

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. STRATEGI KEPALA MADRASAH

1. Pengertian Strategi Kepala Madrasah

a. Pengertian Strategi

Secara umum istilah strategi mempunyai pengertian sebagai suatu garis besar haluan dalam bertindak untuk mencapai sasaran yang telah ditentukan. Istilah strategi (*strategy*) berasal dari kata benda dan kata kerja dalam bahasa Yunani. Sebagai kata benda, *strategos*, merupakan gabungan kata *stratos* (*militer*) dengan *ago* (*memimpin*). (Pupu Saeful Rahmat, 2019:2). Berbicara tentang kata "*Strategi*" pada mulanya hanya berkaitan dengan lingkungan militer yaitu pada saat terjadinya peperangan. Strategi selalu melekat pada seorang komandan dalam menghadapi musuh-musuhnya agar mencapai kemenangan. Namun ada yang berpendapat bahwa strategi adalah seni. Potter mengatakan strategi sebagai suatu seni dan ilmu dari pembuatan (*formulating*), penerapan (*implementing*), dan evaluasi (*evaluating*) keputusan-keputusan strategis antar fungsi yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuan-tujuan dimasa mendatang.

Strategi disusun untuk merespons perubahan eksternal yang relevan terhadap suatu organisasi. Perubahan ini harus dihadapi dengan mempertimbangkan kemampuan internal organisasi. Seberapa jauh sebuah organisasi dapat memanfaatkan peluang dan meminimalkan ancaman dari luar akan mempengaruhi kemampuannya dalam meraih manfaat maksimal dengan mengoptimalkan keunggulan yang dimiliki saat ini (Rahman dan Enny, 2016:1).

Ketidakmampuan atau ketidakpedulian untuk melihat perubahan lingkungan eksternal ini akan membuat '*shock*' suatu organisasi, Sehingga Strategi berguna untuk menjaga, mempertahankan, meningkatkan kinerja serta keunggulan bersaing dari suatu organisasi (Pearce and Robinson, 1996)

Beberapa hasil penelitian mengungkapkan bahwa organisasi yang mempunyai strategi yang jelas/ formal, lebih unggul (*outperformed*) kinerjanya dibandingkan dengan organisasi tanpa/ tidak terformulasi dengan jelas strateginya (Sudiantini, 2022:2).

Menurut Steiner dan Minner (1982), istilah strategi berasal dari bahasa Yunani "*Strategia*" atau "*Strategos*," yang berarti "jenderal". Istilah ini diambil dari gabungan kata Yunani untuk "pasukan" dan "memimpin". Pemakaian istilah yang berkaitan dengan "strategos" dapat diartikan sebagai perencanaan dan penghilangan musuh dengan menggunakan cara yang efektif berdasarkan sumber daya yang dimiliki (Rue dan Holland, 1986). Strategi juga memiliki konotasi sebagai seni dan ilmu dalam pengendalian militer (Effendi dan Titik, 2021:6).

Keniehl Ohmae (Wahyudi, 1996) membandingkan tiga cara berpikir, yaitu berpikir mekanik, intuitif, dan strategik. Dari perbandingan tersebut, dapat disimpulkan bahwa berpikir strategik akan menghasilkan solusi yang lebih kreatif dan berbeda dibandingkan dengan berpikir secara mekanik atau intuitif. Semakin kreatif kita dalam memecahkan masalah, semakin kecil kemungkinan kesalahan yang muncul di masa depan, sehingga memberikan keuntungan bagi pengambil keputusan (Sudiantini, 2022: 3).

Proses berpikir strategik memerlukan beberapa tahapan (Sudiantini, 2022: 3) Sebagai berikut:

1. Identifikasi Masalah: Pada tahap ini, penting untuk mengidentifikasi masalah dengan mengamati gejala-gejala yang ada.
2. Pengelompokan Masalah: Di tahap ini, kita perlu mengelompokkan masalah berdasarkan sifatnya agar lebih mudah dalam pemecahannya.
3. Proses Abstraksi: Pada tahap ini, kita dianjurkan untuk menganalisis masalah dengan mencari faktor-faktor penyebab. Ketelitian dalam menyusun metode penyelesaian sangat dibutuhkan.
4. Penentuan Metode Pemecahan: Di tahap ini, kita harus menentukan metode yang paling tepat untuk menyelesaikan masalah.

5. Perencanaan untuk Implementasi: Pada tahap akhir ini, kita harus dapat menerapkan metode yang telah ditetapkan.

Ada berbagai pengertian mengenai strategi. Steiner dan Miner (1977) menyatakan bahwa strategi adalah penentuan misi perusahaan, penetapan tujuan organisasi berdasarkan pengaruh eksternal dan internal, penyusunan kebijakan dan strategi spesifik untuk mencapai tujuan, serta memastikan implementasinya agar tujuan dan misi dasar organisasi dapat tercapai (Rahman dan Enny, 2016: 4).

