

Inovasi Manajemen Perencanaan untuk Peningkatan Mutu Madrasah dalam Situasi Covid-19

Innovation Management Plan for Quality Improvement of Madrasah in Covid-19 Situation

Susanto,¹ Apri Wardana Ritonga,² & Ayu Desrani³

¹*susanto@ptiq.ac.id (corresponding author)*
Pascasarjana, Institut Perguruan Tinggi Ilmu Al Qur'an
Jl. Batan No. 1 Cilandak, Jakarta, Indonesia

²*wardanaapri90@gmail.com*
Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim
Jl. Gajayana No.50, Jawa Timur, Indonesia

³*aydesrani@gmail.com*
Sekolah Tinggi Agama Islam Sabili
Jl. Gagak Cobleng, Jawa Barat, Indonesia

Received: March 27, 2022 | Revised: May 25, 2022 | Published: June 30, 2022

Abstract: *This study aims to describe the efforts of madrasah in Indonesia in preparing management plans to improve Islamic education's quality in strategic planning and curriculum. This study employed a descriptive quantitative design. The sample of this study was 68 respondents from different Islamic educational institutions. It was taken randomly using a cluster random sampling technique. The respondents were from different madrasah in seven provinces of Indonesia. Data analysis used descriptive statistics. It described the entirety of the respondent's answers. The analysis obtained in this study involved two aspects: (1) the management of the strategic plan of Islamic educational institutions; and (2) the management of the madrasah's curriculum plan. For the management of the strategic plan, it was found that 82.4 percent of respondents made plans, 80.9 percent formulated plans carried out with the other parties, 83.8 percent formulated strategic steps, 89.7 percent formulated plans which included three competencies of cognitive, affective, and psychometric, 80.9 percent set targets which also covered four 21st century skills, and 91.2 percent said that professional teachers set the plan. On the management of the madrasah's curriculum plan, 91.2 percent of respondents planned a curriculum according to the Covid-19 pandemic situation, 88.2 percent curriculum adapted to the characteristics of students, 73.5 percent determined learning tools (objectives, material, media, etc.) according to learning needs, and finally, 76.5 percent of respondents provided services to improve teacher competence in implementing the curriculum.*

Keywords: *Covid-19 pandemic; planning; quality of madrasa*



Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan upaya madrasah di Indonesia dalam menyusun manajemen perencanaan untuk meningkatkan mutu pendidikan Islam pada aspek rencana strategis dan inovasi perencanaan kurikulum dalam situasi Covid-19. Penelitian ini menggunakan desain kuantitatif deskriptif dengan jumlah sampel sebanyak 68 responden dari lembaga pendidikan Islam yang berbeda. Sampel diambil secara acak menggunakan teknik *cluster random sampling* dan responden berasal dari madrasah yang tersebar di tujuh provinsi di Indonesia. Analisis data menggunakan statistik deskriptif yang menggambarkan keseluruhan dari jawaban responden. Berdasarkan temuan dan analisis, diperoleh kesimpulan dua aspek penting yaitu: (1) inovasi manajemen rencana strategis madrasah; dan (2) inovasi perencanaan kurikulum dalam situasi Covid-19. Terkait manajemen rencana strategis madrasah diperoleh sebanyak rata-rata 82,4 persen responden melakukan penyusunan rencana, 80,9 persen merumuskan rencana bersama pihak lain, 83,8 persen merumuskan langkah-langkah strategis, 89,7 persen merumuskan tiga kompetensi mencakup kognitif, afektif, dan psikomotorik, 80,9 persen menentukan target yang sudah mencakup empat keterampilan abad 21, dan 91,2 persen perencanaan dilakukan oleh guru yang profesional di bidangnya. Sementara, inovasi perencanaan kurikulum dalam situasi Covid-19 ditemukan bahwa sebanyak rata-rata 91,2 persen responden merencanakan kurikulum sesuai dengan situasi pandemi Covid-19, 88,2 persen kurikulum disesuaikan dengan karakteristik peserta didik, 73,5 persen menentukan perangkat pembelajaran (tujuan, materi, media, dll.) sesuai dengan kebutuhan belajar, dan terakhir 76,5 persen madrasah memberikan layanan untuk meningkatkan kompetensi guru dalam mengimplementasikan kurikulum situasi Covid-19.

Kata Kunci: mutu madrasah; pandemi Covid-19; perencanaan

Pendahuluan

Dewasa ini, lembaga madrasah menghadapi berbagai tantangan, baik tantangan internal maupun eksternal. Selain dinamisnya perkembangan global yang meniscayakan transformasi manajemen mutu pendidikan Islam (Wu *et al.*, 2018), situasi Covid-19 telah “memaksa” satuan pendidikan termasuk pendidikan Islam beradaptasi secara cepat. Untuk beradaptasi dengan kondisi dimaksud, diperlukan komitmen seluruh pemangku kebijakan pendidikan baik pemerintah pusat, pemerintah daerah, kepala sekolah, guru, tenaga pendidikan, dan siswa, agar terus berorientasi pada peningkatan mutu (Young *et al.*, 2017). Dengan demikian, peningkatan mutu bagi satuan pendidikan Islam perlu direncanakan secara baik agar mampu menjawab tantangan global dan tuntutan situasi Covid-19.

Manajemen mutu pendidikan merupakan upaya mengorganisasi pendidikan dalam rangka memberikan hasil yang diinginkan (Aquilani *et al.*, 2017). Manajemen pendidikan mengoptimalkan suatu rangkaian kegiatan merencanakan, mengorganisasikan, memotivasi, mengawasi, dan mengembangkan segala keterampilan dan kreativitas yang tertanam dalam diri semua sumber daya manusia untuk mencapai tujuan lembaga pendidikan tertentu. Manajemen pendidikan di madrasah secara rinci berupaya menerapkan berbagai fungsi manajemen dalam mengelola lembaga pendidikan berdasarkan nilai-nilai Islam (Mundiri, 2017). Gambaran mutu pendidikan Islam tercermin dari pola manajemen yang dilakukan dalam menjalankan aktivitas organisasi pendidikan Islam (Khairiah & Sirajuddin, 2019). Setiap satuan pendidikan Islam seperti madrasah memiliki upaya peningkatan mutu yang beragam, namun strategi peningkatan mutu diperlukan melalui proses perencanaan yang memadai, agar capaian mutu pendidikan Islam dapat terukur secara baik.

Dalam situasi Covid-19 upaya peningkatan mutu madrasah menghadapi tantangan serius dan tagihan yang fundamental. Di tengah tumbuhnya spirit peningkatan mutu

pendidikan Islam di Indonesia dengan berbagai inovasi mutu yang beragam, Covid-19 hadir membawa berbagai ancaman yang memberikan dampak kompleks terhadap keberlangsungan proses pendidikan (Hanafi *et al.*, 2021). Terlepas daripada itu, dalam kondisi apapun mutu pendidikan harus tetap ditingkatkan (Dhawan, 2020), karena upaya memastikan mutu pendidikan, akan memberikan berdampak positif bagi konteks makro kualitas pendidikan secara nasional dan global (Palvia *et al.*, 2018). Terkhusus di Indonesia, lembaga madrasah dituntut mampu membaca berbagai peluang, sekaligus menjawab kebutuhan peningkatan mutu madrasah dalam situasi pandemi Covid-19.

Covid-19 telah membawa dampak kompleks bagi kelangsungan madrasah di Indonesia. Beragam dampak yang dirasakan oleh madrasah di antaranya: terkait kendala pembelajaran tatap muka, minimnya sarana dan prasarana, keterbatasan biaya operasional, anak putus sekolah, sebagian peserta didik dan orangtua meninggal dunia akibat terpapar Covid-19, sebagian pendidik mengundurkan diri karena ketiadaan gaji, dan sejumlah masalah lainnya. Kondisi tersebut juga memantik para peneliti dan akademisi baik dalam negeri maupun luar negeri melakukan studi tentang manajemen mutu madrasah dalam situasi Covid-19. Penelitian Amin *et al.* (2021) menunjukkan bahwa tata kelola madrasah masih menyisakan persoalan, antara lain; kualitas sumber daya guru yang masih rendah sehingga berdampak pada pencapaian pendidikan yang berkualitas; terbatasnya kompetensi guru dalam memanfaatkan teknologi, belum meratanya akses pendidikan Islam ke seluruh pelosok negeri, serta isu kepemimpinan madrasah. Temuan Habibi *et al.*, (2021) mendeskripsikan bahwa lembaga pendidikan Islam di madrasah masih terbatas dalam penggunaan teknologi, krisis keuangan, dan terhambat dalam aspek pedagogis, sehingga dianggap memberi pengaruh yang signifikan terhadap kemajuan pendidikan Islam. Sementara itu, hasil penelitian Saxena *et al.* (2021) menunjukkan bahwa kepuasan siswa terhadap mutu pembelajaran dapat dilakukan dengan mengonstruksi jaminan pendidikan pada guru dan siswa, merumuskan indikator pencapaian pembelajaran sesuai dengan tuntutan perkembangan zaman dan tingkat berpikir siswa, dan mendesain konten pembelajaran berbasis teknologi.

