

BAB II

LANDASAN TEORI DAN METODE PENELITIAN

A. Kajian Teori

1. Peran Kepala Madrasah

Kepala madrasah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas memimpin suatu lembaga pendidikan madrasah dimana diselenggarakan proses kegiatan pembelajaran atau tempat dimana terjadi interaksi antar guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.¹ Kepala madrasah merupakan motor penggerak, penentu arah kebijakan, yang akan menentukan bagaimana tujuan-tujuan madrasah dan pendidikan pada umumnya direalisasikan, serta dituntut untuk meningkatkan efektifitas kerjanya.² Kepala Madrasah adalah posisi yang sangat penting dalam menggerakkan manajemen sekolah agar dapat berjalan sesuai dengan tuntutan masyarakat dan perkembangan kebutuhan zaman; khusunya kemajuan ilmu pengetahuan, teknologi, budaya dan seni.³

Keberhasilan kepemimpinan lembaga pendidikan dalam mencapai tujuannya secara dominan ditentukan oleh keandalan manajemen lembaga yang bersangkutan sedangkan keandalan manajemen lembaga sangat dipengaruhi oleh kapasitas kepemimpinan kepala sekolah atau kepala

¹ Wahjousumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta; PT. Raja Grafindo persada 2003), hal. 83.

² E.Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah : Konsep, Strategi, Dan Implementasi*. (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2014) cet 15, hal. 126.

³ E.Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2013) et 3, hal. 18.

madrasah dalam menjalankan teori kepemimpinannya. Hal ini bermanfaat bagi setiap pemimpin dalam menjalankan peranannya sebagai pemimpin pendidikan yaitu antara lain berperan sebagai *Educator, Manager, Administrator, Supervisor, Leader, Enterpreneur, Motivator, dan Climator* (EMASLEM-C).⁴ Dengan demikian peran kepala sekolah mempunyai peran yang sama dengan kepala madrasah.

a. *Educator/ Pendidik*

Bush menyatakan bahwa peran kepala sekolah sebagai pendidik adalah membentuk budaya pengajaran dan pembelajaran kondusif. Kepala sekolah melaksanakan pembinaan mental dengan membina tenaga kependidikan tentang halhal yang berkaitan dengan sikap batin dan watak.⁵ Dalam hal ini kelapa sekolah menciptakan iklim yang kondusif agar setiap tenaga kependidikan mampu melaksanakan tugasnya dengan baik, secara proporsional dan professional. Untuk itu, kepala sekolah hendaknya berusaha melengkapi sarana, prasarana dan sumber belajar agar dapat memberi kemudahan para guru dan siswa dalam tugas utamanya, yaitu belajar/mengajar.

b. *Manager*

Kepala sekolah adalah manajer di sekolahnya. Menurut Wuradji Peran kepala sekolah sebagai manajer pendidikan adalah (1) menyusun perencanaan secara matang tentang tujuan dan strategi pencapaian tujuan,

⁴ Husaini Usman, *Manajemen Teori Praktek dan Riset Pendidikan*. (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2006), cet 1, hal. 249

⁵ E.Mulyasa, *Menjadi kepala sekolah Profesional*. (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2013) cet 12, hal. 99

(2) melakukan pengorganisasian potensi sumber-sumber pendidikan yang ada, (3) melaksanakan kegiatan, dan (4) mengadakan control secara rutin terhadap pelaksanaan dan hasil pendidikan.

Peran selaku manajer, kewenangan utama kepala sekolah adalah mengambil keputusan. Karena peran tersebut, kepala sekolah dituntut untuk memiliki kemampuan untuk: (1) mengadakan prediksi masa depan sekolah, misalnya tentang kualitas yang diinginkan masyarakat, (2) melakukan inovasi dengan mengambil inisiatif dan kegiatan-kegiatan yang kreatif untuk kemajuan sekolah, (3) menciptakan strategi atau kebijakan untuk mensukseskan pikiran-pikiran yang inovatif, (4) menyusun perencanaan, baik perencanaan strategis maupun perencanaan operasional, (5) menemukan sumber-sumber pendidikan dan menyediakan fasilitas pendidikan, (6) melakukan pengendalian terhadap pelaksanaan pendidikan dan hasilnya.⁶

c. Administrator

Kepala sekolah sebagai administrator harus memahami dan mampu mengkordinasikan penyelenggaraan administrasi sekolah sesuai dengan Pedoman Pengelolaan Administrasi Sekolah.⁷ Jadi, kepala sekolah harus mampu melakukan pengelolaan: (1) pengajaran; (2) kepegawaian; (3) Kesiswaan; (4) sarana dan prasarana; (5) keuangan; (6) hubungan sekolah dan masyarakat. Kegiatan tersebut perlu dilakukan secara efektif dan efisien agar dapat menunjang produktifitas sekolah.

⁶ Husaini Usman, *Manajemen Teori Praktek...*, hal. 305

⁷ *Ibid...* hal. 304

Untuk itu kepala sekolah mampu menjabarkan kemampuan dalam tugas-tugas operasionalnya.⁸

d. Supervisor/ Pengawas

Kepala sekolah harus mampu menjadi supervisor tim yang terdiri dari guru, staf, dan siswa dalam mewujudkan proses belajar mengajar yang efektif dan efisien sehingga tercapai produktifitas belajar yang pada akhirnya dapat meningkatkan mutu pendidikan.⁹ Kegiatan supervisi merupakan istilah baru yang menunjuk pada suatu pekerjaan kepengawasan, tetapi sifatnya lebih manusiawi. Supervisi merupakan kegiatan pembinaan terhadap pertumbuhan pribadi dan profesi.¹⁰ Kegiatan utama supervisi adalah memberikan layanan kepada guru-guru baik secara individual maupun secara berkelompok dalam usaha memperbaiki pengajaran dengan tujuan memberikan pelayanan dan bantuan untuk mengembangkan situasi belajar mengajar yang dilakukan guru di dalam kelas.

e. Leader/ Pemimpin

Peran kepala sekolah sebagai pemimpin sekolah memiliki tanggung jawab menggerakan seluruh sumber daya yang ada di sekolah yang ada sehingga melahirkan etos kerja dan produktifitas yang tinggi dalam mencapai tujuan serta berperan sebagai kekuatan sentral yang

⁸ E.Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional...*, hal. 107

⁹ E.Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah...*, hal.181.

¹⁰ Suharsimi Arikunto, *Manajemen Pendidikan*, (Yogyakarta; Aditya Media, 2008), hal.

menjadi kekuatan penggerak kehidupan sekolah.¹¹ Seorang kepala sekolah harus berjiwa besar, serta memiliki kemampuan untuk meyakinkan dan menggerakkan orang lain (guru, karyawan, siswa, masyarakat) untuk mencapai suatu tujuan sesuai target.¹² Hick berpendapat bahwa untuk dapat menjadi pemimpin sekolah yang baik, kepala sekolah harus: (1) adil, (2) mampu memberikan sugesti; (3) mendukung tercapainya tujuan; (4) mampu sebagai katalisator; (5) menciptakan rasa aman; (6) dapat menjadi wakil organisasi; (7) mampu menjadi sumber inspirasi; dan (8) bersedia menghargai.¹³

f. Enterpreneur/ Wirausahawan

Permen 13 tahun 2007, tentang Standar Kompetensi Kepala Sekolah menyebutkan peran kewirausahaan kepala sekolah tercermin dalam komptensi yang harus dimiliki oleh kepala sekolah, yaitu: (1) menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah/madrasah; (2) bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah sebagai organisasi pelajar yang efektif; (3) memiliki motovasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin sekolah; (4) pantang menyerah dan selalu mencari solusi yang terbaik dalam menghadapi kendala yang ada; (5) memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/jasa sekolah sebagai sumber balajar siswa.

¹¹ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah...*, hal. 18.

¹² Husaini Usman, *Manajemen Teori Praktek dan Riset Pendidikan...*, hal. 303.

¹³ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan...* Hal. 21.

Kepala sekolah harus mampu menganalisis peluang, memanfaatkan peluang, serta menciptakan keunggulan komparatif dan kompetitif sehingga mampu mengondisikan dan memanfaatkan sumberdaya sekolah secara produktif dan selalu berorientasi pada nilai tumbuh.¹⁴

g. Motivator

Sebagai peran motivator, kepala sekolah memiliki tugas memberikan kepercayaan, mendorong proses pengambilalihan risiko dan menyampaikan informasi serta mempermudah partisipasi berbagai komponen madrasah.¹⁵ Untuk itu kepala sekolah harus memiliki strategi memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya sehingga kinerja mereka meningkat.¹⁶ Salah satu teknik memotivasi adalah membangkitkan orang lemah menjadi kuat.¹⁷ Kepala sekolah dapat membangkitkan motivasi dengan cara memberikan penghargaan bagi warga sekolah yang berpresensi. Melalui penghargaan yang tepat, efektif, dan efisien, warga sekolah dirangsang untuk meningkatkan profesionalisme kerjanya secara positif dan produktif.

h. Climator/ Pencipta Iklim Kerja

Sebagai seorang pencipta iklim kerja, peran kepala sekolah adalah menyakinkan dan menggerakkan seluruh tenaga kependidikan dan siswa

¹⁴ Husaini Usman, *Manajemen Teori Praktek dan Riset Pendidikan*. hal. 305.

¹⁵ Nurkolis, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Jakarta: PT. Grasindo, 2006) cet 3.hal. 122.

¹⁶ E.Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah...*, hal. 120.

¹⁷ Husaini Usman, *Manajemen Teori Praktek...*, hal. 245

untuk menciptakan iklim kerja yang kondusif.¹⁸ Budaya iklim kerja kondusif akan memungkinkan seluruh warga sekolah lebih termotivasi untuk menciptakan kinerja yang lebih unggul serta upaya untuk peningkatan kompetensi secara terus menerus. Peran kepala sekolah sebagai pencipta iklim kerja meliputi: (1) menata lingkungan fisik sekolah; (2) membentuk suasana dan iklim kerja; (3) menumbuhkan budaya sekolah. Sebagai penata fisik lingkungan sekolah hendaknya kepala sekolah mampu menciptakan lingkungan nyaman dengan menggerakkan semua warga sekolah untuk menciptakan dan memelihara kebersihan, ketertiban, keamanan dan kerindangan. Hal ini dapat terjadi jika kepala sekolah mampu menciptakan suasana kerja yang kondusif akademis.

2. Kepemimpinan

a. Konsep Dasar Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah keseluruhan aktivitas untuk mempengaruhi serta menggiatkan orang dalam usaha bersama untuk mencapai tujuan.¹⁹ Kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama.²⁰ Sedangkan

¹⁸ Ahmad Sudrajat, Budaya organisasi di sekolah, diambil pada tanggal 20 Agustus 2016, (dari <http://akhmad.sudrajat.wordpress.com>, 2008). hal. 11.