Sementara itu, menurut Stephanie K Marrus yang dikutip oleh Sukristono (1995), strategi didefinisikan sebagai proses penentuan rencana oleh para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai dengan penyusunan cara atau upaya untuk mencapainya (Sudiantini, 2022:4).

Kesimpulan dari beragam konsep mengenai “strategi” yang telah dijelaskan di atas menunjukkan bahwa strategi merupakan alat atau panduan untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Dalam penyusunan strategi, penting untuk memperhatikan dan mempertimbangkan kekuatan dan kelemahan yang ada di lingkungan internal, serta peluang dan ancaman yang terdapat di lingkungan eksternal suatu organisasi atau instansi.

b. Pengertian Kepala Madrasah

Kepala Madrasah berperan sebagai tenaga kependidikan yang paling strategis dalam upaya meningkatkan kualitas pendidikan di madrasah. Pemilihan kepala Madrasah dilakukan dari kalangan guru yang memiliki pengetahuan teknis tinggi dalam bidang pendidikan, serta terbukti memiliki daya inovasi dan kepemimpinan. Untuk menjamin dan meningkatkan mutu, di Indonesia telah ditetapkan Peraturan Menteri Agama Nomor 58 Tahun 2017 tentang Kepala Madrasah, yang kemudian mengalami perubahan dengan Peraturan Menteri Agama Nomor 24 Tahun 2018 (Kepdirjendikis, 2021).

Tanggung jawab kepala madrasah Pasal 12 ayat 1 PP 28 tahun 1990 bahwa "Kepala sekolah bertanggung jawab atas penyelenggaraan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana." Kepemimpinan kepala sekolah mampu mendorong sekolah untuk mewujudkan visi, misi, tujuan dan sasaran sekolahnya melalui program-program yang dilaksanakan secara terencana dan bertahap (Tahdzibi, Manajemen Pendidikan Islam Volume 5 No. 1 Mei 2020)

Sebagai pemimpin pendidikan, Kepala madrasah berperan sebagai pemimpin pendidikan yang bertujuan untuk menciptakan lingkungan belajar dan mengajar yang kondusif bagi guru dan siswa (Ahmad Zain Sarnoto, 2023:16). Lingkungan belajar dan mengajar yang kondusif akan dapat membantu guru dan siswa untuk mencapai tujuan pendidikan (Ahmad Zain Sarnoto, 2023: 16).

Kepala madrasah dapat didefinisikan sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberikan tugas tambahan untuk memimpin suatu madrasah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran. Jadi, kepemimpinan kepala madrasah adalah kemampuan kepala madrasah dalam mengarahkan dan mengatur segala sumber daya yang dimiliki sekolah untuk mencapai tujuan.

Dari berbagai pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa kepala Madrasah adalah jabatan fungsional yang diamanahkan kepada seorang guru yang berasal dari pejabat struktural di lingkungan kementerian pendidikan atau yayasan. Kepala Madrasah bertugas untuk memimpin dan mengelola lembaga pendidikan, baik yang diselenggarakan oleh pemerintah maupun masyarakat, dengan berbagai inovasi dan keterampilan untuk mengembangkan lembaga pendidikan tersebut agar dapat meningkatkan mutu dan pelayanan pendidikan, sesuai dengan visi dan tujuan sekolah.

Jadi pengertian strategi kepala madrasah dapat disimpulkan, sebagai rencana yang disusun oleh kepala Madrasah dengan tujuan untuk meningkatkan kualitas pendidikan di madrasah. Dalam merumuskan strategi tersebut, kepala Madrasah perlu mempertimbangkan kekuatan dan kelemahan yang ada di lingkungan internal, serta peluang dan ancaman yang terdapat di lingkungan eksternal organisasi atau instansi

2. Pelaksanaan Strategi Kepala Madrasah

Pada dasarnya pelaksanaan strategi adalah tindakan melaksanakan strategi yang telah kita susun kedalam berbagai alokasi sumberdaya secara optimal. Dengan kata lain, dalam melaksanakan strategi kita menggunakan formulasi strategi untuk membantu pembentukan tujuan-tujuan kinerja, alokasi dan prioritas sumber daya (Akdon, 2006: 82)

Pelaksanaan strategi menurut Hunger dan Wheelen, adalah proses dimana manajemen mewujudkan strategi dan kebijakan dalam tindakan melalui pengembangan program, anggaran dan prosedur. lebih lanjut dijelaskan bahwa proses melaksanakan strategi mungkin meliputi perubahan budaya secara menyeluruh, struktur dan atau sistem manajemen. dari organisasi secara keseluruhan (David dan Thomas, 2003: 17)

Prim Masrokan menegaskan bahwa pelaksanaan strategi menggambarkan cara mencapai tujuan yang telah dirumuskan oleh organisasi, kegiatan ini merupakan lanjutan dari formulasi strategi yang mempunyai beberapa prinsip yaitu (Masrokan, 2008: 158):

- a. Analisis pilihan strategi dan kunci keberhasilan.
- b. Penetapan tujuan, sasaran, dan strategi (kebijakan, program, dan kegiatan).
- c. Sistem pelaksanaan, pemantauan, dan pengawasan yang harus dirancang secara jelas berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan, agar tujuan dapat tercapai secara efektif dan efisien.