Berdasarkan paparan beberapa penelitian terdahulu, kajian tentang inovasi perencanaan untuk peningkatan mutu madrasah dalam situasi pandemi Covid-19 penting dilakukan. Hal ini berdasarkan pertimbangan sebagai berikut: (1) situasi Covid-19 sangat dinamis sehingga diperlukan inovasi manajemen perencanaan untuk peningkatan mutu madrasah yang lebih baik; (2) pendidik dan tenaga kependidikan dalam situasi Covid-19 dituntut mampu menjaga mutu layanan sehingga diperlukan penyesuaian perencanaan secara memadai; dan (3) sejumlah studi melaporkan bahwa kondisi psikologis peserta didik dalam situasi Covid-19 memiliki tantangan berbeda dengan sebelumnya sehingga perlu penyesuaian kurikulum agar proses pembelajaran adaptif dengan kondisi peserta didik.

Penelitian ini menggunakan desain penelitian kuantitatif dengan metode deskriptif. Penelitian deskriptif ini bertujuan untuk menggambarkan dan menerangkan secara rinci tentang masalah yang diteliti yaitu inovasi manajemen rencana strategis untuk peningkatan mutu madrasah dan perencanaan kurikulum untuk meningkatkan mutu madrasah dalam situasi pandemi Covid-19. Hasil penelitian akan tergambarkan dari respons dan jawaban para responden. Rencana strategis madrasah dan rencana kurikulum pada masa pandemi Covid-19 akan dideskripsikan secara faktual, sistematis, serta akurat menggunakan alat ukur kuantitatif dan menggambarkan secara keseluruhan dari sampel yaitu berupa angka-angka. Sampel dalam penelitian ini diambil secara acak dan dipilih berdasarkan ketersediaan responden dan kemudahan dalam memperoleh data menggunakan teknik *cluster random sampling* yang digabungkan dengan *convenience sampling* yang berjum-

lah 68 responden dari 68 madrasah pada tujuh provinsi yang ada di Indonesia. Sebanyak 24 madrasah di Provinsi Jawa Timur, Jawa Tengah 12 madrasah, Jawa Barat 8 madrasah, DKI Jakarta 10 madrasah, Riau 6 madrasah, Nusa Tenggara Barat 2 madrasah, dan Banten sebanyak 6 madrasah.

Instrumen pengambilan data menggunakan angket yang disebarakan kepada responden yang berasal dari beberapa madrasah di Indonesia. Pengembangan butir angket ini terdiri dari dua aspek yang akan menjadi data dalam tema penelitian ini yaitu: (1) manajemen rencana strategis madrasah pada masa pandemi Covid-19; dan (2) manajemen perencanaan kurikulum yang digunakan pada masa pandemi Covid-19. Adapun pertanyaan instrumen dikategorikan sebanyak 12 pertanyaan dengan hasil uji validitas dan reliabilitas instrumen yang peneliti lakukan menggunakan Microsoft Excel 2019. Secara keseluruhan butir pertanyaan dinyatakan valid dan reliabel. Ketika r hitung lebih besar dari r tabel dengan tingkat kepercayaan 5 persen yaitu 0,23 maka butir dinyatakan valid. Secara keseluruhan butir pertanyaan dinyatakan valid karena lebih besar dari 0,23.

Adapun reliabilitas akan dilihat dari nilai Cronbach's Alpha yang lebih besar dari 0,60 agar secara keseluruhan butir dinyatakan reliabel. Hasil reliabilitas yang diperoleh lebih dari 0,60 yaitu 0,77. Uji analisis data dilakukan dengan statistik deskriptif. Data dari setiap pertanyaan diperoleh langsung setelah penyebaran kuesioner melalui *Google Form*. Keseluruhan data dianalisis melalui tabulasi dengan mengubah pilihan jawaban responden menjadi skor 1, 2, dan 3 sesuai tabel skor instrumen. Skor total kemudian ditentukan dilanjutkan dengan menghitung rata-rata. Semua data diolah dan dianalisis menggunakan *Microsoft Excel* dan *SPSS Versi 26.00*.

Berdasarkan hal tersebut, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana inovasi manajemen perencanaan untuk meningkatkan mutu madrasah, terutama pada aspek rencana strategis dan perencanaan kurikulum pada masa Covid19? Tujuan penelitian ini adalah mendeskripsikan inovasi manajemen perencanaan dalam rangka peningkatan mutu madrasah pada masa pandemi Covid-19 dan mendeskripsikan fungsi pengawasan dan penganggaran DPR RI dalam meningkatkan mutu madrasah di masa pandemi Covid-19. Implikasi penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan bagi pemerintah, organisasi pendidikan, dan satuan pendidikan Islam khususnya madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan Islam di Indonesia.

Inovasi Perencanaan untuk Peningkatan Mutu Pendidikan

Secara etimologi, kata inovasi berasal dari bahasa Latin *innovatates* atau *innovare* artinya pembaruan atau perubahan (Geenhuizen *et al.*, 2005). Kata kerja *innovation* memiliki arti memperbarui dan mengubah. Secara terminologi inovasi pendidikan adalah suatu ide, produk, atau hasil karya baru yang bisa digunakan sebagai pembaharu untuk mencapai tujuan pendidikan atau menyelesaikan permasalahan di dunia pendidikan (Bentley, 2012). Artinya, inovasi adalah perubahan baru untuk perbaikan yang berbeda dari perubahan sebelumnya, atau perubahan sebelumnya yang disengaja, dan direncanakan. Ada perbedaan dan persamaan dalam perubahan dan pemutakhiran istilah. Dengan adanya inovasi di bidang pendidikan, diharapkan kualitas pendidikan akan semakin baik dan terarah. Inovasi pendidikan harus terus dikembangkan baik di tingkat sekolah dasar, sekolah menengah pertama, sekolah menengah atas, dan perguruan tinggi.

Proses inovasi pada satuan pendidikan berkaitan dengan pengembangan, diseminasi, perencanaan, rekrutmen, implementasi, dan evaluasi. Perencanaan pada dasarnya adalah proses untuk menentukan program dan kegiatan untuk melaksanakan, waktu pelaksanaan, dan strategi untuk melaksanakan dan mencapai setiap program kegiatan yang telah ditentukan (Nuryanto, 2015). Pandangan lain menyatakan, perencanaan adalah

proses kegiatan yang rasional dan sistemik dalam menetapkan keputusan, kegiatan atau langkah-langkah yang akan dilaksanakan di kemudian hari dalam rangka usaha mencapai tujuan secara efektif dan efisien (Saajidah, 2018). Ahli lain mengatakan bahwa perencanaan merupakan kegiatan menentukan tujuan serta merumuskan serta mengatur pendayagunaan sumber-sumber daya: informasi, finansial, metode, dan waktu yang diikuti dengan pengambilan keputusan, serta penjelasannya tentang pencapaian tujuan, penentuan kebijakan, penentuan program, penentuan metode-metode dan prosedur tertentu, dan penentuan jadwal pelaksanaan kegiatan. Dalam hal ini, perencanaan menempati posisi penting di suatu lembaga atau institusi untuk menentukan awal gerak langkah lembaga tersebut (Maturidi, 2016).

