

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Masalah pendidikan menjadi isu yang sangat penting untuk dibicarakan. Masalah tersebut berkaitan dengan upaya menghasilkan sumber daya manusia yang kompetitif, berdaya saing tinggi, dan mampu menghadapi tantangan persaingan di masa depan. Masyarakat Indonesia sebagai bagian dari masyarakat ekonomi ASEAN sejak tahun 2016 tidak hanya akan bersaing dengan sesama warga Indonesia. Rakyat Indonesia akan bersaing dengan warga negara lain dalam struktur masyarakat ekonomi ASEAN. Namun, dilihat dari kemampuan daya saing yaitu indeks pembangunan manusia (IPM), Indonesia masih tertinggal. Data menunjukkan bahwa IPM Indonesia berada pada angka 0,54. Menurut World Bank (2020), nilai tersebut berada di bawah Vietnam (0,69), Brunei Darussalam (0,63), Malaysia (0,61), dan Thailand (0,61). IPM tertinggi adalah Singapura sebesar 0,88.

Salah satu komponen penting dalam mendorong IPM adalah kualitas pendidikan. Jin dkk., (2020) menegaskan pendidikan sebagai tolak ukur IPM. Dasic dkk., (2020) mengemukakan paradigma pembangunan manusia berkaitan erat dengan pendidikan. Perubahan positif dalam pendidikan menentukan IPM. Oleh karena itu, peningkatan kualitas pendidikan menjadi orientasi utama. Permasalahan-permasalahan pembangunan pendidikan yang meliputi *leadership*, *networking*, dan *organization capabilty* yang menyebabkan indeks pembangunan Indonesia menjadi perhatian. Pemecahan masalah dalam pengelolaan pendidikan di sekolah-sekolah termasuk madrasah menjadi tantangan pendidikan di Indonesia.

Beragam institusi pendidikan yang berkontribusi pada IPM termasuk institusi pendidikan yang dikembangkan berdasarkan pandangan agama memiliki peranan penting dalam peningkatan IPM, daya saing SDM secara global, dan menambahkan adanya hubungan antara pendidikan dan daya saing. Kontribusi Madrasah Aliyah akan optimal dengan adanya sistem penyelenggaraan pendidikan yang unggul. Penyelenggaraan pendidikan dengan kekhasan agama Islam seperti

madrasah tidak hanya terbatas pada usaha untuk menyampaikan dan memperluas akses pendidikan bermutu. Penyelenggaraan pendidikan dengan kekhasan agama Islam di era persaingan diarahkan pada kepentingan dan kehidupan masyarakat yang didambakan yaitu agar peserta didik dapat hidup sebagai bagian dari masyarakat madani (*learning how to be*) yang mampu melakukan sesuatu dengan lebih baik dalam kehidupan (*learning how to do*) dan belajar untuk hidup bersama dalam masyarakat yang didambakan (*learning how to live together*) (Hadziomerovic, 2018). Sejalan dengan hal tersebut, Baumann & Hamin (2011) menambahkan adanya hubungan antara pendidikan dan daya saing.

Madrasah di Indonesia memiliki sejarah dan peran penting dalam mendorong kebaruan dalam sistem pendidikan berbasis agama Islam dalam masyarakat. Menurut Aslamaci & Kaymakcan,(2016), madrasah berperan penting dalam menyelenggarakan pendidikan keagamaan dan menyediakan kebutuhan pendidikan untuk organisasi nonpemerintah, kelompok agama, atau komunitas. Peran tersebut tidak serta-merta dapat dicapai secara optimal kecuali madrasah memiliki sejumlah keunggulan.

Dengan meningkatnya kebutuhan masyarakat terhadap ketersediaan penyelenggaraan pendidikan berbasis keagamaan bermutu telah mendorong persaingan ketat di antara sesama madrasah maupun sekolah-sekolah umum. Persaingan yang terjadi dalam pendidikan adalah adanya kebebasan siswa untuk memilih madrasah sebagai stimulus dalam pengembangan institusi pendidikan. Baumann & Hamin (2011) menambahkan adanya hubungan antara pendidikan dan daya saing. Keunggulan dapat dicapai melalui kinerja akademik yang didorong oleh budaya. Daya saing nasional dapat dijelaskan dari kinerja akademik yang dicapai institusi 36%. Alawiyah (2014) dan Pratama (2019) mengatakan pendidikan madrasah masih dianggap pendidikan “kelas dua”. Kurniyati (2018) menambahkan sekolah agama dan religius di Indonesia tertinggal, agak tertutup bagi kemajuan Iptek, dan terkesan tradisional. Anggapan mengenai pendidikan madrasah tidak sepenuhnya benar tetapi tidak sepenuhnya salah. Masyarakat menganggap kemampuan bersaing madrasah aliyah terlebih swasta di tingkat nasional masih kurang.

Hal ini dapat dilihat dari gambaran peringkat madrasah berdasarkan nilai hasil ujian. Menurut rerata nilai Ujian Tulis Berbasis Komputer (UTBK) pada tahun 2020, diperoleh gambaran 10 madrasah yang unggul yaitu: 1) MAN Insan Cendekia Serpong Banten (2 nasional); 2) MAN Insan Cendekia Gorontalo (36 nasional); 3) MAN Insan Cendekia Pekalongan (45 nasional); 4) MAN 2 Kota Malang (61 nasional); 5) MAN Insan Cendekia Padang Pariaman (156 nasional); 6) MAN Insan Cendekia Oki Sumatera Selatan (161 nasional); 7) MAN Insan Cendekia Jambi (203 nasional); 8) MAS Zakaria Jawa Barat (211 nasional); 9) MAN 1 Yogyakarta (212 nasional); dan 10) MAN 2 Kudus (242 nasional). Lembaga Tes Masuk Perguruan Tinggi atau LTMPT (2020), menjelaskan bahwa keunggulan didominasi oleh MAN sedangkan MAS hanya menempatkan satu madrasah yaitu MAS Zakaria di Jawa Barat dengan posisi 211 secara nasional.

Menurut Baumann & Winzar (2016), ada perbedaan antara negara-negara dalam pendekatan terhadap pendidikan dan daya saing. Sementara Haan (2015) menyatakan keunggulan bersaing terwujud dalam kehidupan dan kegiatan fungsional dan strategis lembaga pendidikan. Aşlamacı & Kaymakcan (2016) mengatakan bahwa pendidikan agama belum disajikan dalam kerangka sekolah modern. Karakteristik madrasah dengan sistem pengawasan negara dalam sistem pendidikan, penyajian kurikulum agama dalam bingkai modern, integrasi madrasah dengan lingkungan sosial-budaya, dan pemahaman Islam yang moderat tentang sekolah berbasis agama Islam sebagai keunggulan madrasah belum muncul.

Keunggulan bersaing dapat dicapai melalui ketersediaan sumber daya (*resources based view*). Sumber daya untuk keunggulan bersaing yaitu struktur dan strategi bersaing (kerja sama dan kompetisi). Kemudian De Haan (2015) mengemukakan secara umum mengenai pentingnya keunggulan posisi bersaing bagi lembaga pendidikan. Upaya untuk menciptakan keunggulan merupakan keharusan bagi madrasah yang dapat diwujudkan berdasarkan pandangan berbasis pasar (*market based view*). Dalam membangun keunggulan bersaing dapat menggunakan pendekatan kedua perspektif tersebut di lembaga pendidikan, termasuk Madrasah Aliyah.

Madrasah sebagai sekolah Islam menghadapi berbagai masalah dalam upayanya untuk menciptakan nilai yang unik dan berbeda agar diminati orang tua maupun siswa sendiri. Franken (2018) mengemukakan pendirian sekolah berbasis agama sangat sedikit dan kurang diminati. Beberapa permasalahan yang dihadapi sekolah Islam antara lain: (1) program pelatihan bagi guru yang sangat terbatas, (2) kurikulum yang memadai sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan misalnya kurikulum Islam umum, bukan Islam menurut mazhab yang berbeda atau interpretasi kelompok tertentu dalam Islam, (3) banyak guru tidak siap untuk bekerja dan tidak terlatih, (4) tidak ada buku teks berkualitas, aktual, dan kontekstual yang menegaskan kembali mengenai pentingnya konteks, dan (5) silabus tradisional kurang terbuka dan reflektif. Beragam masalah yang dihadapi menyebabkan madrasah sulit untuk mewujudkan diri sebagai pilihan utama bagi orang tua maupun siswa.