Di dalam pelaksanaan strategi tersebut termasuk pada:

- a. Mengembangkan budaya yang mendukung strategi.

- b. Menciptakan struktur organisasi yang efektif untuk mendukung upaya pemasaran.
- c. Menyiapkan anggaran yang memadai.
- d. Mengembangkan dan memberdayakan sistem informasi yang efektif.
- e. Mengaitkan kinerja karyawan dengan kinerja organisasi.

Pelaksanaan strategi juga mencakup mobilisasi karyawan dan manajer untuk menerapkan strategi yang telah dirumuskan ke dalam tindakan nyata. Untuk itu, implementasi strategi memerlukan disiplin, komitmen, dan dedikasi tinggi dari semua pihak, termasuk pimpinan, manajer, karyawan, dan staf.

Keberhasilan dalam melaksanakan strategi sangat bergantung pada kemampuan manajer dalam memotivasi karyawan. Proses ini lebih merupakan seni dibandingkan ilmu pengetahuan; strategi yang sudah dirumuskan namun tidak dilaksanakan tidak akan memiliki makna. Oleh karena itu, keterampilan interpersonal sangat penting, sebagai pengaruh terhadap seluruh karyawan dan manajer dalam organisasi. Setiap individu harus memahami perannya dalam melaksanakan bagian dari strategi lembaga, serta cara terbaik untuk menyelesaikan tugas yang ada (Abuddin, 2012: 387).

Tantangannya adalah mendorong semua manajer dan karyawan untuk bekerja dengan antusias dan bangga demi mencapai tujuan yang telah ditetapkan

Sebuah perencanaan yang disusun oleh seorang pemimpin perlu diuji keefektifannya melalui implementasi. Dalam penerapan strategi, pengendalian sangat diperlukan. Oleh karena itu, kepala madrasah perlu melakukan analisis, pengawasan, evaluasi, dan perbaikan berkala jika terdapat kekurangan dalam pelaksanaan strategi yang diterapkan.

Terkait dengan penerapan strategi dan perencanaan, terdapat beberapa langkah yang perlu dilakukan (Wheelen & Hunger, 2012:18).

- a. Menetapkan visi, misi, dan tujuan organisasi
- b. Analisis lingkungan internal dan eksternal

- c. Formulasi strategi
- d. Implementasi strategi
- e. Evaluasi dan pengendalian strategi

Langkah terakhir dalam proses pengembangan strategi adalah mengevaluasi hasil yang telah tercapai. Penting untuk menilai seberapa efektif strategi yang telah disusun dan, jika diperlukan, melakukan penyesuaian untuk meningkatkan daya saing organisasi. Hal ini juga mencakup tindakan perbaikan dan perubahan yang diperlukan.

3. Ragam Strategi Kepala Madrasah

Sebagai seorang pemimpin, kepala madrasah perlu mengingat dan berpedoman pada langkah-langkah strategis dalam menjalankan tugasnya. Dengan memahami strategi-strategi tersebut, seorang pemimpin dapat mengambil langkah yang tepat untuk mengarahkan para siswa. Pendekatan yang sesuai sangat penting agar pesan yang disampaikan dapat diterima dan disosialisasikan dalam diri setiap siswa. Dengan demikian, siswa akan memiliki keyakinan yang lebih baik terhadap arahan, teguran, atau nasihat yang diberikan. Beberapa strategi yang dapat diterapkan oleh seorang pemimpin mencakup (Kunandar, 2011: 47):

- a. Strategi memberi perintah, yaitu memberikan instruksi atau arahan secara jelas dan tegas untuk memastikan tugas dan tanggung jawab dilaksanakan dengan baik.
- b. Strategi menegur, yaitu memberikan teguran yang bersifat konstruktif terhadap perilaku atau tindakan yang tidak sesuai, guna membentuk kedisiplinan dan kesadaran diri.
- c. Strategi menghargai, yakni menunjukkan apresiasi terhadap prestasi, inisiatif, atau sikap positif yang ditampilkan oleh warga madrasah.
- d. Strategi menerima saran, yaitu membuka ruang dialogis untuk menerima masukan dari guru, siswa, maupun tenaga kependidikan, guna meningkatkan kualitas keputusan dan kebijakan.

