BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pendidikan merupakan instrumen strategis dalam membangun kualitas sumber daya manusia yang mampu menghadapi dinamika perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, serta perubahan sosial yang berlangsung secara cepat. Dalam konteks pembangunan nasional, pendidikan tidak hanya berfungsi sebagai sarana transfer pengetahuan, tetapi juga sebagai proses pembentukan karakter, peningkatan kompetensi, dan pengembangan kapasitas individu agar mampu berkontribusi terhadap pembangunan bangsa yang berkelanjutan. Oleh karena itu, peningkatan mutu pendidikan menjadi salah satu agenda prioritas dalam mewujudkan tujuan pembangunan nasional sebagaimana diamanatkan dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.

Secara global, peningkatan mutu pendidikan juga menjadi perhatian utama berbagai negara. Melalui Sustainable Development Goals (SDGs), khususnya tujuan keempat (*Quality Education*), UNESCO menegaskan pentingnya penyelenggaraan pendidikan yang inklusif, bermutu, dan mampu memberikan kesempatan belajar sepanjang hayat bagi seluruh masyarakat. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa mutu pendidikan tidak lagi dipandang hanya sebagai indikator keberhasilan suatu lembaga pendidikan, tetapi juga sebagai faktor yang menentukan daya saing bangsa dalam menghadapi tantangan global. Oleh sebab itu, setiap lembaga pendidikan dituntut mampu melakukan berbagai inovasi dan perbaikan berkelanjutan agar dapat menghasilkan lulusan yang memiliki

UINSSC
SYEKH NURJATI CIREBON

kompetensi akademik, keterampilan abad ke-21, karakter yang kuat, serta kemampuan beradaptasi terhadap perkembangan zaman.

Meskipun berbagai kebijakan telah dilakukan oleh pemerintah, mutu pendidikan di Indonesia masih menghadapi berbagai tantangan. Salah satu indikator yang menunjukkan kondisi tersebut adalah hasil Programme for International Student Assessment (PISA) tahun 2022 yang menunjukkan bahwa kemampuan literasi, numerasi, dan sains peserta didik Indonesia masih berada di bawah rata-rata negara anggota OECD. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa peningkatan mutu pendidikan masih menjadi pekerjaan besar yang memerlukan keterlibatan seluruh pemangku kepentingan pendidikan, mulai dari pemerintah, satuan pendidikan, kepala sekolah, guru, hingga masyarakat. Di sisi lain, pemerintah melalui kebijakan Rapor Pendidikan Indonesia juga menunjukkan bahwa masih terdapat kesenjangan capaian kualitas pembelajaran, kompetensi guru, iklim sekolah, kepemimpinan pembelajaran, serta hasil belajar peserta didik pada berbagai satuan pendidikan. Temuan tersebut menjadi dasar bahwa peningkatan mutu pendidikan harus dilakukan secara sistematis melalui penguatan tata kelola sekolah dan peningkatan kualitas sumber daya manusia pendidikan.

UINSSC
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SIBER
SYEKH NURJATI CIREBON

Dalam konteks penyelenggaraan pendidikan, mutu pendidikan merupakan hasil dari keterpaduan berbagai komponen yang saling memengaruhi, antara lain kepemimpinan kepala sekolah, kompetensi guru, kurikulum, sarana dan prasarana, budaya organisasi sekolah, sistem pengelolaan, serta keterlibatan masyarakat. Di antara berbagai komponen tersebut, kepala sekolah memiliki posisi yang sangat

strategis karena bertanggung jawab dalam merencanakan, mengorganisasikan, menggerakkan, serta mengevaluasi seluruh sumber daya sekolah untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Dengan demikian, keberhasilan suatu sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan sangat dipengaruhi oleh kemampuan kepala sekolah dalam menjalankan fungsi kepemimpinannya.

Kepala sekolah tidak hanya berperan sebagai administrator yang mengelola berbagai aspek administratif sekolah, tetapi juga sebagai pemimpin pembelajaran (*instructional leader*) yang bertanggung jawab terhadap peningkatan kualitas proses pembelajaran. Peran tersebut mengharuskan kepala sekolah mampu membangun visi sekolah, menyusun strategi pengembangan organisasi, menciptakan budaya mutu, mengembangkan profesionalisme guru, serta memastikan seluruh program pendidikan berjalan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Dalam perspektif manajemen pendidikan modern, efektivitas kepemimpinan kepala sekolah tidak hanya diukur dari kemampuan mengelola administrasi sekolah, tetapi juga dari kemampuannya dalam menghasilkan perubahan organisasi yang berdampak pada peningkatan mutu pembelajaran dan prestasi peserta didik.