Penyelenggaraan pendidikan agama menghadapi hambatan baik dari struktur internal maupun pandangan eksternal. Driessen & Merry (2006) mengemukakan sulit untuk mewujudkan tujuan pendidikan Islam baik untuk tujuan iman dan Islam maupun kualitas pendidikan. Tekanan terhadap pendirian sekolah Islam terus terjadi akibat adanya kekhawatiran: (1) sekolah-sekolah Islam hampir secara eksklusif mempersulit integrasi, (2) diindoktrinasi dengan ide-ide antibarat, antidemokratis, dan anti-integratif. Pada umumnya, keberadaan sekolah agama diperlukan terutama karena siswa dan orang tua atau agama minoritas merasa dikecualikan di sekolah umum. Keadaan ini mengesankan madrasah memiliki citra eksklusif sehingga memerlukan reformasi.

Hasil penelitian Chuah dkk., (2014) menunjukkan reformasi madrasah sebagai upaya untuk menempatkan madrasah agar sejajar dengan lembaga pendidikan umum. Madrasah menekankan pembelajaran mata pelajaran akademik seperti bahasa inggris, matematika, dan sains meningkatkan standar akademik madrasah untuk meningkatkan prospek lulusan madrasah. Menurut Bano (2013) dalam penelitiannya untuk mendorong madrasah melalui sejumlah insentif, kemitraan, dan komitmen diperlukan mengembangkan hubungan yang saling percaya dan bukannya bermusuhan atau mengendalikan dengan elit agama untuk

membangun madrasah. Geaves (2013) mengemukakan keberhasilan madrasah melalui kemitraan dengan lembaga pendidikan tinggi untuk menghasilkan kualifikasi yang relevan tanpa merusak integritas kurikulum Darsi Nizami di Inggris. Fokus pada relevansi dan gaya kurikulum Darsi Nizami untuk mengoptimalkan mutu lulusan. Kemitraan membantu madrasah untuk mengembangkan dan mengoptimalkan fungsi kurikulum untuk menghasilkan *output* sesuai dengan tuntutan, baik di perguruan tinggi maupun dunia kerja/usaha.

Sementara di negara maju, dalam mewujudkan madrasah yang mampu dan memiliki keunggulan bersaing, pengelolaan madrasah dilakukan secara modern dan menyesuaikan dengan sistem pendidikan yang mengakomodasi perubahan atau perkembangan masyarakat yang berorientasi pada keberhasilan berwawasan internasional, contoh madrasah di Turki. Keberhasilan madrasah yang ada di Turki didasarkan pada tata kelola madrasah yang sesuai tuntutan perubahan seperti Imam-Hatip Schools. Model karakteristik pendidikan Islam di Turki itu diusulkan sebagai model alternatif bagi negara-negara muslim lainnya selama gerakan reformasi madrasah setelah peristiwa 11 September di Amerika Serikat (Aslamaci & Kaymakcan, 2016).

Sejalan dengan hal itu, Radzi dkk., (2020) mengemukakan tentang tantangan dalam tata kelola Madrasah Al-Juneid di Singapura yaitu sistem pendidikan yang mendukung melalui sumber daya agar sistem tata kelola madrasah lebih baik. Tantangan kurikulum yakni orientasi untuk memberikan siswa kurikulum madrasah yang lebih terintegrasi dalam studi Islam dan umum (*integrated learning*). Madrasah membekali siswanya dengan ilmu agama dan memberi perhatian serius untuk menyiapkan bekal memadai bagi lulusannya agar mampu bersaing di dunia kerja dan juga mampu melanjutkan pendidikan di perguruan tinggi umum hingga ke level internasional. Madrasah di Singapura sebagai salah satu institusi yang diakui keunggulannya memiliki kontrol yang ketat terhadap lulusan dan telah berkembang jauh sebelum Singapura merdeka.

Di Indonesia, penyelenggaraan pendidikan agama dan keagamaan telah diatur dalam PP No. 55 Tahun 2007 tentang Pendidikan Agama dan Keagamaan. Adapun mengenai penyelenggaraan sekolah madrasah diatur dalam Peraturan

Menteri Agama Republik Indonesia No. 90 Tahun 2013 tentang Penyelenggaraan Pendidikan Madrasah. Berdasarkan peraturan tersebut, secara legalitas Madrasah Aliyah (MA) setara dengan pendidikan umum. Meskipun di Indonesia mayoritas beragama Islam, banyak dari masyarakat lebih memilih sekolah-sekolah umum atau kejuruan daripada madrasah atau sekolah umum dengan kekhasan agama Islam. Madrasah Aliyah belum dianggap setara dengan SMA/SMK.

Di Indonesia, hanya ada beberapa sekolah Islam yang dianggap sebagai pilihan utama karena umumnya masyarakat menilai soal kualitas dan Madrasah Aliyah (MA) terasa masih tertinggal. Anggraeni (2017) mengemukakan bahwa pembelajaran di MA dinilai belum efektif akibat kurangnya kinerja guru, kepemimpinan, dan orientasi profesional guru dalam menjalankan tugasnya. Berglund (2016) mengemukakan sekolah Islam mengabaikan kontekstualisasi yang merupakan bagian penting dari semua pengajaran.

Madrasah mengalami kesulitan untuk mengakomodasi permintaan dari para orang tua, masyarakat, dan pemerintah mengenai kualitas maupun keunggulan yang semakin tinggi. Rianti dan Triwinarto (2020) mengemukakan beberapa permasalahan madrasah berbasis *boarding school* yaitu masalah lingkungan. Masalah kebersihan madrasah diakibatkan minimnya ketersediaan dan pengelolaan air bersih memengaruhi praktek kebersihan diri para siswa baik di perkotaan maupun pedesaan. Masalah tersebut menghambat penyelenggaraan madrasah sebagai lembaga pendidikan yang unggul.

Madrasah yang unggul dibentuk melalui diferensiasi nilai yang diciptakan, baik kesesuaiannya dengan tuntutan pasar atau sumber daya yang dimilikinya, maupun sistem manajemen mutu dalam pengelolaannya. Namun, faktanya di Jawa Barat, hanya sebagian kecil madrasah yang memiliki kemampuan untuk menyelenggarakan pendidikan bermutu. Salah satu MAS yang unggul di Jawa Barat yaitu Madrasah Aliyah Swasta (MAS) Zakaria (peringkat 211 nasional).

Kondisi unggul madrasah dapat dilihat dari gambaran lulusannya (Panda dkk., 2019). Untuk mengetahui kondisi lulusan MA di Jawa Barat, terutama MA Swasta (MAS) dapat terlihat dari data status kelulusan MA dan MAS di Jawa Barat selama lima tahun berturut-turut (2016 sampai dengan 2020) sebagai berikut:

Tabel 1. 1
Data Distribusi Status Pasca Kelulusan dari Lulusan MA Jawa Barat 2016-2020

TAHUN	LULUSAN	PTAI	PTU	PTK	PTLN	PONPES	KURSUS	BEKERJA	MENGGUR
2016	53.103	5.689	5.782	151	140	3.534	1.607	32.303	3.897
2017	49.476	5.612	5.534	79	156	4.089	1.241	27.594	5.171
2018	49.111	5.241	6.524	54	98	5.372	985	25.912	4.925
2019	49.840	5.723	6.702	48	0	6.243	682	23.627	6.815
2020	49.092	5.262	6.237	39	65	6.247	728	22.671	7.843

Sumber: Kanwil Kemenag Jawa Barat, 2021 (diolah)

Tabel 1. 2
Data Distribusi Status Pasca Kelulusan dari Lulusan MAS Jawa Barat 2016-2020

TAHUN	LULUSAN	PTAI	PTU	PTK	PTLN	PONPES	KURSUS	BEKERJA	MENGGUR
2016	44.945	3.214	4.296	53	73	3.242	1.448	29.245	3.374
2017	41.541	2.670	2.659	41	54	3.188	1.109	26.871	4.949
2018	41.021	2.564	3.885	8	32	3.241	854	25.912	4.525
2019	39.537	2.645	4.224	6	0	4.525	657	22.235	5.245
2020	38.915	2.396	3.926	6	0	3.321	725	21.287	7.254

Sumber: Kanwil Kemenag Jawa Barat, 2021 (diolah)

Secara umum, MAS kurang memuaskan dari sisi mutu lulusan yang diterima di PTN baik dalam maupun luar negeri. Lulusan MAS Jawa Barat yang diterima di Perguruan Tinggi Kedinasan (PTK) dan Perguruan Tinggi Luar Negeri (PTLN) menurun. Visi, misi, dan program pendidikan madrasah belum spesifik menggambarkan keunggulan madrasah untuk mengantarkan para lulusan agar bisa bersaing pada jenjang pendidikan lebih tinggi dengan sejumlah keunggulannya.