- e. Strategi menghargai identitas individu, yaitu memberikan pengakuan atas keunikan dan potensi masing-masing anggota madrasah, agar tumbuh rasa percaya diri dan keterlibatan.
 - f. Strategi mengenalkan anggota baru, yaitu memperkenalkan dan membimbing anggota baru agar cepat beradaptasi dengan budaya dan nilai-nilai madrasah.
 - g. Strategi menciptakan disiplin kelompok, yakni membangun norma dan aturan yang disepakati bersama untuk menciptakan kedisiplinan kolektif yang positif dan produktif.
4. Tugas dan Fungsi Kepala Madrasah

Kepala madrasah memainkan peran yang sangat strategis dalam meningkatkan kualitas pendidikan di madrasah. Mereka dipilih dari guru yang memiliki pengetahuan mendalam tentang pendidikan serta kemampuan inovasi dan kepemimpinan. Untuk menjamin dan meningkatkan mutu kepala madrasah, Pemerintah Indonesia telah mengeluarkan Peraturan Menteri Agama Nomor 58 Tahun 2017 yang kemudian diubah dengan Peraturan Menteri Agama Nomor 24 Tahun 2018 (Kepdirjendikis, 2021).

Peraturan tersebut menjadi acuan dalam standarisasi dan penjaminan mutu kepala madrasah, mengatur hal-hal mendasar termasuk tugas, fungsi, tanggung jawab, persyaratan, kompetensi, pengangkatan, masa tugas, pemberhentian, hak, beban kerja, penilaian kinerja, dan pengembangan profesional berkelanjutan.

Agar visi dan misi madrasah bisa tercapai, kemampuan kepala madrasah dalam melaksanakan kepemimpinan sangatlah penting. Meskipun proses pengangkatan kepala madrasah tidak dilakukan sembarangan, biasanya mereka terpilih dari guru berpengalaman atau yang telah lama menjabat sebagai wakil kepala madrasah (E. Mulyasa, 2011: 98).

Sesuai dengan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Madrasah, seorang kepala madrasah harus menguasai empat dimensi kompetensi yang mencakup kepribadian,

manajerial, kewirausahaan, supervisi, dan sosial. Masing-masing komponen ini harus dipahami agar kepala madrasah dapat menjalankan tugasnya dengan baik sebagai pemimpin sekolah dan mencapai visi, misi, serta tujuan yang diharapkan (Permendiknas, 2007: 13).

Ada pun tugas dan Fungsi Kepala Madrasah

- a. Tugas kepala madrasah mencakup pengkoordinasian, pengarahaan, dan dukungan terhadap hal-hal berkaitan dengan tanggung jawab pokok mereka yang sangat kompleks. Beberapa tugas tersebut meliputi:
 - 1) Merumuskan tujuan dan sasaran madrasah.
 - 2) Mengevaluasi kinerja guru.
 - 3) Mengevaluasi kinerja staf madrasah.
 - 4) Menyusun dan menyediakan sumber daya organisasi madrasah.
 - 5) Membangun dan menciptakan iklim psikologis yang baik di antara komunitas madrasah.
 - 6) Menjalin hubungan dan kepedulian terhadap masyarakat.
 - 7) Membuat perencanaan bersama staf dan komunitas madrasah.
 - 8) Menyusun jadwal kerja, baik sendiri maupun bersama-sama.
 - 9) Mengatur masalah-masalah administrasi.
 - 10) Melakukan negosiasi dengan pihak eksternal.
 - 11) Menjalin hubungan kerja kontraktual.
 - 12) Memecahkan konflik di antara guru.
 - 13) Memotivasi guru dan staf untuk mencapai kinerja optimal
 - 14) Melaksanakan fungsi supervisi pembelajaran dan pembinaan profesional
 - 15) Serta menjalankan kegiatan lain yang mendukung operasional

Madrasah, merupakan tanggung jawab yang tidak hanya bisa dilakukan oleh kepala madrasah sebagai pemimpin. Tugas tersebut memerlukan seseorang yang memiliki sifat-sifat kepemimpinan yang kuat (Danim Sudarawan, 2009: 197-198).

- b. Fungsi Kepala Madrasah

Dalam paradigma baru manajemen pendidikan, kepala sekolah sedikitnya harus mampu berfungsi sebagai educator, manajer, administrator, supervisor, leader, innovator, dan motivator (EMASLIM) (Mulyasa, 2006: 98)

1. Educator

Seorang kepala sekolah berfungsi sebagai pendidik dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan.

2. Manager

Seorang kepala sekolah berfungsi sebagai pemberdaya tenaga kependidikan yang diwujudkan dalam pemberian arahan secara dinamis.

3. Administrator

Kepala sekolah berfungsi sebagai pengelola semua aspek administrasi yang ada di sekolah, dari administrasi kurikulum, peserta didik, personalia, sarana dan prasarana, kearsipan, serta administrasi keuangan.

4. Supervisor

Kepala sekolah berfungsi sebagai pengawas seluruh kegiatan kependidikan yang ada di sekolah, sehingga aktivitas organisasi sekolah bermuara pada pencapaian efisiensi dan efektivitas pembelajaran.

5. Leader

Kepala sekolah berfungsi memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah, dan pendelegasian tugas.

6. Innovator

Kepala sekolah haruslah seseorang yang melakukan pekerjaannya secara konstruktif, kreatif, delegatif, integratif, rasional dan obyektif, pragmatif, keteladanan, disiplin, serta adaptel dan fleksibel.