Dengan demikian, model mutu yang diinginkan di suatu satuan pendidikan tergantung pada aspek perencanaan. Sementara aspek pelaksanaan dan evaluasi merupakan dampak dari perencanaan. Perencanaan merupakan suatu proses yang tidak berakhir bila rencana tersebut telah ditetapkan, melainkan rencana tersebut harus diimplementasikan. Terdapat empat tahapan dalam perencanaan, yaitu: (1) menetapkan tujuan atau serangkaian tujuan; (2) merumuskan tujuan saat ini; (3) mengidentifikasi segala peluang dan hambatan; serta (4) mengembangkan rencana atau serangkaian kegiatan untuk memecahkan suatu masalah tertentu (Rosita, 2014). Dari sisi fungsi, fungsi perencanaan menetapkan tentang sesuatu yang harus dicapai pada periode tertentu sedangkan evaluasi merupakan usaha untuk melihat apakah pelaksanaan suatu rencana sesuai harapan atau tidak. Meski perencanaan dan evaluasi sama-sama penting, namun aspek perencanaan menentukan proses pelaksanaan dan evaluasi. Maka, aspek perencanaan menempati peran kunci dalam manajemen peningkatan mutu.

Oleh karena itu, perencanaan penting karena: (1) memberikan arahan pada kegiatan dan menjadi acuan dalam melaksanakan suatu program untuk mencapai tujuan; (2) dapat dilakukan suatu perkiraan (*forecasting*) terhadap hal-hal dalam masa pelaksanaan yang akan dilalui; (3) memberi kesempatan untuk memilih berbagai alternatif tentang cara terbaik atau kesempatan untuk memilih kombinasi cara yang terbaik; (4) dapat dilakukan penyusunan dan penetapan skala prioritas; dan (5) akan ada suatu alat pengukur atau standar untuk mengadakan pengawasan atau evaluasi kerja (Sahnun, 2017). Dengan demikian, aspek perencanaan merupakan prasyarat pokok untuk melakukan perubahan dan perbaikan mutu satuan pendidikan.

Dilihat dari manfaat, perencanaan yang baik, inovatif, dan kreatif akan menjamin kesuksesan perencanaan mutu suatu organisasi yang diinginkan (Kabeyi, 2019). Menurut M. Rac (1990 dalam Jeseviciute-Ufartiene 2014) aspek perencanaan adalah salah satu dari 12 tindakan untuk menciptakan masa depan yang lebih baik. Di sisi lain, R. L. Ackoff (1977) menyatakan bahwa perencanaan memiliki fungsi untuk membuat tidak mungkin menjadi mungkin. Begitu pentingnya perencanaan, sebagian ahli berpandangan bahwa perencanaan adalah setengah dari keberhasilan; berhasil merencanakan berarti merencanakan keberhasilan dan sebaliknya gagal merencanakan berarti merencanakan kegagalan.

Inovasi perencanaan untuk mencapai mutu pendidikan yang lebih baik merupakan niscaya. Untuk mengukur pendidikan yang berkualitas tentunya diperlukan kriteria. Dalam pandangan Sallis (2014) terdapat sejumlah indikator mutu pendidikan yang baik, yaitu: (1) *high moral values*; (2) *excellent examination results*; (3) *the support of parents, business, and the local community*; (4) *plentiful resources*; (5) *the application of the latest technology*; (6) *strong and purposeful leadership*; (7) *the care and concern for pupils and students*; dan (8) *a well-balanced and challenging curriculum*. Pandangan dimaksud menjelaskan bahwa satuan pendidikan sekolah yang memiliki mutu yang baik mesti memiliki sejumlah

kriteria yaitu: (1) nilai-nilai moral/karakter yang tinggi; (2) hasil nilai ujian yang sangat baik; (3) dukungan orangtua, dunia usaha, dan masyarakat setempat; (4) sumber daya berlimpah; (5) implementasi teknologi terbaru; (6) kepemimpinan yang kuat dan memiliki tujuan (visi); (7) kepedulian dan perhatian bagi siswa; serta (8) kurikulum yang seimbang dan relevan.

Namun demikian, agar inovasi perencanaan menghasilkan mutu yang diharapkan mesti memperhatikan 5 W+I H (*what, who, why, when, where* dan *how*). Secara singkat yaitu *what*, apa yang harus dikerjakan; *why*, mengapa pekerjaan itu harus dilakukan; *who*, siapa yang akan mengerjakan; *when*, kapan pekerjaan tersebut dikerjakan; *where*, di mana pekerjaan itu dilakukan; dan *how*, bagaimana cara mengerjakannya (Gaspersz, 2003). Kerangka berpikir tersebut dapat menjadi panduan dalam perencanaan pengembangan mutu madrasah di Indonesia.

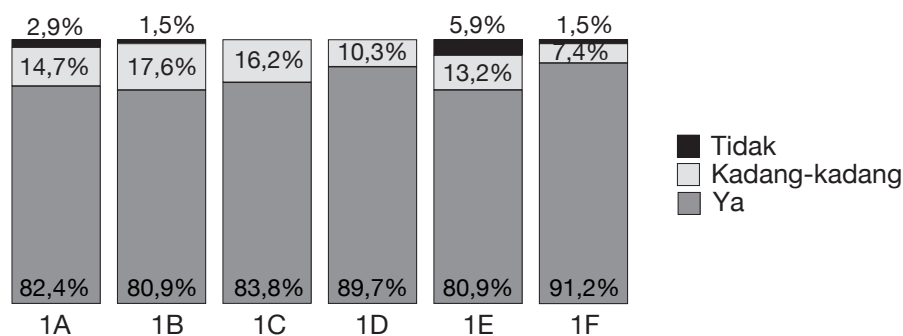
Upaya peningkatan mutu pendidikan memiliki ragam pendekatan, seperti; model *top-down* sebuah inovasi pendidikan yang digagas oleh pimpinan tertentu dalam lembaga pendidikan untuk diterapkan pada bawahan seperti yang dilakukan oleh kementerian pendidikan selama ini pada satuan pendidikan di daerah. Ada pula model *bottom-up* yang merupakan model inovasi pendidikan dilaksanakan dari bawah untuk meningkatkan mutu pendidikan (Abouzeedan, 2011). Sasaran inovasi satuan pendidikan adalah guru, peserta didik, kurikulum, fasilitas, dan masyarakat.

Inovasi perencanaan untuk peningkatan mutu lembaga madrasah semakin mendesak dilakukan, karena situasi pandemi Covid-19 memiliki sejumlah tantangan dan tuntutan dalam layanan pendidikan. Apalagi, situasi Covid-19 beriringan dengan semakin dinamisnya perkembangan teknologi dan informasi, maka penyesuaian layanan pendidikan perlu dilakukan secara memadai. Terlebih madrasah, perlu melakukan inovasi dan transformasi agar dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Adapun tujuan utama inovasi perencanaan adalah sebagai berikut: (1) meningkatkan keterampilan, sarana dan prasarana, serta keterampilan struktur organisasi; (2) menjamin terwujudnya manusia Indonesia seutuhnya yaitu peserta didik dapat menjadi manusia kreatif dan aktif serta terampil dalam memecahkan masalah; dan (3) menjadi solusi baru dari masalah-masalah pendidikan (Kholifah *et al.*, 2021).

Manajemen Rencana Strategis Madrasah di Indonesia

Penyebaran pandemi Covid-19 di Indonesia menuntut lembaga pendidikan Islam untuk melakukan rekonstruksi orientasi lembaga pendidikan (Hanafi *et al.*, 2021). Responden yang berasal dari pengelola dan kepala sekolah di madrasah menyampaikan bahwa mereka mendesain ulang tujuan, indikator, model, dan wawasan pendidikan Islam dari lembaga yang dipimpinnya. Desain perencanaan pendidikan menjadi bagian penting dalam membangun ekosistem mutu pendidikan yang berkualitas (Kumari *et al.*, 2019). Tentu, desain perencanaan pendidikan yang dirumuskan harus sesuai dengan kebutuhan perkembangan zaman dan kondisi pendidikan saat ini yang berada dalam ancaman virus Covid-19.

Adapun hasil dari perencanaan strategis madrasah di Indonesia pada masa pandemi Covid-19 dapat dilihat di Gambar 1. Berdasarkan hasil angket pada Gambar 1, sebanyak 82,4 persen responden menyatakan telah melakukan penyusunan rencana manajemen pada situasi pandemi Covid-19. Sebanyak 14,7 persen responden mengungkapkan kadang-kadang mereka menyusun perencanaan tersebut. Artinya dari data yang dihasilkan sebanyak 68 lembaga madrasah mayoritas menyusun rencana strategis dalam menghadapi situasi pandemi Covid-19. Perencanaan manajemen lembaga pada masa ini juga harus dilakukan bersama-sama dengan beberapa pihak terkait yang mempunyai komitmen



Keterangan:

1A : Menyusun perencanaan manajemen pada masa pandemi

1B : Merumuskan perencanaan dilakukan bersama

1C : Merumuskan langkah-langkah untuk meningkatkan mutu madrasah

1D : Mutu madrasah mencakup aspek kognitif, afektif, psikomotorik

1E : Menerapkan 4C dalam pembelajaran

1F : Perencanaan manajemen dilakukan oleh guru yang kompeten di bidangnya

Gambar 1. Hasil Rata-rata Manajemen Rencana Strategis Madrasah pada Masa Covid-19

men yang sama dalam mencapai tujuan bersama seperti *stakeholder* lembaga, orang tua, dan juga siswa (Pullman & Wikoff, 2017). Berdasarkan data pada butir 1B tentang perumusan perencanaan manajemen dilakukan secara bersama-sama dibuktikan dengan rata-rata 80,9 persen responden menerapkannya. 17,6 persen responden lainnya mengatakan bahwa hanya kadang-kadang beberapa pihak saja yang diundang dalam penyusunan tersebut.

