Jurnal PenKoMi: Kajian Pendidikan & Ekonomi

Journal Hompage: http://jurnal.stkipbima.ac.id/index.php/PK/index

ANALISIS STRATEGI KEPEMIMPINAN DAN MANAJEMEN MADRASAH: STUDI DI MADRASAH IBTIDAIYAH NEGERI KOTA BIMA

Suaeb
Dosen Program Studi Pendidikan Ekonomi, STKIP Bima
Email: suaebngali@gmail.com

Info Artikel

Keywords:
Strategi, Kepemimpinan, Manajemen, Mutu Madrasah.

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi kepemimpinan dan manajemen dalam meningkatkan mutu pendidikan di MIN Kota Bima. Pendekatan penelitian yang digunakan adalah kualitatif. Jenis data penelitian meliputi data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui observasi partisipatif dan wawancara mendalam dengan informan penelitian, yakni: kepala sekolah, guru, orangtua murid, dan pemerhati pendidikan. Sedangkan data sekunder diperoleh dari hasil studi dokumentasi. Analisis data menggunakan model interaktif data analysis, dengan tiga tahapan: *data reduction*, *data display*, dan verifikasi/*conclusions*. Uji kredibilitas data dilakukan dengan teknik triangulasi, yakni triangulasi waktu, sumber data, dan metode. Hasil penelitian menemukan bahwa MIN Kota Bima memiliki strategi kepemimpinan dan manajemen yang dapat meningkatkan mutu madrasah. Untuk strategi kepemimpinan yang diterapkan, meliputi: penataan struktur organisasi madrasah, evaluasi dan penyesuaian rumusan visi dan misi madrasah secara periodik, dan pengembangan program unggulan madrasah. Sedangkan untuk strategi manajemen meliputi: pemetaan dan peningkatan kompetensi guru, peningkatan partisipasi orangtua, dan menumbuhkan spirit keagamaan sebagai motivasi kerja. Baik strategi kepemimpinan maupun manajemen keduanya dapat meningkatkan kualitas madrasah.

PENDAHULUAN

Pada hakikatnya pendidikan adalah upaya membentuk kecerdasan manusia seutuhnya, yakni kecerdasan spiritual, intelektual dan emosional. Pendidikan dalam prakteknya difokuskan pada pembentukan ketiga kecerdasan tersebut. Hal ini telah ditegaskan dalam Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang sistem pendidikan nasional pasal 1 ayat 1 berbunyi: "penyelenggaraan pendidikan nasional didasarkan pada orientasi dimensi nilai spiritual keagamaan, akar budaya nasional, responsif terhadap tuntutan dan tantangan perubahan zaman yang berkembang demikian cepat". Lebih lanjut ditegaskan pula dalam Pasal 3 undang-undang tersebut tentang fungsi dan tujuan utama pendidikan bahwa:

> "pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi siswa agar menjadi

manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab".

Tantangan terbesar yang dihadapi dunia pendidikan sekarang dan di masa depan adalah bagaimana menghasilkan peserta didik yang memiliki seperangkat kecerdasan dan keterampilan yang tinggi. Sementara disatu sisi pengaruh dinamika kehidupan sosial masyarakat global turut membentuk dan mewarnai perkembangan pola pikir dan pola sikap anak didik. Pelajar Indonesia "dipaksa" untuk mampu hidup dalam ruang dan dimensi yang mengglobal tersebut. Untuk menghadapi tantangan global, kita perlu berhijrah, dalam arti mengubah pemahaman dan kesadaran kita akan posisi pendidikan Islam yang selama ini terpinggirkan, dan dianggap eksklusif dan sering dianggap sebagai tanggung jawab guru agama saja, menjadi upaya menjadikan pendidikan Islam sebagai "inti" pendidikan (Asrori, 2015).

Para praktisi pendidikan, utamanya kepala sekolah dan guru dituntut untuk mampu melihat dan membaca kecenderungan kehidupan global yang ada sekarang dengan menyesuaikan pola pengelolaan organisasi. Baru-baru ini kementerian pendidikan dan kebudayaan, riset dan teknologi (Kemendikbudristek) melalui kebijakan kurikulum merdeka belajar telah merumuskan profil pelajar Indonesia dengan nama "Profil Pelajar Pancasila", yakni profil manusia Indonesia yang diharapkan di masa depan, yakni: pelajar yang beriman, bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, berkebhinekaan global, bergotong royong, kreatif, bernalar kritis, dan mandiri.

Profil pelajar yang dimaksud merupakan ciri manusia Indonesia yang diharapkan untuk dicapai melalui proses pendidikan dan pembelajaran. Untuk mewujudkan profil pelajar sebagaimana diharapkan membutuhkan proses pembelajaran yang berkualitas dengan kepemimpinan dan manajemen lembaga yang berkualitas pula. Para pemimpin lembaga pendidikan dituntut untuk terus melakukan inovasi dan responsif terhadap berbagai dinamika perkembangan kehidupan sosial budaya masyarakat, perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, serta arus informasi yang begitu cepat. Lembaga pendidikan sekolah/madrasah diharapkan dapat menjadi tumpuan harapan sebagai medium pembentukan profil pelajar yang dicita-citakan.

Kemampuan sekolah/madrasah untuk memberikan layanan jasa pendidikan yang bermutu sesuai dengan harapan masyarakat menjadi suatu keniscayaan. Sekolah bermutu adalah sekolah yang mampu memenuhi kebutuhan masyarakat. Mutu itu sendiri adalah suatu keadaan yang sesuai atau melampaui keinginan dan kebutuhan pelanggan sehingga pelanggan merasa puas (Engkoswara & Komariah, 2011; Sallis, 2010). Suatu organisasi pendidikan potensial memiliki keunggulan apabila dapat menciptakan dan menawarkan nilai pelanggan yang lebih (superior customer value) atau kinerjanya lebih baik dibandingkan dengan yang lain (Alma & Hurriyati, 2009).