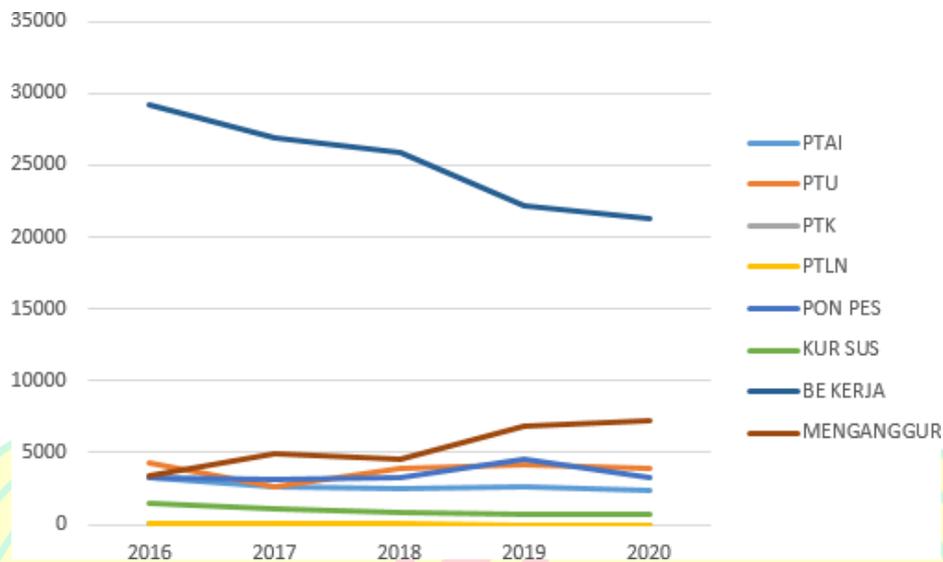
Menurut hasil wawancara dengan staf Kanwil Kementerian Agama Jawa Barat (18/3/2019) bahwa lulusan madrasah aliyah yang lulus masuk perguruan tinggi negeri melalui jalur khusus sangat rendah. Rata-rata lulusan yang diterima baik melalui jalur bidik misi maupun SMBPTN dikuasai sekolah MAN atau MAS yang memiliki akreditasi A dengan beberapa kelebihan misalnya memiliki jaringan penerimaan melalui jalur undangan penerimaan perguruan tinggi negeri.

Berdasarkan data tersebut, apabila ditinjau menurut status kelulusan MAS di Jawa Barat dapat disimpulkan bahwa lulusan yang melanjutkan ke jalur

pendidikan baik ke Perguruan Tinggi Agama Islam (PTAI), Perguruan Tinggi Umum (PTU), Perguruan Tinggi Kedinasan (PTK), maupun Perguruan Tinggi Luar Negeri (PTLN) yang setiap tahun mengalami penurunan. Berbeda dengan lulusan MAS yang melanjutkan ke pondok pesantren (Ponpes), setiap tahun mengalami kenaikan. Lulusan yang melanjutkan ke jalur nonpendidikan baik kursus, bekerja, maupun menganggur pada tahun 2017 mengalami kenaikan dan tahun 2018 sedikit menurun. Pada tahun 2019 sampai dengan 2020, jumlah siswa yang menganggur semakin meningkat sementara yang bekerja dan belajar semakin menurun. Pada tahun 2019 dan tahun 2020, jumlah lulusan MAS yang menganggur semakin tinggi, terlebih di tengah terjadinya kontraksi ekonomi akibat bencana kemanusiaan. MAS memiliki daya tawar kurang dibandingkan dengan MAN atau SMA/SMK. Kualitas, layanan, dan tuntutan agar MAS bisa mempersiapkan siswa masuk perguruan tinggi favorit masih kurang.

Apabila dibandingkan kedua jalur tersebut (melanjutkan jalur pendidikan dan jalur nonpendidikan), jumlah lulusan MAS di Jawa Barat selama 2016 sampai 2020 sebanyak 207.554 orang ternyata lulusan lebih banyak melanjutkan ke jalur nonpendidikan daripada melanjutkan ke jalur pendidikan dengan jumlah perbedaan yang sangat signifikan yaitu sekitar 24% (50.269 orang) melanjutkan ke jalur pendidikan. Sementara 76% (157.285 orang), lulusan MAS melanjutkan ke jalur nonpendidikan.

Gambaran perkembangan lulusan sepanjang tahun 2016-2020 adalah sebagai berikut.



Gambar 1. 1
Perkembangan lulusan sepanjang tahun 2016-2020 MAS

MAS di Jawa Barat dapat menghasilkan siswa yang memiliki kemampuan untuk bekerja dan melanjutkan ke perguruan tinggi apabila didukung oleh sumber daya seperti dukungan Sumber Daya Manusia (SDM) maupun anggaran. Namun, pada kenyataannya MAS memiliki keterbatasan sumber daya yang mendukung pencapaian tersebut.

Sumber daya pendidikan untuk mendukung keunggulan bersaing di MAS meliputi: (a) sumber daya bukan manusia yang meliputi program sekolah dan kurikulum, (b) Sumber Daya Manusia (SDM) yang meliputi kepala sekolah, guru, staf, tenaga pendidikan lainnya, siswa, orang tua siswa, dan masyarakat yang memiliki kepedulian kepada sekolah, (c) Sumber Daya Fisik (SDF) yang meliputi bangunan, ruangan, peralatan, alat peraga pendidikan, waktu belajar, dan penampilan fisik sekolah, dan Sumber Daya Keuangan (SDK) yang meliputi keseluruhan dana pengelolaan sekolah baik yang diterima dari pemerintah maupun masyarakat belum sesuai dengan harapan.

Sesuai dengan data dari Kemenag Kanwil Jawa Barat tentang Madrasah Aliyah Swasta (MAS) di Provinsi Jawa Barat diperoleh gambaran bahwa dukungan sumber daya dan strategi yang dikembangkan lemah. MAS memiliki keterbatasan dari sisi sumber daya. Rata-rata MAS milik yayasan maupun perorangan memiliki

dukungan sumber daya yang rendah untuk bersaing.

Adapun sumber daya pendukung tersebut dapat ditinjau dari beberapa hal, salah satunya ditinjau dari sarana prasarana gedung sebagai kebutuhan mendasar untuk penyelenggaraan pembelajaran yang belum sepenuhnya memberikan kelayakan bagi semua siswa MAS. Pada 2016, gedung MAS dengan kondisi “baik” sebanyak 6.038 atau 64,35% dari seluruh gedung MA se-Jawa Barat. Pada tahun 2017 sebesar 68,68%. Pada tahun 2018 mengalami penurunan menjadi 64,35% dari seluruh gedung MA se-Jawa Barat. Selama 2016 sampai dengan 2018, tampak bahwa dari sejumlah gedung MA dengan kondisi “rusak berat” yang rata-rata 96%-nya adalah gedung milik MAS.

Selama tahun 2019 sampai dengan 2020, jumlah gedung MAS yang rusak berat yaitu 60 buah atau hampir seluruh gedung MA rusak adalah milik MAS. Sementara itu, gedung rusak ringan 1.361 dari seluruh MA. Sebanyak 1.352 atau sebesar 97,6% adalah milik MAS. Kondisi gedung yang rusak tersebut mengganggu proses pembelajaran sehingga dapat berpengaruh terhadap kenyamanan siswa dalam menerima pembelajaran sehari-hari di sekolahnya. Layanan pendidikan kurang berkembang dan kurang menarik. Gambaran gedung MAS yang rusak dari keseluruhan jumlah gedung MA adalah sebagaiberikut.

