Juhaeni, J. (2022). The effect of supervisor's supervision and assessment of teacher performance on school management effectiveness (Study at Madrasah Ibtidaiyah Kemiri, Tangerang, Banten, Indonesia). *Jurnal Ilmu Manajemen dan Pendidikan (JIMPIAN)*, 2(1), 29–34.
<https://doi.org/10.30872/jimpian.v2i1.568>

- Fauzi, A., Suryapermana, N., Suherman, I., Pupu Fauziah, R. S., Nasihah, D., & Lugowi, R. A. (2023). Improving teacher discipline and performance through leadership analysis of the head of Madrasah Aliyah. *Jurnal Kependidikan: Jurnal Hasil Penelitian dan Kajian Kepustakaan di Bidang Pendidikan, Pengajaran dan Pembelajaran*, 9(3), 987–1002.
- Gunawan, Y. I. P., & Amaludin, A. (2021). Pemanfaatan teknologi pembelajaran dalam jaringan di masa pandemi COVID-19. *Jurnal Madaniyah*, 10(2), 199–209.
- Gupta, O. J., & Yadav, S. (2023). Determinants in advancement of teaching and learning in higher education: In special reference to management education. *The International Journal of Management Education*, 21(2), Article 100823.
- Hartati, D. (2023). Pemberdayaan guru dalam meningkatkan mutu pendidikan: Studi kasus implementasi inisiatif sekolah mandiri. *GUAU: Jurnal Pendidikan Profesi Guru Agama Islam*, 3(6), 9–18.
- Hasanah, U., & Deiniatur, M. (2018). Character education in early childhood based on family. *Early Childhood Research Journal (ECRJ)*, 1(1), 50–62.
<https://doi.org/10.23917/ecrj.v1i1.6578>
- Hastasari, C., Setiawan, B., & Aw, S. (2022). Students' communication patterns of islamic boarding schools: The case of Students in Muallimin Muhammadiyah Yogyakarta. *Heliyon*, 8(1), e08824.
<https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e08824>

- Hasti, N., Dekiki, D., Gustiana, I., Wahyuni, W., & Hartono, T. (2020). Web-based honorary teacher payroll information system. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 879(1), Article 012021. <https://doi.org/10.1088/1757-899X/879/1/012021>
- Hauerwas, L. B., Gomez-Barreto, I. M., Boix Mansilla, V., & Segura Fernández, R. (2023). Transformative innovation in teacher education: Research toward a critical global didactica. *Teaching and Teacher Education*, 123, Article 103974.
- Hidayatullah. (2023, Mei 24). *Wawancara mengenai tata usaha madrasah* [Wawancara].
- Horikoshi, H. (1976). *A traditional leader in a time of change: The Kijaji and Ulama in West Java*. The University of Illinois at Urbana-Champaign.
- Indrajit, R. E., & Djokopranoto, R. (2006). *Manajemen perguruan tinggi modern*. Andi.
- Jayani, D. H. (2019, Desember 4). *Kemampuan siswa Indonesia di bawah rata-rata OECD*. Katadata.co.id. <https://katadata.co.id/ariayudhistira/infografik/5e9a4c4952b78/kemampuan-siswa-indonesia-di-bawah-rata-rata-oecd>
- Ji, M., Jiao, Y., & Cheng, N. (2023). An innovative decision-making scheme for the high-quality economy development driven by higher education. *Journal of Innovation & Knowledge*, 8(2), Article 100345. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2023.100345>

- Kazemeini, A., & Swei, O. (2023). Identifying environmentally sustainable pavement management strategies via deep reinforcement learning. *Journal of Cleaner Production*, 390, Article 136124.
- Khan, S., Mishra, J., Ahmed, N., Onyige, C. D., Lin, K. E., Siew, R., & Lim, B. H. (2022). Risk communication and community engagement during COVID-19. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 74, Article 102903. <https://doi.org/10.1016/j.ijdrr.2022.102903>
- Madjid, N. (1997). *Bilik-Bilik Pesantren: Sebuah Potret Perjalanan*. Paramadina.
- Mahmudah, F. N., & Putra, E. C. S. (2021). Tinjauan pustaka sistematis manajemen pendidikan: Kerangka konseptual dalam meningkatkan kualitas pendidikan era 4.0. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 9(1), 43–53. <https://doi.org/10.21831/jamp.v9i1.33713>
- Mansouri, K., & Graham, S. (2025). Self-regulation in L2 listening: The role of teacher and learner self-efficacy and the mediating influence of metacognition. *System*, 129, Article 103598.
- Mastuhu. (1994). *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren: Suatu Kajian Tentang Unsur dan Nilai Sistem Pendidikan Pesantren*. INIS.
- Mousa, M., & Arslan, A. (2023). To what extent does virtual learning promote the implementation of responsible management education? A study of management educators. *The International Journal of Management Education*, 21(2), Article 100772. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2023.100772>