¹⁹ Ikbal Barlian, *Manajemen Berbasis Sekolah Menuju Sekolah Berprestasi*, (Jakarta : Erlangga, 2013), hal. 47.

²⁰ Gary Yulk, *Kepemimpinan dalam organisasi*, (Jakarta: PT. Indeks, 2010), edisi kelima,

Harbani pasolong mengemukakan kepemimpinan adalah cara atau teknik yang digunakan pemimpin dalam mempengaruhi pengikut atau bawahannya dalam melakukan kerjasama yang telah ditetapkan.²¹

b. Kepala Madrasah dan Kulifikasinya

Kepala madrasah merupakan seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.²² Kepala Madrasah adalah seorang tenaga pendidik yang diberikan tugas untuk memimpin sekolah. Serta orang yang paling bertanggung jawab terhadap terselenggaranya pendidikan berkualitas disekolah yang dipimpinnya.²³ Kepala madrasah merupakan pimpinan tunggal disekolah yang mempunyai tanggung jawab untuk mengajar dan mempengaruhi semua pihak yang terlibat dalam kegiatan pendidikan sekolah untuk bekerja sama dalam mencapai tujuan sekolah.²⁴

Kepala madrasah merupakan komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Kepala madrasah bertanggung jawab atas manajemen pendidikan secara mikro, yang secara langsung berkaitan dengan proses pembelajaran di madrasah.²⁵

Adapun kualifikasi untuk menjadi kepala sekolah/madrasah tercantum

hal.8.

²¹ Jaja Jahari dan Amirullah Syarbini, *Manajemen Madrasah Teori, Strategi, dan Implementasi*, (Bandung: Alfabeta, 2013), hal. 100.

²² Wahjosumidjo, *Kepemimpinan...* hal. 83.

²³ Ikbal Barlian, *Manajemen berbasis sekolah menuju sekolah berprestasi...*, hal. 46.

²⁴ E.Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. hal. 181.

²⁵ E.Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah...*, hal 24-25.

dalam Lampiran Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 13 Tahun 2007 tanggal 17 April 2007 Tentang Standar Kepala Sekolah/ Madrasah adalah sebagai berikut:

Kualifikasi Kepala sekolah/madrasah terdiri atas Kualifikasi Umum dan kualifikasi khusus

- 1) Kualifikasi Umum Kepala sekolah/madrasah adalah sebagai berikut:
 - a) Memiliki kualifikasi akademik sarjana (S1) atau diploma empat (D IV) kependidikan atau non kependidikan pada perguruan tinggi yang terakreditasi;
 - b) Pada waktu diangkat sebagai kepala sekolah berusia setinggi-tingginya 56 tahun;
 - c) Memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 5 (lima) tahun menurut jenjang sekolah masing-masing, kecuali di Taman Kanak-kanak/ Raudhatul Athfal (TK/RA) memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 3 (tiga) tahun di TK/RA; dan
 - d) Memiliki pangkat serendah-rendahnya III/c bagi pegawai negeri sipil (PNS) dan bagi non-PNS disetarakan dengan kepangkatan yang dikeluarkan oleh yayasan atau lembaga yang berwenang.
- 2) Kualifikasi Khusus Kepala sekolah/madrasah meliputi:
Kepala Sekolah Dasar/Madrasah Ibtidaiyah (SD/MI) adalah sebagai berikut:
 - a) Berstatus sebagai guru SD/MI;
 - b) Memiliki sertifikat pendidik sebagai guru SD/MI; dan
 - c) Memiliki sertifikat kepala yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan pemerintah.

3. Manajemen Strategis

a. Pengertian Manajemen Strategis

Pengertian Manajemen strategis merupakan serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang dihasilkan dari proses formulasi dan implementasi rencana dengan tujuan untuk mencapai keunggulan kompetitif.²⁶ Manajemen strategis menurut Sondang P Siagian adalah serangkaian keputusan dan tindakan mendasar yang dibuat oleh manajemen puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran suatu organisasi dalam rangka pencapaian tujuan organisasi tersebut. Didalam pencapaian manajemen strategi, maka dibutuhkan sebuah proses dalam rangka usaha penerapan pencapaian manajemen strategis.²⁷

Manajemen strategis menurut J. David Hunger dan Thomas L. Wheelen merupakan pengamatan lingkungan, perumusan strategi, implementasi strategi serta evaluasi dan pengendalian. Manajemen strategis menekankan pada pengamatan lingkungan sampai evaluasi serta ancaman lingkungan dengan mempertimbangkan kekuatan dan kelemahan dari perusahaan.²⁸ Dalam dunia pendidikan manajemen strategis untuk lebih mengefektifkan pengalokasian sumber daya yang ada dalam pencapaian tujuan pendidikan.

b. Proses Manajemen Strategis

Manajemen strategis merupakan sebuah proses yang dinamik

²⁶ Ismail Solihin, *Manajemen Strategik*, (Jakarta: Erlangga, 2012), hal. 64

²⁷ Sondang P. Siagian, *Manajemen Stratejik*, (Jakarta: Bumi Akasara, 1995), hal. 15.

²⁸ J. David Hunger dan Thomas L. Wheelen, *Manajemen Strategis*, Terj. Julianto Agung, (Yogyakarta: Andi, 2003), hal. 9.

karena berlangsung secara terus menerus dalam suatu organisasi. Dalam proses manajemen strategis, arus informasi mencakup data historis, data saat ini dan data ramalan tentang analisis serta pengamatan lingkungan bisnis. Sehingga manajemen strategis diharapkan agar organisasi menjadi satuan yang mampu menampilkan kinerja tinggi karena organisasi yang berhasil adalah organisasi yang tingkat efektifitas dan produktifitasnya semakin lama semakin tinggi atau meningkat. Dengan demikian tujuan dan sasaran yang diharapkan dapat tercapai dengan hasil yang memuaskan.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teori dari Robert S. Kaplan dan David P. Norton yang mengemukakan *Balance ScoreCard* sebagai sebuah sistem manajemen, pengukuran, dan pengendalian yang secara cepat, tepat, dan komprehensif dapat memberikan pemahaman kepada pimpinan dalam mengelola kelembagaan. Sehingga dalam perspektif manajemen strategis biasanya dihubungkan dengan pendekatan manajemen yang integratif yang mengedepankan secara bersama-sama seluruh elemen, seperti, *planning*, *implementing*, dan *controlling* sebagai sebuah strategi menjalankan lembaga.²⁹

1) Identifikasi komponen manajemen strategis.

Dalam menentukan tujuan-tujuan stratejik adalah memformulasikan hasil-hasil yang diharapkan secara menyeluruh selama satu periode. Para pimpinan sekolah dan guru menerjemahkan

²⁹ Dadang Dally, *Balance ScoreCard, suatu pendekatan dalam perspektif MBS*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2010), hal. 49-50.

kedalam istilah spesifik berupa penyelenggaraan program sekolah.³⁰

Tujuan Utama dari manajemen strategis adalah untuk mengidentifikasi mengapa dalam persaingan beberapa lembaga pendidikan ada yang sukses mengalami perkembangan yang pesat sementara lembaga pendidikan lainnya ada yang mengalami kegagalan. Dengan demikian, komponen yang perlu mendapatkan perhatian utama dalam manajemen strategis adalah:³¹

- a) Visi, misi, dan tujuan organisasi;
- b) Analisis lingkungan internal dan eksternal organisasi;
- c) Pilihan strategis yang selaras dan sesuai antara kekuatan dan kelemahan organisasi dengan peluang dan ancaman lingkungan eksternal;
- d) pengabdian struktur organisasi dan sistem pengendalian untuk mengimplementasikan strategi organisasi yang dipilih.

Balance ScoreCard, lebih dari sebuah sistem pengukuran taktis atau operasional. Madrasah yang inovatif dapat menggunakan *scorecard* untuk menghasilkan berbagai proses manajemen penting yaitu:

- a) Memperjelas dan menerjemahkan visi dan strategi;
- b) Mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis;

³⁰ Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2013), hal. 129.

³¹Dadang Dally, *Balance ScoreCard...*, hal. 50

- c) Merencanakan, menetapkan sasaran, dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis;
- d) Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis.³²

Setiap Strategi selalu memerlukan peninjauan ulang dan bahkan mungkin perubahan di masa datang. Dalam merumuskan dan menetapkan suatu strategi dapat dilakukan dengan seperti yang telah tercantum berbagai tahap diatas. Sehingga menghasilkan proses manajemen strategis yang memberikan hasil perubahan secara berkala dan jangka panjang.

2) Sistem pengukuran Manajemen Strategis

Balance ScoreCard, merupakan suatu sistem manajemen dengan pengukuran dan pengendalian secara cepat, tepat, dan komprehensif dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang kinerja bisnis. *Balance ScoreCard*, lebih dari sebuah sistem pengukuran taktis atau operasional. *Balance ScoreCard*, sebagai model manajemen strategik yang akan menerjemahkan visi dan strategi lembaga menjadi berbagai tujuan (*objectives*) dan ukuran-ukuran dalam empat prespektif , yaitu:³³

1. Perspektif Keuangan (*financial perspective*).

Pengukuran kinerja keuangan lembaga akan memberikan gambaran apakah implementasi strategi maupun pencapaian tujuan

³² Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, hal. 142.

³³ Ismail Solihin, *Manajemen Strategik*, (Jakarta: Erlangga, 2012), hal. 84-86.

memeberikan kontribusi terhadap perbaikan kondisi keuangan lembaga dibandingkan kondisi keuangan lembaga sebelumnya (*bottom-line*).

2. Perspektif Pelanggan (*customer perspective*).

Pengukuran untuk mengidentifikasi hubungan pelanggan dengan unit kerja lembaga diantaranya adalah *customer satisfaction* (kepuasan pelanggan), *customer retention* (retensi pelanggan pada produk), *new customer acquisition* (kemampuan meraih pelanggan baru), *customer profitability* (profitabilitas lembaga dari setiap pelanggan) dengan memperhatikan besaran pangsa pasar untuk setiap segmen sasaran.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal (*internal business process perspective*).

Pengukuran proses bisnis internal terutama difokuskan ke proses internal lembaga yang akan memiliki dampak paling besar terhadap kepuasan pelanggan dan pencapaian tujuan keuangan lembaga.

Manajer lembaga melakukan identifikasi terhadap proses bisnis internal lembaga yang akan memungkinkan lembaga :

- Memberikan proporsi nilai (*value proposition*) yang akan menarik dan mempertahankan pelanggan dari target segmen pasar tertentu.
- Memuaskan ekspektasi pemegang saham dengan memeberikan

pengembalian keuangan (*financial returns*) yang sangat bagus.

4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran (*learning and growth perspective*).