7. Motivator

Kepala sekolah sebagai pemberi motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan tugas dan fungsinya.

Pelaksanaan peran, fungsi, dan tanggung jawab tersebut saling terkait dan tidak dapat dipisahkan satu sama lain. Semua elemen tersebut menyatu dalam sosok kepala madrasah yang profesional. Kepala madrasah yang seperti inilah yang mampu mengubah visi menjadi aksi dalam konteks manajemen pendidikan yang baru (E. Mulyasa, 2011: 98).

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa seiring dengan perkembangan zaman dan tuntutan masyarakat modern, kompetensi serta fungsi seorang kepala madrasah akan semakin beragam dan kompleks, bukan hanya terbatas pada EMASLIM saja. Oleh karena itu, sangat disarankan agar kepala madrasah terus memperbarui informasi dan meningkatkan kemampuannya untuk menghadapi tantangan masa depan, agar sekolah yang dipimpinnya dapat menjadi lembaga pendidikan yang berkualitas dan unggul dibandingkan yang lainnya

B. Kualitas Pelayanan Pendidikan

1. Pengertian Kualitas Pelayanan Pendidikan

Mutu atau kualitas pendidikan merupakan hal pokok bagi penyelenggara sekolah untuk terus ditingkatkan dari waktu ke waktu. Sehingga dengan adanya peningkatan kualitas pendidikan, sekolah tersebut akan tetap bertahan dan mampu untuk bersaing dengan sekolah lain.

Pelayanan adalah setiap kegiatan yang menguntungkan dalam suatu kelompok atau organisasi, dan memberikan kepuasan meskipun hasilnya tidak terikat pada suatu produk secara fisik. (Fahrurrozi, Pusat Penelitian IAIN Walisongo, 2011:11.) Pelayanan yang diberikan dengan sebaik-baiknya diharapkan dapat memberikan kepuasan kepada pelanggan dalam menggunakan layanan yang ditawarkan, sehingga diharapkan dapat meningkatkan jumlah anggota layanan tersebut serta mampu mempertahankan anggota yang sudah ada.

Menurut pendapat dari Tjiptono kualitas pelayanan adalah usaha memberikan pelayanan untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan

serta ketepatan penyampaian guna mengimbangi harapan konsumen. Menurut Lewis dan Booms, kualitas pelayanan sebagai tolak ukur seberapa bagus tingkat layanan yang diberikan mampu mencapai harapan pelanggan. Adanya faktor yang memengaruhi kualitas pelayanan yaitu jasa yang diharapkan dan jasa yang dirasakan atau dipersepsikan. (Tony Wijaya, 2011:152.)

2. Dimensi Kualitas Layanan Pendidikan

Menurut Parasuraman, Zeithaml, dan Berry sebagaimana dikutip oleh Farida Jasfar terdapat lima dimensi pokok kualitas pelayanan yang dapat dipenuhi untuk menciptakan kepuasan pelanggan, antara lain (Maulida Karimah, 2022:13)

- a. *Tangible* atau bukti fisik, yaitu kemampuan penyedia jasa dalam menunjukkan eksistensinya pada pihak eksternal. Bukti fisik meliputi ketersediaan fasilitas fisik, peralatan dan sarana komunikasi, dan lain-lain yang dapat dan harus ada dalam proses pelayanan. Penilaian terhadap dimensi ini dapat diperluas dalam hal hubungan dengan konsumen lain sebagai pengguna jasa.¹¹ Bukti fisik dapat berupa gedung, ruangan, fasilitas dan sarana parkir serta peralatan penunjang lainnya guna memberikan pelayanan jasa yang memadai, aman, dan nyaman.
- b. *Reliability* atau keandalan, yaitu kemampuan untuk memberikan pelayanan yang sesuai dengan janji yang ditawarkan. Kinerja harus sesuai dengan harapan pelanggan yang berarti ketepatan waktu, pelayanan yang sama untuk semua pelanggan tanpa kesalahan, sifat yang simpatik, dan dengan akurasi yang tinggi.¹² Keandalan merupakan dimensi yang sangat penting bagi penyedia jasa dalam memberikan layanan sesuai dengan apa yang dijanjikan. Sehingga dengan adanya keandalan ini seorang konsumen akan memberikan kepercayaan kepada pihak pemberi jasa. Perintah tentang pemenuhan sesuatu yang dijanjikan dijelaskan dalam alQur'an surat an-Naml ayat 91:

إِنَّمَا أَمِرتُ أَنْ أَعْبُدَ رَبَّ هَذِهِ الْبَلَدَةِ الَّذِي حَرَّمَهَا وَلَهُ كُلُّ شَيْءٍ
وَأَمِرتُ أَنْ أَكُونَ مِنَ الْمُسْلِمِينَ ﴿٩١﴾

Artinya: *Dan tepatilah janji dengan Allah apabila kamu berjanji dan janganlah kamu melanggar sumpah, setelah diikrarkan, sedang kamu telah menjadikan Allah sebagai saksimu (terhadap sumpah itu). Sesungguhnya Allah mengetahui apa yang kamu perbuat.*

Dapat disimpulkan dari ayat di atas pentingnya ketaatan dan ibadah kepada Allah, serta pentingnya menjadi hamba Allah yang patuh dan taat.

