

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Keberhasilan suatu organisasi akan tergantung pada orang-orang di sekitar¹. Permasalahan pendidikan seperti kualitas lulusan, pengajaran, bimbingan dan latihan dari guru, profesionalisme dan kinerja guru merupakan konsentrasi manajerial pimpinan pendidikan. Selain mengoptimalkan modalitas yang ada, kepala sekolah memiliki jangkauan luas dalam mengatur sumberdaya yang ada di sekolah, seperti keterbatasan dana, sarana dan prasarana, fasilitas pendidikan, media, sumber belajar, alat dan bahan latihan, iklim sekolah, lingkungan pendidikan, serta dukungan dari pihak-pihak terkait dengan pendidikan. Diperlukan kemampuan kepala sekolah yang efektif efisien terhadap pengelolaan setiap komponen sekolah tersebut, terutama berkaitan dengan pengetahuan dan pemahaman terhadap manajemen dan kepemimpinan serta tugas yang dibebankan kepadanya. Suatu lembaga pendidikan dalam mencapai suatu tujuan serta mewujudkan visi, misi dan tujuannya terletak pada bagaimana manajemen dan kepemimpinan kepala sekolah dalam menggerakkan dan memberdayakan berbagai komponen sekolah. Dikatakan bahwa manajemen karena merupakan proses dari perencanaan, pengorganisasian, pemimpin dan pengawasan pekerjaan anggota-anggota organisasi dan penggunaan semua sumber organisasi yang ada untuk mencapai tujuan organisasi².

Dengan melihat kepala sekolah selaku manajer sekolah, diharapkan semua program yang dicanangkan pemerintah dan internal mampu berjalan dan berhasil diimplementasikan di sekolah. Terlihat dominasi kepala sekolah dalam manajerial sekolahnya, hal ini menjadi wajar dikarenakan kontribusi besar dari kepala sekolah dalam peningkatan mutu pembelajaran di sekolah, sehingga program-program mampu dilaksanakan dengan optimal. Kontribusi adalah sebuah

¹ Dan Schawbel, "Donald Rumsfeld: Leadership Lessons From Business To Politics," Forbes, 2013, <https://www.forbes.com/sites/danschawbel/2013/05/14/donald-rumsfeld/>.

² Daniel R. Gilbert, J. A. F. Stoner, dan E. Freeman, "Management" (Pearson Publication, 2009).

homonim karena arti-artinya memiliki ejaan dan pelafalan yang sama tetapi maknanya berbeda, memiliki arti dalam kelas nomina atau kata benda sehingga kontribusi dapat menyatakan nama dari seseorang, tempat, atau semua benda dan segala yang dibendakan.³ Menurut Soerjono Soekanto, kontribusi merupakan bentuk iuran uang atau dana, bantuan tenaga, bantuan pemikiran, bantuan materi, dan segala macam bentuk bantuan yang kiranya dapat membantu suksesnya kegiatan pada suatu forum, perkumpulan dan lain sebagainya.⁴ Dalam kamus *Cambridge* kontribusi bermakna sesuatu yang disumbangkan atau lakukan untuk membantu menghasilkan atau mencapai sesuatu bersama dengan orang lain, atau untuk membantu membuat sesuatu berhasil; sumbangan dalam hal ini bisa berarti uang, artikel, bantuan, maupun peran.⁵ Sementara program merupakan pernyataan yang berisi kesimpulan dari beberapa harapan atau tujuan yang saling bergantung dan saling terkait, untuk mencapai suatu sasaran yang sama. Biasanya suatu program mencakup seluruh kegiatan yang berada di bawah unit administrasi yang sama, atau sasaransasaran yang saling bergantung dan saling melengkapi, yang semuanya harus dilaksanakan secara bersamaan atau berurutan.⁶ Program sering dikaitkan dengan perencanaan, persiapan rancangan

Peran manajemen sekolah dilihat sebagai suatu proses kegiatan, sehingga ada kegiatan pimpinan (sebagai manajer) dan kegiatan pelaksana. Proses kegiatan pimpinan berjalan melalui lima tahap yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian, dan pengawasan (*planning, organizing, direction, coordinating, controlling*).⁷ Oleh karena itu proses manajemen dalam pendidikan khususnya dalam lembaga pendidikan penting untuk diterapkan kepala madrasah dan juga merupakan salah satu kompetensi yang harus dimilikinya yaitu

³ Moch Rizky Prasetya Kurniadi, "2 Arti Kata Kontribusi di Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI)," KBBI, 20 Februari 2023, <https://kbbi.lektur.id/kontribusi>.

⁴ Soerjono Soekanto dan Budi Sulistyowati, *Sosiologi Suatu Pengantar*, Edisi Revisi; Cet-48 (Jakarta: Rajawali Pers, 2017), 99, <https://opac.perpusnas.go.id/DetailOpac.aspx?id=1137651#>.

⁵ Dictionary Cambridge, "Cambridge Dictionary" (Cambridge University Press), diakses 20 Februari 2023, <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/contribution?q=contribution+>.

⁶ Suti'ah Muhaimin dan Sugeng Listyo Prabowo, *Manajemen Pendidikan: Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah* (Jakarta: Kencana, 2009), 349.

⁷ Henry Mintzberg, "Rounding Out the Manager's Job," *Sloan Management Review* 36 (1994): 11–11.

kompetensi manajerial⁸, sehingga dapat dikatakan bahwa kepala sekolah merupakan pemimpin lembaga pendidikan pada tingkat mikro yang melaksanakan fungsi-fungsi manajemen, meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian dan pengawasan untuk mencapai tujuan sekolah dan dapat mendorong kualitas pendidikan dan kemajuan sekolah.

Secara umum sumber daya yang harus dikelola kepala sekolah yaitu tenaga pendidik dan kependidikan, pembiayaan, sarana dan prasarana, kesiswaan, pembelajaran, perpustakaan, laboratorium, peran serta masyarakat, sistem informasi sekolah, dan lain-lain.⁹ Oleh karena itu peningkatan mutu/kualitas pendidikan di sekolah menjadi indikator kinerja sekolah yang bersangkutan. Atau dengan kata lain kinerja kepala sekolah dapat dilihat apakah visi, misi, dan tujuan sekolah yang telah ditentukan sebelumnya sudah tercapai. Jika sudah tercapai dapat dikatakan bahwa kinerja kepala sekolah itu baik dan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan, yang sesuai Standar Nasional Pendidikan menurut PP Nomor 19 tahun 2005, yakni pendidikan meliputi berbagai standar yang meliputi standar kompetensi lulusan, standar isi, standar proses, standar pendidik dan tenaga kependidikan, standar sarana dan prasarana, standar pengelolaan, standar pembiayaan, serta standar penilaian.¹⁰

Dalam sistem pendidikan beroperasi saat ini, hal itu perlu dilakukan menginterpretasikan daya saing pendidikan tinggi sebagai sebuah konsep yang lebih akurat, dan, secara paralel, untuk menentukan dan memposisikan faktor-faktor yang mempengaruhi daya saing, untuk menetapkan target dan untuk menguraikan strategi pendidikan tinggi yang dapat menghasilkan tercapainya target yang telah ditetapkan. Dapat dikatakan bahwa daya saing sekolah tidak berdiri sendiri.¹¹ Hal ini merupakan faktor yang menonjol dan menentukan daya saing suatu bangsa. Harus dikatakan bahwa tidak ada bangsa yang kompetitif

⁸ Budi Suhardiman, *Studi Pengembangan Kepala Sekolah; Konsep dan Aplikasi*, 1 ed. (Jakarta: Rineka Cipta, 2012), 108–10.

⁹ Suhardiman, 39.

¹⁰ Dedi Mulyasana, *Pendidikan Bermutu dan Berdaya Saing* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2011), 146–47.