Perencanaan penyusunan penjaminan mutu madrasah di Indonesia nyatanya menghadapi rintangan dan masalah yang beragam. Rintangan besar yang muncul saat ini adalah bersumber dari sulitnya mendesain pola pembelajaran yang betul-betul sesuai dengan kondisi siswa, guru, dan masyarakat dalam lingkungan pendidikan (Fagerholm *et al.*, 2018). Pada situasi Covid-19 semua lembaga pendidikan mengalami guncangan keras dan kepanikan dalam rencana mewujudkan tujuan besar pendidikan (Alsoufi *et al.*, 2020). Bahkan tidak sedikit lembaga pendidikan yang mengalami kemunduran kualitas mutu pendidikan di tengah tekanan pandemi Covid-19 (Hoover *et al.*, 2021). Karenanya perlu dirumuskan langkah-langkah strategis dan tepat sasaran untuk mengembalikan citra pendidikan. Sebanyak 83,8 persen responden mengungkapkan telah melakukan perumusan terhadap langkah-langkah dalam mewujudkan rencana peningkatan mutu madrasah dan sebanyak 16,2 persen responden sesekali melakukan hal tersebut. Tidak mudah untuk melakukan perumusan rencana langkah-langkah untuk meningkatkan mutu madrasah di tengah situasi pandemi Covid-19 yang belum pernah terjadi sebelumnya. Menurut Syazali *et al.*, (2019) lembaga pendidikan Islam atau madrasah dapat mengusulkan tiga langkah yang dapat dijadikan dasar dalam menyusun langkah peningkatan mutu pendidikan: (1) peningkatan kompetensi guru; (2) pengadaan ruang belajar berbasis digital; dan (3) pemilihan materi *up to date* sesuai dengan tuntutan perkembangan global.

Namun, responden memiliki pemikiran yang sama dalam hal penyusunan rencana manajemen mutu pendidikan dengan mempertimbangkan aspek kognitif, afektif, dan psikomotorik siswa. Karena orientasi pendidikan didominasi pada siswa sebagai objek pendidikan, maka seyogianya ketiga aspek tersebut menjadi landasan utama yang harus diperhatikan (Enneking *et al.*, 2019). Berdasarkan data pada Gambar 1, pada butir 1D tentang peningkatan mutu madrasah mencakup kompetensi kognitif, afektif, dan psikomotorik, sebanyak 89,7 persen responden menerapkan tiga kompetensi tersebut dalam pembelajaran. Tak disangkal sebanyak 10,3 persen rata-rata responden masih menge-

sampingkan asas keterampilan siswa sebagai landasan penyusunan rencana manajemen mutu pendidikan. Akibatnya terjadi kekosongan nilai dan atensi terhadap pengembangan keterampilan siswa (Jackson, 2017). Padahal, aspek kognitif, afektif, dan psikomotorik siswa menempati posisi urgen dalam peningkatan manajemen mutu madrasah di Indonesia.

Selain itu, ketika isu globalisasi dihubungkan dengan manajemen mutu pendidikan, maka keterampilan siswa menjadi modal utama yang harus ditingkatkan agar mampu menghadapi tantangan dan peluang pada era global (Malik, 2019). Pada dasarnya, arus globalisasi menggiring masyarakat pada kondisi *culture shock* dimana masyarakat dalam keadaan kaget menikmati budaya-budaya baru yang muncul dalam kehidupan sehari-hari (Furnham, 2019). Namun, setiap siswa dituntut tangguh menghadapi segala bentuk perubahan yang terjadi disebabkan perkembangan global. Akibatnya, kebiasaan-kebiasaan yang selalu dilakukan masyarakat akan memudar dan berganti dengan kebiasaan baru berdasarkan budaya asing yang masuk. Velasco *et al.* (2017) memprediksi bahwa para siswa akan lebih mudah beradaptasi dengan budaya-budaya baru yang masuk dalam kehidupan mereka jika pembelajaran di sekolah dilengkapi dengan peningkatan kompetensi siswa. Keterampilan di era ini juga dituntut untuk dimiliki oleh kalangan pembelajar, seperti keterampilan berpikir kritis dan pemecahan masalah (*critical thinking and problem solving*), kreatif (*creativity*), komunikatif (*communication*), dan kolaboratif (*collaboration*) atau yang biasa disebut dengan 4C (Nganga, 2019). Dari data yang ada beberapa responden juga memperhatikan empat keterampilan tersebut agar siswa dapat bersaing di tengah lajunya arus globalisasi saat ini. Pada butir kelima yaitu 1E sebanyak 80,9 persen responden menerapkan empat keterampilan tersebut. Sayangnya, beberapa responden lainnya masih belum memperhatikan dan mengesampingkan keterampilan ini.

Tidak terbatas pada keterampilan siswa, kompetensi guru juga menempati posisi strategis dalam kajian manajemen mutu pendidikan. Dalam menentukan dan merencanakan pembelajaran di masa pandemi ini, target pembelajaran secara keseluruhan harus direncanakan oleh pengajar yang profesional dan kompeten (König *et al.*, 2020). Berdasarkan data yang ada, 91,2 persen responden penelitian mengatakan bahwa secara keseluruhan dari perencanaan manajemen untuk mutu madrasah dirancang oleh guru yang kompeten sesuai dengan bidangnya masing-masing. Hanya 1,5 persen responden yang menyerahkan perencanaan kepada guru yang ahli di bidangnya. Padahal, dalam rangka mewujudkan lembaga pendidikan Islam yang bermutu kompetensi guru sangat penting (Komalasari *et al.*, 2020). Faktor utama rendahnya mutu pendidikan saat ini disebabkan kondisi guru yang masih *mismatch* dalam dua kondisi: pertama, penempatan guru yang tidak merata di seluruh lembaga pendidikan (Tran & Soejatminah, 2017), sehingga muncul klasifikasi sekolah unggul dan sekolah tertinggal. Kedua, materi yang diajarkan guru tidak sesuai dengan standar kompetensinya (Murkatik *et al.*, 2020), imbasnya adalah rendahnya penguasaan guru terhadap materi yang akan disajikan pada siswa. Jika dicermati lebih detail, kompetensi guru sangat bervariasi bahkan tidak sedikit guru yang memiliki kompetensi di bawah standar. Hal tersebut dapat dilihat dari berbagai narasi kepala sekolah yang mengeluhkan kurangnya kompetensi pemahaman guru tentang bidang studi yang ditekuninya.

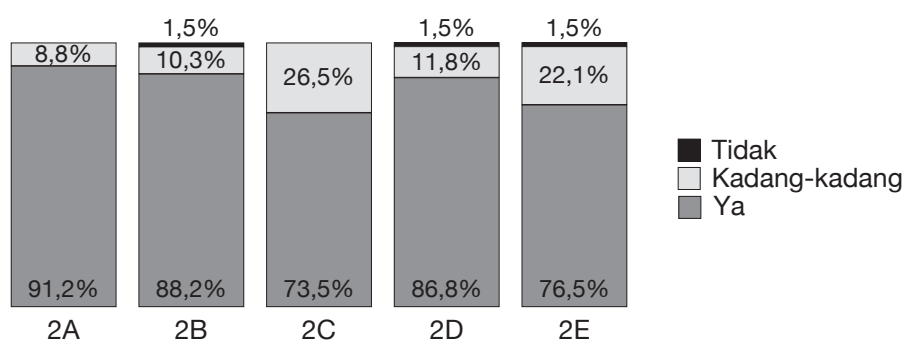
Para peneliti lain juga menyatakan pendapatnya tentang kualifikasi guru dan kompetensinya sangat dibutuhkan dalam menciptakan mutu madrasah, bahkan secara tegas mereka menyampaikan bahwa guru menjadi kunci keberhasilan suatu lembaga pendidikan Islam dalam mencapai tujuan pendidikan (Lin & Chen, 2017). Keterampilan guru saat mendesain pembelajaran dan strategi yang digunakan dalam pembelajaran sangat berpengaruh pada citra lembaga pendidikan (Machado *et al.*, 2020), artinya sumber daya guru profesional dapat meningkatkan mutu pendidikan. Lebih detail dijelaskan bahwa pening-

katan mutu pendidikan adalah sebagai jawaban terhadap kebutuhan dan dinamika kehidupan masyarakat yang terus berkembang. Masyarakat menaruh harapan besar pada pendidikan yang akan mengubah tatanan berpikir agar bisa hidup berdampingan dengan transformasi zaman.