Tabel 1. 3
Data Distribusi Kondisi Gedung MA Jawa Barat 2016-2020

TAHUN	JUMLAH GEDUNG	RUSAK RINGAN	RUSAK BERAT	BAIK
2016	6.984	1.254	418	5.312
2017	6.967	1.192	124	5.651
2018	7.355	1.254	174	5.927
2019	7.395	1.324	128	5.943
2020	7.452	1.361	60	5.984

Sumber: Kanwil Kemenag Jawa Barat, 2021 (diolah)

Tabel 1. 4
Data Distribusi Kondisi Gedung MAS Jawa Barat 2016-2020

TAHUN	JUMLAH GEDUNG	RUSAK RINGAN	RUSAK BERAT	BAIK
2016	6.038	1.142	402	4.494
2017	5.971	1.065	121	4.785
2018	5.923	1.025	165	4.733
2019	5.918	1.245	125	4.548
2020	5.925	1.352	60	4.513

Sumber: Kanwil Kemenag Jawa Barat, 2021 (diolah)

Sarana prasarana ruangan yang dimiliki MAS kurang layak untuk mendukung proses pembelajaran dan pengajaran. Kondisi tersebut berdampak pada upaya peningkatan kualitas lulusan MAS. Gambaran gedung MAS yang rusak dari keseluruhan jumlah gedung MAS sebagai berikut:



Gambar 1. 2
Data Kondisi Gedung
Sumber: Kanwil Kemenag Jawa Barat 2021

Ketersediaan sarana prasarana gedung sepanjang tahun 2016-2020 kurang memadai untuk mendukung aktivitas MAS yang berorientasi pada keunggulan. Selain itu, daya dukung struktur organisasi terhadap upaya untuk menciptakan keunggulan juga sangat rendah. Ditinjau dari kepemilikan dan kepemimpinan kepala sekolah, masih terdapat kepala sekolah yang belum memiliki latar belakang manajerial dalam pendidikan sebagai kompetensi konsep dan praktis dalam pengelolaan MAS.

Dilihat dari kepemilikan, umumnya struktur organisasi MAS lebih banyak ditentukan oleh yayasan dan keluarga pemilik yayasan. Data terakhir pada tahun 2019 menunjukkan bahwa rata-rata kepala sekolah madrasah di bawah yayasan menjabat lebih dari lima tahun dan mekanisme pengangkatan bukan berdasarkan latar belakang pendidikan atau pengalaman layaknya organisasi yang menerapkan sistem tata kelola modern. Tata kelola yayasan yang menaungi MAS pada umumnya masih tradisional. Hal ini dapat dilihat dari para pimpinan MAS baik status keluarga dengan yayasan, maupun latar belakang pendidikan serta keamanan terutama dari sisi finansial. Kondisi tersebut menyebabkan pengambilan keputusan dilakukan sendiri dan kurang terbuka (tertutup). Komunikasi dengan bawahan terbatas dan normatif. Kepala sekolah jarang mengemukakan pandangan kritis perihal kedudukan dan peran MAS, seperti guru terhadap warga sekolah.

Faktor yang memengaruhi keunggulan madrasah yakni kepemimpinan. Efektivitas sistem tata kelola sekolah bergantung pada peran pimpinan sekolah. Salah satu gaya kepemimpinan yang efektif menurut Komariah & Kurniady (2017) adalah kepemimpinan autentik. Kepemimpinan yang autentik merupakan jati diri seorang kepala madrasah dalam mengembangkan nilai-nilai sistem pendidikan. Nilai-nilai kepemimpinan autentik menginspirasi keunggulan madrasah. Kepemimpinan autentik sekolah yang diperlukan adalah kuat (*strong principal leadership*), mampu memengaruhi suasana sekolah (*climate*), lingkungan yang tertata dengan selaras (*orderly environment*), menumbuhkan harapan tinggi pada siswa untuk berprestasi (*highly expectation for student achievement*), menekankan pada proses keterampilan dasar (*emphasis on basic skills*), dan sistem evaluasi yang sistematis dan berkesinambungan (*frequent and systematic evaluation of students*).

Pimpinan madrasah berperan pengambil kebijakan strategis dan penentu keberhasilan sekolah untuk menghasilkan lulusan yang sesuai dengan tuntutan masyarakat. Namun, faktanya kemampuan pemimpin belum sepenuhnya sesuai harapan. Kemampuan untuk menjabarkan misi, fokus MAS dalam jangka panjang, serta hasil yang menggambarkan kedudukan MAS di tengah persaingan saat ini masih kurang.

Selanjutnya, ada istilah bahwa tidak ada guru yang tidak berhasil mendidik tanpa adanya pemimpin yang mampu membuat guru berhasil menjadi pendidik. Seorang pemimpin madrasah dikatakan berhasil dilihat dari kemampuan guru dalam memahami peran dan tugasnya dengan baik (Shulhan, 2018). Pemimpin madrasah sebagai penanggung jawab pendidikan sekaligus pembelajaran hendaknya dapat meyakinkan masyarakat bahwa tata kelola madrasah berjalan tanpa ada kendala, termasuk dalam perencanaan dan implementasi kurikulum pembelajaran, pendayagunaan sumber daya guru, serta menjalin kerja sama dengan orang tua siswa. Salah satu keberhasilan madrasah terletak pada pemimpin madrasah (Malik dkk., 2021).

Kepemimpinan Madrasah Aliyah Swasta (MAS) adalah seni seorang kepala madrasah untuk memengaruhi masyarakat madrasah. Seni memimpin digunakan untuk memengaruhi individu dan kelompok guna mencapai tujuan organisasi secara optimal. Seni memimpin sebagai persyaratan penting untuk membangun madrasah dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan. Pimpinan madrasah merupakan *top leader* di madrasah yang diharapkan mampu menjadi lokomotif dalam upaya mewujudkan cita-cita madrasah. Tiga unsur yang saling berkaitan dalam kepemimpinan yaitu unsur manusia, unsur sarana, dan unsur tujuan. Untuk dapat memperlakukan ketiga unsur tersebut secara seimbang, seorang kepala madrasah harus memiliki pengetahuan atau kecakapan dan keterampilan yang diperlukan dalam melaksanakan kepemimpinannya. Supaya kepemimpinan efektif, kemampuan seorang pemimpin dituntut untuk memengaruhi perilaku bawahan guna mencapai tujuannya secara optimal (Shulhan, 2018).

Pengetahuan dan keterampilan dapat diperoleh dari pengalaman belajar secara teori ataupun pengalamannya dalam praktek selama menjadi kepala madrasah. Namun tidak disadari, seorang kepala madrasah dalam rangka menjalankan kepemimpinannya memberlakukan ketiga unsur tersebut menurut caranya sendiri. Kepala madrasah belum memimpin dan menjalankan perannya agar segala kegiatan terkendali dan terarah dalam usaha inovasi madrasah, seperti mencoba ide-ide baru secara optimal sesuai tuntutan global. Kemampuan mengelola informasi pimpinan maupun beradaptasi dengan tuntutan global

terhadap MAS masih kurang.

Untuk dapat melaksanakan tugasnya dengan baik, kepala madrasah hendaknya memahami, menguasai, dan mampu melaksanakan kegiatan yang sesuai dengan fungsinya. Madrasah dalam mengembangkan berbagai potensinya memerlukan peningkatan kemampuan kepala madrasah dalam berbagai aspek manajerialnya. Ini dimaksudkan agar keunikan madrasah dapat lebih konkret dipahami oleh peran kepala madrasah seperti dikemukakan Malik dkk., (2020). Selanjutnya, peran kepala madrasah memiliki kepekaan kepada karakteristik madrasah. Madrasah sebagai organisasi memerlukan tingkat koordinasi yang tinggi dan keberhasilan madrasah merupakan peran dari kepala madrasah.

Pemimpin madrasah yang berhasil memiliki ciri memahami keberadaan madrasah sebagai organisasi kompleks dan unik. Di lain pihak, kepala madrasah berkemampuan untuk melaksanakan peran kepala madrasah sebagai personil yang diberi tanggung jawab. Peran kepala sekolah menentukan kesuksesan atau kegagalan sekolah untuk menjalankan perannya dalam mewujudkan tujuan pendidikan.