Untuk menjaga dan meningkatkan mutu secara kontinyu, kepala madrasah sebagai pemimpin pembelajaran merupakan penentu kualitas pembelajaran. Leaders have direct and indirect effects on student learning (Day & Sammons, 2014). Kepala

sekolah/madarasah dituntut memiliki kemampuan kepemimpinan yang kuat. Memiliki gaya kepemimpinan yang sesuai dengan konteks perubahan yang terjadi, seperti gaya kepemimpinan transformatif dan visioner, berpikir inovatif, kreatif, efektif, responsif dan berorientasi kebutuhan. Selain itu, pemimpin sekolah/madrasah diharapkan memiliki kemampuan berkomunikasi dengan stakeholder penerima jasa pendidikan (orangtua/masyarakat), serta kemampuan menciptakan budaya organisasi yang kondusif. Ada hubungan positif antara kepemimpinan transformasional dan iklim sekolah (Allen et al., 2015). Iklim organisasi dan kepemimpinan transformatif berpengaruh besar terhadap kinerja guru (Prasetyo, 2021). Terdapat hubungan positif dan sangat signifikan antara variabel kepemimpinan transformasional dengan produktivitas kerja, variabel iklim organisasi dengan variabel produktivitas kerja guru, variabel kepemimpinan transformasional dan variabel iklim organisasi secara bersama-sama dengan variabel produktivitas kerja guru (Lestari et al., 2018). Perubahan gaya kepemimpinan adalah faktor kunci dari perubahan budaya sekolah di semua faktor (Morris et al., 2020).

Sementara itu, di era digital sekarang ini, kepala sekolah diharapkan memiliki strategi manajemen organisasi yang terbuka dan responsif terhadap perubahan. Diantara strategi yang bisa diterapkan oleh kepala sekolah di era kemajuan informasi digital atau era 4.0 sekarang ini, dapat dilihat dari hasil penelitian Wening & Santosa (2020) yakni meningkatkan kualitas sumber daya manusia di bidang TIK dalam hal fasilitas dan infrastruktur, keterbukaan dengan perkembangan untuk menghadapi hal-hal yang akan terjadi, reaksi cepat tentang perubahan, berorientasi pada proses dan hasil, serta menguasai formula 4C, yaitu: berpikir kritis, kreativitas, komunikasi, dan kolaborasi. Diantara kemampuan komunikasi kepala sekolah dengan stakeholder pendidikan yang perlu diperhatikan, bisa dipelajari dari hasil penelitian Bahri (2021) yakni: pola komunikasi dalam pemasaran mutu, meliputi dua, yakni: (1) komunikasi dengan siswa, meliputi bidang akademik dan non akademik, dan (2) komunikasi dengan stakeholder madrasah dengan unsur-unsur yang mempengaruhi komunikasi, yaitu: prestasi madrasah dan ciri khas madrasah. Sementara gambaran efektifitas strategi komunikasi dalam pemasaran mutu pendidikan, yaitu: meningkatnya jumlah peserta didik komunikasi yang baik dengan masyarakat, dan prestasi siswa.

Berdasarkan hasil pengamatan empiris yang dilakukan, menunjukkan bahwa dalam beberapa tahun terakhir ini, minat masyarakat terhadap sekolah yang berlatar belakang Islam terus mengalami peningkatan. Kondisi demikian tergambar dari tingkat partisipasi dan antusiasme masyarakat untuk memilih sekolah berbasis Islam pada berbagai jenis dan jenjang pendidikan, seperti di Pondok Pesantren, Madrasah negeri/swasta (MAN, MTs, MIN), serta di sekolah-sekolah swasta yang diselenggarakan oleh yayasan pendidikan Islam dengan ciri khas sekolah Islam Terpadu (IT). Jika di-fashback keadaan sekitar tahun 90-an sampai 2000-an, sekolah yang berlatar belakang Islam ini tidak begitu berkembang atau maju. Artinya, sekarang ini terjadi pergeseran paradigma masyarakat, ada harapan masyarakat bahwa dalam situasi dan kondisi krisis moral manusia modern sekarang ini, pendidikan Islam dapat menjadi

tumpuan harapan bagi terbentuknya anak didik atau manusia masa depan yang memiliki kemampuan spiritual dan emosional yang tangguh sebagai bekal untuk menghadapi pesatnya persaingan hidup yang semakin kompleks di masa depan.

Di Kota Bima sendiri, hasil observasi penulis menunjukkan bahwa sekolah berbasis Islam semakin tumbuh dan diminati masyarakat, tingkat partisipasi masyarakat semakin tinggi, baik sekolah negeri maupun sekolah swasta. Sebagai indikatornya, untuk masuk madrasah, baik jenjang pendidikan dasar maupun menengah, harus melewati proses seleksi masuk dengan persyaratan yang cukup ketat, minimal memiliki kemampuan tertentu, seperti bisa mengaji atau membaca ayat-ayat pendek dalam Al-Qur'an, bisa menulis serta kemampuan umum lainnya. Di Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) Kota Bima misalnya, hasil observasi yang dilakukan penulis menunjukkan minat orangtua/masyarakat sangat tinggi. Hal ini dapat dilihat jumlah calon peserta didik baru yang mendaftar terus mengalami peningkatan setiap tahun. Berdasarkan data dokumen yang diperoleh dari MIN Kota Bima, jumlah siswa dalam lima tahun terakhir terus mengalami peningkatan, dimana sejak tahun 2018 jumlah siswa sebanyak 200 orang, tahun 2019 sebanyak 201 orang, tahun 2020 sebanyak 203, tahun 2021 sebanyak 215 orang, dan tahun 2022 sebanyak 248 orang. Secara statistik jumlah peserta didik baru yang diterima terus mengalami peningkatan, dengan jumlah pendaftar jauh lebih tinggi, sehingga MIN kota Bima menerapkan sistem seleksi yang sangat ketat dengan menggunakan instrument seleksi yang telah dikembangkan sendiri.

Sementara dari aspek mutu, MIN Kota Bima terus mengalami peningkatan dilihat dari capaian prestasi dalam beberapa tahun terakhir, baik prestasi akademik maupun non akademik, baik lokal, regional, maupun nasional (lihat: https://sites.google.com/view/min-kota-bima/prestasi). Hasil observasi tersebut sebagai indikator dari potret pendidikan madrasah yang mampu bersaing dengan sekolah-sekolah umum dalam menghasilkan lulusan yang bermutu. Peningkatan mutu (quality improvement) secara berkelanjutan menjadi kewajiban untuk terus ditunaikan oleh pengelola lembaga pendidikan madrasah. Kemampuan memasarkan mutu menjadi salah satu faktor penting untuk diperhatikan oleh pemimpin madrasah. Karena terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara strategi pemasaran madrasah dengan jumlah peserta didik baru (Maulana et al., 2022).