UINSSC
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SIBER
SYEKH NURJATI CIREBON

Perubahan lingkungan pendidikan yang semakin dinamis menuntut kepala sekolah untuk menerapkan pendekatan manajemen yang tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga strategis. Perubahan kebijakan pendidikan, perkembangan teknologi digital, meningkatnya ekspektasi masyarakat terhadap kualitas layanan pendidikan, serta kompetisi antar lembaga pendidikan menuntut

kepala sekolah mampu melakukan perencanaan yang matang, mengantisipasi berbagai perubahan lingkungan, dan mengambil keputusan yang tepat berdasarkan analisis terhadap kondisi internal maupun eksternal sekolah. Oleh karena itu, penerapan manajemen strategis menjadi salah satu pendekatan yang relevan dalam mengelola lembaga pendidikan agar mampu bertahan, berkembang, dan menghasilkan layanan pendidikan yang berkualitas.

Manajemen strategis merupakan suatu proses yang sistematis dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi berbagai keputusan strategis untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif. Dalam konteks pendidikan, penerapan manajemen strategis memungkinkan kepala sekolah menyusun arah pengembangan sekolah berdasarkan visi, misi, analisis kebutuhan, potensi, serta tantangan yang dihadapi. Melalui proses tersebut, kepala sekolah tidak hanya berorientasi pada penyelesaian permasalahan jangka pendek, tetapi juga mampu membangun keunggulan kompetitif sekolah melalui pengembangan sumber daya manusia, inovasi pembelajaran, serta budaya organisasi yang mendukung peningkatan mutu pendidikan secara berkelanjutan.

UINSSC
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SIBER
SYEKH NURJATI CIREBON

Salah satu aspek yang menentukan keberhasilan implementasi manajemen strategis di sekolah adalah kualitas guru sebagai pelaksana utama proses pembelajaran. Guru memiliki peran yang sangat penting dalam menentukan keberhasilan peserta didik karena berinteraksi secara langsung dalam proses pembelajaran. Oleh sebab itu, peningkatan mutu pendidikan tidak dapat dilepaskan dari upaya pengembangan kompetensi profesional guru. Undang-

Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen menegaskan bahwa guru wajib memiliki kompetensi pedagogik, profesional, sosial, dan kepribadian sebagai syarat dalam melaksanakan tugas keprofesionalannya. Di antara keempat kompetensi tersebut, kompetensi profesional menjadi salah satu faktor utama yang menentukan kualitas pembelajaran karena berkaitan dengan penguasaan materi ajar, kemampuan mengembangkan pembelajaran, pemanfaatan teknologi, serta kemampuan melakukan inovasi sesuai perkembangan ilmu pengetahuan.

Pengembangan kompetensi profesional guru merupakan proses yang berkesinambungan dan memerlukan dukungan dari kepala sekolah sebagai pemimpin organisasi pendidikan. Guru yang memiliki kompetensi profesional yang baik akan mampu merancang pembelajaran secara efektif, menerapkan berbagai metode pembelajaran yang inovatif, memanfaatkan teknologi pendidikan, serta melakukan evaluasi pembelajaran secara objektif dan berkelanjutan. Sebaliknya, rendahnya kompetensi profesional guru akan berdampak terhadap kualitas proses pembelajaran yang pada akhirnya memengaruhi mutu lulusan dan pencapaian tujuan pendidikan. Oleh karena itu, pengembangan kompetensi profesional guru harus menjadi bagian integral dari strategi pengembangan sekolah yang dirancang dan dilaksanakan secara sistematis oleh kepala sekolah.

Sejalan dengan konsep tersebut, berbagai penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah yang efektif memiliki hubungan yang signifikan dengan peningkatan kompetensi guru dan mutu pendidikan. Kepala sekolah yang

mampu merancang strategi pengembangan guru melalui supervisi akademik, pelatihan, komunitas belajar profesional (*Professional Learning Community*), *coaching*, *mentoring*, serta evaluasi berkelanjutan cenderung mampu meningkatkan kinerja guru dan menghasilkan budaya mutu yang lebih kuat di lingkungan sekolah. Dengan demikian, keberhasilan peningkatan mutu pendidikan tidak hanya ditentukan oleh tersedianya sumber daya pendidikan, tetapi juga oleh kemampuan kepala sekolah dalam mengimplementasikan manajemen strategis yang berorientasi pada pengembangan kompetensi profesional guru secara berkelanjutan.