¹¹ Istvan Labas, Eva Darabos, dan Tunde Orsolya Nagy, “Competitiveness - Higher Education,” *Studia Universitatis „Vasile Goldis” Arad – Economics Series* 26, no. 1 (1 Maret 2016): 11–25, <https://doi.org/10.1515/sues-2016-0002>.

tanpanya pendidikan tinggi yang kompetitif. Untuk tujuan ini, pertama-tama perlu dikenali hubungan pasar pengetahuan, untuk memperjelas konsep dasar yang lebih tinggi daya saing pendidikan dan untuk menentukan pilar-pilar yang menentukan daya saing. Agenda daya saing dengan meningkatkan pendidikan, caranya dengan meningkatkan keahlian guru; regulasi yang mendukung pendidikan sehingga pembelajaran secara kreatif dan inovatif mempersiapkan peserta didik berdaya saing global. Daya saing dipengaruhi beberapa faktor berikut¹²: 1) kualitas faktor masukan; 2) pembiayaan; 3) pemanfaatan sumber keuangan; 4) kesesuaian tingkat dan kriteria mutu pendidikan; 5) internasionalitas; 6) perkembangan teknologi; 7) pengakuan internasional. Menteri Pendidikan Nasional mendefinisikan daya saing adalah kemampuan untuk menunjukkan hasil yang lebih baik, lebih cepat atau lebih bermakna. Kemampuan yang dimaksud adalah (1) kemampuan memperkokoh pangsa pasarnya, (2) kemampuan menghubungkan dengan lingkungannya, (3) kemampuan meningkatkan kinerja tanpa henti, (4) kemampuan menegakkan posisi yang menguntungkan.¹³ Daya saing adalah produktivitas yang didefinisikan sebagai output yang dihasilkan oleh tenaga kerja.¹⁴ Menurut *World Economic Forum*, daya saing nasional adalah kemampuan perekonomian nasional untuk mencapai pertumbuhan ekonomi yang tinggi dan berkelanjutan.¹⁵ Dengan demikian daya saing menekankan output. Kepala sekolah *concern* bahwa output menjadi salah satu modal daya saing sekolahnya di masa mendatang sehingga membentuk suatu ekosistem keberlanjutan.

Pembelajaran kompetitif¹⁶ dipersiapkan dimana 1) metode pendidikan

¹² Labas, Darabos, dan Nagy.

¹³ “Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 41 Tahun 2007 Tentang Standar Proses Untuk Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah” (Biro Hukum dan Organisasi Departemen Pendidikan Nasional, Kepala Bagian Penyusunan Rancangan Peraturan Perundang-undangan dan Bantuan Hukum, 2007).

¹⁴ Michael E. Porter, *Strategi Bersaing (Competitive Strategy): Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing*, ed. oleh Lyndon Saputra, trans. oleh Sigit Suryanto, Edisi Revisi (Jakarta: Karisma Publishing Group, 2007), 12, <https://opac.perpusnas.go.id/DetailOpac.aspx?id=559006>.

¹⁵ Veronika Galgánková, “Competitiveness of V4 Countries Using the Global Competitiveness Index,” ed. oleh T. Klietnik, *SHS Web of Conferences* 74 (2020): 06007, <https://doi.org/10.1051/shsconf/20207406007>.

¹⁶ Ying Cui dan Wei Zhao, *Handbook of Research on Teaching Methods in Language Translation and Interpretation*, <https://Services.Igi->

yang mengandalkan persaingan di antara siswa (untuk nilai atau penghargaan lainnya) sebagai cara untuk meningkatkan motivasi; 2) Sebuah paradigma yang digunakan dalam lingkungan terstruktur (berjaringan), berdasarkan asumsi psikologis oleh Hebb¹⁷, bahwa neuron yang distimulasi oleh efektor serupa, memiliki fungsional yang lebih kuat hubungan. Dalam model pengelompokan saraf (mis. SOM, GNG) asumsi ini berarti bahwa selama proses pelatihan tidak hanya satu bobot neuron yang dimodifikasi, tetapi juga bobot neuron lainnya; 3) siswa atau kelompok siswa bekerja bertentangan satu sama lain, menggunakan motivasi intrinsik untuk menang dan menjadi lebih baik dari yang lain. Membicarakan persaingan/kompetisi didasarkan 2 perspektif, pertama, kemampuan yang didasarkan pada apa yang kita dapat bangun dimana strategi persaingan akan ditemukan untuk sukses bertahan dalam persaingan. Kedua mengusahakan kemungkinan lingkungan dan area di mana kita mungkin memiliki peluang untuk sukses. Persaingan mengedukasi manusia untuk berkompetisi dengan cara yang sehat dan bermanfaat, beberapa manfaat persaingan¹⁸

Manajemen dalam pendidikan Islam¹⁹ merupakan suatu proses pengelolaan lembaga pendidikan Islam secara Islami dengan cara menyiasati sumber-sumber belajar dan hal-hal lain yang terkait untuk mencapai tujuan pendidikan Islam secara efektif dan efisien. Manajemen harus mengutamakan pengelolaan secara Islami, sebab disinilah yang membedakan antara manajemen Islam dengan manajemen umum. Hal ini sesuai jika dikaitkan dengan penciptaan alam semesta Q.S. 32: 4-6, juga proses penciptaan manusia. Allah mengatur segala yang terjadi di alam semesta, termasuk pertukaran siang dan malam Q.S. 3: 190.

إِنَّ فِي خَلْقِ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ وَآخْتِلَافِ اللَّيْلِ وَالنَّهَارِ لَآيَاتٍ لِّأُولِي الْأَلْبَابِ

190. Sesungguhnya dalam penciptaan langit dan bumi, dan silih bergantinya

Global.Com/Resolvedoi/Resolve.aspx?Doi=10.4018/978-1-4666-6615-3 (IGI Global, 2015), <https://www.igi-global.com/book/handbook-research-teaching-methods-language/www.igi-global.com/book/handbook-research-teaching-methods-language/110032>.

¹⁷ Donald Olding Hebb, *The Organization of Behavior: A Psychological Theory* (Wiley New York, 1949).

¹⁸ Tist Thrissur, "Competitiveness in Education: Good or Bad?," *Cambridge International School & Cambridge Early Years Centre* (blog), 30 Juni 2022, <https://tist.school/blog/competitiveness-in-education-good-or-bad/>.

¹⁹ Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam* (Jakarta: Erlangga, 2016).

malam dan siang terdapat tanda-tanda bagi orang-orang yang berakal.

Dan sesungguhnya Allah mengetahui apa yang kalian kerjakan Q.S. an-Naml 27:

88

وَتَرَى الْجِبَالَ تَحْسَبُهَا جَامِدَةً وَهِيَ تَمُرُّ مَرَّ السَّحَابِ صُنِعَ اللَّهُ الَّذِي لَيْسَ لَهُ أَنتَقَنَ كُلَّ شَيْءٍ إِنَّهُ خَبِيرٌ
بِمَا تَفْعَلُونَ

88. Dan kamu lihat gunung-gunung itu, kamu sangka dia tetap di tempatnya, padahal ia berjalan sebagai jalannya awan. (Begitulah) perbuatan Allah yang membuat dengan kokoh tiap-tiap sesuatu; sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan.

Inilah yang disebut konsep manajemen. Dalam hadist diriwayatkan Thabarani:

إِنَّ اللَّهَ عَزَّ وَجَلَّ يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يُتَّقِنَهُ

bahwa Sesungguhnya Allah mencintai orang yang jika melakukan suatu pekerjaan dilakukan dengan "tepat, terarah dan tuntas".

Menurut para ulama, kata *itqaan* berarti dikerjakan secara teratur, sesuai dengan target dan sempurna. Hal ini berarti mengerjakan sesuatu secara teratur, sesuai target dan sempurna merupakan sesuatu yang dicintai oleh Allah. Prinsip-prinsip ini sejalan dengan prinsip-prinsip manajemen secara umum yaitu merencanakan, mengorganisir, melaksanakan, mengontrol dan mengevaluasi dalam rangka untuk mencapai suatu tujuan. Secara tidak langsung prinsip-prinsip manajemen tersebut sangat dianjurkan dalam Islam dalam mengerjakan segala sesuatu. Begitu juga dengan melaksanakan pendidikan Islam di sekolah prinsip-prinsip manajemen yang dianjurkan dalam Islam harus dilaksanakan.

Manajemen sekolah yang dikelola dengan baik diyakini dapat meningkatkan mutu pendidikan. Namun demikian mutu pendidikan²⁰ bersifat multi dimensional yang meliputi aspek input, proses dan output (keluaran dan hasil). Oleh karena itu, indikator dan standar mutu pendidikan dikembangkan secara holistik mulai dari input, proses, dan output. Rendahnya kualitas tersebut dapat dilihat dari beberapa indikator: hasil belajar siswa (pengetahuan, sikap dan keterampilan), kualitas guru dan proses belajar mengajar, sarana dan prasarana, kualitas pengawasan dan

²⁰ Andi Rasyid Pananrangi, *Manajemen Pendidikan*, 1 ed., vol. 1 (Celebes Media Perkasa, 2017), 238–42.

pengelolaan atau efektivitas dan efisiensi. Permasalahan yang terjadi terkait dengan mutu pendidikan dapat berakar pada permasalahan yang berkaitan dengan kualitas manajerial pemimpin pendidikan, keterbatasan dana, sarana dan prasarana, sarana pendidikan, media, sumber belajar, iklim sekolah, lingkungan pendidikan, dan dukungan dari pihak-pihak yang terkait dengan pendidikan²¹. Hal tersebut dapat menunjang kualitas sesuai standar yang ditetapkan, sehingga mampu menghasilkan lulusan yang memiliki kompetensi akademik dan kompetensi vokasional, yang berlandaskan kompetensi pribadi dan sosial, serta nilai-nilai moral luhur yang kesemuanya merupakan kecakapan hidup, dan mengintegrasikan iman, ilmu dan amal²², sehingga lulusannya memiliki nilai-nilai karakter.²³