- Nadeem, M. T., Zia-uD-din, M., Riaz, W., Shafique, M. Z., & Sattar, A. (2018). The effects of employees empowerment on organizational performance: A case of hotel industry in Pakistan. *International Journal of African and Asian Studies*, 47(1), 89–94.
- Ningrum, W. R., & Abdullah, S. M. (2021). Tinjauan literatur: Perilaku inovatif pada guru. *Jurnal Psikologi*, 14(2), 201–213.
- Nurfitriansyah, F., Amir, F., & Fitaloka, O. (2021). Pengaruh persepsi siswa tentang perguruan tinggi terhadap minat melanjutkan studi. *JURNAL EDUKASI: Jurnal Bimbingan Konseling*, 7(1), 93–102.
- Nurul, U., & Teguh, T. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia Bidang Pendidikan*. PT. Raja Grafindo Persada.
- Nuzulia, S., & Rupiaty. (2016). The relationship between teachers' workplace spirituality and job satisfaction with the perception of transformational leadership as a variable moderator. *Social Sciences (Pakistan)*, 11(7), 1242–1247. <https://doi.org/10.3923/sscience.2016.1242.1247>
- Prastowo, A. I., & Mulyanto, T. (2021). The implementation of Imam Zarkasyi's education concept in Pesantren. *AL-ISHLAH: Jurnal Pendidikan*, 13(1), 336–345. <https://doi.org/10.35445/alishlah.v13i1.417>
- Purwanto, A., Tukiran, M., Asbari, M., Hyun, C. C., Santoso, P. B., & Wijayanti, L. M. (2020). Model kepemimpinan di lembaga pendidikan: A schematic literature review. *Journal Of Industrial Engineering & Management Research (Jiemar)*, 1(2), 94–104. <https://doi.org/10.7777/jiemar.v1i2>

- Qin, X., Tan, J., & Zhang, H. (2025). Teaching for happiness: The impact of teachers' education on student mental health. *Labour Economics*, 92, Article 102671.
- Ramos-Pla, A., Tintoré, M., & del Arco, I. (2021). Leadership in times of crisis. School principals facing COVID-19. *Heliyon*, 7(11), e08443.
- Rasmanto. (2023, Mei 16). *Wawancara mengenai kepemimpinan dan kurikulum madrasah* [Wawancara].
- Rogers, C. R. (1959). A theory of therapy, personality, and interpersonal relationships: As developed in the client-centered framework. In S. Koch (Ed.), *Psychology: A study of a science. Vol. 3: Formulations of the person and the social context* (pp. 184–256). McGraw-Hill.
- Rustam, M. (2014). *Pengantar Pengelolaan Arsip Elektronik*. Universitas Terbuka.
- Sagala, S. (2013). *Manajemen strategik dalam peningkatan mutu pendidikan: Pembuka ruang kreativitas, inovasi dan pemberdayaan potensi sekolah dalam sistem otonomi sekolah*. Alfabeta.
- Salis, M. R. (2020). Kyai leadership style in developing the majelis taklim in Islamic boarding school. *Nidhomul Haq: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 5(3), 392–410.
- Sallis, E. (2014). *Total Quality Management in Education* (3rd ed.). Routledge.
- Sanjaya, W. (2006). *Strategi Pembelajaran Berorientasi Standar Proses Pendidikan*. Kencana Prenada Media Group.
- Siagian, S. P. (2005). *Manajemen Strategik*. Bumi Aksara.