Penelitian ini bertujuan menganalisis strategi kepemimpinan dan manajemen madrasah dengan lokus penelitian di MIN Kota Bima. Studi ini bermaksud mempelajari secara mendalam tentang aspek kepemimpinan dan manajemen madrasah. Hasil penelitian diharapkan menjadi input bagi terwujudnya kualitas kepemimpinan dan kualitas manajemen, sehingga tujuan pendidikan madrasah dapat tercapai. Secara spesifik, hasil penelitian diharapkan memberi masukan bagi semua warga madrasah, terutama kepala madrasah dalam menjaga dan meningkatkan mutu secara berkelanjutan. Pada sisi yang lain, hasil penelitian dapat menjadi bahan studi lebih lanjut bagi peneliti lain yang ingin mengkaji dan mendalami tentang mutu pendidikan madrasah, baik ditinjau dari aspek mutu kepemimpinan, mutu manajemen, maupun mutu pembelajaran.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif. Penelitian kualitatif menekankan pada penyelidikan dan pengumpulan data dalam setting alami yang peka terhadap orang dan tempat yang diteliti dan analisis data yang bersifat induktif dan menetapkan pola atau tema (Creswell, 2007). Penelitian ini bertujuan menganalisis secara mendalam mengenai fokus permasalahan yang dikaji. Jenis data penelitian meliputi data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dari hasil observasi langsung terhadap obyek penelitian dan juga hasil wawancara mendalam dengan para informan, yakni: kepala sekolah, guru, para orangtua murid, dan pemerhati pendidikan. Sedangkan data sekunder diperoleh dari hasil studi dokumentasi terhadap beberapa jenis dokumen, seperti dokumen standar mutu madrasah, kebijakan mutu, program kerja sekolah, dan dokumen lain yang relevan dan dianggap bisa memberikan informasi untuk menjawab permasalahan penelitian. Analisis data menggunakan model interaktif data analysis (Milles & Huberman, 2009), meliputi tiga tahapan analisis, yaitu: *data reduction*, *data display*, dan verifikasi/*conclusions*.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Kepemimpinan dan manajemen adalah dua aspek fundamental dari organisasi. Kepemimpinan yang menjadi fokus kajian dalam penelitian ini adalah berkaitan dengan prinsip-prinsip dasar organisasi beserta beberapa kebijakan yang diterapkan. Sedangkan manajemen difokuskan pada sistem atau mekanisme tata kelola organisasi madrasah. Baik kepemimpinan maupun manajemen dipandang sebagai dua variabel yang menentukan posisi bargaining madrasah pada aspek mutu. Di era persaingan yang begitu terbuka seperti sekarang ini, setiap lembaga pendidikan termasuk lembaga pendidikan berbasis Islam dipacu bahkan dipaksa untuk terus melakukan perubahan, melakukan inovasi secara terus menerus baik dimensi pembelajaran maupun dimensi kepemimpinan dan menajemen. Hasil penelitian Asrori (2015) mengungkapkan bahwa pendidikan Islam perlu merekonstruksi diri dari sebelumnya, baik dalam program pengelolaan kelembagaan maupun aspek pembelajaran, karena pendidikan agama memiliki peran penting dalam sistem pendidikan nasional sebagai "inti pendidikan". Setelah melalui serangkaian kegiatan pengumpulan dan analisis data, ditemukan strategi kepemimpinan dan manajemen yang dijalankan di MIN Kota Bima, sebagaimana dideskripsikan berikut:

A. Strategi Kepemimpinan

Berdasarkan hasil analisis terhadap data penelitian, ditemukan tiga aspek strategi kepemimpinan yang menjadi fokus kepmimpinan di MIN Kota Bima, yaitu penataan struktur organisasi, evaluasi dan penyesuaian rumusan visi dan misi, dan pengembangan program unggulan. Adapun data hasil penelitian ke tiga strategi kepemimpinan tersebut dapat dideskripsikan sebagai berikut:

1. Penataan struktur organisasi

Salah satu aspek penting dalam tata kelola organisasi madrasah yakni adanya struktur organisasi yang lengkap. Struktur organisasi madrasah yang efektif ditunjukkan oleh adanya kejelasan mekanisme pembagian tugas pokok dan fungsi anggota madrasah. Hasil wawancara dengan kepala madrasah mengungkapkan bahwa salah satu strategi kepemimpinan yang dilakukan adalah dengan melakukan penataan struktur organisasi madrasah sesuai dengan tuntutan perkembangan dan kebutuhan madrasah.

> "*pertama saya masuk, saya melihat struktur organisasinya. Pada saat itu saya lihat organisasi MIN ini tidak ada TU-nya. Kemudian pemantapan fungsi organisasi, siapa yang menjadi wakil saya di bidang kurikulum, siapa wakil saya di bidang kesiswaan, humas, saran prasarana, dan juga ada kebijakan kita untuk mengangkat satu orang pada kegiatan penjaminan mutu dengan memfungsikan secara maksimal koordinasi antara semua Wakil Kepala madrasah*" (W.KM. 11/04/2022).

Penataan struktur organisasi madrasah dan penyesuaian dalam fungsi-fungsi organisasi dan manajemen mutu dilakukan guna menyesuaikan diri dengan perubahan kebijakan pendidikan nasional, termasuk perubahan kurikulum. Kepala madrasah merespon perubahan yang terjadi dengan menerapkan gaya kepemimpinan yang adaptif. Penelitian Day & Sammons (2014) mengidentifikasi enam inti kepemimpinan professional dan praktik manajemen yang berlaku untuk semua jenjang dan jenis sekolah, salah satunya adalah mengelola organisasi, yakni meningkatkan struktur organisasi melalui evaluasi diri, pengorganisasian dan pengelolaan orang dan sumber daya untuk membangun kapasitas di seluruh tingkatan kerja dan menyebarkan sumber daya yang hemat biaya.

Sementara disi lain, perkembangan arus infomasi digital yang semakin pesat sekarang, pemimpin lembaga pendidikan perlu melakukan adaptasi teknologi dengan cepat. Moderasi dalam sistim pengambilan keputusan berupa penggunaan teknologi informasi menjadi bagian penting dalam setiap rumusan kebijakan. Salah satu ciri organisasi modern adalah penerapan sistem informasi manajemen, yakni dengan memanfaatkan informasi sebagai basis pengambilan keputusan. Supriadi et al., (2021) mengungkapkan bahwa Sistem Informasi Manajemen (SIM) berpengaruh secara signifikan terhadap kualitas proses pengambilan keputusan yang dilakukan oleh kepala sekolah. Demikian pula aspek pembelajaran, pemimpin madrasah dapat menerapkan beberapa strategi seperti yang ditawarkan oleh Syamsuar & Reflianto (2018) yaitu: kesesuaian kurikulum dan kebijakan, kesiapan SDM dalam memanfaatkan ICT, mengoptimalkan kemampuan peserta didik, dan mengembangkan nilai-nilai (karakter) peserta didik, serta kesiapan sarana dan prasarana pembelajaran berbasis digital.