Kegiatan manajerial MAN 2 Cirebon dipimpin oleh seorang kepala madrasah, mengusung program yang berdaya saing guna meningkatkan mutu pendidikan. MAN 2 Cirebon²⁴ diawal pendiriannya berlandaskan Surat Keputusan Menteri Agama RI No. 73 tahun 1970 tanggal 22 Mei 1970 perihal Penegerian Madrasah Aliyah Alhikamus Salafiyah Pesantren Babakan Ciwaringin Kab. Cirebon menjadi Madrasah Aliyah Agama Islam Negeri (MAAIN) Babakan Ciwaringin Kabupaten Cirebon Provinsi Jawa Barat; sejak tahun 1978 sesuai dengan SK Menteri Agama RI No.17 tahun 1978 tanggal 16 Maret 1978 MAAIN tersebut mengalami penyederhanaan bentuk dan struktur organisasi persekolahan dan tata kerja Depag RI, MAAIN tersebut berganti nama menjadi MAN Babakan Ciwaringin Kab. Cirebon seiring dengan berlakunya kurikulum Depag RI tahun 1975; Dalam upaya meningkatkan mutu Madrasah Aliyah, maka melalui SK Dirjen Binbaga Islam Departemen Agama RI Nomor E.IV/PP.00.6/KEP/17.A/98 tanggal 20 Februari 1998 menyatakan bahwa MAN Babakan Ciwaringin Kab.

²¹ Nana Syaodih Sukmadinata, *Pengendalian Mutu Pendidikan Sekolah Menengah* (Bandung: Refika Aditama, 2006), 8.

²² Hari Suderajat, *Peningkatan Mutu Pendidikan Melalui Implementasi KBK* (Bandung: Cipta Lekas Garafika, 2005), 17.

²³ Oktober Tua Aritonang, "The Efforts to Improve the Quality of Education in North Tapanuli Regency," *International Journal of English Literature and Social Sciences* 3, no. 6 (2018): 1154–59, <https://doi.org/10.22161/ijels.3.6.30>.

²⁴ "Profi MAN 2 Cirebon," MAN 2 Cirebon, 2019, <https://www.man2cirebon.sch.id/read/18/profi-man-2-cirebon>.

Cirebon adalah salah satu MAN Model dari 35 MAN Model seluruh Indonesia yang dilengkapi dengan sarana PSBB (Pusat Sumber Belajar Bersama), sehingga diharapkan dapat menjadi MAN percontohan khususnya di Wilayah III Cirebon; Tahun 2015 melalui Keputusan Menteri Agama Nomor 212 Tahun 2015, Kementerian Agama merubah nama-nama Madrasah Aliyah Negeri (MAN) di Jawa Barat yang total semuanya berjumlah 71 Madrasah Aliyah Negeri yang salah satunya MAN Model Babakan Ciwaringin menjadi MAN 2 Cirebon. Berdasarkan data hasil observasi bahwa animo peserta siswa didik cukup tinggi di wilayah Cirebon dan luar Kota Cirebon, dibandingkan sekolah MAN yang lain di Cirebon,

Kontribusi Kepala MAN 2 Cirebon dalam pengembangan dan pembelajaran siswa, staf, dan guru melalui pengembangan beberapa program standar, mampu menarik animo walisiswa ini didukung oleh SDM dan sarana prasarana yang membuat *stakeholders* betah beraktifitas di MAN 2. Keberadaan *fullday* yang menjadi dayatarik tersendiri bagi calon siswa baru begitupun lingkungan sekitar yang kental dengan kehidupan pesantren. Kepemimpinan dan profil kepala madrasah menjadi magnet lain yang mampu menjadi daya jual MAN 2 Cirebon dan bersaing dengan sekolah sejenis di wilayah Cirebon.

Dengan melihat latar belakang di atas, Penulis tertarik untuk menganalisa kontribusi kepala madrasah ini untuk diteliti lebih mendalam dalam mengemas program, pelaksanaan, pengawasan dan hambatan yang dihadapi atas peningkatan mutu pendidikan berdaya saing di era merdeka belajar ini, karya ilmiah berbentuk tesis berjudul “Kontribusi Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Berdaya Saing di MAN 2 Cirebon”.

B. Perumusan Masalah

1. Identifikasi Masalah

Dari latar belakang maka dapat diidentifikasi masalah sebagai berikut:

- 1) MAN 2 Cirebon banyak peminatnya sepanjang tahun ajaran;
- 2) Lingkungan MAN 2 Cirebon yang dekat dengan banyak pesantren di Babakan Ciwaringin Cirebon;
- 3) Adanya *fullday school* yang menjadi daya tarik bagi walisiswa;
- 4) Adanya program kerja yang beragam dan kekinian;

5) Tren penerimaan lulusan di PTN.

2. Batasan Masalah

Penelitian ini dibatasi dengan melihat kontribusi yang sudah didedikasikan kepala madrasah guna meningkatkan mutu pendidikan berdaya saing di era merdeka belajar sehingga menghasilkan *output* yang berkualitas.

3. Pertanyaan Penelitian

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

- 1) Bagaimana kontribusi program Kepala MAN 2 Cirebon dalam meningkatkan mutu pendidikan berdaya saing?
- 2) Bagaimana pelaksanaan program Kepala MAN 2 Cirebon dalam meningkatkan mutu pendidikan berdaya saing?
- 3) Bagaimana pengawasan yang dilakukan Kepala MAN 2 Cirebon dalam memantau proses peningkatan mutu pendidikan berdaya saing?
- 4) Hambatan-hambatan apa saja yang dihadapi Kepala MAN 2 Cirebon dalam meningkatkan mutu pendidikan berdaya saing?

C. Tujuan Penelitian

Terkait dengan rumusan masalah di atas, maka penulis menyusun tujuan penelitian sebagai berikut:

1. Mengetahui kontribusi program Kepala MAN 2 Cirebon dalam meningkatkan mutu pendidikan berdaya saing;
2. Mendeskripsikan pelaksanaan program Kepala MAN 2 Cirebon dalam meningkatkan mutu pendidikan berdaya saing;
3. Mendeskripsikan pengawasan yang dilakukan Kepala MAN 2 Cirebon dalam memantau proses peningkatan mutu pendidikan berdaya saing;
4. Menganalisa hambatan-hambatan yang dihadapi Kepala MAN 2 Cirebon dalam meningkatkan mutu pendidikan berdaya saing.

D. Kerangka Teori

Dalam setiap penelitian harus selalu disertai dengan pemikiran-pemikiran teoritis karena adanya hubungan timbal balik yang erat antara teori (teori yang akan dibentuk) dengan kegiatan pengumpulan, pengolahan, analisa, dan

konstruksi data.²⁵ Teori-teori tersebut akan membentuk suatu kerangka teori yang dapat membantu untuk memahami kerangka hubungan antar-variabel penelitian. Dalam rangka penelitian ini, akan digunakan beberapa teori sebagai landasan untuk meneliti dan membahas permasalahan yang telah dirumuskan sebelumnya. Teori yang digunakan mencakup teori utama (*grand theory*), teori pendukung (*middle range theory*), dan teori terapan (*applied theory*). Selanjutnya teori-teori yang dipergunakan sebagai alat untuk menjelaskan masalah yang telah diidentifikasi, dikategorikan sebagai *grand theory*, *middle range theory*, dan *applied theory*, yakni sebagai berikut:

1. *Grand Theory*: Teori Manajemen

Teori ini digunakan sebagai teori dasar (*grand theory*) untuk menjelaskan kegiatan manajerial yang dilakukan kepala sekolah untuk meningkatkan mutu pendidikan berdaya saing di MAN 2 Cirebon. Dimana konsep manajemen adalah bentuk tata kelola sebuah perusahaan dalam hal ini sekolah/madrasah sehingga segala jenis aktivitasnya bisa terkontrol dengan cukup baik. Dalam hal ini, seorang manajer dituntut untuk bisa menguasai konsep perencanaan yang baik.

Dalam pengertiannya, manajemen adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian upaya dari anggota organisasi serta penggunaan semua sumber daya yang ada pada organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya²⁶, atau dalam pengertian yang lain bahwa manajemen adalah suatu proses yang membedakan atas perencanaan, pengorganisasian, penggerakkan pelaksanaan dan pengawasan, dengan memanfaatkan baik ilmu maupun seni, agar dapat menyelesaikan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.²⁷ Secara prinsip bahwa manajemen itu disimpulkan merupakan suatu proses mencapai tujuan organisasi.