Pengukuran pertumbuhan dan pembelajaran dilakukan dengan mengidentifikasi berbagai infrastruktur yang harus dibangun lembaga untuk menciptakan pertumbuhan dan perbaikan kinerja secara terus menerus dalam jangka panjang. Kemampuan lembaga untuk melakukan pembelajaran dan tumbuh dengan tiga sumber diantaranya:

- *Employee capabilities* (kemampuan sumber daya manusia)
- *Information system capabilities* (kemampuan sistem informasi)
- *Organizational procedures* (prosedur organisasi yang berkesinambungan)

B. Metode Penelitian

Metode penelitian merupakan salah satu cara ilmiah yang digunakan oleh peneliti untuk mengungkap permasalahan penelitian. Berikut metode-metode yang digunakan oleh penulis dalam penelitian ini yaitu :

1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif atau penelitian lapangan (*field research*) yaitu penelitian yang langsung terjuang di lapangan untuk mendapatkan informasi dan data sebanyak-banyaknya berkaitan dengan latar permasalahan penelitian. Penelitian kualitatif juga merupakan penelitian naturalistik karena penelitiannya dilakukan pada

kondisi yang alamiah.³⁴ penelitian kualitatif dapat diartikan prosedur penelitian yang menghasilkan data diskriptif berupa kata-kata tertulis atau ucapan lisan dari orang-orang dan perilaku yang ditunjukkan untuk mendeskripsikan atau menggambarkan fenomena yang ada, baik fenomena yang bersifat alamiah ataupun rekayasa manusia.³⁵

Penelitian kualitatif mempunyai dua tujuan utama, yakni pertama, menggambarkan dan mengungkapkan (to describe and explore) dan kedua, menggambarkan dan menjelaskan (to describe and explain).³⁶ Selain itu dikatakan penelitian kualitatif karena penelitian dilakukan secara alamiah atau pengamatan sesuai dengan realita yang ada di obyek penelitian dan analisis data secara induktif, serta data berupa data deskriptif, bukan data berupa angka.³⁷

Penelitian ini dilakukan untuk mendeskripsikan dan menganalisis tentang Madrasah Ibtidaiyah Ma’arif Candran Sidoarum Godean Sleman yang fokus penelitian ini adalah mengenai Peran Kepala Madrasah dalam Penerapan Manajemen Strategis. Sehingga pendekatan yang dilakukan dalam penelitian ini adalah pendekatan naturalistik, dimana obyek diteliti secara ilmiah dan dibiarkan berkembang secara apa adanya.

³⁴ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*, (Bandung: Alfabeta, 2013), hal. 14.

³⁵ Nana Syaodih Sukmadinata, *Meodologi Penelitian Pendidikan*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2005), hal. 60.

³⁶ *Ibid.*, hal 60.

³⁷ M. Djunaidi Ghoni dan Fauzan Almanshur, *Metode Penelitian Kualitatif*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2014), hal. 28.

2. Subyek Penelitian

Dalam penelitian kualitatif, teknik sampling atau pengambilan sampel sumber data yang sering digunakan adalah *purposive sampling* dan *snowball sampling*. Pada penelitian ini peneliti menggunakan *purposive sampling* untuk menentukan sumber data atau subyek penelitian. Karena *purposive sampling* adalah teknik pengambilan sampel sumber data dengan menggunakan pertimbangan tertentu yaitu orang yang dianggap paling mengetahui tentang variabel yang diteliti.³⁸ Pertimbangan yang dimaksud adalah 3M yaitu : mengetahui, mengalami, dan memahami. Adapun yang dijadikan subyek penelitian atau nara sumber dalam penelitian ini antara lain :

a. Kepala Madrasah Ibtidaiyah Ma’arif Candran

Peneliti mewancarai Bapak H. Sumardi, S.Ag., kepala MI Ma’arif Candran. Dalam wawancara beliau menjelaskan peran dirinya sebagai kepala madrasah dalam mengelola madrasah dan menjelaskan sekilas tentang sejarah madrasah, perkembangan madrasah dan kondisi MI Ma’arif Candran saat ini.

b. Wakil Bidang Sarana Prasarana dan Humas

Peneliti mewawancarai Bapak M. Nurkholis Febriyanto atau yang biasa dipanggil Pak Itok, selaku orang yang berkecimpung penuh dalam pengelolaan MI Ma’arif Candran. Selama wawancara, beliau menjelaskan proses perombakan pengelolaan serta langkah-langkah

³⁸ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan....*, hal. 300.

strategis yang direncanakan oleh pihak madrasah untuk menuju tujuan pendidikan yang dicapai.

c. Guru Madrasah

Peneliti diarahkan oleh kepala MI Ma'arif Candran untuk mewawancaraai kepada informan seorang guru kelas yang juga merangkap sebagai penanggung jawab program Ekstrakulikuler beliau Ibu Tri Ana Ratnasari S.Pd., dan informan seorang guru mata pelajaran agama yang juga merangkap tugas tambahan sebagai Bendahara beliau Ibu Siti Khadijah, S.Pd.I.

d. Komite Madrasah

Sebagai wakil dari *stakeholders* yang ikut mensukseskan program-program kegiatan madrasah. Untuk mengetahui peran kepemimpinan kepala madrasah dan langkah strategis madrasah yang dikomunikasikan kepada pihak Komite Madrasah. Dalam hal ini peneliti mewawancaraai seorang Ketua Komite Madrasah beliau adalah Bapak M. Basyaruddin, S.T.

3. Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan beberapa teknik pengumpulan data sebagai berikut :

a. Observasi

Observasi merupakan teknik pengumpulan data dengan cara mengamati obyek penelitian, baik secara langsung maupun tidak

langsung sehingga menuntut ketelitian dari peneliti.³⁹ Dalam penelitian ini, observasi digunakan untuk memperoleh data dengan cara mengamati obyek penelitian, yaitu lingkungan Madrasah Ibtidaiyah Ma’arif Candran. Tujuannya untuk memperoleh gambaran umum tentang lokasi penelitian dan mengetahui permasalahan terkait peran kepala Madrasah dalam pelaksanaan Manajemen Strategis di Madrasah Ibtidaiyah Ma’arif Candran.

Dalam kegiatan observasi/pengamatan tersebut peneliti tidak secara aktif tetapi hanya keterlibatan secara pasif. Keterlibatan secara pasif terwujud dalam suatu bentuk keberadaanya dalam arena kegiatan yang diwujudkan oleh tindakan-tindakan pelaku. Peneliti hanya sekedar melakukan pengamatan.⁴⁰

b. Wawancara

Wawancara merupakan pertemuan antara sumber data penelitian (*informan*) dengan peneliti sebagai upaya untuk mendapatkan informasi terkait penelitian tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam terkait dari sebuah tema penelitian.⁴¹ Jenis wawancara dalam penelitian ini menggunakan bentuk wawancara terstruktur yaitu peneliti telah mempersiapkan instrumen penelitian berupa pertanyaan-pertanyaan yang disusun terlebih dahulu.⁴²

³⁹ Juliansyah Noor, *Metodologi penelitian*, (Jakarta : Kencana, 2012), hal. 140.

⁴⁰ Imam Gunawan, *Metode Penelitian Kualitatif (Teori dan Praktek)*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2015, hal. 155.

⁴¹ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan....*, hal. 317.

⁴² Lexy J. Meolong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2014), hal. 190.

Dalam kegiatan wawancara tersebut peneliti akan melakukan wawancara pada informan utama yaitu Kepala Madrasah Ibtidaiyah Ma’arif Candran, serta beberapa informan pendukung yaitu wakil kepala bidang sarana prasarana dan humas, guru kelas, bendahara madrasah, guru penanggung jawan progra ektrakulikuler dan komite sekolah untuk mengetahui informasi yang mendukung atas keberlangsungan peran kepala madrasah dalam penerapan manajemen strategis.

c. Dokumentasi

Dokumen merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen bisa berbentuk dalam tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang.⁴³ Sedangkan menurut Guba dan Lincoln (1981:228), dokumen adalah “setiap bahan tertulis ataupun film, lain dari *record*, yang tidak dipersiapkan karena adanya permintaan seorang penyidik”.⁴⁴

Dalam kegiatan dokumentasi ini dimaksudkan agar penulis memperoleh data atau informasi yang tidak ditemukan dalam wawancara ataupun observasi yang meliputi: sejarah berdirinya dan perkembangan Madrasah, Visi, Misi, Tujuan, Struktur organisasi, keadaan siswa, tenaga pendidik/kependidikan, sarana prasarana, serta daftar riwayat Kepala Madrasah yang pernah menjabat di Madrasah Ibtidaiyah Ma’arif Candran.

⁴³ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan....*, hal. 329.

⁴⁴ Lexy J. Meolong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, hal. 216-217.

4. Uji Keabsahan Data

Pemeriksaan pada keabsahan data perlu dilakukan secara cermat dengan berbagai teknik yang biasa digunakan agar hasil penelitian dapat dipertanggung jawabkan. Ada banyak cara untuk menguji keabsahan data salah satunya dengan menggunakan teknik triangulasi. Dalam penelitian ini menggunakan teknik Triangulasi, dimana hasil penelitian bisa dibuktikan dengan cara mengecek data dari sumber, cara, dan waktu penelitian.⁴⁵

Triangulasi sumber, merupakan proses yang dilakukan untuk menguji kredibilitas data dengan cara pengecekan data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber yang digunakan dalam penelitian. Data yang sudah dianalisis harus mendapat kesepakatan dari sumber yang digunakan dalam penelitian tersebut. *Triangulasi teknik*, merupakan proses yang dilakukan untuk menguji kredibilitas data dengan cara pengecekan data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda. *Triangulasi waktu*, artinya pengecekan data yang dilakukan dalam waktu atau situasi yang berbeda, untuk menguji kredibilitas data yang diperoleh.⁴⁶

5. Teknik Analisi Data

Analisis data merupakan proses pencarian dan pengaturan secara sistematis hasil wawancara, catatan-catatan, dan bahan-bahan yang dikumpulkan untuk meningkatkan pemahaman terhadap semua hal yang dikumpulkan dan menyajikan apa yang ditemukan.⁴⁷ Analisi data adalah

⁴⁵ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan....*, hal. 372.

⁴⁶ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan....*, hal. 373-374.

⁴⁷ Imam Gunawan, *Metode Penelitian Kualitatif....*, hal. 210.

proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi, dengan cara mengorganisasikan data kedalam kategori, menjabarkan ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun kedalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri maupun orang lain.⁴⁸

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan model Matthew B.Miles dan A. Michael Huberman, yaitu aktifitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus dalam analisis data, yaitu *data reduction, data display, dan conclusion drawin/ verification*.⁴⁹ Dengan dasar tersebut maka teknik analisis data yang dilakukan dalam penelitian ini melalui tiga tahapan sebagai berikut:

a. Reduksi Data

Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, mencari tema dan polanya, serta membuang data yang tidak diperlukan. Bisa juga berarti mengidentifikasi setiap data yang mempunyai makna bila dikaitkan dengan tema penelitian. Selanjutnya setiap satuan data diberi kode (*coding*) dan dikategorikan serta dikaitkan antara satu kategori dengan kategori lain yang memiliki keterkaitan makna (*sintesisasi*).⁵⁰ Dengan

⁴⁸ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan....*, hal. 335.