Selain inti pokok yang disebutkan di atas, hal lain yang juga penting dalam meningkatkan mutu madrasah adalah memastikan efektifnya fungsi dan wewenang DPR RI. Dari tiga fungsi DPR, setidaknya dua fungsi sangat diperlukan untuk jangka pendek yaitu fungsi pengawasan dan penganggaran. Dukungan anggaran sangat mendesak di tengah sisa-sisa dampak Covid-19 yang sangat dirasakan oleh satuan madrasah. Hal ini merupakan bentuk afirmasi agar pendidikan Islam di madrasah tak hanya bisa bertahan dalam situasi krisis tetapi tetap kompetitif. Covid-19 menimbulkan beragam dampak bagi madrasah, baik dari aspek pembiayaan, dukungan fasilitas, merosotnya jumlah peserta didik, hingga berkurangnya pendidik yang bergabung di madrasah. Dalam situasi demikian, kehadiran negara melalui fungsi DPR RI sangat mendesak. Selain anggaran, fungsi pengawasan juga diperlukan untuk memastikan peran pemerintah agar fokus memberikan proteksi terhadap satuan pendidikan Islam terutama yang dikategorikan rentan. Peran tersebut sangat diperlukan agar satuan pendidikan mampu beradaptasi sekaligus berinovasi di tengah krisis. Fungsi pengawasan DPR RI ini dapat diarahkan untuk memastikan adanya afirmasi kebijakan dan program yang ramah terhadap madrasah, agar mutu madrasah semakin baik.

Manajemen Perencanaan Kurikulum Madrasah di Indonesia

Pada masa pandemi Covid-19 selain mengalihkan pembelajaran menjadi jarak jauh, Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi (Kemendikbudristek) mengeluarkan pedoman pelaksanaan kurikulum pada satuan pendidikan dalam kondisi khusus. Penerapan kurikulum darurat menjadi langkah strategis yang dilakukan untuk memberikan fleksibilitas bagi sekolah dalam menerapkan kurikulum pendidikan (Aliyyah *et al.*, 2020). Pada dasarnya, dalam kondisi darurat Covid-19 lembaga pendidikan dapat memilih salah satu kurikulum dari tiga opsi yang ditawarkan, yaitu: (1) tetap mengacu pada kurikulum nasional; (2) menggunakan kurikulum darurat; dan (3) melakukan penyederhanaan kurikulum secara mandiri. Penggunaan kurikulum darurat tidak hanya saat menghadapi kondisi Covid-19 namun dapat juga diterapkan dalam kondisi bencana alam yang menimpa daerah tertentu (Cahapay, 2020).



Keterangan:

2A : Menyesuaikan kurikulum pada masa pandemi sesuai kebijakan

2B : Kurikulum sekolah disesuaikan dengan nilai kondisi peserta didik

2C : Menyusun dan menyiapkan perangkat pembelajaran dengan baik

2D : Memanfaatkan teknologi pendidikan dalam pembelajaran

2E : Memfasilitasi guru untuk mengembangkan kompetensi

Gambar 2. Hasil Rata-rata Manajemen Perencanaan Kurikulum Madrasah pada Masa Covid-19

Berdasarkan hasil penelitian, 68 responden menyatakan telah melakukan penyesuaian kurikulum situasi Covid-19, seperti dapat dilihat di Gambar 2. Data pada Gambar 2 berasal dari pernyataan pertama tentang manajemen kurikulum yang harus disesuaikan dengan kebijakan pada masa pandemi Covid-19. Penyesuaian kurikulum madrasah dengan situasi pandemi Covid-19 merupakan kebutuhan sekaligus memberikan solusi atas berbagai perubahan dan ancaman dalam pendidikan. Sebanyak 91,2 persen responden menyatakan bahwa lembaga mereka ikut menyesuaikan kurikulum pada masa pandemi Covid-19 sesuai kebijakan nasional. Selanjutnya sebanyak 1,8 persen responden kadang-kadang melakukan penyesuaian kurikulum dalam situasi Covid-19.

Selain penyesuaian dengan kebijakan kurikulum situasi darurat, pemerintah juga telah mengeluarkan Pedoman Pembelajaran pada Masa Pandemi Covid-19 sebagai acuan guru dalam melaksanakan pembelajaran jarak jauh. Meski pemerintah mengeluarkan arahan, kebijakan, dan pedoman untuk mengatasi pembelajaran jarak jauh, sepenuhnya perencanaan dan perancangan diserahkan kepada sekolah masing-masing (Adedoyin & Soykan, 2020).

Proses perencanaan harus dilakukan secara kolaboratif dengan melibatkan *stakeholder* seperti kepala sekolah, guru, dan lain-lain. Ruang lingkup perencanaan harus mencakup semua komponen yaitu perencanaan kurikulum, layanan khusus, hubungan masyarakat, fasilitas pembelajaran, dan situasi pembelajaran yang ada di sekolah tersebut (Nurabadi *et al.*, 2018). Data yang diperoleh dari pernyataan tentang penggunaan kurikulum yang disesuaikan dengan kondisi dan karakter dari peserta didik di sekolah, sebanyak 88,2 persen responden menerapkan perencanaan kurikulum dengan mempertimbangkan hal tersebut. Namun, tidak sedikit madrasah yang lalai dalam perencanaan kurikulum dengan tidak memperhatikan ketersediaan peserta didik dari lembaga tersebut. Sebanyak 10,3 persen responden menyatakan kelalaian tersebut. Offorma (2016) menjelaskan bahwa perencanaan kurikulum yang baik dengan melibatkan berbagai pihak serta mempertimbangkan berbagai hal akan memberikan pengaruh besar terhadap kegiatan pembelajaran yang dilaksanakan.

Peserta didik sebagai objek pendidikan perlu dilibatkan dalam penyusunan kurikulum karena mereka akan mengalami proses belajar dalam situasi yang berbeda dengan sebelumnya. Apabila banyak peserta didik terpaksa tinggal kelas karena kebijakan kurikulum yang tidak relevan dengan kebutuhannya, maka hal ini merupakan indikasi bahwa kebutuhan siswa belum sesuai dengan kebijakan kurikulum. Konsekuensinya, kurikulum perlu penyesuaian (Bunbury, 2020). Penyesuaian kurikulum dilandasi oleh aspek psikologi peserta didik. Psikologi adalah ilmu yang mempelajari perilaku manusia sedangkan kurikulum merupakan upaya untuk menentukan program pendidikan untuk mengubah perilaku manusia. Oleh karena itu, pengembangan kurikulum harus didasarkan pada psikologi sebagai acuan dalam menentukan apa dan bagaimana perilaku yang harus dikembangkan. Siswa adalah individu yang sedang dalam proses perkembangan, seperti perkembangan fisik/jasmani, intelektual, sosial, emosional, dan moral sehingga kehadiran guru penting untuk mengoptimalkan perkembangannya.

Guru memiliki peran dalam mencerdaskan anak bangsa sebagai *transfer knowledge*. Dalam penerapan kurikulum situasi darurat, guru dituntut mampu melakukan tugas tambahan antara lain: pertama, melakukan proses pembelajaran yang berorientasi terhadap pencapaian target kecerdasan akademik dan nonakademik (Şeker & Tatar, 2019); serta menyusun materi dan melakukan evaluasi proses pembelajaran; kedua, memastikan keselamatan peserta didik baik keselamatan secara fisik maupun psikis (Turner & Harder, 2018); ketiga, memberikan penguatan penerapan protokol kesehatan secara ketat untuk memutus penyebaran Covid-19; keempat, membangun mental dan memberikan dukung-

an emosional terhadap keberlangsungan proses pembelajaran peserta dengan segala bentuk keterbatasan yang ada (Susanto, 2021b); kelima, melakukan komunikasi aktif dan kerja sama yang baik antara sesama guru, kepala sekolah, orangtua, dan siswa untuk membangun rasa percaya diri peserta didik.