Dalam kaitan ini fungsi kepala sekolah sebagai pimpinan di sekolah

²⁵ Soerjono Soekanto, *Pengantar Penelitian Hukum*, vol. 122 (Jakarta: UI Press, 1986), 122.

²⁶ James F. Stoner, R. Edward Freeman, dan Daniel R. Gilbert, *Management*, 6th edition (Englewood Cliffs, N.J: Pearson, 1994).

²⁷ George Robert Terry, *Principles of Management*, 7th ed (Homewood, Ill: R. D. Irwin, 1977).

merupakan puncak pimpinan yang menginginkan tercapainya tujuan organisasi sekolah, dengan merencanakan, mengorganisasikan, menggerakkan pelaksanaan dan pengawasan dalam organisasi sekolah. Kepala madrasah selaku pemimpin perlu membangun dalam organisasi "etika baru" tanggung jawab bersama untuk membantu membangun infrastruktur yang memfasilitasi kemampuan setiap guru untuk menangani tanggung jawab.²⁸ Kepala madrasah selaku pemimpin harus menciptakan keterbukaan iklim yang memungkinkan informasi mengalir dengan lancar, terlibat dalam proses perencanaan dan evaluasi yang membantu untuk menciptakan komitmen bersama untuk tujuan organisasi sekolah, dan memotivasi para guru sedemikian rupa sehingga mereka memiliki kebanggaan dalam prestasi mereka dan mampu mencapai pekerjaan mereka dengan percaya diri. Jika kepala sekolah ingin menciptakan memberdayakan organisasi, mereka perlu membangun positif hubungan dalam lingkungan kerja, mengembangkan kelompok yang bekerja sama dalam pengambilan keputusan, menginspirasi dan membimbing organisasi sekolah, dan menempatkan proses pembaharuan organisasi sekolah²⁹.

2. Middle Range Theory

Pada teori ini dibangun dengan menggunakan 2 teori yakni:

1) Teori Manajemen Sistem

Manajemen sistem menawarkan pendekatan alternatif untuk perencanaan dan manajemen organisasi. Teori manajemen sistem mengusulkan bahwa bisnis, seperti tubuh manusia, terdiri dari banyak komponen yang bekerja secara harmonis sehingga sistem yang lebih besar dapat berfungsi secara optimal. Menurut teori tersebut, keberhasilan suatu organisasi bergantung pada beberapa elemen kunci: sinergi, interdependensi, dan keterkaitan antara berbagai subsistem. Karyawan/staf adalah salah satu komponen terpenting dari sebuah perusahaan/sekolah. Elemen lain yang penting untuk kesuksesan bisnis adalah departemen,

²⁸ Judith F. Vogt dan Kenneth L. Murrell, *Empowerment in Organizations: How to Spark Exceptional Performance* (Pfeiffer & Company, 1990).

²⁹ Joan Davis dan Sandra M. Wilson, "Principals' Efforts to Empower Teachers: Effects on Teacher Motivation and Job Satisfaction and Stress," *The Clearing House* 73, no. 6 (2000): 349–53, <https://doi.org/10.1080/00098650009599442>.

kelompok kerja, dan unit bisnis.

Dalam praktiknya, manajer/pimpinan dituntut untuk mengevaluasi pola dan kejadian di perusahaannya untuk menentukan pendekatan manajemen terbaik. Dengan cara ini, mereka dapat berkolaborasi dalam program yang berbeda sehingga mereka dapat bekerja secara kolektif daripada sebagai unit yang terisolasi.

2) Teori Manajemen Pendidikan Islam

Islam sangat memperhatikan pentingnya manajemen, hal ini sesuai pesan sayyidina Ali ibn Thalib “*Al haqqu bila nidham yablibuhul bathil bin nidham*” yang artinya “kebenaran yang tidak terorganisir atau tidak dikelola secara dengan rapi akan dihancurkan atau dikalahkan oleh kebathilan/kejahatan yang tersusun atau terorganisir secara rapi”. Berarti hakekat manajemen adalah mengatur atau mengelola agar menjadi lebih baik dan bermanfaat. Secara umum manajemen diartikan proses mengatur dan mengelola suatu obyek baik yang bersifat fisik maupun non fisik yang dilakukan secara sadar, terencana dan sistematis untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Ada 4 (empat) hal yang tidak boleh ditinggalkan dalam melihat manajemen yaitu; (1) pekerjaan atau tugasnya harus jelas: mengatur/mengelola (2) sasarannya atau obyek harus jelas (fisik non fisik) (3) prosesnya dilakukan secara sadar, terencana dan sistematis (4) targetnya mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Manajemen pendidikan Islam³⁰ adalah proses pemanfaatan semua sumber daya yang dimiliki umat Islam, lembaga pendidikan atau lainnya, baik perangkat keras ataupun lunak, pemanfaatan tersebut untuk dilakukan melalui kerja sama dengan orang lain secara efektif dan efisien, produktif untuk mencapai kebahagiaan dan kesejahteraan, baik dunia maupun akhirat. Sementara itu Mujamil Qomar mengartikan sebagai suatu proses pengelolaan lembaga pendidikan Islam secara Islami dengan cara menyalurkan sumber-sumber belajar dan hal-hal lain yang terkait untuk

³⁰ Ujang Saefullah dan Boedi H Abdullah, *Manajemen Pendidikan Islam* (Indonesia: CV Pustaka Setia, 2012).

mencapai tujuan pendidikan Islam secara efektif dan efisien.³¹

Manajemen harus mengutamakan pengelolaan secara Islami, sebab disinilah yang membedakan antara manajemen Islam dengan manajemen umum. Sejalan dengan pendapat para pakar tentang manajemen pendidikan Islam ayat tentang manajemen terdapat dalam Q.S 32 Ayat 4-6 tentang proses terjadinya alam semesta. Allah yang menurunkan Al-Qur'an dan Allah memelihara alam semesta. Allah yang menciptakan langit, bumi dan apa yang ada diantara keduanya. Semua itu tercipta dalam enam masa, dan juga dalam ayat tersebut dijelaskan bahwa dalam kata *Istawa* menekankan pengaturan-Nya terhadap apa yang diciptakan-Nya dalam enam masa itu ayat ini juga menjelaskan bahwa: Dia Yang Maha Kuasa itu senantiasa mengatur dengan sangat baik, semua urusan ciptaan-Nya dari langit hingga ke bumi. Sedangkan dalam kata *yudabbiru* dari akar kata dubur yang berarti belakang. Yang berarti bahwa untuk menjelaskan pemikiran atau pengaturan sedemikian rupa sehingga apa yang terjadi dibelakang yakni sesudah, dampak atau akibatnya telah diperhitungkan dengan matang, sehingga hasilnya sesuai dengan yang dikehendaki. Walau dia kuasa menciptakan dalam sekejap, kemudian yang lebih hebat dari itu adalah Dia bersemayam di atas 'arsy dengan cara yang layak bagi diriNya. Tidak ada bagi kamu selain-Nya seorang penolong pun dan tidak ada juga seorang pemberi syafaat. Maka apakah kamu tidak memperhatikan dengan perhatian yang penuh?

Terlepas dari proses penciptaan alam itu sendiri, setelah alam ini benar-benar ada, maka mulailah Allah menciptakan penghuninya yaitu makhluk hidup diantaranya manusia, dalam proses penciptaan manusia pun Allah menghadirkan proses yang menakjubkan, manusia tidak terjadi begitu saja, Allah memadukan beberapa unsur yang membentuk sebuah karya atau cipta yang sempurna. Tanpa unsur-unsur tersebut wujud manusia tidak akan terbentuk. Hal ini terkait dengan konsep manajemen yang biasa kita dengar unsur-unsur manajemen.

³¹ Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam*.

3. Application Theory

Teori aplikasi dalam kerangka berpikir ini dibangun berdasarkan 4 teori, berikut:

1) Teori Kontingensi

Dikembangkan oleh Fred Fiedler³², fokus utama teori ini adalah tidak ada satu pendekatan manajemen yang berhasil untuk setiap organisasi. Fiedler menyarankan bahwa sifat seorang pemimpin secara langsung berkaitan dengan seberapa efektif mereka memimpin timnya. Teori kontingensi mengidentifikasi tiga variabel yang mungkin memengaruhi yaitu: struktur dan ukuran organisasi, teknologi yang digunakan, dan gaya kepemimpinan.

2) Teori Kontribusi

Pentingnya pengalaman dalam belajar dan peran siswa dalam proses belajar³³, bahwa pendidikan harus menjadi proses partisipasi aktif, di mana siswa berkontribusi dalam proses pembelajaran.