⁴⁹ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan....*, hal. 337.

⁵⁰ Lexy J. Meolong, *Metodologi Penelitian...*, hal. 288-289.

teknik ini tujuannya adalah data yang diperoleh akan memberikan gambaran yang lebih jelas dan mempermudah untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya, dan mencari data yang kurang apabila diperlukan.

b. Penyajian Data

Penyajian data penelitian kualitatif dapat dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, *flowchart* dan sejenisnya. Tujuannya adalah untuk mempermudah merencanakan kerja berikutnya berdasarkan apa yang telah dipahami.⁵¹ Dalam penelitian kualitatif biasanya yang paling sering digunakan untuk menyajikan data adalah dengan bentuk teks yang bersifat naratif sehingga lebih mudah dipahami oleh pembaca.

c. Penarikan Kesimpulan dan Verifikasi

Penarikan kesimpulan yang awalnya masih bersifat sementara akan dirubah bila menemukan bukti yang kuat dan mendukung dalam tahap pengumpulan data yang berikutnya. Kesimpulan dalam penelitian kualitatif mungkin dapat menjawab rumusan masalah yang ditetapkan sejak awal, tetapi mungkin juga tidak menjawab dikarenakan masalah dan rumusan masalah dalam penelitian kualitatif masih bersifat sementara dan akan berkembang selama penelitian berlangsung.

⁵¹ Sugiyono, *Metode Penelitian....*, hal. 341.

BAB III

GAMBARAN UMUM MADRASAH IBTIDAIYAH MA'ARIF CANDRAN SIDOARUM GODEAN SLEMAN

A. Profil dan Sejarah Madrasah

1. Profil dan Letak Geografis Madrasah⁵²

Identitas diperlukan untuk memberikan tanda agar mudah dikenal dan untuk membedakan sekolah ini dengan sekolah lainnya. Adapun identitas Madrasah Ibtidaiyah Ma'arif Candran secara lengkap sebagai berikut :

Nama : MI Ma'arif Candran.
Alamat : Jl Pramuka No. 9 Sidoarum Godean Sleman DIY
Telp/No WA : (0274) 798482 / 0822 55444 218
Desa : Sidoarum
Kecamatan : Godean
Kabupaten : Sleman
Propinsi : DI Yogyakarta
NSM : 111234040007
NPSN : 60714122
NPWP : 77.929.797.7-542.000

Secara geografis batas-batas wilayahnya adalah sebagai berikut :

- a. Sebelah utara tanah kas desa.
- b. Sebelah timur dibatasi oleh perkampungan penduduk.
- c. Sebelah selatan perumahan penduduk dan tanah kas desa.
- d. Sebelah barat jalan menuju perumahan Gumuk Indah.

⁵² Hasil Dokumentasi, *Profil MI Ma'arif Candran Bulan April 2017*. Diambil tanggal 23 desember 2017, jam 08.30-09.10 WIB.

Letak Madrasah ini sangat strategis sebab dari segi transportasi sangat mudah dijangkau, terletak dijalan desa didekat Jalan Godean kurang lebih 300m. Sehingga masyarakat mudah untuk mencapainya. Disamping itu letaknya juga dekat dengan perkampungan penduduk yang mayoritas beragama Islam sehingga sangat mendukung terhadap Madrasah ini.

2. Sejarah dan Perkembangan MI Ma’arif Candran⁵³

a. Sejarah Pendirian MI Ma’arif Candran

Sejarah Berdirinya MI Ma’arif Candran yaitu didirikan pada tanggal 1 Maret 1970. Sebelumnya madrasah tersebut merupakan kelompok pengajian yang dilaksanakan pada malam hari. Pada waktu itu jumlah peserta didik mencapai 80 anak, yg terdiri dari laki-laki dan perempuan antara umur 6-10 tahun.

Peserta didik pada waktu itu disebut santri, dan para pengajar disebut guru ngaji atau ustadz. Pada tahun 1971, madrasah tersebut mulai dimasukkan pagi hari sampai dengan siang hari antara pukul 07.00 – 13.00. Model pembelajaran mulai dilaksanakan seperti halnya disekolah dasar, yaitu secara klasikal, dan mulai menggunakan kurikulum Madrasah Ibtidaiyah dari Departemen Agama. Para pendidiknya diambilkan dari tamatan PGA dan SPG di lingkungan masyarakat Sidoarum sendiri, khususnya Dusun Candran dan Dusun Bantulan.

Para peserta didik dibagi menjadi 3 kelas dengan ketentuan tingkat

⁵³ Hasil Dokumentasi, *Profil MI Ma’arif Candran Bulan April 2017*. Diambil tanggal 23 desember 2017, jam 08.30-09.10 WIB.

umum :

- a. Untuk kelas I umur 6 – 7 tahun.
 - b. Untuk kelas II umur 7 – 8 tahun.
 - c. Untuk kelas III umur 8 – 9 tahun.
- b. Perkembangan MI Ma’arif Candran

Pada tahun 1973, MI Ma’arif Candran mendapat bantuan Guru Dinas dari Departemen Agama, yaitu Bapak H. Muhtadi yang merupakan putra desa Candran sendiri. Sejak itu jumlah peserta didik tiap tahunnya mulai bertambah sehingga tempat belajar siswa tidak dapat menampungnya.

Pada tahun 1976, masyarakat Candran dan Bantulan membentuk Yayasan Ma’arif yang bertujuan untuk menguasai Madrasah Ibtidaiyah, dan mulai pada tahun 1976 gedung MI Ma’arif Candran didirikan diatas tanah pinjaman dari Pemerintah Desa Sidoarum seluas 1338 m².

Luas bangunan saat itu adalah 1050 m² terdiri dari 6 lokal kelas dan 1 lokal kantor guru. Pada tahun 1987, MI Ma’arif Candran mendapat bantuan perluasan 2 lokal kelas. Dan mulai tahun 1990, para guru MI Ma’arif Candran sebagian besar bantuan dari Departemen Agama yang berjumlah 9 orang dan masih dibantu oleh guru honorer 2 orang.

Madrasah Ibtidaiyah Ma’arif Candran adalah lembaga pendidikan dasar yang mempunyai ciri khas Islam dibawah naungan Departemen Agama. Madrasah ini berdiri sejak tanggal 1 Mei 1971. MI Ma’arif

Candran berkedudukan di kecamatan Godean. Menurut Keputusan Menteri Agama Nomer: 77/029/II/1. Dalam perkembangannya telah dipimpin oleh 5 kepala, antara lain :

1. Tahun 1971 s/d tahun 1987 dipimpin oleh Bpk H.M. Waluyo, S.Pd.
2. Tahun 1987 s/d tahun 1999 dipimpin oleh Bpk H. Muhtadi,
3. Tahun 1999 s/d tahun 2010 dipimpin oleh Bpk H. Sutar, BA.
4. Tahun 2010 s/d tahun 2016 dipimpin oleh Ibu Hj. Sumaryati, S.Pd.I.
5. Tahun 2016 s/d Sekarang dipimpin oleh Bpk H. Sumardi, S.Ag.

B. Visi, Misi dan Tujuan Madrasah⁵⁴

1. Visi Madrasah

“Menciptakan Insan Berprestasi, Unggul dan Bertaqwa”

Indikatornya :

- a. Terwujudnya Prestasi akademis yang tinggi.
- b. Terwujudnya prestasi non akademis.
- c. Terwujudnya daya saing dengan sekolah lain yang tinggi.
- d. Terwujudnya sistem penilaian yang bermakna.
- e. Terwujudnya tenaga pendidik dan kependidikan yang berkualitas.
- f. Terwujudnya sarana dan prasarana yang memadai.
- g. Terwujudnya proses pembelajaran yang berkualitas.
- h. Terwujudnya keterjangkauan pembiayaan.
- i. Terwujudnya manajemen pengelolaan yang terbuka.

2. Misi Madrasah

⁵⁴ Hasil Dokumentasi, *Profil MI Ma’arif Candran Bulan April 2017*. Diambil tanggal 23 desember 2017, jam 08.30-09.10 WIB.

- a. Menumbuhkan Budi Pekerti yang Berakhlaqul Karimah.
- b. Mengembangkan Suasana Harmonis dan Religius.
- c. Menumbuhkan Keterampilan Hidup Sejak Dini.
- d. Membiasakan Hidup Bersih, Sehat dan Peduli.
- e. Menumbuhkan Semangat Berprestasi kepada Seluruh Warga Sekolah.
- f. Menyelenggarakan tata kelola madrasah yang efektif, efisien, transparan dan akuntabel.

3. Tujuan Madrasah

- a. Menyelaraskan antara IMTAQ dan IPTEK.
- b. Mengembangkan Pembelajaran yang Efektif, Efisien dan Menyenangkan.
- c. Mengembangkan Bakat dan Kreativitas.
- d. Menanamkan Rasa Cinta Tanah Air, Bangsa dan Budaya.
- e. Lulusan Mempunyai Kemampuan Dasar Pengetahuan dan Keterampilan yang berguna untuk diri sendiri dan Masyarakat pada umumnya.

C. Guru, Karyawan, dan Siswa⁵⁵

1. Guru

Guru bertanggung jawab kepada kepala madrasah dan mempunyai tugas melaksanakan kegiatan proses belajar mengajar secara efektif dan efisien. Tugas dan tanggung jawab seorang guru meliputi: membuat

⁵⁵ Hasil Dokumentasi, *Profil MI Ma’arif Candran Bulan April 2017*. Diambil tanggal 23 desember 2017, jam 08.30-09.10 WIB.

perangkat program pengajaran (program tahunan, semester, LKS, program mingguan dll), melaksanakan kegiatan pembelajaran melaksanakan kegiatan penilaian proses belajar mengajar, mengisi daftar nilai siswa, membuat alat peraga dan lain-lain.

Adapun jumlah keseluruhan Guru MI Ma'arif Candran Tahun 2017/2018 terdiri dari Guru PNS Tetap 3 Orang, Guru Tetap Yayasan 4 orang, Guru Tidak Tetap 8 orang, dan 1 Guru Honorer.⁵⁶

Tabel. I
Data Tenaga Pendidik

No	Keterangan	Jumlah
1	Guru PNS diperbantukan Tetap	3
2	Guru Tetap Yayasan	4
3	Guru Tidak Tetap	8
4	Guru Honorer	1
Jumlah Tenaga Pendidik		16

2. Karyawan

Karyawan merupakan tenaga kependidikan yaitu tenaga yang tidak berperan langsung dalam proses belajar akan tetapi membantu proses pembelajaran, memperlancar kegiatan di madrasah dalam mencapai tujuan pendidikan. Adapun karyawan yang dimiliki oleh MI Ma'arif Candran diantaranya ada Admin Tata Usaha, Satpam, Tukang kebun atau

⁵⁶ Hasil Dokumentasi, *Profil MI Ma'arif Candran Bulan April 2017*. Diambil tanggal 23 desember 2017, jam 08.30-09.10 WIB.

kebersihan dan Penjaga Malam.⁵⁷ Berikut tabel tenaga kependidikan di MI Ma’arif Candran.