Guru dituntut menciptakan inovasi dan kreativitas dalam menyusun perangkat pembelajaran. Sebanyak 73,5 persen madrasah melakukan pengembangan perangkat pembelajaran, seperti tujuan, materi, metode, dan media berdasarkan kebutuhan peserta didik di masa pandemi Covid-19. Tetapi, masih ada 26,5 persen madrasah yang mengabaikan hal tersebut. Artinya berdasarkan data tersebut masih ada madrasah yang belum konsisten menuntut pengajar mereka untuk lebih berkreasi dalam pembelajaran. Padahal, guru yang inovatif dan kreatif akan mampu mendiagnosis permasalahan-permasalahan yang muncul dari peserta didik dan mampu mengatasi masalah tersebut baik masalah akademik maupun masalah nonakademik (Sithole *et al.*, 2017). Keunggulan lain dari guru yang kreatif dan inovatif adalah mampu menciptakan lingkungan belajar aktif dan menyenangkan bagi peserta didik sehingga proses pembelajaran dapat berjalan dengan baik. Seorang guru yang kreatif akan menyusun materi ajar dan merumuskan tujuan pembelajaran sesuai dengan kebutuhan perkembangan daya pikir siswa (Tu *et al.*, 2018). Tujuan pencapaian pendidikan peserta didik saat ini diarahkan pada pengembangan sikap spiritual, keluasan ilmu dan wawasan, adaptif dengan perkembangan zaman, dan memiliki sikap sosial yang tinggi.

Membentuk keterampilan kritis peserta didik menjadi tujuan pendidikan guna merespons tuntutan perkembangan globalisasi yang sangat masif. Darurat Covid-19 melahirkan ide dan gagasan-gagasan kreatif dalam melakukan aktivitas pembelajaran yang berkualitas yang belum pernah ada sebelum kemunculan Covid-19 (Aliyyah *et al.*, 2020). Keterampilan global dikenal pula dengan keterampilan hidup abad ke-21 yang dimaknai sebagai *critical thinking, creativity, communication, and collaboration*. Keempat keterampilan tersebut harus dimiliki oleh guru dan peserta didik untuk mampu mengambil peluang dan menghadapi tantangan abad 21. Kreativitas guru dalam mendesain pembelajaran daring juga memegang peranan penting. Desain pembelajaran yang menarik mampu menciptakan suasana pembelajaran menjadi menyenangkan, penuh makna, membangkitkan kreativitas, daya kritis, dan mampu membuat peserta didik mandiri (Anwar, 2018).

Guru menempati posisi penting dalam merumuskan tujuan pembelajaran yang akan dicapai. Dengan demikian guru dituntut mampu merancang dan mendesain pembelajaran daring yang efektif, dengan memanfaatkan platform yang tepat dan sesuai dengan materi dan metode yang diajarkan. Berdasarkan pernyataan keempat tentang pemanfaatan teknologi yang disesuaikan dengan perangkat pembelajaran, 86,8 persen responden mengungkapkan bahwa lembaganya memanfaatkan beberapa teknologi pembelajaran. Tetapi, 13,2 persen responden menyatakan madrasahnyanya masih perlu penyesuaian terhadap pemanfaatan teknologi dalam pembelajaran. Pada hakikatnya pembelajaran daring memberikan kesempatan luas bagi peserta didik untuk mengeksplorasi materi ajar. Pada saat yang sama, guru dapat memilih dan menentukan aplikasi yang tepat digunakan untuk menyampaikan materi ajar. Platform digital yang terus berkembang saat masa darurat Covid-19 dan banyak diakses dalam kegiatan pembelajaran adalah *WhatsApp Group, Google Classroom, Google Meet, Google Drive, dan Zoom* (Simamora, 2020). Belajar daring menggunakan platform digital membutuhkan kompetensi guru dan peserta didik dalam mengoperasikan teknologi (Susanto, 2021a). Tentunya ini menjadi tantangan bagi seluruh guru pada lembaga pendidikan Islam sekaligus menjadi peluang peningkatan kompetensi dirinya. Karena di era perkembangan global, guru tidak cukup hanya memiliki kemampuan profesional, pedagogi, personal, dan sosial, namun juga harus memiliki kete-

rampilan menggunakan teknologi informasi untuk menunjang proses pembelajaran berbasis digital.

Pembelajaran berbasis digital membutuhkan kehadiran seluruh lapisan masyarakat, negara, dan DPR RI. Pemerintah sebagai lembaga eksekutif memiliki peran sebagai eksekutor kebijakan dan program perlu memberikan dukungan agar kualitas pembelajaran dapat berlangsung dengan baik. DPR RI dalam konsep *checks and balances* memiliki fungsi pengawasan atas kebijakan eksekutif serta memberikan rekomendasi terhadap kebijakan tersebut.

Kontrol DPR sangat diperlukan guna meminimalisir terjadinya penyelewengan pada level implementasi kebijakan. DPR RI perlu memastikan bahwa seluruh kebijakan eksekutif harus berpihak pada masyarakat dan salah satunya untuk kesejahteraan dan kemajuan pendidikan (Fauziah *et al.*, 2020).

Dalam situasi darurat Covid-19, dukungan atas peningkatan kompetensi guru dalam menerapkan penyesuaian kurikulum darurat merupakan prinsip yang harus dilakukan. Selain mengikuti acuan pemerintah, lembaga pendidikan juga dapat menginovasikan kurikulum sendiri sebagai upaya penanganan turbulensi proses pembelajaran (Tassone *et al.*, 2018). Adapun data penelitian memperlihatkan bahwa sebanyak 76,5 persen responden menyatakan lembaganya memfasilitasi pengajar untuk mengembangkan dan meningkatkan kompetensi. Sisanya, 22,5 persen responden menyatakan madrasah hanya kadang-kadang memfasilitasi tenaga pengajar mereka untuk meningkatkan keterampilan dan kompetensi mengajar. Padahal, dalam Lampiran Permendiknas Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru, telah diatur tentang berbagai kompetensi yang harus dimiliki pendidik, baik kompetensi inti maupun kompetensi mata pelajaran. Madrasah dapat menghadirkan ahli dan pakar kurikulum untuk memberikan arahan dan bimbingan pada guru dalam meningkatkan pengetahuan mereka terhadap substansi kurikulum darurat (Rapanta *et al.*, 2020). Guru dianjurkan melakukan kolaborasi dengan guru yang lain dalam menentukan kurikulum yang baik karena setiap guru memiliki tingkat kreativitas dan inovasi yang berbeda-beda dalam menyusun kurikulum pendidikan. Singkatnya, guru harus terus meningkatkan keterampilan dirinya dengan caranya masing-masing. Apalagi dalam hal kurikulum, agar terciptanya keselarasan pembelajaran dalam sebuah lembaga pendidikan melalui desain kurikulum yang baik dan tepat guna.

Penutup

Berdasarkan pertanyaan penelitian, inovasi manajemen perencanaan untuk peningkatan mutu madrasah dalam situasi Covid-19 tergambar sesuai dengan respons dan jawaban responden. Dari data yang terkumpul dapat ditarik tiga kesimpulan: pertama, lembaga madrasah di Indonesia melakukan berbagai inovasi rencana strategis untuk meningkatkan mutu pendidikan Islam dalam kondisi Covid-19, antara lain: merumuskan rencana strategis; melibatkan komponen-komponen terkait dalam penyusunan rencana strategis secara profesional; menyusun langkah-langkah konkret untuk mewujudkan rencana peningkatan mutu pendidikan yang mencakup tiga kompetensi utama yaitu: kognitif, afektif, dan psikomotorik; menentukan target capaian jangka pendek dan jangka panjang yang melibatkan keterampilan hidup abad ke-21 yaitu: berpikir kritis, kreatif, komunikatif, dan kolaboratif.