Sementara Sallis (2014) mengemukakan masalah rendahnya mutu 80% ditentukan oleh manajemennya, sedangkan sisanya sebesar 20% oleh faktor lainnya. Artinya, hampir semua sekolah yang bermutu tinggi mampu dipimpin oleh kepala sekolah yang bermutu tinggi pula. Keberhasilan kepala sekolah sebagai seorang pemimpin sangat ditentukan oleh keprofesionalannya. Namun, kenyataannya di lapangan masih banyak kepala sekolah yang tidak menjalankan tugas dan fungsinya sebagai pemimpin pendidikan ini disebabkan karena proses pengangkatannya tidak ada transparansi, rendahnya mental kepala sekolah yang ditandai dengan kurangnya motivasi dan semangat, kurangnya disiplin dalam melakukan tugas, dan seringnya datang terlambat serta faktor penghambat lainnya untuk meningkatkan kualitas pendidikan yang mengimplikasikan rendahnya produktivitas kerja sekolah yang berimplikasi pada mutu. Rendahnya produktivitas berimplikasi pada kerja sekolah pada mutu (*input*, proses, dan *output*).

Menurut data Kanwil Kemenag Jabar (2019) untuk tahun 2017, kurang dari 20% atau sebanyak 230 kepala sekolah yang memiliki latar belakang pendidikan

manajemen pendidikan. Kondisi tersebut menunjukkan secara struktur, sumber daya pengetahuan untuk mendukung kepemimpinan (latar belakang pendidikan yang sesuai) sangat lemah. Pengambilan keputusan dan orientasi strategis MAS terbatas oleh lemahnya kepemimpinan.

Faktor lain yang menentukan daya saing adalah tenaga pendidik. Tenaga pendidikan menentukan kualitas pada proses pembelajaran dan *output* lulusan MAS. Ditinjau dari latar belakang pendidikan tenaga pendidik MAS, terdapat kesenjangan dari sisi kualitas maupun kuantitas. Secara keseluruhan, tenaga pendidik yang dimiliki MAS ditinjau dari kompetensi masih jauh tertinggal dibandingkan dengan MAN. Data pendidik MA Jawa Barat tahun 2016-2020 sebagai berikut.

Tabel 1. 5
Data Distribusi Latar Belakang Pendidikan Tenaga Pendidik MA Jawa Barat 2016-2020

TAHUN	JUMLAH	< SMA	SMA	DIPLOMA	S1	S2	S3
2016	19.863	42	1.341	437	16.191	1.822	30
2017	15.304	13	702	245	13.008	1.318	18
2018	15.380	0	474	234	13.283	1.421	16
2019	17.947	0	425	747	15.234	1.524	17
2020	16.973	0	407	491	14.464	1.592	19

Sumber: Kanwil Kemenag Jawa Barat, 2021 (diolah)

Sesuai dengan data Kanwil Kemenag Jawa Barat (2021), terdapat sebagian besar MAS yang tidak mampu mengoptimalkan fungsi sistem manajemen mutu dalam pengelolaannya serta tidak mampu menjamin ketersediaan sumber daya terutama para guru dengan latar belakang pendidikan dengan usia produktif memadai. Gambaran distribusi tenaga pendidik MAS 2016-2020 adalah sebagai berikut.

Tabel 1. 6
Data Distribusi Latar Belakang Pendidikan Tenaga Pendidik MAS Jawa Barat 2016-2020

TAHUN	JUMLAH	< SMA	SMA	DIPLOMA	S1	S2	S3
2016	16.741	42	1.341	422	14.067	852	17
2017	12.292	13	702	204	10.719	643	11
2018	12.350	0	342	186	11.302	463	9
2019	14.473	0	425	322	13.233	487	6
2020	13.633	0	407	473	12.271	475	7

Sumber: Kanwil Kemenag Jawa Barat, 2021 (diolah)

Sesuai dengan data tersebut, diperoleh gambaran ada peningkatan latar belakang pendidik MAS. Pada 2016, tenaga pendidik MAS dengan jenjang pendidikan SMA sebanyak 1.341 (6,75%), Diploma sebanyak 422 (2,12%), S1 sebanyak 14.067 (70,82%), S2 sebanyak 852 (4,29%), dan S3 sebanyak 17 (0,09%) dari jumlah tenaga pendidik MA secara keseluruhan pada tahun yang sama sebanyak 19.863 orang.

Selanjutnya, tahun 2017, tenaga pendidik MAS dengan jenjang pendidikan SMA sebanyak 702 (4,59%), Diploma sebanyak 204 (1,33%), S1 sebanyak 10.719 (70,04%), S2 sebanyak 643 (4,20%), dan S3 sebanyak 11 (0,07%) dari jumlah tenaga pendidik MA secara keseluruhan pada tahun yang sama sebanyak 15.304 orang. Pada tahun 2018, tenaga pendidik MAS dengan jenjang pendidikan SMA sebanyak 342 (3,08%), Diploma sebanyak 186 (1,21%), S1 sebanyak 11.302 (73,49%), S2 sebanyak 463 (3,01%), dan S3 sebanyak 9 (0,06%) dari jumlah tenaga pendidik MA secara keseluruhan pada tahun yang sama sebanyak 15.380 orang.

Melihat kecenderungan tersebut, dari tahun ke tahun selama 2016 sampai dengan 2018, tampak bahwa tenaga pendidik yang berpendidikan kurang dari SMA hanya terdapat di MAS pada tahun 2016 dan 2017. Namun, pada tahun 2018 sudah tidak ada lagi. Kemudian, tenaga pendidik paling banyak berpendidikan S1 dengan rata-rata sebanyak 85% adalah tenaga pendidik MAS. Sementara itu, tenaga pendidik berpendidikan S2 di MAS sebanyak 38% dari keseluruhan tenaga pendidik MA yang berpendidikan S2. Pada tahun 2019, jumlah tenaga pendidik MAS berpendidikan SMA/ sederajat dengan beberapa kompetensi seperti latar belakang pesantren yaitu 425 meningkat dari tahun sebelumnya dan sedang menempuh pendidikan S1. Jumlah guru dengan latar belakang pendidikan D3 yaitu 322 atau 2,2%. Guru MAS berpendidikan S1 sebanyak 91,4% atau meningkat dari tahun sebelumnya. Jumlah guru berpendidikan S2 di MAS meningkat. Pada tahun 2020, persentase guru berpendidikan SMA menurun menjadi 407 atau 3%. Guru berpendidikan diploma meningkat sebanyak 473 atau 3,5%. Jumlah guru berpendidikan S1 sebesar 90,4%. Penurunan terjadi akibat pembatasan masa kerja atau memasuki masa pensiun. Guru berpendidikan S2 sebanyak 3,5%.

Menurut hasil wawancara dengan Kepala Seksi Pendidikan dan Tenaga Kependidikan, Madrasah Kanwil Kemenag Jabar, telah memberikan beasiswa untuk mendorong para pengajar agar memiliki pendidikan minimal S1 dan linear guna mendukung kemampuan organisasi menyelenggarakan proses pendidikan yang efektif. Pada tahun 2017 hanya 32% yang memiliki latar belakang pendidikan sesuai dengan sertifikasi dan mata pelajaran yang diampu –wawancara 18 Maret 2019. Kemudian, ditinjau dari tenaga pendidik yang bersertifikasi, guru nonsertifikasi MAS masih berada dibawa 50% dari keseluruhan jumlah guru MAS. Dibandingkan dengan komposisi antara guru MAN dengan MAS, ketersediaan guru bersertifikasi masih belum sesuai harapan. Distribusi guru MA secara keseluruhan dapat dilihat dari data pada tabel dan gambar di bawah ini.

Tabel 1. 7
Data Distribusi Guru MA Bersertifikat di Jawa Barat 2016-2020

TAHUN	JUMLAH GURU	BERSERTIFIKAT
2016	19.863	8.479
2017	15.304	6.904
2018	19.863	7.214
2019	17.947	6.823
2020	16.973	7.142

Sumber: Kanwil Kemenag Jawa Barat, 2021 (diolah)

Tabel 1. 8
Data Distribusi Guru MAS Bersertifikat di Jawa Barat 2016-2020

TAHUN	JUMLAH GURU	BERSERTIFIKAT
2016	16.741	5.434
2017	12,292	4.021
2018	12.350	4.507
2019	14.473	4.425
2020	13.633	4.238

Sumber: Kanwil Kemenag Jawa Barat, 2021 (diolah)

Berdasarkan data di atas, pada tahun 2016, jumlah guru bersertifikasi dari MAS adalah 5.434 atau sebanyak 27,36% dari keseluruhan jumlah guru MA. Kemudian pada tahun 2017, jumlah guru MAS bersertifikat adalah 4.021 atau

26,27% dari keseluruhan jumlah guru MA. Adapun tahun 2018, jumlah guru MAS yang bersertifikat adalah 4.507 atau sebanyak 22,69% dari total seluruh guru MA sebanyak 19.863 tenaga pendidik. Melihat tren jumlah guru MAS yang bersertifikat tersebut dari tahun 2016 hingga 2018 tampak bahwa pada tahun 2017 jumlah guru MAS yang bersertifikat mengalami penurunan sebanyak 1,09% dan tahun 2018 bahkan mengalami penurunan yang lebih besar lagi yaitu sebanyak 3,58%. Pada tahun 2019, guru MAS bersertifikasi berjumlah 4.425 guru dan tahun 2020 sebanyak 4.238 menurun dibanding tahun 2019. Hal ini terjadi akibat masa pensiun dan sistem rekrutmen guru bersertifikasi belum tersinkronisasi terlebih dengan adanya peraturan mengenai sertifikasi guru yang lebih ketat.