- c. *Responsiveness* atau daya tanggap, yaitu kemampuan dalam membantu dan memberikan pelayanan secara cepat (*responsive*) dan tepat kepada pelanggan dengan menyampaikan informasi yang jelas.
- d. *Assurance* atau Jaminan, yaitu berupa kemampuan untuk menimbulkan keyakinan dan kepercayaan terhadap janji yang telah dikemukakan kepada konsumen.
- e. *Emphaty* atau empati, yaitu perhatian secara individual yang diberikan kepada pelanggan serta upaya untuk memahami keinginan dan kebutuhan, serta kemampuan dalam menangani keluhan pelanggan secara akurat dan tepat. Meliputi sikap kontak personel maupun perusahaan untuk memahami kebutuhan maupun masalah konsumen, komunikasi yang baik, perhatian pribadi, kemudahan dalam melakukan komunikasi atau hubungan.

3. Standar Layanan Pendidikan

Standar Pelayanan Minimal Pendidikan yang selanjutnya disingkat SPM Pendidikan adalah ketentuan mengenai jenis dan mutu pelayanan dasar pendidikan yang merupakan urusan pemerintahan wajib yang berhak diperoleh setiap Peserta Didik secara minimal. (Permendikbud, Nomor 32 Tahun 2018).

Standar layanan pendidikan telah diatur dalam Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 32 Tahun 2018 tentang Standar Teknis Pelayanan Minimal (SPM) Pendidikan yang mengatur

tentang jenis dan penerima pelayanan dasar, mutu pelayanan dasar, pencapaian SPM pendidikan dan pelaporan serta evaluasi. (pusat informasi.raporpendidikan.dikdasmen.go.id, 2024)

4. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kualitas Pelayanan Pendidikan

A. Kualitas pelayanan pendidikan sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor:

1. Internal

Faktor internal mencakup kompetensi tenaga pendidik, sistem manajemen sekolah, kurikulum yang diterapkan, serta budaya kerja di lingkungan satuan pendidikan. Guru yang memiliki kompetensi profesional, pedagogik, sosial, dan kepribadian yang baik akan memberikan pelayanan pendidikan yang berkualitas kepada siswa (Mulyasa, 2013: 27). Kompetensi guru menjadi faktor utama dalam menjamin kualitas interaksi pembelajaran, karena guru tidak hanya sebagai penyampai materi, tetapi juga sebagai fasilitator, motivator, dan inspirator bagi peserta didik.

Selain itu, manajemen sekolah yang efektif dan efisien juga berperan penting dalam mendukung terlaksananya layanan pendidikan yang prima. Kepala madrasah sebagai manajer pendidikan dituntut mampu mengelola sumber daya manusia, keuangan, sarana-prasarana, dan waktu secara optimal guna mencapai tujuan pembelajaran yang diharapkan (Wahjosumidjo, 2003: 59). Kurikulum yang diterapkan juga harus kontekstual dan responsif terhadap kebutuhan peserta didik, masyarakat, serta perkembangan zaman.

Sarana dan prasarana pendidikan seperti ruang belajar yang memadai, laboratorium, perpustakaan, fasilitas sanitasi, akses teknologi informasi, serta lingkungan yang aman dan nyaman juga sangat mempengaruhi mutu pelayanan pendidikan. Ketidaktersediaan fasilitas tersebut akan menghambat proses belajar-mengajar, sementara ketersediaannya akan mendukung pembelajaran yang aktif dan menyenangkan (Sallis, 2010: 112).

Tidak kalah penting, iklim sekolah yang positif juga menjadi faktor internal yang sangat berpengaruh. Iklim sekolah yang terbuka, demokratis, dan partisipatif akan menciptakan lingkungan belajar yang kondusif dan membangun karakter peserta didik.

Semua faktor tersebut harus berjalan secara sinergis dan berkesinambungan untuk menghasilkan layanan pendidikan yang unggul, responsif, dan adaptif terhadap tantangan global.

2. Eksternal

Faktor eksternal mencakup dukungan orang tua, masyarakat, dan pemerintah. Keterlibatan orang tua dalam proses pendidikan terbukti mampu meningkatkan motivasi belajar siswa, menumbuhkan rasa tanggung jawab, dan memperkuat hubungan emosional antara anak dan lingkungan sekolah. Ketika orang tua secara aktif mengikuti perkembangan akademik maupun non-akademik anaknya, maka akan tercipta sinergi yang konstruktif antara rumah dan sekolah. Dukungan masyarakat juga berpengaruh signifikan, terutama dalam menciptakan lingkungan yang kondusif dan aman bagi proses belajar-mengajar. Masyarakat dapat berperan sebagai mitra sekolah dalam pengembangan program pendidikan berbasis lokal dan pemberdayaan sumber daya (Nurjaman, 2020:35).