Kedua, sebagai respons terhadap situasi Covid-19, madrasah melakukan inovasi perencanaan kurikulum situasi darurat Covid-19 melalui upaya sebagai berikut: melakukan penyesuaian kurikulum pendidikan dengan kondisi darurat Covid-19; merumuskan target capaian kurikulum berdasarkan karakteristik peserta didik dan lingkungan pendidikan; menyusun materi pembelajaran sesuai dengan tingkat berpikir peserta didik di era

perkembangan globalisasi dan tingkat kebutuhan peserta didik di masa Covid-19; merumuskan kebijakan dan program untuk peningkatan kompetensi guru dalam mengimplementasikan kurikulum situasi Covid-19 melalui program dan layanan konsultasi aktif. Ketiga, dalam jangka pendek DPR RI melalui dua dari tiga fungsi yaitu pengawasan dan anggaran penting berkolaborasi dengan pemerintah untuk memberikan afirmasi dukungan yang diperlukan berdasarkan analisis kebutuhan agar mutu madrasah semakin baik sesuai potensinya yang beragam.

Di sisi lain, peran strategis *stakeholder* madrasah, baik pengelola madrasah, pendidik, tenaga kependidikan, peserta didik, orangtua dan masyarakat perlu dimaksimalkan dan didorong untuk bergotong royong dalam mewujudkan budaya mutu agar madrasah terus berinovasi di tengah krisis dan terus berbenah melakukan berbagai terobosan yang berorientasi budaya mutu. Penelitian ini terbatas dalam ruang lingkup inovasi manajemen perencanaan untuk peningkatan mutu madrasah dalam situasi Covid-19 sehingga merupakan peluang menarik bagi akademisi, sarjana, peneliti, dan pemerhati pendidikan untuk melakukan studi lanjutan. Area lain yang penting untuk dilihat adalah memastikan efektifnya peran DPR RI dengan segala tugas pokok dan fungsi yang melekat untuk mengawal dan meningkatkan mutu madrasah di Indonesia pasca-pandemi Covid-19. Dengan harapan, mutu madrasah ke depan semakin baik, kompetitif dan mampu bersaing di tingkat global.

Daftar Pustaka

- Abouzeedan, A. (2011). *SME performance and its relationship to innovation*. Linkoping University.
- Adedoyin, O. B., & Soykan, E. (2020). Covid-19 pandemic and online learning: The challenges and opportunities. *Interactive Learning Environments*, 1–13. <https://doi.org/10.1080/10494820.2020.1813180>.
- Aliyyah, R. R., Rachmadtullah, R., Samsudin, A., Syaodih, E., Nurtanto, M., & Tambunan, A. R. S. (2020). The perceptions of primary school teachers of online learning during the COVID-19 pandemic period: A case study in Indonesia. *Journal of Ethnic and Cultural Studies*, 7(2), 90–109. <https://doi.org/10.29333/ejecs/388>
- Alsoufi, A., Alsuyihili, A., Msherghi, A., Elhadi, A., Atiyah, H., Ashini, A., Ashwieb, A., Ghula, M., Ben Hasan, H., & Abudabuos, S. (2020). Impact of the COVID-19 pandemic on medical education: Medical students' knowledge, attitudes, and practices regarding electronic learning. *PLoS One*, 15(11), e0242905. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0242905>.
- Amin, H., Sinulingga, G., Desy, D., Abas, E., & Sukarno, S. (2021). Issues and management of Islamic education in a global context. *Nidhomul Haq: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 6(3), 608–620. <https://doi.org/10.31538/ndh.v6i3.1808>.
- Anwar, M. (2018). *Menjadi guru profesional*. Prenada Media.
- Aquilani, B., Silvestri, C., Ruggieri, A., & Gatti, C. (2017). A systematic literature review on total quality management critical success factors and the identification of new avenues of research. *The TQM Journal*, 29(1), 184–213. <https://doi.org/10.1108/TQM-01-2016-0003>
- Bentley, T. (2012). *Learning beyond the class-room: Education for a changing*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203201756>
- Bunbury, S. (2020). Disability in higher education – do reasonable adjustments contribute to an inclusive curriculum? *International Journal of Inclusive Education*, 24(9), 964–979. <https://doi.org/10.1080/13603116.2018.1503347>

- Cahapay, M. B. (2020). Rethinking education in the new normal post-covid 19 era: A curriculum studies perspective. *Aquademia*, 4(2), ep20018. <https://doi.org/10.29333/aquademia/8315>
- Dhawan, S. (2020). Online learning: A panacea in the time of COVID-19 crisis. *Journal of Educational Technology Systems*, 49(1), 5–22. <https://doi.org/10.1177/0047239520934018>
- Enneking, K. M., Breitenstein, G. R., Coleman, A. F., Reeves, J. H., Wang, Y., & Grove, N. P. (2019). The evaluation of a hybrid, general chemistry laboratory curriculum: Impact on students' cognitive, affective, and psychomotor learning. *Journal of Chemical Education*, 96(6), 1058–1067. <https://doi.org/10.1021/acs.jchemed.8b00637>
- Fagerholm, F., Hellas, A., Luukkainen, M., Kyllönen, K., Yaman, S., & Mäenpää, H. (2018). Designing and implementing an environment for software start-up education: Patterns and anti-patterns. *Journal of Systems and Software*, 146, 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.jss.2018.08.060>.
- Fauziyah, I., Akbar, B., Effendy, K., & Lukman, S. (2020). Implementation of gender mainstream policy in the implementation of the duties and functions of people's representatives of the Republic of Indonesia. *Journal of Public Administration and Governance*, 10(3), 7390–7390. <https://doi.org/10.5296/jpag.v10i3.17168>
- Furnham, A. (2019). Culture shock: A review of the literature for practitioners. *Psychology*, 10(13), 1832–1855. <https://doi.org/10.4236/psych.2019.1013119>.
- Gaspersz, V. (2003). *Total quality management (TQM)*. Gramedia Pustaka Utama.
- Geenhuizen, M. S., Gibson, D. V., Ibarra-Yunez, A., & Heitor, M. V. (2005). *Regional development and conditions for innovation in the network society*. Purdue University Press.
- Habibi, A., Mukminin, A., Yaqin, L. N., Parhanuddin, L., Razak, R. A., Nazry, N. N. M., Taridi, M., Karomi, K., & Fathurrijal, F. (2021). Mapping instructional barriers during COVID-19 outbreak: Islamic education context. *Religions*, 12(1), 1–14. <https://doi.org/10.3390/rel12010050>
- Hanafi, Y., Taufiq, A., Saefi, M., Ikhsan, M. A., Diyana, T. N., Thoriquattyas, T., & Anam, F. K. (2021). The new identity of Indonesian Islamic boarding schools in the “new normal”: The education leadership response to COVID-19. *Heliyon*, 7(3), e06549. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e06549>
- Hoover, A. G., Heiger-Bernays, W., Ojha, S., & Pennell, K. G. (2021). Balancing incomplete COVID-19 evidence and local priorities: Risk communication and stakeholder engagement strategies for school re-opening. *Reviews on Environmental Health*, 36(1), 27–37. <https://doi.org/10.1515/reveh-2020-0092>
- Jackson, D. (2017). Developing pre-professional identity in undergraduates through work-integrated learning. *Higher Education*, 74(5), 833–853. <https://doi.org/10.1007/s10734-016-0080-2>
- Jeseviciute-Ufartiene, L. (2014). Importance of planning in management developing organization. *Journal of Advanced Management Science*, 2(3), 176–180. <https://doi.org/10.12720/joams.2.3.176-180>
- Kabeyi, M. (2019). Organizational strategic planning, implementation and evaluation with analysis of challenges and benefits. *International Journal of Applied Research and Studies*, 5(6), 27–32. <https://doi.org/10.22271/allresearch.2019.v5.i6a.5870>
- Khairiah, K., & Sirajuddin, S. (2019). The effects of university leadership management: Efforts to improve the education quality of state institute for Islamic studies (IAIN) of Bengkulu. *Jurnal Pendidikan Islam Yogyakarta*, 7(2), 239–266. <https://doi.org/10.14421/jpi.2018.72.239-266>
- Kholifah, N., Subakti, H., Saputro, A. N. C., Nurtanto, M., Ardiana, D. P. Y., Simarmata, J., & Chamidah, D. (2021). *Inovasi pendidikan*. Yayasan Kita Menulis.