Dalam konteks penelitian ini, SMP Islam Al Azhar 5 Cirebon merupakan salah satu sekolah swasta Islam yang memiliki reputasi baik di Kota Cirebon. Tingginya minat masyarakat untuk menyekolahkan putra-putrinya di sekolah tersebut menunjukkan adanya tingkat kepercayaan publik yang tinggi terhadap kualitas layanan pendidikan yang diberikan sekolah. Kepercayaan tersebut dibangun melalui komitmen sekolah dalam mengembangkan mutu pendidikan secara berkelanjutan dengan menyeimbangkan pencapaian akademik, nonakademik, pembinaan karakter, serta penguatan nilai-nilai keislaman sebagai ciri khas pendidikan Al Azhar. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan sekolah tidak hanya ditentukan oleh kualitas peserta didik sebagai input, tetapi juga oleh efektivitas tata kelola sekolah dalam mengelola seluruh sumber daya pendidikan.

UINSSC
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SIBER
SYEKH NURJATI CIREBON

Berdasarkan hasil observasi awal dan wawancara pendahuluan dengan kepala sekolah serta beberapa guru, diketahui bahwa sebelum penerapan manajemen strategis secara sistematis, SMP Islam Al Azhar 5 Cirebon menghadapi berbagai tantangan yang berkaitan dengan pengembangan sumber daya manusia dan peningkatan mutu pendidikan. Permasalahan tersebut antara lain masih terdapat guru yang belum mengembangkan perangkat pembelajaran secara inovatif sesuai kebutuhan peserta didik, pelaksanaan supervisi akademik yang belum sepenuhnya ditindaklanjuti melalui program pembinaan yang terstruktur, variasi kemampuan guru dalam memanfaatkan teknologi informasi dalam proses pembelajaran, serta belum optimalnya budaya refleksi dan evaluasi berkelanjutan terhadap kinerja guru. Selain itu, sekolah juga dihadapkan pada tuntutan masyarakat yang semakin tinggi terhadap kualitas lulusan, baik dalam aspek akademik, karakter, maupun kompetensi keagamaan. Kondisi tersebut menjadi tantangan tersendiri bagi kepala sekolah dalam merumuskan strategi yang mampu mengakomodasi kebutuhan internal sekolah sekaligus menjawab harapan masyarakat.

UINSSC
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SIBER
SYEKH NURJATI CIREBON

Menyadari berbagai tantangan tersebut, kepala sekolah menerapkan pendekatan manajemen strategis sebagai landasan dalam menyusun kebijakan pengembangan sekolah. Implementasi manajemen strategis dilakukan melalui proses perumusan visi, misi, tujuan, serta sasaran strategis sekolah yang diterjemahkan ke dalam berbagai program peningkatan mutu pendidikan. Salah satu fokus utama strategi tersebut adalah pengembangan kompetensi profesional guru melalui berbagai kegiatan yang bersifat berkelanjutan, antara lain

pelaksanaan supervisi akademik, pendidikan dan pelatihan (*in-service training*), *workshop*, Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP), pembinaan internal, evaluasi kinerja guru, serta pemberian motivasi dan pendampingan secara berkesinambungan. Strategi tersebut tidak hanya diarahkan untuk meningkatkan kemampuan guru dalam mengelola pembelajaran, tetapi juga untuk membangun budaya belajar organisasi (*learning organization*) yang mendorong seluruh guru terus mengembangkan kompetensinya sesuai perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan kebijakan pendidikan.

Implementasi manajemen strategis di SMP Islam Al Azhar 5 Cirebon juga diwujudkan melalui pengembangan berbagai program unggulan sekolah. Pada aspek akademik, sekolah menyelenggarakan program penguatan pembelajaran melalui penambahan jam belajar, pembinaan olimpiade, pengembangan literasi, serta pemanfaatan media pembelajaran berbasis teknologi. Pada aspek keagamaan, sekolah mengembangkan program tahfiz Al-Qur'an sebagai salah satu program unggulan yang terintegrasi dengan kurikulum sekolah. Adapun pada aspek pengembangan karakter, sekolah menyelenggarakan berbagai kegiatan pembinaan kepemimpinan, pembiasaan budaya Islami, serta penguatan pendidikan karakter yang dilaksanakan secara terstruktur. Berbagai program tersebut didukung oleh penyediaan sarana dan prasarana pendidikan yang memadai serta sistem evaluasi yang dilakukan secara berkala untuk memastikan ketercapaian tujuan sekolah.