2. Evaluasi dan Penyesuaian Rumusan Visi dan Misi

Aspek visi dan misi menjadi variabel utama sebagai gambaran mutu organisasi hasil yang ingin dicapai dalam kurun waktu tertentu. Sehingga evaluasi dan penyesuaian rumusan visi dan misi menjadi tugas penting pemimpin organisasi. Berdasarkan hasil

penelitian ini menunjukkan bahwa MIN Kota Bima memiliki rumusan visi dan misi yang jelas. MIN Kota Bima memiliki visi: "*Mewujudkan Madrasah Ibtidaiyah Negeri Kota Bima yang Agamais, Kreatif, Inovatif, Berwawasan Lingkungan serta Kompetitif*". Dengan sembilan misi dan sembilan tujuan. Untuk mencapai visi dan misi diperlukan strategi kepemimpinan seorang kepala madrasah dan rumusan kebijakan implementasi visi dan misi. Hasil wawancara dengan kepala madrasah mengungkapkan.

> "*saya secara khusus, bagaimana cara saya agar visi misi itu bisa masuk di dalam ruang-ruang kelas itu, karena ini dasar dari lahirnya generasi kuat itu adalah dari gambaran visi misi. Saya bilang ke waka kurikulum, kita harus ada konsep, bagaimana visi misi yang kemarin itu, kita sederhanakan sesuai yang menjadi harapan kita semua. Maka berubah totallah visi misi yang lama. Sederhana visi misinya, kemudian kita rapatkan, bagaimana visi misi ini. Akhirnya para wali kelas membuat berbagai regulasi dalam kelasnya sesuai dengan visi misi*". (W.KM. 11/04/2022).

Wakil kepala madrasah bidang kurikulum mengungkapkan bahwa dalam perumusan dan implementasi visi misi melibatkan semua komponen madrasah:

> "*pada penyusunan visi misi, ada komite, kita kumpulkan komite, semua guru. Ada berita acaranya. Antara visi dengan program itu harus sejalan. Sehingga kami memiliki sekian banyak program unggulan*,.." (W.WKM1. 13/04/2022).

Hasil wawancara tersebut diketahui bahwa dalam perumusan dan implementasi visi dan misi, pihak madrasah melibatkan semua *stakeholder*, terutama komite dan guru. Visi dan visi yang dirumuskan merupakan hasil evaluasi terhadap capaian madrasah dan memperhatikan usul saran dari orangtua dan masyarakat. Kebijakan menyesuaikan visi dan misi dalam sebuah institusi dimaksudkan untuk memperjelas arah pengembangan institusi yang diinginkan oleh mereka yang ada di dalam institusi tersebut (Sallis, 2002). Pernyataan visi sesungguhnya mengomunikasikan tujuan akhir lembaga dan apa yang diperjuangkannya. Demikian pula dengan misi, merupakan terjemahan dari visi, yakni memastikan tindakan yang diperlukan untuk memanfaatkan peluang yang tersedia. Penguatan strategi pengembangan lembaga pendidikan Islam dapat dilakukan melalui rumusan prinsip pendidikan, rumusan visi dan misi yang jelas dan terukur, rumusan tujuan pendidikan yang baik didukung oleh manajemen dan tata kelola pendidikan yang kuat, pengembangan kurikulum yang tepat, metode dan pendekatan pembelajaran yang tepat terhadap kurikulum, serta pengaturan arah dan orientasi (Ainissyifa, 2019).

3. Pengembangan Program Unggulan Madrasah

Untuk mencapai visi dan misi, MIN Kota Bima mengembangkan beberapa program unggulan, baik intra kurikuler maupun ektrakurikuler. Program unggulan yang dikembangkan sebagai nilai jual mutu madrasah. Berdasarkan data dokumen yang diperoleh, diketahui bahwa program unggulan madrasah, yaitu mencakup: (1) program tahfidz (meliputi: pembinaan tahfidz, mapel tahfidz, dan lomba tahfidz); (2) program literasi (meliputi: literasi sejarah, literasi kesehatan, dan literasi Al-Qur'an); (3) program kewirusahaan siswa (meliputi: pameran dan bazar hasil karya siswa); (4) program UKS (kegiatan penyuluhan dokter kecil, dan pengamanan lingkungan oleh dokter kecil); (5)

program kepramukaan; (6) program lomba akademik (olimpiade matematika, sains, IPS, Bahasa Indonesia, Agama, dan Bahasa Arab); (7) program sekolah ramah anak (penyusunan tata tertib yang mengandung sanksi edukatif, dan penyediaan ruang bersih dan nyaman); (8) program hari besar Islam (diantaranya program ramadhan seperti pesantren ramadhan, safari ramadhan, dan festifal ramadhan); serta (9) program silaturrahmi akbar dengan orangtua wali dan komite. Terkait dengan beberapa program unggulan tersebut, hasil wawancara mendalam dengan wakil kepala madrasah bidang kurikulum menjelaskan tentang berbagai program unggulan tersebut:

> "*Sekolah kita ini sudah menjadi sekolah aktif literasi nasional selama tiga tahun berturut-turut. Piagamnya ada. Bukti sebagai sekolah literasi nasional itu, MIN Kota Bima sudah punya buku yang diterbitkan secara nasional, dalam buku itu ada karya anak-anak kita. Nanti contoh bukunya saya kasi lihat. Mereka menjadi penulis nasional. Ada literasi budaya, literasi kesehatan, dan literasi al-qur'an. Itu sudah menjadi pembiasaan wajib, dan dalam satu kali sebulan ada vestifal literasi, hasil belajar di kelas itu dilombakan, untuk melihat sejauh mana guru menerapkan pembiasaan itu*" (W.WKM1. 13/04/2022).

Lebih lanjut dijelaskan bahwa dalam penyusunan program kerja madrasah, pihak madrasah melibatkan semua *takeholder*, baik internal maupun eksternal. Keterlibatan *takeholder* dalam penyusunan program kerja madrasah agar penyusunan program dapat mengakomodir kebutuhan dan harapan orangtua dan masyarakat.