Selain itu, kebijakan dan regulasi pemerintah sangat menentukan arah serta kualitas layanan pendidikan di madrasah. Pemerintah melalui Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan serta Kementerian Agama menetapkan berbagai standar dan regulasi, seperti Standar Pelayanan Minimal (SPM) dan pelaporan berbasis Rapor Pendidikan Daerah, yang bertujuan untuk memantau, mengevaluasi, dan meningkatkan mutu pendidikan secara nasional (Dikdasmen, 2024). Pendanaan yang bersifat afirmatif dan tepat sasaran juga mendukung pelaksanaan program pendidikan yang berkeadilan dan merata.

Kepemimpinan kepala madrasah yang visioner dan kolaboratif menjadi salah satu penentu utama keberhasilan layanan pendidikan. Kepala madrasah tidak hanya bertugas sebagai administrator, tetapi juga harus berperan sebagai pemimpin transformasional yang mampu menciptakan visi, menginspirasi staf, dan membangun budaya kerja yang positif. Pemimpin yang efektif akan mampu menggerakkan seluruh komponen madrasah guru, tenaga kependidikan, peserta didik, dan stakeholder lainnya menuju pencapaian tujuan institusi secara kolektif (Wahjosumidjo, 2003:142).

Lebih lanjut, kepala madrasah harus memiliki kecakapan dalam pengambilan keputusan strategis, komunikasi organisasi, dan pengelolaan perubahan agar mampu menjawab dinamika dan tantangan global dalam dunia pendidikan. Kepemimpinan yang kolaboratif dan partisipatif menciptakan rasa memiliki dalam setiap komponen sekolah, sehingga muncul semangat gotong royong dan inovasi dalam meningkatkan kualitas layanan pendidikan.

5. Indikator Keberhasilan Pelayanan Pendidikan

Indikator keberhasilan pelayanan pendidikan dapat dilihat dari berbagai aspek yang saling terkait dan membentuk gambaran menyeluruh terhadap mutu layanan di madrasah sebagai berikut:

- a. pencapaian hasil belajar siswa secara akademik dan non-akademik merupakan indikator yang paling nyata. Hasil akademik mencakup nilai ujian, raport, dan kelulusan, sementara hasil non-akademik meliputi partisipasi dalam kegiatan ekstrakurikuler, sikap spiritual dan sosial, serta keterampilan abad 21 yang ditunjukkan peserta didik dalam kehidupan sehari-hari. Kualitas layanan pendidikan yang baik akan tercermin dari prestasi siswa yang stabil dan meningkat, baik dalam lingkup sekolah maupun di luar sekolah.
- b. kepuasan stakeholder, termasuk siswa, orang tua, dan masyarakat terhadap layanan yang diterima, juga menjadi ukuran penting dalam menilai mutu pendidikan. Tingkat kepuasan ini dipengaruhi oleh banyak

aspek, seperti kenyamanan lingkungan belajar, perhatian dan responsivitas guru terhadap kebutuhan siswa, serta komunikasi yang efektif antara sekolah dan wali murid. Ketika harapan stakeholder terpenuhi, maka tercipta kepercayaan yang mendalam terhadap institusi pendidikan (Karimah, 2022:46).

- c. efisiensi manajemen administrasi, seperti kemudahan proses pendaftaran, distribusi informasi yang tepat waktu, serta pelaksanaan program-program sekolah yang sesuai jadwal. Ketepatan waktu pelayanan menjadi salah satu elemen penting dalam membangun profesionalisme lembaga. Selain itu, transparansi informasi berkaitan erat dengan akuntabilitas publik dan merupakan dasar dari tata kelola sekolah yang baik.
- d. keterlibatan aktif seluruh warga sekolah, termasuk guru, tenaga kependidikan, siswa, dan komite sekolah dalam kegiatan pendidikan, juga menjadi indikator penting. Partisipasi yang tinggi menunjukkan adanya rasa kepemilikan dan tanggung jawab bersama dalam mencapai tujuan pendidikan.
- e. keberadaan sistem umpan balik (feedback) yang terstruktur, seperti angket kepuasan layanan, forum evaluasi, atau kotak saran, menjadi alat bantu evaluatif bagi madrasah dalam memperbaiki layanan secara berkelanjutan. Umpan balik dari peserta didik dan wali murid dapat dijadikan dasar dalam perencanaan program perbaikan kualitas layanan pendidikan (Fahrurrozi, 2011:78). Dengan adanya evaluasi berkala dan keterbukaan terhadap kritik membangun, madrasah dapat berkembang menjadi institusi yang adaptif dan responsif terhadap perubahan serta tuntutan zaman.