UINSSC
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SIBER
SYEKH NURJATI CIREBON

Upaya pengembangan kompetensi profesional guru yang dilakukan kepala sekolah menunjukkan hasil yang positif terhadap peningkatan mutu pendidikan. Hal tersebut tercermin dari meningkatnya kualitas proses pembelajaran, berkembangnya inovasi pembelajaran yang dilakukan guru, meningkatnya prestasi akademik dan nonakademik peserta didik, serta tingginya kepercayaan masyarakat terhadap SMP Islam Al Azhar 5 Cirebon. Selain itu, sekolah secara konsisten mampu mempertahankan prestasi peserta didik dalam berbagai kompetisi akademik maupun nonakademik di tingkat kota maupun provinsi. Keberhasilan tersebut mengindikasikan bahwa implementasi manajemen strategis yang berorientasi pada pengembangan kompetensi profesional guru memberikan kontribusi yang signifikan terhadap peningkatan mutu pendidikan secara menyeluruh.

Meskipun demikian, berdasarkan telaah terhadap berbagai penelitian terdahulu, kajian mengenai strategi kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi profesional guru telah banyak dilakukan oleh para peneliti. Sebagian besar penelitian tersebut menitikberatkan pada kepemimpinan kepala sekolah, supervisi akademik, manajemen sekolah, maupun pengembangan kompetensi guru sebagai variabel yang berdiri sendiri. Penelitian-penelitian tersebut umumnya belum mengkaji secara komprehensif bagaimana proses manajemen strategis yang meliputi formulasi strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi diterapkan oleh kepala sekolah dalam mengembangkan kompetensi profesional guru sebagai upaya meningkatkan mutu pendidikan. Di samping itu, penelitian yang mengkaji implementasi manajemen strategis pada sekolah Islam

yang memiliki karakteristik budaya organisasi khas, seperti jaringan Sekolah Islam Al Azhar, masih relatif terbatas. Dengan demikian, masih terdapat ruang ilmiah (*research gap*) yang perlu dikaji lebih mendalam untuk memperkaya pengembangan ilmu manajemen pendidikan.

Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini memiliki urgensi yang tinggi karena peningkatan mutu pendidikan pada era transformasi pendidikan tidak lagi cukup dilakukan melalui pendekatan administratif, tetapi memerlukan kepemimpinan strategis yang mampu mengintegrasikan seluruh sumber daya sekolah dalam mencapai tujuan pendidikan. Kepala sekolah dituntut tidak hanya mampu menyusun program kerja, tetapi juga mampu membangun sistem pengembangan profesional guru yang berkelanjutan, menciptakan budaya mutu, mengembangkan organisasi pembelajar, serta melakukan evaluasi terhadap efektivitas strategi yang telah diterapkan. Oleh karena itu, kajian mengenai implementasi manajemen strategis kepala sekolah dalam pengembangan kompetensi profesional guru menjadi penting sebagai dasar pengembangan kebijakan dan praktik manajemen pendidikan yang lebih efektif.

UINSSC
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SIBER
SYEKH NURJATI CIREBON

Kebaruan (novelty) penelitian ini terletak pada analisis implementasi manajemen strategis kepala sekolah yang dikaji secara komprehensif melalui tiga tahapan utama, yaitu formulasi strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi dalam pengembangan kompetensi profesional guru untuk meningkatkan mutu pendidikan pada sekolah Islam yang memiliki budaya organisasi khas. Penelitian ini tidak hanya mendeskripsikan program-program pengembangan

guru, tetapi juga menganalisis keterkaitan antara proses manajemen strategis kepala sekolah, pengembangan kompetensi profesional guru, dan peningkatan mutu pendidikan sebagai suatu sistem yang saling terintegrasi. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat menghasilkan model konseptual implementasi manajemen strategis kepala sekolah yang dapat menjadi rujukan bagi sekolah-sekolah lain dalam mengembangkan kompetensi profesional guru sebagai upaya meningkatkan mutu pendidikan secara berkelanjutan.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat dipahami bahwa keberhasilan peningkatan mutu pendidikan tidak hanya ditentukan oleh tersedianya sarana dan prasarana, kurikulum, maupun peserta didik yang berkualitas, tetapi sangat dipengaruhi oleh kemampuan kepala sekolah dalam menerapkan manajemen strategis untuk mengembangkan kompetensi profesional guru secara sistematis, terencana, dan berkelanjutan. Berangkat dari fenomena empiris, kesenjangan penelitian, serta urgensi pengembangan manajemen pendidikan tersebut, penelitian ini dilakukan dengan judul **"Manajemen Strategis Kepala Sekolah dalam Pengembangan Kompetensi Profesional Guru untuk Meningkatkan Mutu Pendidikan (Studi Kasus di SMP Islam Al Azhar 5 Cirebon)."**