3) Teori Mutu Pendidikan

Konsep mutu yaitu: (a) mutu sebagai konsep absolut (mutlak), dalam konsep ini mutu dianggap sesuatu yang ideal dan tidak ada duanya, (b) mutu dalam konsep relatif, konsep ini menyatakan bahwa sesuatu produk atau jasa telah memenuhi persyaratan, kriteria atau spesifikasi yang ditetapkan (standar), (c) mutu menurut konsumen konsep ini menganggap konsumen sebagai penentu akhir tentang mutu suatu produk atau jasa, sehingga kepuasan konsumen menjadi prioritas.³⁴ dapat disimpulkan bahwa dari konsep-konsep ini didapatkan kualitas/mutu bukanlah merupakan tujuan akhir, melainkan sebagai alat ukur atas produk akhir standar yang ditentukan. Definisi mutu menurut Nanang Fatah adalah kemampuan yang dimiliki oleh suatu produk atau jasa (*service*) yang dapat memenuhi

³² Fred.E. Fiedler, "A Contingency Model of Leadership Effectiveness," dalam *Advances in Experimental Social Psychology*, vol. 1 (Elsevier, 1964), 149–90, [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60051-9](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60051-9).

³³ John Dewey, "Experience and Education," dalam *The educational forum*, vol. 50 (Taylor & Francis, 1986), 241–52.

³⁴ Edward Sallis, *Total Quality Management in Education* (London: Routledge, 2014), <https://doi.org/10.4324/9780203417010>.

kebutuhan dan harapan, kepuasan pelanggan yang dalam pendidikan dikelompokkan menjadi dua yaitu internal *customer* dan eksternal. Internal *customer* yaitu siswa atau mahasiswa sebagai pembelajar dan eksternal *customer* yaitu masyarakat dan dunia industri.³⁵

4) Teori Daya Saing

PMA Nomor 24 Tahun 2018 mengamanatkan bagaimana kehidupan lembaga pendidikan Kementerian Agama mempunyai daya saing, sehingga diseminasi menjadi penting oleh para guru madrasah. Madrasah mempunyai *output* agar mereka memiliki keterampilan di bidang IT dan memiliki karakter ahlakul karimah dengan *outcome* yang diinginkan adalah kemampuan berdaya saing, bersaing dengan lulusan lembaga pendidikan yang lain. Menteri Pendidikan Nasional³⁶ mendefinisikan daya saing adalah kemampuan untuk menunjukkan hasil yang lebih baik, lebih cepat atau lebih bermakna. Kemampuan yang dimaksud adalah (1) kemampuan memperkokoh pangsa pasarnya, (2) kemampuan menghubungkan dengan lingkungannya, (3) kemampuan meningkatkan kinerja tanpa henti, (4) kemampuan menegakkan posisi yang menguntungkan. Teori daya saing pendidikan adalah konsep yang mengacu pada kemampuan suatu lembaga pendidikan untuk bersaing dengan lembaga pendidikan lainnya dalam hal kualitas dan keunggulan³⁷. Daya saing pendidikan dapat ditingkatkan melalui berbagai faktor, seperti kurikulum yang berkualitas, pengembangan sumber daya manusia, dan penggunaan teknologi modern³⁸. Konsep daya saing pendidikan juga berkaitan dengan

³⁵ Nanang Fattah, *Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan dalam Konteks Penerapan MBS* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2012), 2.

³⁶ Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia, "Permendiknas RI No. 41 Tahun 2007 Standar Proses untuk Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah" (Biro Hukum dan Organisasi Departemen Pendidikan Nasional, Kepala Bagian Penyusunan Rancangan Peraturan Perundang-undangan dan Bantuan Hukum I, 2007).

³⁷ Khafidhotun Nasikhah dan Agus Zaenul Fitri, "Analisis Daya Saing Pengembangan Lembaga Pendidikan Di Sdi Al-Huda Kota Kediri," *eL Bidayah: Journal of Islamic Elementary Education* 4, no. 1 (31 Maret 2022): 67–85, <https://doi.org/10.33367/jiee.v4i1.2327>; Muslihudin, "Daya Saing Pendidikan: Review Atas Pondasi dan Implementasi Kebijakan," *Forum Tarbiyah* 8, no. 2 (2010): 131–52; Arwildayanto dkk., *Manajemen Daya Saing Perguruan Tinggi*, 1 ed. (Bandung: CV Cendekia Press, 2020).

³⁸ Muslihudin, "Daya Saing Pendidikan: Review Atas Pondasi dan Implementasi Kebijakan";

visi masyarakat madani yang demokratis³⁹. Daya saing pendidikan adalah kemampuan suatu institusi pendidikan, seperti sekolah atau perguruan tinggi, untuk menjadi lebih baik dan unggul dalam memberikan pelayanan jasa pendidikan dibandingkan dengan institusi pendidikan lainnya.⁴⁰ Daya saing pendidikan juga dapat diartikan sebagai kemampuan suatu daerah atau negara untuk menghasilkan faktor pendapatan dan faktor pekerjaan yang relatif lebih tinggi dan berkesinambungan untuk menghadapi persaingan internasional.⁴¹ Konsep daya saing pendidikan berkaitan dengan pengembangan sumber daya manusia, kurikulum yang berkualitas, dan penggunaan teknologi modern.⁴² Daya saing pendidikan mempengaruhi sistem pendidikan dengan mendorong lembaga pendidikan untuk meningkatkan kualitas jasanya dan menjadi lebih kompetitif dengan lembaga lain.⁴³ Hal ini dapat mengarah pada pengembangan kurikulum yang lebih baik, penggunaan teknologi modern, dan peningkatan sumber daya manusia.⁴⁴ Konsep daya saing pendidikan juga mendorong berkembangnya budaya keunggulan dan inovasi dalam sistem pendidikan.⁴⁵ Selain itu, daya saing pendidikan dapat berkontribusi terhadap daya saing sistem pendidikan suatu negara baik secara nasional maupun internasional.⁴⁶ Perbaikan sistem pendidikan

Arwildayanto dkk., *Manajemen Daya Saing Perguruan Tinggi*.

³⁹ Muslihudin, "Daya Saing Pendidikan: Review Atas Pondasi dan Implementasi Kebijakan"; Arwildayanto dkk., *Manajemen Daya Saing Perguruan Tinggi*.

⁴⁰ Tumar Sumihardjo, *Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah melalui Pengembangan Daya Saing Berbasis Potensi Daerah* (Bandung: Fokus Media, 2008); Muslihudin, "Daya Saing Pendidikan: Review Atas Pondasi dan Implementasi Kebijakan."

⁴¹ Fred R. David dan Forest R. David, *Strategic Management: Concepts and Cases; a Competitive Advantage Approach*, 15. ed., global ed, Always Learning (Boston, Mass. Munich: Pearson, 2015).

⁴² Sumihardjo, *Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah melalui Pengembangan Daya Saing Berbasis Potensi Daerah*; Muslihudin, "Daya Saing Pendidikan: Review Atas Pondasi dan Implementasi Kebijakan."

⁴³ Anaas Tri Ridlo Dina Yuliana, "Total Quality Educational Mindset Formation at Muhammadiyah Elementary School Kleco Yogyakarta," *Tadris: Jurnal Keguruan dan Ilmu Tarbiyah* 3, no. 1 (29 Juni 2018): 67, <https://doi.org/10.24042/tadris.v3i1.2391>.

⁴⁴ Muslihudin, "Daya Saing Pendidikan: Review Atas Pondasi dan Implementasi Kebijakan."

⁴⁵ Universitas Negeri Yogyakarta, "Strategi Pengembangan Perguruan Tinggi untuk Mewujudkan Insan Unggul dan Berdaya Saing Global," 2015, <https://www.uny.ac.id/id/node/1487>.

⁴⁶ "Tujuan-4 Pendidikan Berkualitas," *Kementerian PPN/Bappenas* (blog), diakses 19 April

melalui daya saing pendidikan juga dapat berdampak positif bagi pembangunan sosial dan ekonomi suatu negeri.⁴⁷

E. Penelitian Terdahulu yang Relevan

Penelitian terdahulu dimaksudkan untuk menemukan inspirasi serta dapat menjamin orisinalitas dan posisi penelitian yang akan dilakukan. Dalam hal ini peneliti mengambil beberapa tesis yang mempunyai hubungan erat dengan judul penelitian yang akan peneliti lakukan. Berikut diantaranya:

- 1) Kontribusi Kepala Sekolah Dalam Pengembangan Budaya Sekolah Di Smk Negeri 1 Meulaboh; Novi Zulfiati, Cut Zahri Harun, dan Niswanto; Program Pascasarjana, Universitas Syiah Kuala; Jurnal *Visipena* Volume 12, Nomor 1, Juni 2021;⁴⁸ Tujuan penelitian ini untuk mengetahui: program kepala sekolah dalam pengembangan budaya sekolah, pelaksanaan, pengawasan, dan hambatan-hambatan kepala sekolah dalam pengembangan budaya sekolah. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif. Pengumpulan data diperoleh dari wawancara, observasi, dan studi dokumentasi. Subjek penelitian kepala sekolah, guru-guru, siswa, dan komite. Hasil penelitian yaitu: (1) Program kepala sekolah dalam pengembangan budaya sekolah yaitu menguatkan visi misi Pengembangan budaya sekolah menyangkut dengan pembinaan akhlak/karakter, pengembangan budaya kewirausahaan sesuai dengan jurusan; (2) Pelaksanaan program kepala sekolah dalam pengembangan budaya yaitu melakukan kerjasama dengan seluruh perangkat sekolah, membangun hubungan sosial dan emosional melalui rapat, memberikan contoh teladan, Pengembangan budaya wirausaha dilaksanakan melalui internalisasi nilai-nilai wirausaha dalam kultur sekolah; (3) Pengawasan dilakukan bersama dengan perangkat sekolah. kepala sekolah melakukan pengawasan secara langsung dalam memantau proses pelaksanaan

2023, <https://sdgs.bappenas.go.id/tujuan-4/>.