- Komalasari, K., Arafat, Y., & Mulyadi, M. (2020). Principal's management competencies in improving the quality of education. *Journal of Social Work and Science Education*, 1(2), 181–193. <https://doi.org/10.52690/jswse.v1i2.47>
- Konig, J., Jager-Biela, D. J., & Glutsch, N. (2020). Adapting to online teaching during COVID-19 school closure: teacher education and teacher competence effects among early career teachers in Germany. *European Journal of Teacher Education*, 43(4), 608–622. <https://doi.org/10.1080/02619768.2020.1809650>.
- Kumari, R., Kwon, K.-S., Lee, B.-H., & Choi, K. (2019). Co-creation for social innovation in the ecosystem context: The role of higher educational institutions. *Sustainability*, 12(1), 1–21. <https://doi.org/10.3390/su12010307>.
- Lin, M.-H., & Chen, H. (2017). A study of the effects of digital learning on learning motivation and learning outcome. *Eurasia Journal of Mathematics, Science and Technology Education*, 13(7), 3553–3564. <https://doi.org/10.12973/eurasia.2017.00744a>.
- Machado, R. A., Bonan, P. R. F., Perez, D. E. da C., & Júnior, H., M. (2020). COVID-19 pandemic and the impact on dental education: Discussing current and future perspectives. *Brazilian Oral Research*, 34, 1–6. <https://doi.org/10.1590/1807-3107BOR-2020.VOL34.0083>
- Malik, A. (2019). Creating competitive advantage through source basic capital strategic humanity in the industrial age 4.0. *International Research Journal of Advanced Engineering and Science*, 4(1), 209–215. <https://doi.org/10.5281/zenodo.2588251>
- Maturidi, M. (2016). Prinsip perencanaan manajemen pendidikan Islam perspektif Al-quran. *Al-Mabsut: Jurnal Studi Islam dan Sosial*, 10(1), 277–296. www.ejournal.iaingawi.ac.id/index.php/almabsut/article/view/119/87
- Mundiri, A. (2017). Organizational culture base on total quality management in Islamic educational institutions. *ADRI International Journal of Islamic Studies and Social Sciences*, 1(1), 1–11.
- Murkatik, K., Harapan, E., & Wardiah, D. (2020). The influence of professional and pedagogic competence on teacher's performance. *Journal of Social Work and Science Education*, 1(1), 58–69. <https://doi.org/10.52690/jswse.v1i1.10>.
- Nganga, L. (2019). Preservice teachers perceptions of teaching for global mindedness and social justice: Using the 4cs (collaboration, critical thinking, creativity and communication) in teacher education. *Journal of Social Studies Education Research*, 10(4), 26–57. www.learnstechlib.org/p/216548/
- Nurabadi, A., Sucipto, S., Juharyanto, J., & Gunawan, I. (2018). The implementation of education management standards in the school laboratory state university of Malang for improving educational quality. *3rd International Conference on Educational Management and Administration (CoEMA 2018)*, 127–132. <https://doi.org/10.2991/coema-18.2018.33>
- Nuryanto, A. (2015). *Manajemen perubahan dalam peningkatan mutu sekolah*. Direktorat Pembinaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan Direktorat Jenderal Pendidikan Menengah, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.
- Offorma, G. C. (2016). Integrating components of culture in curriculum planning. *International Journal of Curriculum and Instruction*, 8(1), 1–8. <https://ijci.wcci-international.org/index.php/IJCI/article/view/18/24>.
- Palvia, S., Aeron, P., Gupta, P., Mahapatra, D., Parida, R., Rosner, R., & Sindhi, S. (2018). Online education: Worldwide status, challenges, trends, and implications. *Journal of Global Information Technology Management*, 21(4), 233–241. <https://doi.org/10.1080/1097198X.2018.1542262>
- Pullman, M., & Wikoff, R. (2017). Institutional sustainable purchasing priorities: Stakeholder perceptions vs environmental reality. *International Journal of Operations & Production Management*, 37(2), 162–181. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-07-2014-0348>

- Rapanta, C., Botturi, L., Goodyear, P., Guàrdia, L., & Koole, M. (2020). Online university teaching during and after the covid-19 crisis: Refocusing teacher presence and learning activity. *Postdigital Science and Education*, 2(3), 923–945. <https://doi.org/10.1007/s42438-020-00155-y>
- Rosita, T. (2014). *Peranan, fungsi perencanaan, dan pembiayaan dalam manajemen pendidikan* [Modul]. Universitas Terbuka.
- Saajidah, L. (2018). Fungsi-fungsi manajemen dalam pengelolaan kurikulum. *Jurnal Isema: Islamic Educational Management*, 3(2), 201–208. <https://doi.org/10.15575/isema.v3i2.5012>
- Sahnan, M. (2017). Urgensi perencanaan pendidikan di sekolah dasar. *Pelita Bangsa Pelestari Pancasila*, 12(2), 142–159. <https://pbpp.ejournal.unri.ac.id/index.php/JPB/article/view/4696/4458>.
- Sallis, E. (2014). *Total quality management in education*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203417010>
- Saxena, C., Baber, H., & Kumar, P. (2021). Examining the moderating effect of perceived benefits of maintaining social distance on e-learning quality during COVID-19 pandemic. *Journal of Educational Technology Systems*, 49(4), 532–554. <https://doi.org/10.1177/0047239520977798>
- Şeker, M., & Tatar, N. (2019). Investigating non-academic correlates of goal commitment for academic achievement at higher education level. *Education and New Developments*, 1, 64–68. <https://doi.org/10.36315/2019v1end014>
- Simamora, R. M. (2020). The challenges of online learning during the covid-19 pandemic: An essay analysis of performing arts education students. *Studies in Learning and Teaching*, 1(2), 86–103. <https://doi.org/10.46627/silet.v1i2.38>
- Sithole, A., Chiyaka, E. T., McCarthy, P., Mupinga, D. M., Bucklein, B. K., & Kibirige, J. (2017). Student attraction, persistence and retention in STEM programs: Successes and continuing challenges. *Higher Education Studies*, 7(1), 46–59. <https://doi.org/10.5539/hes.v7n1p46>
- Susanto. (2021a). The integration of digital literacy in learning at islamic elementary school to prevent the students' deviant behavior. *Al Ibtida: Jurnal Pendidikan Guru MI*, 8(2), 205–221. <https://doi.org/10.24235/al.ibtida.snj.v8i2.9125>
- Susanto, S. (2021b). The impact of the COVID-19 pandemic on mental condition and the need for psychological support of students in Jakarta. *Jurnal Educative: Journal of Educational Studies*, 6(1), 60–71. <https://doi.org/10.30983/educative.v6i1.4467>
- Syazali, M., Sari, N. R., Sari, W. R., Pertiwi, S. D., Putra, A., & Putra, F. G. (2019). Islamic-nuanced linear algebra module with problem-based learning approach for linear equation system material. *Journal of Physics: Conference Series*, 1155(1), 012097. <https://doi.org/10.1088/1742-6596/1155/1/012097>
- Tassone, V. C., O'Mahony, C., McKenna, E., Eppink, H. J., & Wals, A. E. (2018). (Re-) designing higher education curricula in times of systemic dysfunction: A responsible research and innovation perspective. *Higher Education*, 76(2), 337–352. <https://doi.org/10.1007/s10734-017-0211-4>.
- Tran, L. T., & Soejatminah, S. (2017). Integration of work experience and learning for international students: From harmony to inequality. *Journal of Studies in International Education*, 21(3), 261–277. <https://doi.org/10.1177/1028315316687012>
- Tu, J.-C., Liu, L.-X., & Wu, K.-Y. (2018). Study on the learning effectiveness of stanford design thinking in integrated design education. *Sustainability*, 10(8), 1–21. <https://doi.org/10.3390/su10082649>
- Turner, S., & Harder, N. (2018). Psychological safe environment: A concept analysis. *Clinical Simulation in Nursing*, 18, 47–55. <https://doi.org/10.1016/j.ecns.2018.02.004>

- Velasco, V., Griffin, K. W., & Botvin, G. J. (2017). Preventing adolescent substance use through an evidence-based program: Effects of the italian adaptation of life skills training. *Prevention Science, 18*(4), 394–405. <https://doi.org/10.1007/s11121-017-0776-2>
- Wu, J., Guo, S., Huang, H., Liu, W., & Xiang, Y. (2018). Information and communications technologies for sustainable development goals: State-of-the-art, needs and perspectives. *IEEE Communications Surveys & Tutorials, 20*(3), 2389–2406. <https://doi.org/10.1109/COMST.2018.2812301>
- Young, M. D., Winn, K. M., & Reedy, M. A. (2017). The every student succeeds act: Strengthening the focus on educational leadership. *Educational Administration Quarterly, 53*(5), 705–726. <https://doi.org/10.1177/0013161X17735871>