UINSSC
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SIBER
SYEKH NURJATI CIREBON

1.2 Identifikasi Masalah

Permasalahan penelitian yang berkaitan dengan strategi pengembangan kompetensi profesional guru dalam meningkatkan mutu pendidikan di SMP Islam Al Azhar 5 Cirebon dapat diidentifikasikan sebagai berikut:

1. Tuntutan dan beban tugas yang tinggi menyebabkan kepala sekolah tidak dapat optimal dalam menjalankan peran-perannya
2. Kualitas guru yang masih rendah, membuat kepala sekolah kesulitan dalam mendelegasikan tugasnya.
3. Kurangnya penguasaan tupoksi menyebabkan kinerja kepala sekolah tidak optimal.

1.3 Fokus Penelitian

Penelitian ini akan difokuskan pada proses kegiatan manajemen strategi kepala sekolah di SMP Islam Al Azhar 5 Cirebon. Manajemen strategi merupakan sebuah proses yang dilakukan berdasarkan tahapan-tahapan tertentu. Secara umum tahapan manajemen strategi terdiri dari tiga tahapan yaitu proses formulasi atau perumusan strategi, proses pelaksanaan (implementasi) strategi, dan proses evaluasi strategi (Nilasari, 2014, p. 3).

1.4 Rumusan Masalah

1. Bagaimana formulasi manajemen strategis kepala sekolah dalam pengembangan kompetensi profesional guru di SMP Islam Al Azhar 5 Cirebon?
2. Bagaimana implementasi manajemen strategis kepala sekolah dalam pengembangan kompetensi profesional guru di SMP Islam Al Azhar 5 Cirebon?
3. Bagaimana evaluasi manajemen strategis kepala sekolah dalam pengembangan kompetensi profesional guru di SMP Islam Al Azhar 5 Cirebon?

UINSSC
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SIBER
SYEKH NURJATI CIREBON

4. Bagaimana implikasi implementasi manajemen strategis kepala sekolah terhadap pengembangan kompetensi profesional guru dalam meningkatkan mutu pendidikan di SMP Islam Al Azhar 5 Cirebon?

1.5 Tujuan Penelitian

Berdasarkan fokus penelitian yang ditarik penulis di atas, maka dapat ditemukan tujuan penelitian sebagai berikut:

1. Menganalisis formulasi manajemen strategis kepala sekolah dalam pengembangan kompetensi profesional guru di SMP Islam Al Azhar 5 Cirebon.
2. Menganalisis implementasi manajemen strategis kepala sekolah dalam pengembangan kompetensi profesional guru di SMP Islam Al Azhar 5 Cirebon.
3. Menganalisis evaluasi manajemen strategis kepala sekolah dalam pengembangan kompetensi profesional guru di SMP Islam Al Azhar 5 Cirebon.
4. Menganalisis implikasi implementasi manajemen strategis kepala sekolah terhadap pengembangan kompetensi profesional guru dalam meningkatkan mutu pendidikan di SMP Islam Al Azhar 5 Cirebon.

UINSSC
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SIBER
SYEKH NURJATI CIREBON

1.6 Manfaat Penelitian

Sedangkan kegunaan dari penelitian baik secara teoritis maupun praktis diuraikan sebagai berikut :

1. Manfaat secara teoritis:

   Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumbangsih pemikiran bagi pengembangan teori-teori yang ada. Di samping itu, hasil penelitian ini dapat dijadikan pertimbangan bagi dunia pendidikan dalam mengembangkan konsep dan teori ilmu pendidikan khususnya teori-teori ilmu pengembangan kompetensi profesional guru dalam meningkatkan mutu pendidikan.

2. Manfaat secara praktis:
   a. Bagi penelitian: Sebagai tugas akhir untuk memenuhi sebagian persyaratan memperoleh gelar Magister Pendidikan (M.Pd).
   b. Bagi lembaga pendidikan:
      1) Sebagai peningkatan penilaian lembaga SMP Islam Al Azhar 5 Cirebon.
      2) Sebagai sumbangsih pemikiran bagi semua guru di SMP Islam Al Azhar 5 Cirebon dalam meningkatkan kompetensi profesional sehingga tujuan pendidikan akan tercapai dengan baik.
      3) Sebagai peningkatan kualitas peserta didik di SMP Islam Al Azhar 5 Cirebon.

UINSSC
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SIBER
SYEKH NURJATI CIREBON