> "*awal tahun ajaran baru kita rapatkan dengan unsur komite mensosialisasikan beberapa program madrasah, tapi sebelum disosialisasikan, kita para waka ini sudah membahasnya dengan kepala madrasah, setelah itu kita rapat bersama dengan para wali kelas, ada yang diacc ada yang ditambah. Program itu kita rancang berdasarkan masukan-masukan dari masyarakat ini kan stakeholder (orangtua). Terus kita juga melihat perkembangan zaman, madrasah inikan ada kompetitifnya, kita ikuti perkembangan informasi itu*". (W.WKM1. 13/04/2022).

Program unggulan yang dirumuskan berangkat dari rumusan visi dan misi dan hasil analisis terhadap perkembangan kehidupan masyarakat, perkembangan informasi, dan tuntutan kebutuhan *stakeholder* (masyarakat/orangtua). Sehingga berdasarkan hasil analisis situasi dan kondisi tersebut, pihak madrasah menyusun program dengan melibatkan semua komponen internal madrasah, terutama para wakil kepala madrasah, dewan guru, dan juga komite. Program kerja yang dikembangkan menyangkut program bidang akademik dan non akademik. Proses penyusunan program dilakukan melalui proses kajian secara terencana dan ditetapkan melalui proses musyawarah kemudian dilaksanakan oleh semua warga madrasah. Hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa madrasah memiliki kebijakan dan mekanisme dalam pengelolaan organisasi. Temuan tersebut bertentangan dengan hasil penelitian Hutagaluh et al., (2020) yang menemukan bahwa kepemimpinan dalam institusi Islam tidak mampu menyesuaikan situasi dengan perubahan yang terjadi saat ini. Menurut Hutagaluh lembaga pendidikan Islam tidak akan mampu bersaing dengan lembaga pendidikan umum yang telah dimodernisasi dengan kurikulum yang diinginkan oleh pemerintah dan masyarakat luar.

Kemampuan madrasah menyusun dan mengimplementasikan berbagai program kerja dengan adanya keterlibatan semua *stakeholder* madrasah mendapat respon positif dari para orangtua/wali murid. Program yang dikembangkan oleh madrasah memberi kontribusi positif terhadap pembentukan generasi Indonesia yang dicita-citakan. Salah seorang informan ahli pendidikan dari STKIP Bima mengungkapkan:

> "*Pertama, madrasah negeri termasuk pondok yang swasta bukan lagi pendidikan alternative atau pranata kelas dua. Pergeseran ini setidaknya ada dua hal. pertama, ada harapan bahwa pendidikan madrasah memberi nilai-nilai agama kepada masyarakat. Harapan ini makin besar ditengah fenomena disrupsion sosial, degradasi moral nilai dan seterusnya. Seolah olah madrasah bisa menjawab masalah-masalah sosial yang ada, misalnya anak anak tidak nakal, amoral dan seterusnya. Dan sejauh ini outcome madrasah positif. Kedua, madrasah memiliki sistem pendidikan yang seimbang antara dua hal, yaitu dunia dan akhirat. Di dalam madrasah ada kurikulum yang berorientasi kepada pembinaan kompetensi dan kognisi siswa, juga ada kurikulum yang berorientasi pada pada moraliras, akhaq dan agama*". (W.AP.16/04/2022).

Demikian halnya terungkap dari hasil wawancara dengan para wali murid, dimana para orangtua merasakan adanya perubahan dalam diri anak sebagai output dari pendidikan madrasah. Orangtua memiliki harapan yang tinggi terhadap kualitas pendidikan madrasah, dimana harapan ini sebagai reaksi atas berbagai fenomena kehidupan sosial yang dapat memberi dampak "negatif" terhadap perkembangan anak. Era distrupsi teknologi membuat para orangtua khawatir terhadap masa depan anak, sehingga pendidikan madrasah menjadi pilihan terbaik:

> "*kalau saya sederhana, kalau dilihat jejak rekam ponaan-ponaan saya banyak masuk disana itu, mereka jadi paham masalah Islam. Dia rajin sholat, dia rajin pergi ngaji, ndak lagi diarahkan sama orangtua setelah dia besar. Dia tahu dosa, dia baca do'a, bagaimana cara menegur orangtua, menegur teman-temannya, pengalaman mereka itulah yang membuat saya tertarik, ketimbang sekolah umum. Karena saya lihat disana itu dididik betul. Saya lihat di sekolah umum kelas 2 itu belum bisa tulis, belum bisa baca*". (W.WM1.15/04/2022).
>
> "*Saya pada prinsipnya anak saya memahami agama. Sehingga generasi 2045 generasi emas yang kita harapkan adalah generasi yang memiliki prinsip menghargai serta memahami nilai-nilai Islam. Sehingga pilihan yang tepat di Kota Bima ini adalah MIN ini disamping beberapa SD Islam Terpadu".* (W.WM2.15/04/2022).
>
> "*saya lihat bagus, banyak keunggulannya, guru-gurunya juga banyak guru senior dan berpengalaman dan berkualitas. Ya, kedepan mudah-mudahan bisa terus ditingkatkan"* (W.WM.15/04/2022).

Pendidikan madrasah dengan fokus pada penguatan karakter sikap dan perilaku memberi harapan baru bagi masa depan anak, dimana anak memiliki keseimbangan antara intelektual, emosional dan spritual. Oleh karena itu, kepemimpinan, kualitas guru, dan dukungan orangtua menjadi kunci dalam mewujudkan pendidikan karakter di madrasah. Hasil penelitian Ngadiyono & Sukidjo (2020) mengungkapkan bahwa faktor pendukung implementasi pendidikan karakter, meliputi: visi dan misi madrasah, komitmen kepala madrasah, SDM guru, karyawan, dan orang tua siswa serta lingkungan

masyarakat yang Islami. Agar penguatan pendidikan karakter di SD/MI berhasil, maka dibutuhkan perencanaan dan pengelolaan waktu yang efektif dan efisien, serta komitmen bersama pengelola sekolah dan madrasah dalam penciptaan keteladanan dan budaya sekolah yang konsisten dan berkelanjutan (Prastowo, 2017).