Tabel. II
Data Tenaga Kependidikan

No	Nama	Tugas	Jenis Kelamin
1	Laily Nafiah	Admin TU	P
2	Agung Suryanto	Security	L
3	Suryono	Tukang Kebun	L
4	M. Basith	Penjaga Malam	L

3. Siswa

Siswa merupakan elemen penting yang ada dalam proses pembelajaran di lembaga pendidikan madrasah, karena tanpa adanya siswa seorang guru tidak dapat menyampaikan atau mentransfer ilmunya dengan baik. MI Ma’arif Candran Saat ini sudah berkembang dengan semakin meningkat bertambahnya jumlah siswa disetiap tahunnya memaksa untuk bertambahnya jumlah rombongan belajar (rombel), pertumbuhan ini berjalan dalam kurun waktu 3 tahun ini.

Adapun jumlah siswa yang terdaftar di MI Ma’arif Candran adalah sebagai berikut:

⁵⁷ Hasil Dokumentasi, *Profil MI Ma’arif Candran Bulan April 2017*. Diambil tanggal 23 desember 2017, jam 08.30-09.10 WIB.

Tabel III
Jumlah Siswa Tahun Ajaran 2017/2018 ⁵⁸

No	Kelas	Rombel	Jenis Kelamin		Jumlah
			Laki-Laki	Perempuan	
1	Kelas 1	2	34	21	55
2	Kelas 2	2	32	20	52
3	Kelas 3	2	27	18	45
4	Kelas 4	1	11	18	29
5	Kelas 5	1	12	17	29
6	Kelas 6	1	20	9	29
Jumlah		9	136	103	239

Dengan jumlah siswa yang mencukupi tersebut, madrasah ini mampu mengadakan program-program yang mendukung guna meningkatkan kemampuan siswa baik meningkatkan kemampuan akademik maupun non akademik. Program tersebut antara lain :

- a. Program keagamaan siswa yaitu dengan sholat berjama'ah baik dalam sholat sunnah (sholat Dhuha) maupun sholat wajib (sholat Dzuhur) dan tambahan mata pelajaran BTAQ (baca tulis al-qur'an) yang masuk dalam jam pelajaran di dalam kelas
- b. Program ekstrakulikuler yang dapat meningkatkan kemampuan dan menggali bakat siswa. Program ekstrakulikuler tersebut diantaranya : Tahfidz Qur'an, Qiro'ah, Hadroh, Membatik, Pramuka, Drumband, Sepak bola, Seni Tari, Karate, Baca Tulis, dan Matematika.

⁵⁸ Hasil Dokumentasi, *Profil MI Ma'arif Candran Bulan April 2017*. Diambil tanggal 23 desember 2017, jam 08.30-09.10 WIB.

c. Program pembelajaran diluar kelas yang dapat menambah wawasan siswa. Program tersebut diantaranya: Kunjung Museum, Outbond, Karnaval HSN, Ziarah Kubur, Rekreasi, dll.

Program-program madrasah tersebut tentunya sangat mendukung kegiatan belajar siswa untuk meningkatkan wawasan pengetahuannya dalam bidang akademik maupun non akademik bagi siswa-siswi MI Ma'arif Candran.

D. Sarana dan Fasilitas di MI Ma'arif Candran

Sarana prasaran merupakan salah satu faktor pendukung yang sangat penting untuk mencapai tujuan pendidikan. Sarana prasarana adalah segala fasilitas yang dimiliki oleh mdrasah yang mendukung terlaksananya proses pendidikan dan kegiatan belajar mengajar. Adapun sarana prasarana yang dimiliki MI Ma'arif Candran antara lain:

Tabel IV
Keadaan Sarana Prasarana MI Ma'arif Candran⁵⁹
Tahun Pelajaran 2017/2018

No	Jenis	Jumlah	Kondisi		Kategori Kerusakan		
			Baik	Rusak	Ringan	Sedang	Berat
1	Ruang Kelas	9	6	3		3	
2	Perpustakaan	1	1		1		
3	Ruang Kepala Madrasah	1	1		1		
4	Ruang Kantor Guru	1		1		1	
5	Tempat Ibadah	1	1		1		
6	Ruang UKS	1		1	1		
7	Jamban	5	3	2		2	

⁵⁹ Hasil Dokumentasi, *Profil MI Ma'arif Candran Bulan April 2017*. Diambil tanggal 23 desember 2017, jam 08.30-09.10 WIB.

8	Gudang	1		1		1	
9	Tempat Olahraga						
10	Kantin	1	1		1		
11	Koperasi Siswa	1		1		1	

Secara umum bisa dikatakan bahwa sarana prasarana di MI Ma’arif Candran sudah cukup memadai terutama sarana prasarana untuk kegiatan pembelajaran.

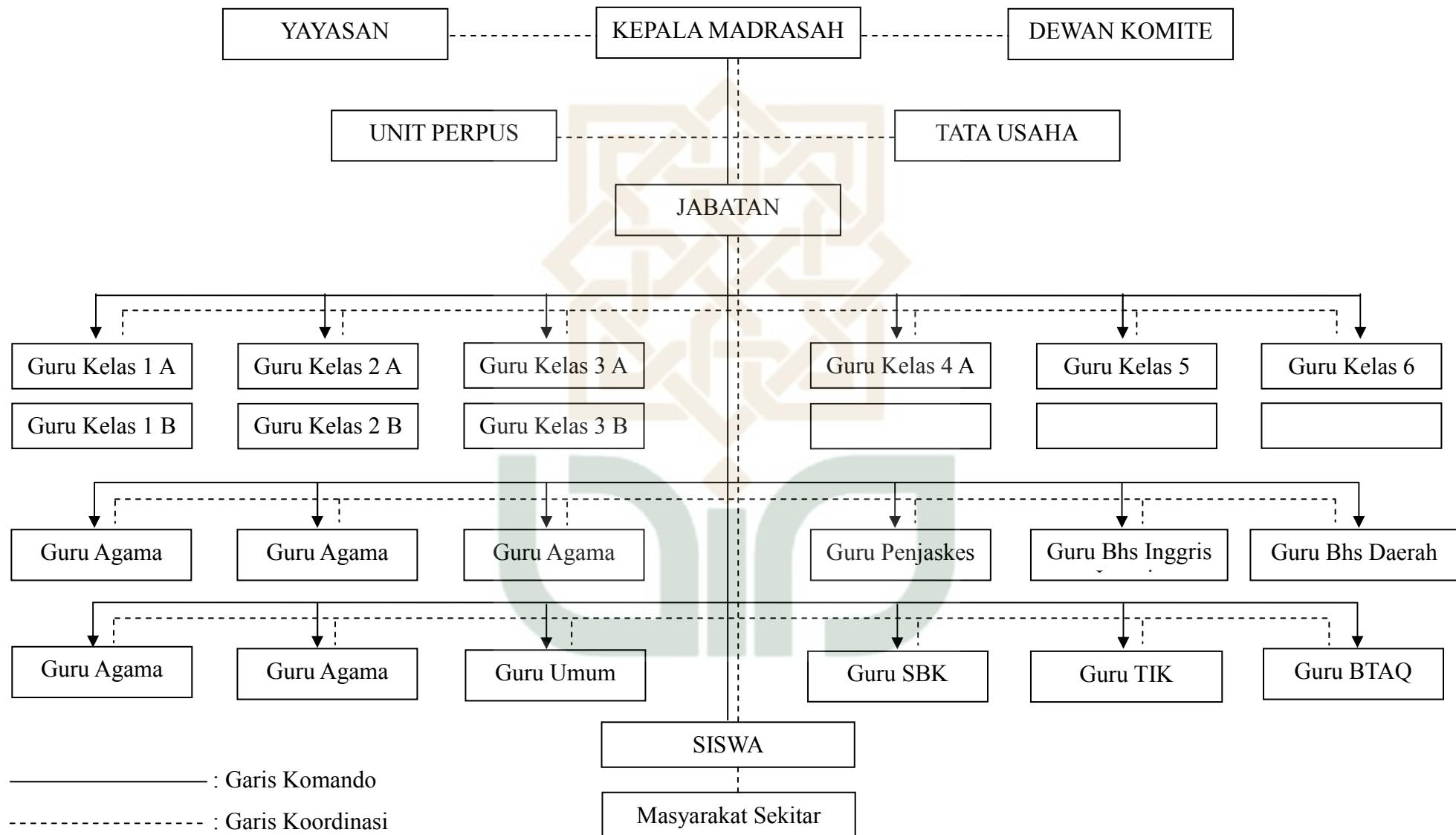
E. Struktur Organisasi di MI Ma’arif Candran

Struktur organisasi merupakan hal yang urgent dalam suatu hubungan kelembagaan karena struktur organisasi mempermudah fungsi dan peran masing-masing elemen di dalam madrasah untuk berkerjasama mencapai tujuan. Dengan adanya struktur organisasi, akan memudahkan untuk mengetahui jumlah personil yang menduduki jabatan tertentu dalam suatu lembaga dan memperlancar tugasnya agar terlaksana dengan efektif dan efisien.

Struktur organisasi MI Ma’arif Candran bersifat pemerataan dan fungsional setiap personil berkewajiban melaksanakan tugasnya menurut fungsinya masing-masing dan bertanggung jawab kepada kepala sekola, baik menyangkut hak, kewajiban serta tanggung jawab mengordinir pelaksanaan tugas demi kelancaran penyelenggaraan program pembelajaran. Pembagian tersebut dimaksudkan untuk mempermudah pelaksanaan tugas, agar tidak terjadi tumpang tindih antara satu dengan yang lainnya.