6. Tantangan dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Pendidikan

Dalam upaya meningkatkan kualitas layanan pendidikan, madrasah di Indonesia dihadapkan pada beragam tantangan struktural dan kultural yang memerlukan perhatian serius dari para pemangku kepentingan pendidikan. Salah satu tantangan paling nyata adalah keterbatasan anggaran

operasional, yang berdampak langsung pada kemampuan madrasah dalam menyediakan fasilitas belajar yang memadai, seperti ruang kelas yang representatif, laboratorium, perpustakaan, hingga media pembelajaran berbasis teknologi. Dalam banyak kasus, madrasah swasta terutama yang berbasis komunitas, harus berjuang keras untuk memenuhi kebutuhan dasar (Robbins & Coulter, 1999: 124).

Adapun tantangan yang dihadapi kepala madrasah sebagai berikut:

- a. Minimnya pelatihan guru yang dilakukan secara berkelanjutan juga menjadi penghambat dalam peningkatan kualitas layanan. Guru adalah ujung tombak pendidikan, namun sering kali tidak diberikan kesempatan atau akses untuk mengikuti pelatihan yang sesuai dengan perkembangan zaman dan kebutuhan peserta didik. Pelatihan yang bersifat formal dan bersiklus sangat diperlukan, sebagaimana ditegaskan oleh Kunandar (2011: 45), bahwa peningkatan kompetensi guru harus dilakukan melalui pelatihan berbasis kebutuhan yang relevan dengan situasi kelas dan perkembangan kurikulum.
- b. Rendahnya pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) dalam manajemen maupun pembelajaran menjadi persoalan yang signifikan. Di era digital seperti sekarang, sekolah seharusnya mengintegrasikan teknologi dalam proses administrasi, komunikasi dengan orang tua, serta penyampaian materi pembelajaran. Sayangnya, banyak madrasah yang belum mampu memanfaatkan platform digital secara optimal, baik karena keterbatasan infrastruktur maupun kurangnya pelatihan teknis bagi guru dan tenaga kependidikan.
- c. Resistensi terhadap perubahan, baik dari internal lembaga seperti guru dan staf, maupun dari eksternal seperti orang tua atau tokoh masyarakat. Sikap konservatif, kekhawatiran akan perubahan budaya sekolah, serta ketidaksiapan terhadap inovasi sering kali menghambat proses reformasi manajemen pendidikan.

A. KAJIAN TERDAHULU

1. Sebuah Skripsi yang ditulis oleh Dyah rizqi rivqiannova pada tahun 2021 dengan judul “Strategi kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MTsN 01 Malang.” Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi kepala madrasah di MTsN 01 Malang dalam rangka peningkatan mutu MTsN memuat lima hal yaitu, kemampuan sumber daya manusia, kualitas proses pelayanan, kualitas fasilitas dan sarana, komunikasi dengan pengguna jasa, meningkatkan sistem pengelolaan mutu. Hasil strategi kepala madrasah dalam peningkatan mutu pelayanan MTsN 01 Malang bisa di lihat melalui perkembangan madrasah.
2. Sebuah Skripsi yang ditulis oleh Nisrina dengan judul “Strategi Kepala Madrasah Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan di MIN 8 Bener Meriah pada tahun 2022.” Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala madrasah bertanggung jawab untuk keberhasilan pendidikan dalam meningkatkan mutu dengan beberapa faktor, yaitu, pengembangan kompetensi pedegogik guru, pelaksanaan supervisi, perdayagunaan sarana dan prasarana, serta partisipasi orang tua dan masyarakat.
3. sebuah skripsi yang ditulis oleh Sulastri dengan judul “strategi kepala madrasah dalam meningkatkan mutu layanan pendidikan di MA Negeri 1 Semarang pada tahun 2020”. Dilakukan melalui penguatan manajemen berbasis sekolah, peningkatan kompetensi guru, serta pengembangan budaya kerja kolaboratif. Penelitian ini menyimpulkan bahwa keberhasilan strategi sangat bergantung pada kemampuan kepala madrasah dalam membangun komunikasi, memberi teladan, serta memberdayakan semua komponen madrasah.

NO	Judul Kajian Terdahulu	Perbedaan	Persamaan
1.	Dyah Rizqi Rivqiannova, Strategi Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pelayanan Pendidikan Di Mtsn 01 Malang, 2021	Penelitian pada jenjang yang berbeda dan daerah yang berbeda	Sama sama membahas tentang strategi kepala madrasah
2.	Nisrina, Strategi Kepala Madrasah Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Di Min 8 Bener Meriah, 2022	Penelitian pada jenjang yang berbeda, daerah yang berbeda, ruang lingkup yang berbeda bukan sekolah umum	Sama sama membahas tentang strategi kepala madrasah dalam peningkatan mutu
3.	Sulastri, Strategi Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Layanan Pendidikan di MA Negeri 1 Semarang pada tahun 2020”.	Penelitian pada jenjang yang berbeda, daerah yang berbeda, ruang lingkup yang berbeda dan lebih fokus kemutu	Sama sama membahas tentang strategi kepala madrasah dalam peningkatan kualitas layanan pendidikan