B. Strategi Manajemen

Manajemen merupakan dimensi operasional dari organisasi, yakni menyangkut pendekatan dan teknik dalam pengelolaan sumber daya yang dimiliki oleh organisasi. Berdasarkan hasil analisis data penelitian ditemukan tiga strategi manajemen madrasah yang dijalankan, yaitu: pemetaan dan peningkatan kompetensi guru, peningkatan partisipasi orangtua, dan menumbuhkan spirit keagamaan sebagai motivasi kerja. Adapun data hasil penelitian terhadap tiga strategi manajemen madrasah tersebut dapat dideskripsikan sebagai berikut:

1. Pemetaan dan Peningkatan Kompetensi Guru

Kompetensi guru merupakan faktor penentu kualitas pembelajaran. Guru yang memiliki kemampuan yang tinggi berpengaruh secara langsung terhadap kualitas anak didik yang dilahirkan. Guru bahkan sebagai variabel kunci kesuksesan pembelajaran di kelas. Kepala sekolah/madrasah harus menaruh perhatian khusus kepada guru dalam setiap kebijakan yang diambil. Kesalahan dalam mengelola potensi guru bisa berakibat tidak tercapainya tujuan pembelajaran yang diharapkan. Hasil wawancara dengan kepala madrasah mengungkapkan bahwa manajemen SDM guru dilakukan dengan dua cara, yaitu pemetaan dan peningkatan kompetensi guru. Pemetaan dilakukan dengan cara menempatkan guru sesuai dengan kapasitas yang dimiliki masing guru. Kemudian peningkatan kualitas dilakukan melalui pelatihan dan pembinaan.

> *"awalnya saya tidak memahami kemampuan masing-masing guru ini. Kemudian saya mencoba memahami kompetensi yang dimiliki masing-masing guru itu, menganalisa sampai berbulan-bulan bahkan sampai tahun 2021 sekarang ini, menempatkan guru pada tempat yang tepat dan sesuai dengan kompetensi dan kriteria anak. Akhirnya kita coba adakan KKG (Kelompok Kerja Guru) satu kali dalam satu semester dengan menggunakan dan memanfaatkan tenaga/guru yang ada di MIN ini. Saya juga melakukan pengelompokkan kemampuan guru, ada guru yang hanya fokus mengajar sesuai dengan disiplin ilmunya, sedangkan guru yang memiliki kemampuan dan pengalaman lapangan diberi tugas khusus dalam pengelolaan kegiatan atau event-event tertentu*". (W.KM. 11/04/2022).

Hasil wawancara menunjukkan bahwa madrasah memiliki sistem pengelolaan SDM guru. Antara kemampuan manajerial kepala madrasah dengan peningkatan kompetensi guru saling berhubungan baik secara langsung maupun tidak langsung. Kemampuan manajerial kepala madrasah berkontribusi secara signifikan terhadap mutu madrasah, sementara kinerja mengajar guru berkontribusi secara signfikan terhadap mutu madrasah, dan secara bersama-sama kemampuan manajerial kepala madrasah dan kinerja mengajar guru berkontribusi secara signifikan terhadap mutu madrasah (Sodiqin

& Nurdin, 2016). Ada hubungan positif dan signifikan antara kompetensi manajerial dengan kinerja tenaga kependidikan di Madrasah Negeri (Aristianingsih et al., 2022).

2. Peningkatan Partisipasi Orangtua

Partisipasi orangtua merupakan lain yang menentukan kemajuan madrasah. Kesuksesan pendidikan karakter di sekolah/madrasah tidak dapat diserahkan sepenuhnya kepada pihak sekolah. Trilogi pendidikan yang diletakkan oleh Ki Hadjar Dewantara yang meliputi keluarga, masyarakat dan sekolah mempertegas bahwa ketiga pihak tersebut menjadi penentu utama sukses pendidikan karakter. Lingkungan keluarga merupakan sekolah pertama bagi anak (*primary school*), demikian pula dengan lingkungan masyarakat. Lingkungan masyarakat yang kondusif juga berkontribusi terhadap pembentukan karakter anak. Dengan demikian, orangtua dapat dilibatkan baik pada tahap perencanaan, pelaksanaan maupun dalam tahap evaluasi program madrasah. Hasil wawancara mendalam dengan kepala madrasah diketahui bahwa orangtua dilibatkan secara aktif dalam rangka mendukung pencapaian tujuan madrasah.

> "*ada adagium seperti ini pak dosen, lahirnya generasi hebat masa yang akan datang itu adalah dari lingkaran keluarga atau dari ruang-ruang keluarga dan ruang-ruang kelas. Intinya komunikasi dengan para orangtua murid. Harus ada ruang diskusi dengan para orangtua,..*" (W.KM. 11/04/2022).

Wakil kepala madrasah (Waka kurikulum, kesiswaan, dan Humas) mengungkapkan:

> "*... dalam pelaksanaan semua program diharapkan orangtua guru dan siswa selalu berkolaborasi, saling bersinergi dalam membentuk karakter anak. Sejauh ini partisipasi orangtua luar biasa. Kontribusi orangtua, bahkan kemarin sudah ada yang tanya duluan jadwal sekolah anaknya*". (W.WKM1.13/04/2022).
>
> "*… saya dengan orangtua siswa selalu berusaha melakukan komunikasi yang terbaik. Terutama menyangkut perkembangan anak. Orangtua juga mendukung ketika saya melaporkan perkembangan anaknya. Bahkan mereka sangat senang ketika dilaporkan keadaan anaknya di sekolah, bahkan ketika kami panggil, dengan segera mereka datang*" (W.WKM2.13/04/2022).
>
> "*… sebagai Humas saya membuat media informasi atau sosial media, ada chanel YouTube-nya, ada Facebook. Usul saran yang disampikan oleh orangtua kami sikapi dengan melakukan rapat dengan para wali kelas, dalam forum KKG, diskusi antar guru. Ada keluhan orangtua langsung segera kita sikapi*" (W.WKM3.13/04/2022).

Demikian pula hasil wawancara dengan orangtua/wali murid:

> "*…kalau saya, apapun yang menjadi program sekolah harus diikuti, karena untuk kemajuan anak juga kan,..*" (W.WM1.15/04/2022).
>
> "*…saya pribadi selalu mendukung program-program sekolah. Misalnya disuruh beli buku, peralatan praktik, dan lain-lain,..*" (W.WM2.15/04/2022).
>
> " *saya dukung, dulu pernah saya diundang untuk dating ke sekolah, saya datang, saya disampaikan mengenai perlengkapan sekolah yang harus dibeli, disamping diberitahu lewat WA*" (W.WM3.15/04/2022).