Adapun struktur organisasi MI Ma’arif Candran adalah sebagai berikut:

STRUKTUR ORGANISASI MI MA'ARIF CANDRAN



BAB IV

PERAN KEPALA MADRASAH DALAM PENERAPAN MANAJEMEN STRATEGIS UNTUK MENINGKATKAN KUALITAS PENDIDIKAN DI MI MA'ARIF CANDRAN SIDOARUM GODEAN SLEMAN

Dalam pembahasan ini akan diungkapkan tentang kondisi yang sebenarnya tentang peran kepala madrasah dalam penerapan manajemen strategis di MI Ma'arif Candran. Sebagaimana telah dijelaskan pada Bab II, bahwa penelitian ini menggunakan metode atau teknik observasi, wawancara, dan dokumentasi sebagai alat untuk memperoleh data yang berkaitan dengan obyek penelitian yang diteliti. Oleh karena itu dalam pembahasan ini akan dipaparkan secara rinci dan sistematis tentang obyek yang diteliti, dan hal ini mengacu pada fokus penelitian adalah sebagai berikut:

A. Peran Kepala Madrasah di MI Ma'arif Candran

Kepemimpinan merupakan suatu hal yang sangat penting bagi sebuah organisasi atau lembaga pendidikan sehingga dapat menjalankan proses manajemen strategis. Kepemimpinan berkaitan erat dengan masalah kepala madrasah sebagai pemimpin tertinggi di tingkat madrasah. Kepala madrasah dituntut untuk mangatur anggotanya, agar proses belajar mengajar dapat berjalan baik dalam rangka pencapaian tujuan pendidikan. Kepala madrasah dalam melaksanakan perannya sebagai *Educator, Manager, Administrator, Supervisor, Leader, Enterpreneur, Motivator, dan Climator*.⁶⁰

⁶⁰ Husaini Usman, *Manajemen Teori Praktek dan Riset Pendidikan*. Hal. 249

1. Kepala Madrasah sebagai *Educator*

Kepala madrasah sebagai tenaga pendidik dan tenaga kependidikan mempunyai peran yang sangat besar dalam mendukung peningkatan kualitas pendidikan di madrasah. Dalam menjalankan perannya sebagai edukator, kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk menciptakan iklim yang kondusif agar setiap tenaga kependidikan mampu melaksanakan tugasnya dengan baik, secara proporsional dan profesional.

Kepala madrasah selalu meghimbau dan menginstruksikan kepada seluruh warga madrasah untuk berdisiplin dengan datang tepat waktu sebelum jam 07.00 WIB, sehingga guru dalam melaksanakan pembelajaran untuk memulai dan mengakhiri pembelajaran tepat pada waktunya.⁶¹ Hal ini bertujuan agar dapat mengefisiensikan waktu dan tidak terbuang dengan sia-sia.

Sebagaimana hasil wawancara penulis dengan bapak Itok selaku guru kelas 6 yang mengajar pada jam 0 yang datang lebih dahulu:

“Yaa mas, saya selaku guru kelas 6 yang mengajar jam ngenol atau jam 06.00 pagi melihat kepala madrasah sangat baik, bahkan beliau selalu datang pertama kali untuk menyambut para guru dan murid. Pak kepala mendorong guru untuk memulai pelajaran dengan tepat waktu dan mengakhiri pembelajaran sesuai waktu yang ditentukan dan banyak mengajarkan nilai-nilai keagamaan contohnya dari mengajarkan cara bersalaman atau berjabat tangan bagi siswa kepada bapak ibu guru dengan kedua tangan serta menempelkan ke bagaian muka.”⁶²

⁶¹ Pernyataan Sumardi, wawancara pada tanggal 20 desember 2017, jam 08.30-09.10 WIB.

⁶² Hasil wawancara dengan Pak Itok selaku guru mapel matematika kelas 6, tanggal 2 januari 2018, jam 08.10 – 08.50 WIB.

Hal tersebut diperkuat dengan observasi peneliti di lingkungan madrasah saat pagi hari: ketika pagi hari sudah ada Pak Yono (tukang kebun) yang sedang membersihkan area sekolah, kemudian disusul dengan Pak Agung (Security) yang sudah berada didepan regol sekolah, ketika waktu sudah menjelang jam 6 Pak Itok pun datang ke sekolah dan langsung masuk di kelas 6 untuk memulai kegiatan pelajaran tambahan khusus pelajaran yang diujikan dalam Ujian Nasional. Setelah beberapa menit, kemudian datang bapak kepala madrasah yang bersiap menuju depan gerbang madrasah untuk menyambut orang tua yang mengantar anaknya sekaligus berjabat tangan dengan siswa-siswi serta guru dan karyawan lainnya.⁶³

Dari hasil tersebut Kepala madrasah dalam perannya sebagai edukator mampu meningkatkan kualitas pembelajaran yang dilakukan oleh para guru sehingga muncul model pembelajaran yang lebih menarik. Namun terlepas dari hal pembelajaran di sekolah ada juga hal yang sangat berkaitan yaitu orang tua/ wali siswa. Dengan munculnya program *Home visit* (Kunjungan Rumah) yang di terapkan oleh pihak sekolah. Sebagai salah satu cara sekolah dalam usahanya untuk memenuhi sarana, prasarana dan sumber belajar agar dapat memberi kemudahan para guru dan siswa dalam tugas utamanya, yaitu belajar/mengajar.

Sebagaimana hasil wawancara penulis dengan Ibu Ratna selaku

⁶³ Hasil Observasi peneliti dilingkungan MI Ma’arif Candran dipagi hari, pada hari jum’at, 5 januari 2018, jam 05.50 – 07.15 WIB.

guru wali kelas 2B yang telah menjalankan program *home visit*:

“Yaa mas beberapa waktu lalu program home visit saya jalankan, ternyata respon dari orang tua/wali siswa sangat positif karena saya membawa bahan informasi berkaitan dengan proses serta evaluasi hasil belajar siswa-siswi serta membagikan materi pembelajaran. Apa lagi semester depan sudah banyak try out bagi kelas 6 pasti akan banyak hari liburnya jadi ketika kunjungan kerumah siswa saya juga memberi materi serta pekerjaan bagi siswa dan meminta kepada orang tua/wali untuk intens mendampingi anak-anaknya agar tidak ketinggalan materi ketika libur.”⁶⁴

Dengan hasil diatas dapat diketahui bahwa program *Home visit* yang dilaksanakan oleh guru wali kelas masing-masing, sebagai inovasi model pembelajaran yang dilaksanakan oleh pihak sekolah dengan mengunjungi satu persatu dari rumah siswa dengan membawa materi pembelajaran, serta hasil belajar siswa selama proses pembelajaran yang sudah berjalan untuk dilaporkan kepada orang tua/wali siswa. Disamping itu wali kelas akan memberikan materi pembelajaran serta pekerjaan untuk siswa sebagai pengganti proses pembelajaran dikelas ketika sarana kelas dipakai untuk tryout bagi siswa kelas 6 menjelang ujian nasional.

2. Kepala Madrasah sebagai *Manager*

Kepala madrasah sebagai manajer di sekolah tugasnya adalah merencanakan sesuatu atau materi strategi yang terbaik, mengorganisasi dan mengkoordinasi sumber-sumber yang masih berserakan agar menyatu dalam melaksanakan pendidikan, dan mengadakan kontrol

⁶⁴ Hasil wawancara dengan Bu Ratna, pada tanggal 8 Januari 2018, jam 10.00- 11.20 WIB.

terhadap pelaksanaan serta hasil pendidikan. Kepala madrasah memiliki kewenangan penuh atas pengambilan keputusan, karena atas perannya sebagai manajer dimadrasah dituntut mampu “Mengadakan prediksi masa depan sekolah, misalnya tentang kualitas yang diinginkan masyarakat.

Dalam menjalankan peran tersebut kepala madrasah harus berkerja sama dengan guru untuk berpartisipasi dalam setiap kegiatan. Menurut bu Ratna mengatakan, Kerjasama harus selalu diutamakan, prinsip inilah yang diterapkan kepala madrasah MI Ma’arif Candran dalam menjalankan perannya sebagai pemimpin.⁶⁵ Hal ini dilakukan sebagai upaya untuk meningkatkan profesionalisme guru di madrasah tersebut. Kerja sama yang terjalin baik dan peran aktif guru untuk berpartisipasi dalam setiap kegiatan akan berdampak pada kemajuan kualitas, mutu dan meningkatkan keberhasilan pendidikan sekolah.

Peneliti mengamati disetiap kegiatan sekolah selalu membentuk kepanitiaan dengan menempatkan semua guru dalam posisi masing-masing, ketika ada kegiatan sekolah yang selanjutnya pembagian tugas kepanitiaannya selalu di rolling atau berpindah ketika sudah pernah jadi ketua pasti akan berpindah ke seksi lain, hal ini sebagai cara memberi kesempatan yang sama antara guru yang satu dengan lainnya. Jadi, wujud pelaksanaan pemeliharaan dan pengembangan sumber daya seorang Kepala Madrasah memberikan kesempatan seluas-luasnya

⁶⁵ Hasil wawancara dengan Bu Ratna, lokai di Ruang Guru MI Ma’arif Candran, tanggal 8 Januari 2018 jam 10.00- 11.20 WIB

kepada guru dan karyawan dalam mengikuti berbagai kegiatan maupun kegiatan pengembangan profesi.

Dalam mengelola tenaga pendidik, salah satu tugas yang harus dilakukan oleh kepala MI Ma'arif Candran adalah melaksanakan kegiatan pemeliharaan dan pengembangan profesi para guru. Kepala madrasah memfasilitasi dan memberikan kesempatan yang luas kepada para guru untuk dapat melaksanakan kegiatan pengembangan profesi melalui berbagai kegiatan pendidikan dan pelatihan, baik yang dilaksanakan di sekolah, seperti KKG/MGMP tingkat sekolah, Seminar, dan sebagainya, atau kegiatan pendidikan dan pelatihan diluar sekolah, seperti, kesempatan melanjutkan pendidikan atau mengikuti berbagai kegiatan pelatihan yang diselenggarakan pihak lain.

3. Kepala Madrasah sebagai *Administrator*

Kepala madrasah sebagai administrasi memiliki hubungan yang sangat erat dengan berbagai aktivitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan, dan pendokumen seluruh program madrasah.⁶⁶ Jadi, kepala sekolah harus mampu melakukan pengelolaan: (1) pengajaran; (2) kepegawaian; (3) Kesiswaan; (4) sarana dan prasarana; (5) keuangan; (6) hubungan sekolah dan masyarakat.

Setiap organisasi atau lembaga kecil apapun pastinya membutuhkan perencanaan yang matang dalam mencapai sebuah tujuan. Hal itu terlihat jelas di MI Ma'arif Candran, ketersediaanya Rencana

⁶⁶ E Mulyasa, Menjadi Kepala sekolah Profesional, hal 107

Anggaran Pendapatan Belanja Madrasah (RAPBM) selama 1 Tahun, RPP dan Silabus, Presensi bahkan Kegiatan Ektrisakurikuler penunjang kegiatan siswa sudah tersedia dengan baik. “Kepala madrasah setiap tahunnya menyusun RKAM dengan melibatkan komite dan dewan guru untuk bermusyawarah.”⁶⁷

Hal tersebut juga dikuatkan oleh pendapat pak Itok selaku guru kelas 6 yaitu:

“Yaa mas, beliau menghimbau dan mengontrol presensi guru, presensi siswa, dan yang terpenting adalah RPP, promes, prota maupun silabus sebagai pegangan masing-masing yang harus wajib dimiliki oleh bapak ibu guru disekolah ini”⁶⁸

Dengan adanya perencanaan diatas menunjukkan peran kepala sekolah dalam menjalankan tugasnya sebagai administrasi madrasahnya dengan baik, yang sudah direncanakan diawal tahun ajaran bersama-sama berbagai pihak yang berkaitan dewan guru serta komite dalam bermusyawarah sehingga kepala sekolah melaporkan hasil musyawarah kepada pihak yayasan.