Tuntutan terhadap MAS tidak hanya bersertifikasi. Sejalan dengan Terrier (2020) mengemukakan perhatiannya pada ketersediaan guru dilihat dari perspektif gender guna mendorong prestasi siswa dan mengurangi bias. Distribusi guru bersertifikasi perlu mempertimbangkan latar belakang pendidikan, *gender* maupun usia guru. Tenaga pendidik masih belum memadai dilihat dari tingkat pendidikan dan kesesuaian dengan mata pelajaran. Kemudian, ditinjau dari banyaknya MA yang terakreditasi dan belum berakreditasi dapat dilihat dari data pada tabel dan gambar di bawah ini.

Tabel 1. 9
Data Distribusi Akreditasi MA di Jawa Barat 2016-2020

TAHUN	JUMLAH MA	BERAKREDITASI	AKREDITASI A	AKREDITASI B	AKREDITASI C	BELUM BERAKREDITASI
2016	1.075	933	399	517	17	142
2017	1.144	946	417	514	15	198
2018	1.205	998	462	527	13	205
2019	1.264	1.092	492	592	8	178
2020	1.321	1.267	597	603	67	54

Sumber: Kanwil Kemenag Jawa Barat, 2021 (diolah)

Tabel 1. 10
Data Distribusi Akreditasi MAS di Jawa Barat 2016-2020

TAHUN	JUMLAH MAS	BERAKREDITASI	AKREDITASI A	AKREDITASI B	AKREDITASI C	BELUM BERAKREDITASI
2016	998	856	330	509	17	142
2017	1,067	869	345	509	15	198
2018	1,128	923	385	524	13	205
2019	1,187	1,009	415	586	8	172
2020	1,244	1,190	520	603	67	54

Sumber: Kanwil Kemenag Jawa Barat, 2021 (diolah)

Berdasarkan data yang disajikan pada tabel 1.10 di atas, tahun 2016, terdapat 856 MAS yang berakreditasi terdiri atas akreditasi “A” sebanyak 330 (30,7%), akreditasi “B” sebanyak 509 (47,35%), akreditasi “C” sebanyak 17 (1,58%), dan yang belum berakreditasi sebanyak 142 (13,21%) dari seluruh MA se-Jawa Barat pada tahun yang sama yaitu sebanyak 1.075 MA. Pada 2017, khusus MAS dengan akreditasi “A” sebanyak 345 (30,16%), akreditasi “B” sebanyak 509 (44,49%), akreditasi “C” sebanyak 15 (1,31%), dan yang belum berakreditasi sebanyak 198 (17,31%) dari seluruh MA se-Jawa Barat pada tahun yang sama sebanyak 1.144 MA.

Pada tahun 2018, khusus MAS dengan akreditasi “A” sebanyak 385 (31,95%), akreditasi “B” sebanyak 524 (43,45%), akreditasi “C” sebanyak 13 (1,10%), dan yang belum berakreditasi sebanyak 205 (16,99%) dari seluruh MA se-Jawa Barat pada tahun yang sama sebanyak 1.205 MA. Dengan melihat tren MAS yang terakreditasi dari tahun 2016 sampai dengan 2018, tampak bahwa pada tahun 2017 dibandingkan dengan tahun 2016, tren MAS dengan akreditasi A hanya meningkat sedikit sebesar 0,02%. Sementara tahun 2018 dibandingkan dengan tahun 2017 terlihat bahwa akreditasi A meningkat sedikit sebesar 0,6%. Sejumlah MA dengan akreditasi B menunjukkan bahwa hampir seluruhnya berasal dari MAS yaitu rata-rata sekitar 99% setiap tahunnya. Adapun MA dengan akreditasi C menunjukkan bahwa seluruhnya berasal dari MAS. Demikian juga MA yang belum terakreditasi semua berasal dari MAS setiap tahunnya.

Pada tahun 2019, jumlah MAS berakreditasi A meningkat menjadi 415 dari jumlah 1009 MAS terakreditasi. Jumlah MAS berakreditasi B yaitu 586 dan

berakreditasi C yaitu delapan. Adapun, MAS yang belum terakreditasi sebanyak 178. Pada tahun 2020, jumlah MAS berakreditasi adalah 1.190 dengan akreditasi A sebanyak 520 atau meningkat dibanding tahun sebelumnya. MAS berakreditasi B sebanyak 603 dan berakreditasi C menurun menjadi empat. Jumlah MAS belum berakreditasi menjadi 54 atau menurun dibanding tahun sebelumnya.

Menurut salah satu staf Kanwil Kemenag Jabar Bagian Pendidikan Madrasah, kondisi sekolah yang belum berakreditasi dan akreditasi C cukup memprihatinkan dengan angka presentase sebesar 100% seluruhnya berasal dari MAS. Ditinjau dari segi kapabilitas organisasi, hal ini dapat diartikan bahwa kemampuan MAS untuk menyelenggarakan proses pembelajaran yang bermutu masih rendah. Kapabilitas organisasi baik dari sisi budaya mutu, SDM, dan pengetahuan organisasi masih rendah jika dibandingkan dengan kebutuhan untuk menghasilkan lulusan yang bisa diterima di PTN baik untuk program bidikmisi maupun SMBPTN. Jumlah sekolah yang bermitra dengan perguruan tinggi—berada dalam satu yayasan pengelola—atau bekerja sama dengan PTN/PTS maupun dunia usaha/dunia industri (DU/DI) untuk menyalurkan lulusan hanya sedikit dengan jumlah tidak lebih dari 10%. Hal ini mempersulit akses pengetahuan, penelitian, atau pengembangan kompetensi lulusan.

Ditinjau dari segi kemitraan MAS, baik dengan perusahaan maupun perguruan tinggi jauh tertinggal. Hasil observasi dan wawancara dengan beberapa kepala sekolah bahwa MAS kurang memiliki jaringan untuk memperluas akses bagi siswa untuk pengembangan pendidikan lebih lanjut secara pribadi maupun kelembagaan. MAS belum memiliki kemitraan formal dengan lembaga seperti SMP (untuk mengoptimalkan kualitas input), pendidikan tinggi (untuk mendorong meningkatnya implementasi hasil-hasil penelitian dan kapasitas guru melalui penelitian), atau dengan masyarakat dalam rangka mewujudkan lingkungan yang kondusif bagi pembelajaran. Kemitraan belum menjadi budaya yang mengarahkan dan mengintegrasikan kegiatan MAS sesuai kebutuhan para pelanggannya.

Hubungan antar-MAS dengan koordinasi MAN masih lemah. Ketergantungan yang memberikan manfaat timbal balik, perolehan hak, selaras, dan membantu pengambilan keputusan MAS untuk perubahan pada struktur dan tata

kelola yang berorientasi pada kontekstualisasi dan orientasi internasional atau global masih kurang. Hal ini dapat dilihat dari tata kelola yang masih kurang memperhatikan fungsi kemitraan dalam kaitannya dengan ketersediaan sumber daya untuk keunggulan bersaing seperti dikemukakan Midttun & Witosze (2019) dan Sanders & Wong (2020).

Kemitraan Madrasah Aliyah Swasta di Jawa Barat menunjukkan adanya pergeseran peran pemerintah dan pihak madrasah swasta untuk menyediakan, menyelenggarakan, dan mengawasi keberlangsungan pendidikan karena keterbatasan sumber-sumber daya yang dimiliki. Kemitraan bersifat formal dan nonformal, orientasi jangka panjang dan saling menguntungkan atau memberikan manfaat diperlukan (De Winter & Hancock, 2019). Kemitraan sebagai solusi untuk mengatasi masalah kelangkaan dan distribusi sumber daya di semua pihak (Moshtari, 2016).