⁴⁷ Yuliana, "Total Quality Educational Mindset Formation at Muhammadiyah Elementary School Kleco Yogyakarta."

⁴⁸ Novi Zulfiati, Cut Zahri Harun, dan Niswanto Niswanto, "Kontribusi Kepala Sekolah Dalam Pengembangan Budaya Sekolah Di Smk Negeri 1 Meulaboh," *Visipena* 12, no. 1 (30 Juni 2021): 98–110, <https://doi.org/10.46244/visipena.v12i1.1290>.

pengembangan budaya sekolah; dan (4) Hambatan-hambatan yang dihadapi kepala sekolah yaitu: penggunaan sarana dan prasarana yang belum optimal, tidak adanya sistem reward dan punishment, Sulitnya membangun komitmen peserta didik sehingga berimbas pada nilai kedisiplinan dan religius seperti, melanggar aturan sekolah.

- 2) *The Principal's Role In Improving The Quality: A Concepts Frameworkfrontiers In Education*⁴⁹; 2022; Sumiran, Watson, Zamroni, Fitri Nur Mahmudah; *Frontier in Education*; Penelitian ini bertujuan untuk menggali peran kepala sekolah dalam kultur sekolah sehingga menghasilkan kerangka konseptual yang ideal bagi kepala sekolah dalam peningkatan mutu sekolah. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Penelitian dilakukan di MAN 2, Sragen, dan MAN 2, Boyolali, Indonesia. Prosedur analisis data yang digunakan adalah Miles dan Huberman dengan empat prosedur. Analisis data dilakukan dengan bantuan software ATLAS.ti versi 8. Validitas dilakukan dengan menggunakan triangulasi data. Hasil penelitian ini menggambarkan bahwa peran kepala sekolah dalam budaya sekolah untuk meningkatkan mutu sekolah terdiri dari perangkat peran, sikap dan tindakan, karakteristik kepribadian, dan kontrol. Rekomendasi dari penelitian ini dimaksudkan agar kepala sekolah di tingkat SD dan SMP dapat membantu meningkatkan mutu sekolahnya dan menciptakan karakteristik tertentu yang unik dan unggul dibandingkan dengan sekolah lain.
- 3) *The Role of School Principal in Implementing Education Quality Management*⁵⁰; Jurnal Ilmiah Sekolah Dasar Volume 6, Number 2, 2022 pp. 204-211 P-ISSN: 2579-3276 E-ISSN : 2549-6174 Open Access: <https://doi.org/10.23887/jisd.v6i2.45216>; Susana Siti Riani, Siti Quratul Ain; Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran kepala sekolah

⁴⁹ Sumiran Sumiran dkk., "The Principal's Role in Improving the Quality: A Concepts Framework to Developing School Culture," *Frontiers in Education* 7 (9 September 2022): 854463, <https://doi.org/10.3389/feduc.2022.854463>.

⁵⁰ Susana Siti Riani dan Siti Quratul Ain, "The Role of School Principal in Implementing Education Quality Management," *Jurnal Ilmiah Sekolah Dasar* 6, no. 2 (2022): 8.

dalam peningkatan manajemen mutu pendidikan pada tingkat Sekolah Dasar. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif. Subjek penelitian berjumlah 1 orang kepala sekolah dan 2 orang guru kelas IV dan kelas V. Kemudian, teknik pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara, observasi, dan dokumentasi. Sedangkan dalam menganalisis data dilakukan dengan pengumpulan informasi melalui wawancara, reduksi data dan penyajian data. Hasil penelitian di dapatkan bahwa kepala sekolah sudah menjalankan peran sebagai kepala sekolah sesuai dengan perannya yaitu sebagai manager, leader, supervisor, administrator, educator, innovator, dan motivator. Kepala sekolah juga telah berupaya dalam meningkatkan kualitas peserta didik dan berusaha mewujudkan visi dan misi sekolah, mewujudkan pembelajaran yang aktif, efektif dan efisien, beserta menghasilkan karakteristik pembelajaran yang baik dan nilai moral peserta didik.

- 4) Tesis berjudul Strategi Kepala Madrasah dalam Mewujudkan Madrasah Unggul (Studi Kasus di MTs Negeri 2 Ponorogo), Intan Widya Kusuma, 2022. Tujuan penelitian ini menjelaskan proses dan elemen strategi yang diterapkan kepala madrasah dalam mewujudkan madrasah unggul; 2) mengidentifikasi konsep keunggulan strategi bersaing yang ada di MTs N 2 Ponorogo; 3) mengkritisi implikasi dari penerapan strategi kepala madrasah dalam mewujudkan madrasah unggul terhadap daya saing madrasah; Menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif analitis, desain penelitian studi kasus, pengumpulan data menggunakan teknik wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi, kemudian data dianalisis menggunakan kondensasi data (*data condensation*), menyajikan data (*data display*), dan menarik simpulan atau verifikasi (*conclusion drawing and verification*). Teknik pemeriksaan keabsahan data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan tiga teknik, yaitu: perpanjangan keikutsertaan, ketekunan pengamatan, dan triangulasi. Hasil penelitian 1) Proses strategi dalam mewujudkan madrasah unggul di MTs N 2 Ponorogo dilakukan melalui tahap-tahap: a) Perencanaan strategis; b)

implementasi (pelaksanaan strategi); dan c) Evaluasi program dan kebijakan. 2) Sebagai madrasah unggul, MTs N 2 Ponorogo didesain sedemikian rupa, berdasarkan ukuran-ukuran berikut: a) Input yang diseleksi, b) Proses pembelajaran; dan c) Output pendidikan. 3) Implikasi strategi kepala madrasah terhadap daya saing madrasah dilihat dari: a) Pencapaian skor akreditasi lembaga dengan predikat A; b) Perbaikan kualitas sikap siswa melalui kegiatan ma'had dan pembiasaan perilaku baik sehari-hari; c) Meningkatnya prestasi siswa, secara akademik maupun non akademik, selain itu kualitas lulusannya dapat diperhitungkan; d) Pengadaan program unggulan; dan e) Memanfaatkan hubungan dengan alumni dalam kegiatan promosi siswa.

- 5) *The Importance of Improving Education Quality and Principal Leadership in Improving School Competitiveness*⁵¹, Ahmad Tanzeh, Diyah Amin Fadhilah, Chusnul Chotimah, Abd. Aziz & Mukhamad Sukur, jurnal *Malaysian Online Journal Of Educational Management (MOJEM)* volume 9, issue 4, 17 - 31 E-ISSN NO: 2289 – 4489. Dilatarbelakangi menghadapi perubahan sekolah ke arah yang lebih maju, kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan merupakan salah satu kekuatan efektif dalam manajemen sekolah yang sekaligus bertanggung jawab menghadapi perubahan tersebut. Seorang kepala sekolah harus mampu menginisiasi pemikiran-pemikiran baru dalam proses interaksi di lingkungan sekolah dengan melakukan perubahan-perubahan terhadap lingkungan sekolah tuntutan zaman. Untuk menambah jumlah calon baru peserta didik dan dalam menghadapi situasi persaingan dengan pendidikan lainnya kelembagaan, peningkatan mutu pendidikan dan kepemimpinan sekolah kepala sekolah diperlukan untuk meningkatkan daya saing. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan tipe *ex-post-facto*, dengan populasi semua guru di sekolah Islam di Jawa Timur, Indonesia. Analisis data teknik yang digunakan uji regresi sederhana dan berganda. Dari hasil

⁵¹ Ahmad Tanzeh dkk., "The Importance of Improving Education Quality and Principal Leadership in Improving School Competitiveness," *Malaysian Online Journal of Educational Management (MOJEM)* 9, no. 4 (2021): 17–31.

penelitian ini, penulis menyimpulkan: 1) Terdapat pengaruh yang signifikan dari peningkatan mutu pendidikan terhadap daya saing sekolah sebesar 49,8%. 2) Terdapat pengaruh signifikan kepemimpinan kepala sekolah terhadap sekolah daya saing sebesar 53,5%. 3) Terdapat pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kualitas pendidikan dan kepemimpinan kepala sekolah di sekolah daya saing sebesar 53,6%.