Namun dari sisi pengendalian kepegawaian masih adanya kekurangan dari diri seorang kepala madrasah yaitu gaptek terhadap teknologi dengan bentuk presensi *fingerprint* yang tidak ditangani sendiri oleh kepala madrasah. Presensi tersebut dikendalikan oleh admin TU yang pada hakikatnya menjadi tugas yang harus di kendalikan oleh

⁶⁷ Pernyataan Pak Ratna, lokasi MI Ma’arif Candran, wawancara tanggal 8 Januari 2018 jam 10.00- 11.20 WIB

⁶⁸ Peryataan Pak Itok, lokasi MI Ma’arif Candran, wawancara tanggal 2 januari 2018, jam 08.10 – 08.50 WIB.

kepala madrasah sendiri untuk mengontrol kehadiran guru dan karyawan yang ada di MI Ma’arif Candran. Hal ini menjadi kekurangan yang dimiliki oleh kepala madrasah sehingga kepala madrasah menunjuk admin TU sebagai pengelola kehadiran guru dan karyawan.

4. Kepala Madrasah sebagai *Supervisor*

Kepala madrasah sebagai supervisor adalah melaksanakan pengawasan proses belajar dikelas dengan demikian kepala madrasah mampu memonitoring kinerja sehingga tercipta keberhasilan dalam pembelajaran. Dalam menjalankan perannya sebagai Supervisor adalah melaksanakan pengawasan proses belajar di kelas, dengan demikian maka kepala madrasah mampu memonitoring kinerja sehingga tercipta keberhasilan dalam pembelajaran. Menurut kepala madrasah bahwa, “Kepala madrasah dalam melaksanakan pengawasan terhadap proses belajar di kelas sebagai upaya untuk meningkatkan profesionalisme guru dan prestasi siswanya. Dengan pengawasan tersebut diharapkan kinerja guru semakin meningkat dan keberhasilan kegiatan pembelajaran akan terwujud. Hal tersebut meliputi absensi guru dan siswa, kesiapan materi dan RPP, media pembelajaran dan evaluasi pembelajaran.”⁶⁹

Ditambahkan oleh Bu ratna selaku guru wali kelas 2B menjelaskan bahwa, adanya pengawasan dan pengendalian merupakan control agar kegiatan pendidikan dimadrasah terarah pada tujuan yang telah ditetapkan. Pengawasan dan pengendalian juga merupakan tindakan

⁶⁹ Peryataan Sumardi, lokasi MI Ma’arif Candran, wawancara tanggal 20 desember 2017, jam 08.30 – 09.10 WIB.

preventif untuk mencegah agar para tenaga kependidikan tidak melakukan penyimpangan dan lebih berhati-hati dalam melaksanakan pekerjaannya.⁷⁰ Jadi kepala sekolah mampu menjadi supervisor untuk guru, staf, dan siswa dalam mewujudkan proses belajar mengajar yang efektif dan efisien sehingga tercapai produktifitas belajar yang pada akhirnya dapat meningkatkan mutu pendidikan.⁷¹

Hal tersebut menunjukkan Kepala madrasah telah melaksanakan kegiatan pembinaan konseling kepada guru. Pembinaan konseling dilakukan dalam rangka untuk membantu, mengetahui, dan memecahkan permasalahan yang dihadapi oleh guru. Baik dalam kegiatan pembelajaran, hubungan antar guru, sarana belajar, dll sehingga memberi kesempatan yang penuh kepada para guru untuk menyampaikan semua yang diperlukan oleh guru berkaitan dengan proses pembelajaran. Hal ini bertujuan untuk menemukan solusi atas masalah yang sedang dihadapi sehingga tidak menganggu pada prestasi madrasah secara umum.⁷²

5. Kepala Madrasah sebagai *Leader*

Kepala madrasah sebagai seorang pemimpin memiliki tanggung jawab yang sangat tinggi agar mampu menggerakkan seluruh sumber daya yang dimiliki madrasah sehingga melahirkan etos kerja dan

⁷⁰ Pernyataan Ratna, lokasi MI Ma’arif Candran, wawancara tanggal 8 Januari 2018 jam 10.00- 11.20 WIB

⁷¹ E.Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2013) cet 3. Hal.181.

⁷² Peryataan Sumardi, lokasi MI Ma’arif Candran, wawancara tanggal 20 desember 2017, jam 08.30 – 09.10 WIB.

produktivitas yang tinggi dalam mencapai tujuan serta berperan sebagai poros penggerak kekuatan kehidupan di madrasah.

Seorang kepala madrasah harus bisa mempengaruhi, memobilisasi dan memberdayakan sumber daya yang ada secara efektif, kondusif dan partisipatif dalam mencapai tujuan sekolah. Kepala madrasah mencoba memberi contoh yang baik kepada guru, karyawan maupun siswa seluruhnya. Memiliki sikap yang jujur merupakan sikap yang baik sehingga akan ditirukan oleh semua anak buahnya.

Bu Ratna menambahkan bahwa kepala madrasah memiliki sikap yang jujur dalam hal kepemimpinan. Dilihat dari sikap sehari-hari yang diperankan oleh beliau sebagai pemimpin kami di sekolah, beliau menghendaki mengedepankan prinsip transparansi segala kegiatan dan program yang tetapkan secara bersama-sama. Berawal dari sikap jujur yang diperankan kepala sekolah maka diharapkan dapat memotivasi kinerja guru di madrasah sehingga dapat meningkatkan prestasi madrasah.⁷³

Sikap kejujuran yang melekat pada seorang pemimpin maka semua tanggung jawan akan menjadi beban tugas kepala madrasah. Sikap tanggung jawab yang dilaksanakan kepala madrasah akan menunjukkan bahwa seorang kepala madrasah sebagai pemimpin benar-benar mampu memegang amanah kepercayaan yang diberikan kepadanya. Dengan tanggung jawab tersebut maka akan dapat

⁷³ Peryataan Bu Ratna, lokasi MI Ma’arif Candran saat wawancara, tanggal 8 januari 2018, jam 11.00-11.15 WIB

meningkatkan profesionalitas guru dan karyawan di MI Ma’arif Candran. Sependapat oleh pernyataan Pak Itok bahwa “Sikap Kejujuran dan Tanggung Jawab adalah wajib dimiliki oleh seorang pemimpin. Terlebih pemimpin sebuah lembaga pendidikan madrasah.” Karena dia adalah suri tauladan bagi guru, karyawan, dan siswanya. Di MI Ma’arif Candran, beliau adalah sosok pemimpin yang dikategorikan jujur dan bertanggung jawab akan tugasnya.⁷⁴

Dalam situasi musyawarah bersama dewan guru, sebagai pemimpin dalam memecahkan suatu masalah yang dihadapi oleh madrasah dituntut mengambil keputusan yang mufakat karena demi kepentingan bersama jangan sampai memihak kepada salah satu hal. Ditegaskan oleh pernyataan bu Ratna yaitu:

“Kepala sekolah kami sangat mengedepankan prinsip keterbukaan dalam pemecahan masalah demi kepentingan bersama mas, kemudian mementingkan kerjasama dari semua guru agar tujuan dari MI Ma’arif Candran yang beliau pimpin saat ini dapat tercapai, yaitu memiliki kualitas pembelajaran yang baik, berprestasi tinggi, unggul dari segala bidang sehingga membentuk pribadi siswa maupun guru disini menjadi insan yang bertaqwa.”⁷⁵

Terlepas dari beberapa hal tersebut menjadi seorang pemimpin harus bisa menerima kritik dan saran demi kemajuan bersama. Hal ini bertujuan dalam proses kepemimpinannya, saran dan kritik memang harus ada karena dengan adanya saran dan kritik itulah kinerja kepemimpinan kepala sekolah dapat di evaluasi berdasarkan hasil yang

⁷⁴ Pernyataan Pak Itok, Lokasi MI Ma’arif Candran, wawancara tanggal 2 januari 2018, jam 08.10 – 08.50 WIB.

⁷⁵ Pernyataan Bu Ratna, lokasi MI Ma’arif Candran, wawancara tanggal 4 januari 2018, jam 10.20-10.30 WIB.

telah dia lakukan selama menjalankan tugas sebagai kepala sekolah. Dengan menerima kritik dan saran tersebut kepala sekolah akan selalu semakin baik kinerjanya dalam rangka meningkatkan kualitas madrasah.

Keberhasilan madrasah adalah keberhasilan seorang kepala madrasah. Keberhasilan kepala madrasah dalam memimpin madrasahnya dapat terlihat dari produk yang dihasilkan oleh proses transformasi kepemimpinannya, seperti: (1) penampilan para guru dan peserta didik, (2) tercapainya tujuan pendidikan di madrasah, (3) pertumbuhan prestasi madrasah, (4) munculnya kepuasan terhadap kepemimpinan kepala madrasah, (5) munculnya tanggung jawab bersama terhadap tujuan madrasah, (6) munculnya dukungan dari para guru dan karyawan terhadap kedudukan dan jabatan kepala madrasah.

6. Kepala Madrasah sebagai *Entrepreneur*

Kepala madrasah berperan sebagai wirausaha harus menciptakan inovasi yang berdaya guna untuk kemajuan dan perkembangan madrasah. Beberapa terobosan yang dilakukan oleh beliau Sumardi yaitu dengan adanya program koperasi sekolah yang diantaranya menjual Alat tulis, maupun perlengkapan seragam yang dibutuhkan oleh siswa, disini saya menunjuk salah satu guru untuk menjadi penanggung jawab bagian koperasi. Di sekolah kami juga memiliki kantin yang menjadi badan usaha milik sekolah, namun kantin kami dikelola oleh pihak kedua yaitu dengan sistem kontrak. Dimana pada saat tahun ajaran baru kami membuka proses lelang sehingga yang berani kontrak dengan harga

paling tinggi itu yang akan mengontrak kantin sekolah.⁷⁶

Disisi lain kepala madrasah juga berusaha mencari solusi dalam pemecahan masalah bagian kewirausahaan yang ada di MI Ma'arif Candran supaya menjadi sekolah yang lebih baik tanpa ada perbedaan pendapat. Dengan adanya permasalahan tersebut kepala madrasah dituntut untuk kreatif dan inovatif supaya siswa juga memperoleh pelajaran kewirausahaan. Bu Ratna menyampaikan program pelajaran berkaitan dengan kewirausahaan bagi siswa yaitu berupa kegiatan *market day*. Kegiatan tersebut dilakukan setiap hari jum'at oleh siswa kelas 5, sebagai sarana kegiatan belajar siswa dalam hal kewirausahaan. Siswa-siswi kami jadwalkan setiap minggunya dengan pembagian setiap hari jum'at 5 (lima) siswa, sarana jual beli mereka adalah lingkungan sekolah bisa di tawarkan ke bapak-ibu guru maupun siswa-siswi kami.