- Slicker, G., Whitaker, A. A., & Tang, J. (2023). Center-based early care and education programs and quality indicators: A latent class analysis. *Early Childhood Research Quarterly*, 63, 59–72. <https://doi.org/10.1016/j.ecresq.2022.11.006>
- Sohiron. (2015). *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Kreasi Edukasi.
- Starkov, V., & Zamir, S. (2024). The characteristics of community practice in a professional development unit for teachers during the COVID-19 pandemic. *Social Sciences & Humanities Open*, 10, Article 101030.
- Strakos, J. K., Douglas, M. A., McCormick, B., & Wright, M. (2023). A learning management system-based approach to assess learning outcomes in operations management courses. *The International Journal of Management Education*, 21(2), Article 100802. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2023.100802>
- Sugiarto, A., & Wahyono, T. (2014). *Manajemen Kearsipan Elektronik: Panduan Pengembangan Aplikasi Kearsipan Elektronik*. Gava Media.
- Sugiyono. (2010). *Metode Penelitian Pendidikan*. Alfabeta.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. CV. Alfabeta.
- Supriyanto, S. S., Zulfikar, Z., Makmun, S., & Muhiddin, S. (2022). The role of Kyai in pesantren business development: A case study on leadership in the traditional pesantrens. *Sigmagri*, 2(1), 27–34.
- Suwandi, S. (2020). *Prosiding Seminar Daring Nasional: Pengembangan Kurikulum Merdeka Belajar Program Studi Pendidikan Bahasa Indonesia*.
-

- Suwignyo, A. (2018, Mei 2). *Tantangan Pendidikan Kita*. Kompas.id.
<https://www.kompas.id/baca/opini/2018/05/02/tantangan-pendidikan-kita/>
- Tanase, M., & Gorski, P. (2025). Personal deficiency, racism, or culture clash?: Teacher candidates' beliefs about why racial discipline disparities exist. *Teaching and Teacher Education*, 154, Article 104852.
- Truong, K. D., Cong-Lem, N., & Li, B. (2025). The interplay of language teachers' identity, cognition, emotion, and agency, and the role of context: A scoping review. *Teaching and Teacher Education*, 158, Article 104967.
- Walker, R. J. (2008). Twelve characteristics of an effective teacher: A longitudinal, qualitative, quasi-research study of in-service and pre-service teachers' opinions. *Educational Horizons*, 87(1), 61–68.
- Wasilah, W., & Sholihah, T. (2022). Strategi pemberdayaan tenaga kependidikan dalam meningkatkan mutu pendidikan di SDIT Almanar. *JISPENDIORA Jurnal Ilmu Sosial Pendidikan Dan Humaniora*, 1(2), 42–51.
- Wear, D., & Kuczewski, M. G. (2004). The professionalism movement: Can we pause? *American Journal of Bioethics*, 4(2), 1–10.
<https://doi.org/10.1162/152651604323097600>
- Wellins, R. S. (1991). *Empowered teams: Creating self-directed work groups that improve quality, productivity, and participation*. Jossey-Bass.
- Wirawan. (2013). *Leadership: Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penilaian*. Grafindo Persada.
-

- Wisnanda, B., Putra, R. A., Dahlia, D., & Rakhman, A. R. (2024). Kesiapan sekolah pada implementasi program Merdeka Belajar di sekolah menengah atas menuju era Society 5.0. *JOEAI (Journal of Education and Instruction)*, 7(1), 48–56.
- Yang, D., Liu, J., Wang, H., Chen, P., Wang, C., & Metwally, A. H. S. (2025). Technostress among teachers: A systematic literature review and future research agenda. *Computers in Human Behavior*, 168, Article 108619.
- Yang, S., & Yin, H. (2024). Feeling paradoxes and teaching in struggles: A socio-political analysis of language teachers' motivation and emotion labor. *System*, 125, Article 103426.
- Yin, R., Lee, J., & Jang, Y. (2024). Are early child teachers' coping flexibility and narcissism associated with the teacher-child relationship?: The mediation of teacher efficacy. *Acta Psychologica*, 251, Article 104583.
- Yu, L., & Li, M. (2023). A case-based reasoning driven ensemble learning paradigm for financial distress prediction with missing data. *Applied Soft Computing*, 137, Article 110163. <https://doi.org/10.1016/j.asoc.2023.110163>
- Yulianti, R., Zainuri, A., & Sururi, A. (2019). Pemberdayaan dan pendampingan anak putus sekolah berbasis pembelajaran kelas motivasi dan non akademik di Kota Serang. *Bantenese - Jurnal Pengabdian Masyarakat*, 1(1), 22-29. <https://doi.org/10.30656/ps2pm.v1i1.1041>
- Yusuf, S., & Sugandhi, N. M. (2016). *Perkembangan Peserta Didik*. PT. Raja Grafindo Persada.
- Zaini, N. (2018). Kepemimpinan kepala sekolah dalam pemberdayaan guru di Madrasah Aliyah Fathul Hidayah Pangean Maduran Lamongan. *Cendekia*, 10(1), 69–90.