Berdasarkan hasil wawancara dengan para informan dan juga hasil observasi partisipatif yang dilakukan, diketahui bahwa orangtua berpartisipasi secara aktif dalam mendukung pendidikan di madrasah. Orangtua dianggap sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari manajemen madrasah. Hasil penelitian menemukan bahwa sejauh ini

partisipasi orangtua sangat tinggi, baik bidang akademik maupun non akademik. Komunikasi dan koordinasi antara pihak madrasah dengan orangtua berjalan dengan baik. Apabila tingkat komitmen sekolah/madrasah tinggi untuk melibatkan orang tua dalam penyelenggaraan pendidikan bermutu, maka hal tersebut akan berimbas kepada meningkatnya mutu pendidikan secara nyata (Kinanti & Trihantoyo, 2021). Karena, ada pengaruh yang sigifikansi partisipasi orangtua siswa terhadap motivasi anak dalam pembelajaran (Gani & Suriyawati, 2019). Oleh karenanya, madrasah sebagai medium pembentukan karakter anak diharapkan mampu melibatkan orangtua dan masyarakat. Sebagai pendidikan berbasis penguatan karakter, maka harus dibangun oleh tiga pihak secara sinergis, yaitu: orangtua, satuan lembaga pendidikan dan masyarakat dengan pendekatan yang komprehenshif (Maemonah, 2015).

3. Menumbuhkan Spirit Keagamaan Sebagai Motivasi Kerja

Sebagaimana telah diuraikan sebelumnya, pendidikan madrasah merupakan pendidikan dengan basis pengetuan agama yang lebih dominan. Hal ini bisa dilihat dari struktur mata pelajaran dalam muatan kurikulum madrasah. Oleh karenanya, manajemen madrasah dikembangkan dari tata nilai yang bersumber dari ajaran agama, dan juga dari prinsip-prinsip dasar pendidikan. Hasil observasi dan wawancara mendalam menemukan bahwa madrasah memiliki tata nilai yang tumbuh dengan kuat sebagai budaya oragnisasi. Wawancara dengan kepala madrasah mengungkapkan, baik aspek kepemimpinan maupun aspek manajemen dijalankan berdasarkan spirit agama dan prinsip-prinsip dasar pendidikan. Tata nilai tersebut sebagai pondasi sikap dan perilaku dan sebagai motivasi kerja semua warga madrasah yang terus dibudayakan.

> "*Saya punya pandangan bahwa pendidikan itu perubahan, karena berangkat dari terminologi belajar itu, bahwa belajar itu dari tidak tahu menjadi tahu. Pendidikan itu perubahan peradaban, tatakrama, tentunya membangun karakter. Ini yang utama yang menjadi prinsip saya. Berangkat dari terminologi pendidikan yang saya pahami, saya sering menyampaikan kepada teman-teman guru, karena tugas saya kan motivator, dan visi-misinya kita ambil dari terminologi pendidikan itu sendiri dan nilai-nilai agama. Memang UMR (Upah Minimum Regional) saja belum sebanding dengan harapan kita sekarang*" (W.KM. 11/04/2022).

Hasil wawancara dengan para wakil kepala madrasah mengungkapkan:

> "*kalau saya, saya jujur, honor itu yang kesekian menurut saya. Yang pertama saya menginginkan kepuasan dari apa yang saya lakukan. Kalau mau tahu, jam 3 itu kita ini masih ada di ruang guru itu untuk menyusun sesuatu. Bukan karena suruhan, karena tanggung jawab*" (W.WKM1.13/04/2022).
>
> "*gak ada perintah, karena tanggung jawab. Ketika ada suatu program gak ada yang gak tuntas. Belum pernah ada program yang gak tuntas. Hehe. Kerja ikhlas pada intinya. Saling menumbuhkan, saling kerjasama. Kita tidak memerintah, tapi mengajak*" (W.WKM2.13/04/2022).
>
> "*pak kepala pernah sampaikan kepada saya pak, kira-kira begini: Amalan sosial mu lebih tinggi dari amalan pribadimu. Itulah yang saya terus ingat"* (W.WKM3.13/04/2022).

Hasil wawancara tersebut menemukan bahwa madrasah memiliki spirit organisasi yang tumbuh di kalangan warga madrasah sebagai motivasi kerja. Spirit yang dimaksud ialah adanya keikhlasan, keteladanan, kerjasama, tanggung jawab, serta kemampuan yang dimiliki oleh personil manajemen dan para guru. Spirit tersebut terus dibudayakan dalam praktik manajemen madrasah. Temuan tersebut sejalan dengan hasil penelitian Salleh (2013) yang mengajukan dua rumusan strategi dalam mewujudkan tujuan pendidikan Islam, yakni: (1) terkait dengan keyakinan bahwa lembaga pendidikan Islam harus tertanam kuat dalam landasan filosofis dan epistemologis Islam, tercermin dari semua perbuatannya, dari manajemen, dan metode belajar-mengajar; (2) misi sebuah lembaga pendidikan Islam ditekankan untuk dicapai melalui upaya-upaya inovatif, dengan menghilangkan persaingan dari apa yang disebut pendidikan Islam dan non-Islam lain yang ada. Artinya, temuan ini mempertegas bahwa manajemen organisasi bisa berjalan dengan baik, jika semua anggota organisasi memiliki kesamaan pandangan atau keyakinan terhadap tujuan yang ingin dicapai.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan, maka disimpulkan bahwa MIN Kota Bima memiliki strategi kepemimpinan dan manajemen yang dapat meningkatkan mutu madrasah. Untuk strategi kepemimpinan yang diterapkan, meliputi: penataan struktur organisasi madrasah, evaluasi dan penyesuaian rumusan visi dan misi madrasah secara periodik, dan pengembangan program unggulan madrasah. Sedangkan untuk strategi manajemen meliputi: pemetaan dan peningkatan kompetensi guru, peningkatan partisipasi orangtua, dan menumbuhkan spirit keagamaan sebagai motivasi kerja. Baik strategi kepemimpinan maupun manajemen keduanya dapat meningkatkan kualitas madrasah.

DAFTAR PUSTAKA

Ainissyifa, H. (2019). Development Strategy of Islamic Education Institution. *International Journal of Scientific and Technology Research*, *8*(4), 141–149. www.ijstr.org%0A141

Allen, N., Grigsby, B., & Peters, M. L. (2015). Does Leadership Matter ? Examining the Relationship Among Transformational Leadership, School Climate, and Student Achievement. *NCPEA International Journal of Educational Leadership Preparation*, *10*(2), 1–22.