Kemitraan belum memungkinkan terjadinya sinergi untuk mencapai tujuan bersama. Kemitraan belum memiliki mekanisme dan prosedur formal untuk berbagi informasi, keahlian, dan penggunaan infrastruktur untuk kepentingan MAS. Interaksi antara MAS dalam K2MA secara nonformal dengan MAS lain belum memiliki landasan kuat seperti adanya kontrak sosial yang mengarah pada pengembangan, keterbukaan, dan ikatan kemitraan yang kuat agar pendidikan MAS dengan kualitas prima sesuai dengan perkembangan dan tuntutan zaman dapat diwujudkan. MAS maupun mitranya belum memperluas akses sumber daya demi kepentingan MAS itu sendiri. Faktanya, kemitraan antara MAS dalam Kelompok Kerja Madrasah Aliyah (K2MA), pihak perguruan tinggi, maupun dengan sekolah menengah pertama atau MTS masih kurang.

Keunggulan bersaing berkaitan dengan kapabilitas organisasi. Rata-rata tingkat kapabilitas organisasi di Madrasah Aliyah Swasta yang ada di Provinsi Jawa Barat dinilai masih kurang. Aktivitas akademik maupun nonakademik yang menunjukkan ciri khas madrasah mulai berkurang. Hasil observasi menunjukkan kondisi ditambah dengan beberapa indikasi: (a) visi dan misi madrasah kurang jelas dalam pelaksanaannya; (b) kebiasaan maupun nilai-nilai yang menjadi khas madrasah belum menjadi sistem yang mengintegrasikan aktivitas untuk mendorong

kemampuan guru dalam melaksanakan fungsinya. Selain itu, pengembangan model-model pengajaran terbatas, kurang pembaruan, dan sebagian besar konvensional (ceramah); (c) pengembangan profesional dan praktek penyelenggaraan pendidikan yang bermutu masih terbatas. Inovasi dan kemampuan adaptif guru masih kurang. Keterampilan maupun kompetensi individu maupun institusi masih kurang dibandingkan dengan tuntutan globalisasi dan kontekstualisasi *output* lulusan; dan (d) pengelolaan pengetahuan dan penyebarannya belum optimal. Sumber daya yang dibutuhkan untuk memperbaiki praktek tata kelola organisasi seperti penelitian untuk kepentingan MAS maupun ilmu pengetahuan, perbaikan pada sistem informasi, maupun sistem tata kelola HR (*Human Resources*) masih kurang. Pengembangan kapabilitas organisasi lebih banyak tergantung pada pihak yayasan.

Pemilihan judul dan tema tentang keunggulan bersaing di madrasah didasarkan pada terbatasnya telaah mengenai keunggulan bersaing di pendidikan. Miotto, Del-Castillo-Feito, & Blanco-González (2019) mencontohkan perlunya lembaga pendidikan untuk mengadopsi pendekatan berbeda dan proaktif dalam menghadapi lingkungan yang kompetitif agar tetap memiliki keunggulan yang berkelanjutan. Panda, Pandey, Bennett, & Tian, (2019) mencontohkan keunggulan bersaing di dunia pendidikan semakin terkikis dan memerlukan pengembangan orientasi tentang keunggulan bersaing. Mahdi, Nassar, & Almsafir (2018) mengemukakan penjelasan mengenai keunggulan kompetitif melalui sumber daya seperti pengetahuan tidak dapat dipertahankan di lingkungan pendidikan. Golam & Kusakabe (2020) menunjukkan pentingnya perubahan struktural dalam tata kelola madrasah agar lulusan bisa bersaing di perguruan tinggi dan memasuki dunia kerja. Ditekankan pentingnya pemahaman tentang aspek global dan kontekstualisasi dalam madrasah.

Collins (2020) menegaskan secara spesifik mengenai sumber keunggulan bersaing di mana peneliti perlu mengidentifikasi faktor-faktor organisasi kunci yang memengaruhi keunggulan bersaing berdasarkan strategi SDM. Penelitian tentang asumsi dan keunggulan bersaing mulai dari temuan sampai menjadi pengetahuan masih kurang (Ferreira & Fernandes, 2017). Baia dkk., (2019) dalam

penelitiannya menanggapi keterbatasan empiris dan kebutuhan lebih lanjut untuk penerapan konsep, teori dasar, dan hubungan antara nilai, kelangkaan, keunggulan kompetitif, dan kinerja. Hal ini diperkuat oleh Siddikoğlu (2018), madrasah memainkan peran kunci dalam membentuk persepsi Islam di berbagai negara di seluruh dunia.

Penelitian didasarkan pada asumsi untuk memahami sumber keunggulan bersaing berdasarkan sumber daya 1) pendekatan keanekaragaman, 2) hubungan simbiosis antara sumber daya dan kapabilitas tidak dikenal, dan 3) verifikasi pengaruh karakteristik sumber daya tersebut terhadap keunggulan bersaing yang masih lemah di lingkungan pendidikan terutama madrasah.

Penelitian ini merupakan upaya mempersempit kesenjangan antara pemahaman mengenai faktor pendukung sebagai sumber keunggulan bersaing di madrasah dan penjelasan mengenai hubungan sumber daya dengan keunggulan bersaing. Hasil penelitian yang dijadikan sebagai kerangka kerja bagi madrasah untuk membangun keunggulan bersaing. Oleh karena itu, tinjauan kritis dijadikan sebagai salah satu upaya memperoleh pengetahuan praktis guna memperbaiki praktek-praktek dalam meningkatkan *teacher capacity building*. Maka, peneliti mengambil judul “Pengaruh Kepemimpinan Autentik, Kemitraan Organisasi, Kapabilitas Organisasi terhadap Keunggulan Bersaing (Studi pada Madrasah Aliyah Swasta di Jawa Barat).

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan di atas, penelitian dapat diidentifikasi menggunakan masalah mendasar yang salah satunya adalah rendahnya kepemimpinan autentik kepala sekolah di MAS Jawa Barat. Kondisi tersebut dapat dilihat dari: 1) pengambilan keputusan masih menimbulkan ambiguitas terutama dalam pengelolaan SDM; 2) kurangnya keterbukaan dan komunikasi kepala sekolah dengan para staf maupun guru kecuali hanya untuk hal-hal formal dan normatif; 3) kemampuan mengelola informasi, maupun beradaptasi dengan tuntutan global terhadap MAS masih kurang. Pandangan kritis kepala sekolah belum mengemukakan perihal kedudukan dan peran MAS; 4) kepala sekolah cenderung tertutup; dan 5) kemampuan untuk menjabarkan misi, fokus

MAS dalam jangka panjang serta hasil yang menggambarkan kedudukan MAS di tengah persaingan saat ini masih kurang.

MAS jarang memiliki mitra strategis yang berfungsi untuk mendukung kebutuhan sumber daya maupun perluasan jaringan. Kemitraan sekolah dinilai lemah berdasarkan indikasi: 1) MAS kurang memiliki jaringan untuk memperluas akses baik bagi siswa untuk pengembangan pendidikan lebih lanjut secara pribadi maupun kelembagaan; 2) hubungan MAS dengan koordinasi MAN belum menciptakan ketergantungan yang memberikan manfaat timbal balik, perolehan hak, selaras, dan membantu pengambilan keputusan MAS untuk perubahan pada struktur dan tata kelola MAS yang berorientasi pada kontekstualisasi dan orientasi internasional/global; 3) kemitraan belum secara formal menjelaskan mekanisme dan prosedur serta kebiasaan berbagi informasi, keahlian, dan penggunaan infrastruktur untuk kepentingan MAS; 4) kontrak sosial MAS dengan mitranya sangat terbatas belum mengarah pada pengembangan, kurang terbuka, dan ikatan kemitraan lemah; dan 5) belum ada perluasan akses sumber daya dalam kemitraan MAS yang ada.