Memperhatikan penelitian terdahulu, dalam analisa penulis bahwa penelitian ini, berbeda dengan penelitian terdahulu. Tulisan ini lebih melihat kontribusi kepala madrasah melalui kebijakan-kebijakannya, yang diimplementasikan kepada seluruh stakeholder, sehingga mutu pembelajaran meningkat dan madrasah memiliki unifikasi sebagai daya saingnya. Perbedaan lainnya adalah dalam tulisan ini, penulis mengkonstruksi narasi berdasarkan teori, sehingga tepat kajiannya. Analisa ini belum ada pada penelitian sebelumnya.

F. Langkah-langkah Penelitian

1. Metode Penelitian

Pendekatan penelitian merupakan mindset yang dipakai oleh peneliti mengenai bagaimana suatu penelitian dapat terlaksana dan desain atau rencana penelitian hendak disusun, pendekatan penelitian diklasifikasikan menjadi tiga ialah campuran, kuantitatif serta kualitatif dimana dalam menganalisis datanya dapat mengenakan cara induktif, deduktif serta gabungan dari metode tersebut⁵².

Pada penelitian ini, peneliti menggunakan pendekatan penelitian jenis kualitatif⁵³ yaitu penelitian yang memakai pendekatan kualitatif deskriptif merupakan penelitian yang digunakan untuk mempelajari pada keadaan obyek yang alamiah (sebagai lawannya merupakan eksperimen) dimana peneliti merupakan selaku instrumen kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan) analisis data bersifat induktif dan hasil penelitian lebih menekankan makna daripada generalisasi.

⁵² Harys, "Pendekatan Penelitian," jopglass.com, 2020, <https://www.jopglass.com/pendekatan-penelitian/>.

⁵³ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan: (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R & D)* (Bandung: Alfabeta, 2008).

Penelitian ini fokus pada persepsi serta kontribusi kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan berdaya saing, analisis data dibentuk secara induktif dari tema khusus ke tema universal, kemudian peneliti membuat interpretasi tentang makna data, peneliti lebih mencermati pendapat secara individu serta dituntut untuk bisa menerjemahkan kompleksitas situasi.

Dalam penelitian terdapat juga desain penelitian⁵⁴ yaitu bagian yang menggambarkan kerangka kerja pada penyelesaian permasalahan yang tengah dikaji. Bagian ini sangat penting diperhatikan oleh peneliti karena sangat berkaitan dengan karakteristik penelitian desain penelitian semacam pedoman (cetak biru) dalam mengumpulkan informasi, alat ukur, serta penggunaan alat analisis yang sesuai untuk menjawab persoalan penelitian yang diajukan sebelumnya. Desain Penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif. Penelitian kualitatif merupakan penelitian yang menciptakan penemuan-penemuan yang tidak dapat dicapai dengan menggunakan prosedur statistik ataupun dengan metode kuantitatif, penelitian kualitatif bisa menampilkan kehidupan masyarakat, sejarah, tingkah laku, fungsionalisme organisasi, pergerakan sosial, serta jalinan kekerabatan, beberapa data bisa diukur lewat data sensus namun analisisnya tetap analisis data kualitatif.⁵⁵

2. Waktu dan Tempat Penelitian

Dari uraian di atas peneliti hendak mengumpulkan data-data yang terdapat di lapangan serta hendak dideskripsikan oleh peneliti supaya tersusun dengan baik data yang didapatkan menggunakan analisis mendalam adapun tempat dan waktu penelitian ini adalah penelitian ini dilakukan pada bulan Januari sampai Maret 2023 dengan melakukan pengamatan, observasi, wawancara, dan pengambilan data akhir. Penelitian ini bertujuan guna menemukan gambaran serta informasi yang lebih jelas, lengkap, dan memungkinkan serta mudah untuk peneliti untuk melaksanakan penelitian

⁵⁴ Sofar Silaen, *Metodologi Penelitian Sosial Untuk Penulisan Skripsi dan Tesis* (Bandung: In Media, 2018).

⁵⁵ Umar Sidiq, Miftachul Choiri, dan Anwar Mujahidin, "Metode Penelitian Kualitatif di Bidang Pendidikan," *Journal of Chemical Information and Modeling* 53, no. 9 (2019): 1–228.

observasi. Oleh sebab itu, maka penulis menetapkan lokasi penelitian merupakan tempat dimana penelitian akan dilakukan, dalam perihal ini lokasi penelitian terletak di MAN 2 Cirebon.

3. Instrumen Penelitian

Salah satu ciri penelitian kualitatif adalah peneliti bertindak sebagai instrumen sekaligus pengumpul data. Instrumen selain manusia (seperti; angket, pedoman wawancara, pedoman observasi dan sebagainya) dapat pula digunakan, tetapi fungsinya terbatas sebagai pendukung tugas peneliti sebagai instrumen kunci. Oleh karena itu dalam penelitian kualitatif kehadiran peneliti adalah mutlak, karena peneliti harus berinteraksi dengan lingkungan baik manusia dan non manusia yang ada dalam kancah penelitian. Kehadirannya di lapangan peneliti harus dijelaskan, apakah kehadirannya diketahui atau tidak diketahui oleh subyek penelitian. Ini berkaitan dengan keterlibatan peneliti dalam kancah penelitian, apakah terlibat aktif atau pasif. Instrumen adalah alat atau fasilitas yang digunakan penelitian dalam mengumpulkan data agar pekerjaannya lebih mudah dan hasilnya lebih baik, sehingga mudah diolah.⁵⁶

4. Data dan Sumber Data Penelitian

Sumber data dalam penelitian ini terdiri dari orang serta benda. Orang selaku informan dalam arti selaku subjek yang mengemukakan data-data yang diperlukan oleh peneliti, sebaliknya benda ialah sumber informasi dalam wujud dokumen semacam artikel serta berita yang menunjang tercapainya tujuan penelitian.

a. Sumber Data Primer

Data primer⁵⁷ merupakan data yang diperoleh langsung dari sumber pertama, yang hendak penulis gunakan pada penelitian ini mendapatkan data dengan metode wawancara langsung dengan Kepala Sekolah MAN 2 Cirebon, guru, peserta didik, tenaga kependidikan, dan masyarakat pengguna. Dengan mewawancarai agar dapat diolah guna dijadikan data

⁵⁶ Arikunto Suharsimi, *Metodelogi Penelitian* (Yogyakarta: Bina Aksara, 2006).

⁵⁷ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan*.

penulis supaya mampu mempelajari lebih mendalam mengenai kinerja manajerial kepala sekolah melalui strategi kepala sekolah untuk meningkatkan mutu pendidikan berdaya saing.

b. Sumber Data Sekunder

Data sekunder⁵⁸ merupakan sumber data yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya melalui orang lain ataupun melalui dokumen, website serta sumber pendukung yang lain. Dalam penelitian ini bahan yang menjadi sumber data sekunder merupakan dokumen-dokumen, buku-buku serta hasil penelitian.

5. Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan dalam rangka mencapai tujuan penelitian dalam pengumpulan data ada yang namanya teknik pengumpulan data⁵⁹ merupakan salah satu langkah yang sangat strategis serta sangat penting dalam penelitian sebab tanpa mengetahui maupun melalui metode pengolahan data yang baik maka seorang peneliti tidak akan memperoleh data yang akurat serta memenuhi standar data yang ditetapkan. Ada beberapa teknik pengumpulan data yakni:

a. Observasi

Observasi merupakan dasar seluruh ilmu pengetahuan. Para ilmuwan hanya bisa bekerja dengan bersumber pada informasi yang diperoleh melalui observasi. Observasi pada penelitian ini merupakan pengamatan secara mendalam terhadap aktivitas kepala sekolah, dengan memanfaatkan seluruh panca indera guna menghasilkan informasi yang diperlukan. Guna memperoleh gambaran yang *real* dari suatu peristiwa atau kejadian yang sedang terjadi di lapangan.

Jenis observasi yang digunakan dalam penelitian ini merupakan observasi partisipatif, dalam observasi partisipatif pada penelitian dengan metode kualitatif peneliti juga terlibat dengan aktivitas sehari-hari orang yang diamati selaku sumber data. Peneliti turut melaksanakan apa yang

⁵⁸ Sugiyono.