Zubaidah, S. (2019). *Mengenal 4C: Learning and Innovation Skills untuk Menghadapi Era Revolusi Industri 4.0*. Universitas Negeri Malang.

BIOGRAFI PENULIS



Prof. Dr. Anis Fauzi, M.SI.

Dosen Program Studi Manajemen Pendidikan Islam
Univeristas Islam Negeri Sultan Maulana Hasanuddin Banten

Prof. Dr. Anis Fauzi, M.SI., lahir di wilayah Serang pada tanggal 28 Oktober 1967, dari pasangan H. Asep Zarkasyi, S. Pd.I dan Hj. Siti Rodiyah, anak kedua dari tujuh bersaudara. Pendidikan dasar diselesaikan di SDN Inpres Delingseng - Citangkil Cilegon (1980) dan SMP Negeri 1 Kota Serang (1983). Pendidikan menengah diselesaikan di SMA Negeri 1 Kota Serang (1986). Pendidikan Sarjana (S-1) diselesaikan di Jurusan Pendidikan Geografi UPI Bandung (1991). Pendidikan Magister (S-2) diselesaikan di Universitas Islam Indonesia (UII) Yogyakarta pada Program Magister Studi Islam (2002). Pendidikan Doktor (S-3) diselesaikan di Program Pascasarjana Universitas Islam Nusantara (UNINUS) Bandung dalam bidang Ilmu Pendidikan (2012).

Karya tulis ilmiah dalam bentuk Buku Daras: Pembelajaran Mikro, Penerbit Diadit Media, Jakarta (2009); Pengantar Metodologi Studi Islam, Penerbit FTK Press, Serang, (2015);

Politik dan Kebijakan Pendidikan, Penerbit Mitra Ilmu, Makasar (2023). Karya tulis ilmiah dalam bentuk Buku Referensi: Menyimak Fenomena Pendidikan di Banten (Edisi Perdana), Penerbit Suhud-Mediautama, Serang (2004); Menyimak Fenomena Pendidikan di Banten (Edisi Revisi), Penerbit Diadit Media, Jakarta (2005); Menggagas Jurnalistik Pendidikan, Penerbit Diadit Media, Jakarta (2007); Kolaborasi Guru dan Dosen, Penerbit FTK Press, Serang, (2015); Kolaborasi Guru dan Dosen, LP2M Press IAIN Banten (2016); Pengantar Metodologi Studi Islam, FTK Banten Press (2016); Ilmu dan Manajemen Pendidikan Dalam Perspektif Fenomena, Media Edukasi Indonesia (2020); Fenomena Pendidikan Dalam Perspektif Global, Media Edukasi Indonesia (2020); Literasi Lokal Manajemen Pendidikan, Eureka Media, Purbalingga (2024); Perspektif Ilmu dan Manajemen Pendidikan, Eureka Media, Purbalingga (2024); Membangun Banten Melalui Pendidikan Bermutu dan Berdaya Saing, Deepublish, Yogyakarta (2024); dan Kebijakan Pendidikan Islam, Penerbit Yayasan Putra Adi Dharma, Yogyakarta (2025). Penulis telah memiliki: ID Sinta (6098705), ID Google Scholar (9k9uYV8AAAAJ&hl), ID Orcid (0000-0002-5336-1446), ID Scopus (57221167571), dan ID Peneliti Litapdimas (202810670108000).

Sekarang penulis bekerja sebagai Dosen Tetap Program Studi Manajemen Pendidikan Islam (S-1, S-2, dan S-3) Universitas Islam Negeri Sultan Maulana Hasanuddin Banten, pada mata kuliah: Kebijakan Pendidikan, Politik dan Kebijakan Pendidikan, Kebijakan Pendidikan Islam, Filsafat dan Ilmu Manajemen Pendidikan Islam, Metodologi Penelitian Pendidikan, serta Seminar Pengembangan Proposal Tesis. Ditambah dengan tugas tambahan sebagai Sekretaris Program Studi Manajemen

Pendidikan Islam (S2 dan S3) Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri Sultan Maulana Hasanuddin Banten.

Email: anis.fauzi@uinbanten.ac.id.