Kapabilitas organisasi di MAS dinilai lemah. Kondisi tersebut dapat dilihat dari indikasi yaitu: a) aktivitas akademik maupun nonakademik sebagai ciri khas madrasah kurang; b) pengembangan model-model pengajaran terbatas, kurang pembaruan, dan sebagian besar konvensional (ceramah); (c) pengembangan profesional dan praktek penyelenggaraan pendidikan yang bermutu masih terbatas. Inovasi dan kemampuan adaptif guru masih kurang. Keterampilan maupun kompetensi individu maupun institusi masih kurang dibandingkan dengan tuntutan globalisasi dan kontekstualisasi *output* lulusan; dan (d) pengelolaan pengetahuan serta penyebaran yang digunakan untuk memperbaiki praktek-praktek kerja guru maupun perilaku dalam mencapai tujuannya belum optimal termasuk penelitian.

Pada umumnya, masyarakat lebih memilih sekolah umum seperti SMA/SMK daripada MAS, sedangkan MAS merupakan pilihan terakhir. Hal ini terjadi akibat lemahnya keunggulan MAS seperti: 1) peringkat MAS sebagai sekolah unggulan di bawah sekolah lain, lokasi kurang strategis, dan silabus

pendidikan kurang berorientasi pada perkembangan global dan kontekstual; 2) MAS kurang memuaskan dari sisi mutu lulusan dan jumlah siswa menurun; 3) layanan pendidikan kurang berkembang, kurang menarik, dan tenaga pendidik masih belum memadai dilihat dari tingkatan dan kesesuaian dengan mata pelajaran; 4) visi, misi, dan program pendidikan madrasah belum spesifik menggambarkan keunggulan madrasah; 5) madrasah memiliki daya tawar kurang dibandingkan dengan MAN atau SMA/SMK; dan 6) kualitas layanan dan tuntutan agar MAS dapat mempersiapkan siswa masuk perguruan tinggi favorit masih kurang.

Berdasarkan fenomena rendahnya keunggulan bersaing madrasah, sejumlah 1.144 madrasah di Jawa Barat hanya sebagian kecil yang meluluskan peserta didik ke PTN atau PTS bergengsi. Lulusan kurang diminati dunia kerja, sehingga ditetapkan judul penelitian Pengaruh Kepemimpinan Autentik, Kemitraan, dan Kapabilitas Organisasi terhadap Keunggulan Bersaing Madrasah Aliyah Swasta (MAS) di Provinsi Jawa Barat. Penetapan judul didasarkan pada kebutuhan untuk memperoleh penjelasan mengenai keunggulan bersaing baik dari sisi *Resources Based View (RBV)* maupun *Market Based View* (berbasis pasar) yang bersifat multidimensional dan memberikan penjelasan tentang kedudukan keunggulan bersaing yang ditinjau dari kapabilitas organisasi. Hal ini ditopang oleh kepemimpinan dan kemitraan. Penetapan judul untuk menjelaskan tentang arah, maksud, tujuan, dan ruang lingkup penelitian yaitu madrasah.

C. Pembatasan Penelitian

Berdasarkan identifikasi masalah yang dikemukakan di atas, penelitian ini diarahkan untuk mengungkap faktor-faktor yang berpengaruh terhadap keunggulan bersaing madrasah. Berdasarkan luasnya cakupan permasalahan, penelitian ini dibatasi berdasarkan kemampuan menjangkau target penelitian yaitu Madrasah Aliyah Swasta (MAS) di Kota Bekasi, Kab. Bekasi, Kab. Karawang, Kab. Purwakarta dan Kab. Subang di Provinsi Jawa Barat. Berdasarkan fenomena di lapangan maka penelitian ini dibatasi hanya fokus pada analisis tentang hal-hal berkaitan dengan kepemimpinan autentik, kemitraan, dan kapabilitas terhadap keunggulan bersaing madrasah swasta.

D. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang, identifikasi, dan pembatasan masalah yang telah diuraikan di atas, maka masalah penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah kepemimpinan autentik berpengaruh langsung terhadap keunggulan bersaing Madrasah Aliyah Swasta di Jawa Barat?
2. Apakah kemitraan berpengaruh langsung terhadap keunggulan bersaing Madrasah Aliyah Swasta di Jawa Barat?
3. Apakah kapabilitas organisasi berpengaruh langsung terhadap keunggulan bersaing Madrasah Aliyah Swasta di Jawa Barat?
4. Apakah kepemimpinan autentik berpengaruh tidak langsung terhadap keunggulan bersaing melalui kapabilitas organisasi di Madrasah Aliyah Swasta di Jawa Barat?
5. Apakah kemitraan berpengaruh tidak langsung terhadap keunggulan bersaing melalui kapabilitas organisasi di Madrasah Aliyah Swasta di Jawa Barat?
6. Bagaimana model hipotetik untuk mewujudkan keunggulan bersaing Madrasah Aliyah Swasta di Jawa Barat?

E. Kegunaan Hasil Penelitian

Penelitian tentang Madrasah Aliyah masih sangat terbatas. Hasil penelitian diharapkan memiliki manfaat secara teoritis dan manfaat praktis, sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai salah satu dasar untuk pengembangan teori mengenai keunggulan bersaing berdasarkan temuan konsep-konsep dalam membangun keunggulan bersaing di madrasah melalui kepemimpinan, kemitraan, dan kapabilitas organisasi ditinjau dari perspektif berbasis sumber daya (*Resources Based View*) dan berbasis pasar (*Market Based View*).

2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini dapat digunakan untuk dasar pembuatan kebijakan pihak Kementerian Agama Republik Indonesia untuk mendorong keunggulan bersaing madrasah, tidak hanya pada tingkat nasional tetapi global sesuai dengan perkembangan industri 4.0 dan kontekstualisasi madrasah sebagai sistem

pendidikan yang khas. Kebijakan Kementerian Agama (Kemenag) dapat mendorong MAS di Jawa Barat melakukan perubahan untuk mewujudkan keunggulan bersaing melalui kepemimpinan autentik, kemitraan, dan kapabilitas organisasi.

F. Kebaruan Penelitian (*State of The Art*)

Pendekatan untuk membangun keunggulan bersaing bagi MAS di tingkat global dengan tetap mempertahankan identitas khas madrasah tidak hanya dilihat dari pandangan sumber daya (*Resources Based View*). Keunggulan bersaing memerlukan landasan berbasis pasar (*Market Based View*) untuk mengetahui orientasi nilai para pelanggan berdasarkan kekhasan madrasah. Kebaruan penelitian adalah menawarkan perspektif multidimensional untuk membangun keunggulan bersaing madrasah yaitu *hybrid strategy* dengan tetap mempertahankan identitas khas madrasah.

Penjelasan tentang keunggulan bersaing di lembaga bisnis cukup luas dan telah digunakan untuk pemecahan masalah-masalah yang berkaitan dengan daya saing. Ketersediaan teori keunggulan bersaing yang dikembangkan oleh lembaga pendidikan dengan mengadopsi keunggulan bersaing yang dilakukan oleh lembaga bisnis, menempatkan penyelenggara pendidikan menghasilkan nilai sesuai tuntutan pasar. Hal ini menandakan bahwa konsep "keunggulan bersaing" dalam bisnis telah diterima di lembaga pendidikan sebagaimana mestinya. *Positioning* dan kinerja yang menunjukkan keunggulan bersaing sebagai strategi yang dipilih oleh lembaga layanan publik termasuk pendidikan. Namun, De Haan (2015) mengemukakan bahwa keunggulan bersaing sebagai sebuah konsep yang diterapkan di sektor pendidikan seperti pendidikan tinggi jarang didefinisikan dan dikonsepsikan secara jelas.

Di madrasah konsep tersebut jarang dibahas. Sebelumnya, De Haan (2015) menjelaskan bahwa area penelitian untuk meningkatkan pemahaman tentang bagaimana lembaga pendidikan berhasil mengembangkan keunggulan kompetitif di pasar internasional, masih sangat terbatas. Konsep daya saing hasil penelitian dapat dijadikan kerangka kerja untuk mendorong daya saing madrasah.

Penelitian tentang keunggulan bersaing dalam konteks madrasah sangat

langka. Penelitian mengenai keunggulan bersaing MAS di Jawa Barat memberikan kerangka kerja strategis untuk memecahkan masalah lemahnya keunggulan bersaing madrasah. Hampir tidak ada penelitian tentang keunggulan bersaing madrasah sebagai area dalam telaah ilmu evaluasi pendidikan yang merupakan bagian dari manajemen pendidikan dan mengintegrasikannya dengan situasi dinamis persaingan di era global dalam institusi pendidikan kemadrasahan.