⁵⁹ Ismail Suardi Wekke, *Metode Penelitian Sosial* (Yogyakarta: Gawe Buku, 2019).

dilakukan oleh orang yang diamati, bahkan peneliti dapat berperan sebagai guru hingga peneliti dengan bebas bisa melihat bagaimana motivasi kerja para guru secara langsung.

b. Wawancara

Wawancara dalam penelitian kualitatif digunakan guna melaksanakan penelitian pendahuluan ataupun guna mengetahui hal-hal dari responden lebih mendalam. Dalam perihal ini peneliti hendak memakai metode wawancara terstruktur serta semi terstruktur. Macam-macam interview atau wawancara diantaranya:

- (1) Wawancara terstruktur (*structured interview*), wawancara terstruktur digunakan apabila peneliti telah mengetahui informasi apa yang hendak diperoleh. Dalam pengumpulan data, peneliti sudah mempersiapkan persoalan tertulis yang alternatif jawaban telah disiapkan. Setiap responden diberi persoalan yang sama serta peneliti mengumpulkan dan pencatatnya.
- (2) Wawancara semi terstruktur (*semi structured interview*) wawancara ini lebih leluasa, tipe wawancara ini bertujuan guna menciptakan kasus lebih terbuka.

Dari uraian di atas peneliti mempersiapkan pertanyaan-pertanyaan terlebih dahulu serta lebih leluasa dan terbuka dimana pihak informan diminta suatu pendapat serta uraian mengenai investasi saham syariah, dan pewawancara akan mencatat seluruh informasi yang disampaikan oleh informan. Adapun yang menjadi sasaran wawancara ini adalah utamanya kepala sekolah. Dengan metode ini peneliti dapat mengeksplorasi informasi dari subjek secara mendalam.

c. Dokumen

Dokumentasi, dari asal kata dokumen yang maksudnya barang-barang tertulis. Teknik dokumentasi digunakan guna mengumpulkan informasi

dari sumber non insani, sumber ini terdiri dari dokumen serta rekaman⁶⁰. Dokumen ialah catatan kejadian yang telah lalu, dokumen dapat berupa tulisan, gambar-gambar ataupun karya-karya monumental dari seseorang. Melalui metode dokumentasi, peneliti gunakan untuk menggali data berupa dokumen terkait strategi pembelajaran dalam meningkatkan mutu pendidikan. Melalui metode dokumentasi ini peneliti hanya menggunakan foto-foto serta meminta dokumen untuk memperkuat kredibilitas penelitian.

d. Triangulasi

Pengumpulan data dengan teknik triangulasi, merupakan pengumpulan data dengan memakai bermacam macam metode pengumpulan data (observasi, wawancara, serta dokumentasi). Data yang terkumpul dari bermacam macam metode itu, dibandingkan, dicari persamaan serta perbedaannya, ditarik benang merahnya, diformulasikan arti yang tercantum dibalik fenomena atau kejadian yang terjadi. Tetapi penafsiran triangulasi itu, dapat mengacu kepada: informan yang berbeda-beda, tempat yang berbeda, waktu yang berbeda, suasana sosial yang berbeda-beda. Perihal ini dicoba untuk memastikan kredibilitas, validitas, serta reliabilitas informasi penelitian⁶¹. Peneliti mencatat dari hasil penelitian guna dilampirkan sebagai bukti kredibilitas penelitian.

6. Pemeriksaan Keabsahan Data

Keabsahan data⁶² dilakukan untuk menetapkan keabsahan (*trustworthiness*) data diperlukan teknik pemeriksaan. Pelaksanaan teknik pemeriksaan didasarkan atas sejumlah kriteria tertentu. Ada empat kriteria yang digunakan yaitu derajat kepercayaan (*Credibility*), keteralihan (*transferability*), kebergantungan (*dependability*), dan kepastian (*Confirmability*).

a. Derajat kepercayaan (*credibility*).

Kriterium ini berfungsi: pertama, melaksanakan inkuiri sedemikian rupa

⁶⁰ Wayan Suwendra, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bali: Nilacakra, 2018).

⁶¹ Suwendra.

⁶² Ismail Suardi Wekke, *Metode Penelitian Sosial*.

sehingga tingkat kepercayaan penemuannya dapat tercapai. Kedua, mempertunjukkan derajat kepercayaan hasil-hasil penemuan dengan jalan pembuktian oleh peneliti pada kenyataan ganda yang sedang diteliti.

b. Keteralihan (Transferability)

Keteralihan sebagai persoalan empiris bergantung pada kesamaan antara konteks pengirim dan penerima. Untuk melakukan pengalihan tersebut seorang peneliti mencari dan mengumpulkan kejadian empiris tentang kesamaan konteks. Dengan demikian peneliti bertanggung jawab untuk menyediakan data deskriptif secukupnya jika ia ingin membuat keputusan tentang pengalihan tersebut. Untuk keperluan itu peneliti harus melakukan penelitian kecil untuk memastikan usaha verifikasi tersebut.

c. Kebergantungan

Konsep kebergantungan lebih luas dari pada reliabilitas. Hal tersebut disebabkan peninjauan yang dari segi bahwa konsep itu diperhitungkan segala-galanya yaitu yang ada pada reliabilitas itu sendiri ditambah faktor-faktor lainnya yang tersangkut.

d. Kriteria Kepastian (confirmability)

Objektivitas-subjektivitasnya sesuatu hal bergantung pada orang seorang, Selain itu masih ada unsur kualitas yang melekat pada konsep objektivitas itu. Hal itu digali dari pengertian bahwa jika sesuatu itu objek, berarti dapat dipercaya, faktual, dan dapat dipastikan. subjektif berarti tidak dapat dipercaya, atau menceng. Pengertian terakhir inilah yang dijadikan tumpuan pengalihan pengertian objektivitas-subjektivitas menjadi kepastian.

7. Analisis Data

Terdapat tiga serangkaian kegiatan yang dilakukan dalam analisis data⁶³ yang terdiri dari, sebagai berikut:

a. Data reduction (reduksi data)

⁶³ Matthew B. Miles dan A. Michael Huberman, *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*, 2 ed. (UK: Sage Publications, 1994), 10.

Data yang diperoleh dari lapangan jumlahnya cukup banyak, untuk itu perlu dicatat secara teliti dan rinci. Seperti telah dikemukakan, makin lama peneliti ke lapangan, maka jumlah data akan semakin banyak, kompleks dan rumit. Untuk itu perlu segera dilakukan analisis data melalui reduksi data. Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya dan membuang yang tidak perlu. Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas, dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya, dan mencarinya bilamana diperlukan. Reduksi data dapat dibantu dengan peralatan elektronik seperti komputer mini, dengan memberikan aspek pada aspek-aspek tertentu.

Catatan lapangan merupakan bentuk yang kompleks, rumit dan kadang belum bermakna catatan lapangan biasa berupa huruf besar, huruf kecil, angka, dan simbol-simbol yang masih berantakan dan sulit untuk dipahami. Dengan adanya reduksi, maka peneliti merangkum mengambil data yang pokok dan penting membuat kategorisasi, berdasarkan huruf besar, huruf kecil dan angka. Data yang tidak penting dalam bentuk simbol-simbol, dibuang karena dianggap tidak penting oleh peneliti.

b. Data *display* (penyajian data)

Setelah data direduksi maka langkah selanjutnya adalah mendisplay data. Kalau dalam penelitian kuantitatif penyajian data ini dapat disajikan dalam bentuk tabel, grafik dan sejenisnya. Melalui penyajian data tersebut, maka data terorganisasikan, tersusun dalam pola hubungan, sehingga akan semakin mudah dipahami.

Dalam penelitian kualitatif, penyajian data dapat dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, dan sejenisnya. Yang paling sering digunakan untuk menyajikan data dalam penelitian kualitatif adalah dengan teks yang bersifat naratif. Dengan mendisplaykan data, maka akan memudahkan untuk memahami apa yang terjadi, merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan apa yang telah

dipahami tersebut. Selanjutnya disarankan, dalam melakukan display data, selain dengan teks naratif, juga dapat berupa grafik, matrik, dan sebagainya.

c. Conclusion drawing/ verification

Langkah ketiga dalam analisis data kualitatif menurut Miles dan Huberman adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi⁶⁴. Kesimpulan awal yang dikemukakan bersifat sementara, dan akan berubah bila ditemukan bukti-bukti yang kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data selanjutnya. Tetapi apabila kesimpulan yang dikemukakan pada tahap awal, dibuktikan oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten saat peneliti kembali ke lapangan mengumpulkan data, maka kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan yang kredibel.

Dengan demikian kesimpulan dalam penelitian kualitatif mungkin dapat menjawab rumusan masalah sejak awal, tetapi mungkin juga tidak, karena seperti telah dikemukakan bahwa masalah dan rumusan masalah dalam penelitian kualitatif masih bersifat sementara dan akan berkembang setelah penelitian berada di lapangan.

⁶⁴ Miles dan Huberman, *Qualitative Data Analysis*.