Alma, B., & Hurriyati, R. (Eds.). (2009). *Manajement Corporate dan Strategi Pemasaran Jasa Pendidikan Fokus pada Mutu dan Layanan Prima* (Kedua). Bandung: Alfabeta. http://library.fis.uny.ac.id/opac/index.php?p=show_detail&id=4018

Aristianingsih, R., Irawan, I., & Sulhan, M. (2022). Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah dalam Kinerja Tenaga Kependidikan di Madrasah. *Jurnal Isema: Islamic Educational Management*, *7*(1), 43–52. https://doi.org/10.15575/isema.v7i1.14390

Asrori, A. (2015). Islamic Education Development Strategy In Facing The Global

Challenges. *International Journal of Science and Research (IJSR)*, *4*(11), 587–592. https://doi.org/10.21275/v4i11.nov151132

Bahri, M. (2021). Strategi Komunikasi dalam Pemasaran Mutu Pendidikan di MTS Negeri 2 Pamekasan. *FIKROTUNA; Jurnal Pendidikan dan Manajemen Islam*, *13*(1), 1808–1819.

Creswell, J. W. (2007). *Qualitative Inquiry & Research Desaign: Choosing Among Five Approaches* (Second Ed). London, UK: Sage Publications.

Day, C., & Sammons, P. (2014). *Successful School Leadership*. UK: Education Development Trust. https://www.educationdevelopmenttrust.com/files/a3/a359e571-7033-41c7-8fe7-9ba60730082e.pdf.

Engkoswara, & Komariah, A. (2011). *Administrasi Pendidikan* (Cet. Ke II). Bandung: Alfabeta.

Gani, A. A., & Suriyawati, S. (2019). Pengaruh Partisipasi Orang Tua Siswa Terhadap Motivasi Anak Sekolah di Madrasah Aliyah Hidayatullah Mataram. *CIVICUS : Pendidikan-Penelitian-Pengabdian Pendidikan Pancasila dan Kewarganegaraan*, *7*(1), 79. https://doi.org/10.31764/civicus.v0i0.850

Hutagaluh, O., Aslan, Putra, P., Syakhrani, A. W., & Mulyono, S. (2020). Situational Leadership On Islamic Education. *International Journal of Graduate of Islamic Education*, *1*(1), 51–53.

Kinanti, D. A., & Trihantoyo, S. (2021). Urgensi Partisipasi Orang Tua Siswa Dalam Penyelenggaraan Pendidikan Bermutu. *Inspirasi Manajemen Pendidikan*, *09*(02), 256–264.

Lestari, A., Hidayat, N., & Putra, K. S. (2018). Hubungan Antara Kepemimpinan Transformasional dan Iklim Organisasi dengan Produktivitas Kerja Guru. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, *6*(2), 672–682.

Maemonah. (2015). Implementasi Pendidikan Karakter di Madrasah. *AL-BIDAYAH: Jurnal Pendidikan Dasar Islam*, *7*(1), 41–50. https://doi.org/10.54371/jiip.v5i2.445

Maulana, S., Ibrahim, T., & Khoeruddin, H. (2022). Pemasaran Madrasah Hubungannya dengan Jumlah Peserta Didik Baru. *Jurnal Isema: Islamic Educational Management*, *7*(1), 13–24. https://doi.org/10.15575/isema.v7i1.13773

Milles, M. B., & Huberman, A. M. (2009). *Analisis Data Kualitatif*. Jakarta: UI Press.

Morris, J. E., Lummis, G. W., Lock, G., Ferguson, C., Hill, S., & Nykiel, A. (2020). The role of leadership in establishing a positive staff culture in a secondary school. *Educational Management Administration and Leadership*, *48*(5), 802–820. https://doi.org/10.1177/1741143219864937

Ngadiyono, N., & Sukidjo, S. (2020). Implementasi Pendidikan Karakter Di Madrasah Ibtidaiyah Swasta (Mis) Az-Zahra Kota Bandung. *Harmoni Sosial: Jurnal Pendidikan IPS*, *6*(1), 86–99. https://doi.org/10.47655/dialog.v43i1.341

Prasetyo, M. A. M. (2021). The Effects of Organizational Climate and Transformative Leadership on Islamic Boarding School Teacher Performance. *Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, dan Supervisi Pendidikan*, *6*(2), 214–235. https://doi.org/10.31851/jmksp.v6i2.5595

Prastowo, A. (2017). Urgensi Waktu Belajar dalam Pendidikan Karakter di SD/MI: Studi Analisis Isi terhadap Permendibud Nomor 23 Tahun 2017Urgensi Waktu Belajar dalam Pendidikan Karakter di SD/MI: Studi Analisis Isi Terhadap Permendikbud Nomor 23 Tahun 2017. *Al Ibtida: Jurnal Pendidikan Guru MI*, *4*(2), 129. https://doi.org/10.24235/al.ibtida.snj.v4i2.1724

Salleh, M. S. (2013). Strategizing Islamic Education. *International Journal of Education and Research*, *1*(6), 1–14. https://www.ijern.com/journal/June-2013/13.pdf

Sallis, E. (2002). Total Quality Management In Education: Third Edition. In *Total Quality Management in Education: Third Edition* (Third Edit). London: Stylus Publishing Inc. https://doi.org/10.4324/9780203417010

Sallis, E. (2010). *Total Quality Management In Education: Manajemen Mutu Pendidikan* (Cet. Ke-I). Jogjakarta: IRCiSoD.

Sodiqin, H., & Nurdin, D. (2016). Kemampuan Manajerial Kepala Madrasah dan Kinerja Mengajar Guru dalam Mutu Pendidikan. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, *23*(2), 89–101. https://doi.org/https://doi.org/10.17509/jap.v23i2.5636

Supriadi, D., Usman, H., & Jabar, C. S. A. (2021). The Moderation Effect of Information Systems on Vocational High School Principal Decision-Making Model. *Cakrawala Pendidikan*, *40*(1), 43–55. https://doi.org/10.21831/cp.v40i1.31268

Syamsuar, & Reflianto. (2018). Pendidikan dan Tantangan Pembelajaran Berbasis Teknologi Informasi di Era Revolusi Industri 4.0. *Jurnal Ilmiah Teknologi Pendidikan*, *6*(2), 1–13. https://doi.org/https://doi.org/10.24036/et.v2i2.101343

Wening, M. H., & Santosa, A. B. (2020). Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Menghadapi Era Digital 4.0. *JMKSP (Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, dan Supervisi Pendidikan)*, *5*(1), 56. https://doi.org/10.31851/jmksp.v5i1.3537