Dari kegiatan diatas menunjukkan peran kepala madrasah sebagai seorang wirausaha itu dengan menciptakan inovasi baru yang berguna untuk kemajuan dan perkembangan sekolah. Dengan beberapa terobosan yang telah dilakukan oleh bapak kepala dalam rangka pengembangan kewirausahaan ini. Berikut ini adalah pernyataan Bapak Itok yaitu:

“Peran kepala sekolah sebagai enterpreneur cukup baik, dengan menjaga nama baik sekolah terutama prestasi siswa yang telah dimiliki. Seperti tahun pelajaran 2016-2017 kami berhasil membawa lulusan kelas 6 mendapat nilai rata-rata UN terbaik Pertama diantara seluruh seluruh sekolah/madrasah di lingkungan Kementrian Agama Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta. Hal ini kami manfaatkan sebagai salah satu strategi usaha kami untuk

⁷⁶ Pernyataan Sumardi, lokasi MI Ma'arif Candran, wawancara tanggal 20 desember 2017, jam 08.05-08.20 WIB.

menjual nama sekolah di mata masyarakat”⁷⁷

7. Kepala Madrasah sebagai *Motivator*

Peran kepala madrasah sebagai motivator memiliki hubungan yang sangat erat dengan berbagai aktifitas kegiatan di madrasah. Untuk itu kepala madrasah harus memiliki strategi dalam memberikan motivasi kepada tenaga pendidik dalam melaksanakan berbagai tugas dan fungsinya sehingga kinerja mereka semakin meningkat. Tingkat keberhasilan guru dalam menyelesaikan tugasnya harus mendapatkan perhatian lebih dari seorang pemimpin. Sebagai pemimpin dituntut untuk selalu memberikan motivasi kepada bawahan agar selalu semangat dalam bekerja. Dukungan secara fisik maupun psikis yang deberikan oleh kepala madrasah kepada guru dan karyawan, hal ini sangat berpengaruh dengan hasil kerja yang dia dapat.

Motivasi dari kepala madrasah sangat diperlukan seperti pernyataan Sumardi berikut ini:

“jadi.. setiap guru yang ingin meningkatkan diri selalu saya dukung, dan apabila ada guru yang berprestasi kita berikan penghargaan minimal kata-kata atau dengan berupa materi. Sehingga menambah semangat para guru atau karyawan untuk meningkatkan diri”⁷⁸

Hal ini tercermin pada peran kepala madrasah dalam menungkatkan disiplin kerja guru. Menurut beliau dengan cara memberikan penghargaan kepada guru yang berprestasi. Dengan adanya

⁷⁷ Hasil Wawancara pak Itok, lokasi MI Ma’arif Candran, tanggal 2 januari 2018, jam 08.10 – 08.50 WIB

⁷⁸ Peryataan Sumardi, lokasi di MI Ma’arif Candran, tanggal 20 desember 2017, jam 09.05-09.35 WIB

bentuk penghargaan yang kepala madrasah berikan kepada guru tersebut sebagai upaya untuk menghargai usaha yang diberikan seorang guru dalam memberikan bimbingan kepada peserta didik di madrasah dan sebagai motivasi bagi guru untuk selalu meningkatkan kinerjanya sehingga berdampak pada meningkatnya kualitas dan mutu pendidikan di MI Ma'arif Candran.

8. Kepala Madrasah sebagai *Climator*

Iklim kerja yang baik akan menumbuhkan semangat kerja yang menyenangkan bagi guru dan karyawan yang bekerja, sehingga pekerjaan yang dikerjakan secara proporsional dan profesional dengan mendapatkan hasil yang maksimal. Dengan segala upaya telah dilakukan oleh kepala madrasah untuk memberikan iklim kerja di MI Ma'arif Candran yang menyenangkan, walaupun itu belum maksimal secara 100 persen. Beban pekerjaan yang berat serta jam kerja yang dibebani oleh guru dan karyawan cukup banyak, apabila tidak mendapatkan iklim kerja yang nyaman dan menyenangkan maka bisa menimbulkan kejemuhan dan bosan.

Seperti yang diungkapkan oleh Sumardi saat penulis wawancara di ruang tamu madrasah yaitu:

“Aaa untuk menciptakan iklim kerja yang baik yaa... saya mencoba menjadikan MI Candran dengan kondisi yang menyenangkan, ramah, harmonis, serta meminimalisir konflik. Serta melakukan hal dalam bentuk peninjauan langsung ke ruang guru, ke ruang kelas, ke perpus, atau pos satpam. Disitu saya melihat langsung kekurangan dan memberikan solusi yang

terbaik.⁷⁹

Budaya kerja yang diciptakan oleh kepala madrasah harus kondusif sehingga akan menumbuhkan jiwa kenyamanan seluruh warga sekolah, kemudian lebih termotivasi untuk menciptakan kinerja yang lebih unggul serta kenyamanan dalam berinteraksi sesama guru maupun kepada karyawan lain sehingga iklim kerja yang tumbus secara sehat maka hubungan baik antar elemen di madrasah akan terbina. Tugas kepala madrasah harus bisa membina hubungan baik sekolah dengan pihak yayasan, sekolah dengan komite, sekolah dengan pemertintah, dan sekolah dengan *stakeholder* dalam menjalankan tugas kepemimpinannya. Sesuai yang diungkapkan oleh pak Itok:

“Seperti ini mas, peran penting seorang kepala madrasah dalam menciptakan iklim kerja yang baik sangat dibutuhkan bagi sekolah, beliau harus menciptakan rasa adem ayem karena suasana kerja akan merasa nyaman dalam berhubungan yang baik akan terbina antar guru dengan guru lain , karyawan dengan karyawan lain, maupun hubungan elemen sekolah dengan pihak luar ada komite, yayasan, pemerintah dan masyarakat.”⁸⁰

B. Penerapan Manajemen Strategis di MI Ma’arif Candran

Dunia pendidikan sudah banyak belajar menerapkan sistem manajemen yang dipakai oleh dunia bisnis sebuah perusahaan, strategi-strategi dunia bisnis dalam menjalankan sebuah perusahaan sangat efektif dan efisien. Manajemen strategis diterapkan secara terus menerus dalam sebuah lembaga. Proses manajemen strategis mencakup seluruh arus

⁷⁹ Hasil Wawancara Bapak Sumardi, lokasi di MI Ma’arif Candran, tanggal 20 Desember 2017, 09.25 – 09.45 WIB.

⁸⁰ Hasil wawancara Pak Itok, lokasi di MI Ma’arif Candran, tanggal 2 januari 2018, jam 08.10 – 08.50 WIB.

informasi, data historis, data saat ini, dan data ramalan masa depan. Setiap strategi selalu menggunakan peninjauan ulang dan bahkan mungkin perubahan di masa yang akan datang. Tujuan Utama dari manajemen strategis adalah untuk mengidentifikasi mengapa dalam persaingan beberapa lembaga pendidikan ada yang sukses mengalami perkembangan yang pesat sementara lembaga pendidikan lainnya ada yang mengalami kegagalan. Dengan demikian, komponen yang perlu mendapatkan perhatian utama dalam manajemen strategis adalah: ⁸¹

1. Visi, misi, dan tujuan organisasi.

a. Visi MI Ma’arif Candran

Rancangan cita-cita yang ingin dicapai madrasah akan menjadi acuan kedalam bentuk semua kegiatan yang berkaitan dengan tujuan sekolah secara umum yang tertuang dalam misi madrasah yang mengarahkan kepada visi MI Ma’arif Candran. Sejalan dengan hal itu Sumardi mengungkapkan visi madrasah telah kita persipakan bersama-sama dengan pihak yayasan, dengan mempertimbangkan berbagai aspek yang berkaitan dengan karakter siswa, latar belakang, dan budaya masyarakat Islam. Visi madrasah kami yaitu: “*Menciptakan Insan Berprestasi, Unggul dan Bertaqwaa*”⁸²

Dilihat dari pemilihan kata yang ada dalam visi madrasah, kata Menciptakan Insan diartikan sebagai langkah perwujudan yang ingin

⁸¹ Dadang Dally, *Balance ScoreCard...*, hal. 50

⁸² Pernyataan Sumardi, saat wawancara di ruang tamu MI Ma’arif Candran, tanggal 27 desember 2017 jam 09.15-10.00 WIB.

diraih bagi lulusan atau output. Sedangkan berprestasi merupakan capaian yang ingin dicapai baik secara akademik dan non akademik. Dari segi bahasa kata unggul diartikan sebagai nilai yang lebih ditonjolkan dan kata bertaqwa diartikan sebagai penciptaan karakter menjadi insan atau makhluk yang beragama.

Dalam perumusan visi mengandung tujuan yang terdiri dari dorongan, ruang lingkup, persyaratan, prioritas, impliksi, tindakan, kekuatan, kecakapan atau kemampuan melihat dan memahami untuk berimajinasi dalam mempersiapkan masa datang.⁸³ Selain itu sebuah visi akan menjadi branding antar organisasi. Merujuk pada konsep tersebut maka visi MI Ma’arif Candran sangat ringkas dan mengacu untuk meningkatkan prestasi dengan perwujudan insan yang unggul dan mencapai tingkat ketaqwaan yang baik.

b. Misi MI Ma’arif Candran⁸⁴

Mengenai penuangan misi yang dimiliki oleh MI Ma’arif Candran dipaparkan sebagai berikut:

- 1) Menumbuhkan Budi Pekerti yang Berakhlaqul Karimah.
- 2) Mengembangkan Suasana Harmonis dan Religius.
- 3) Menumbuhkan Keterampilan Hidup Sejak Dini.
- 4) Membiasakan Hidup Bersih, Sehat dan Peduli.

⁸³ Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2013), hal. 134.

⁸⁴ Dokumentasi Profil MI Ma’arif Candran pada Bab III.

- 5) Menumbuhkan Semangat Berprestasi kepada Seluruh Warga Sekolah.
- 6) Menyelenggarakan tata kelola madrasah yang efektif, efisien, transparan dan akuntabel.

Secara keseluruhan paparan misi madrasah terdapat keselarasan antara visi dan misi madrasah. Misi akan dicapai dengan beberapa tindakan dan kesadaran komponen madrasah untuk mencapai visi yang telah dirumuskan kedalam beberapa bentuk kegiatan pembelajaran, pengembangan minat untuk menumbuhkan jiwa berprestasi, kegiatan keagamaan sehingga membentuk insan yang bertaqwa.

c. Tujuan MI Ma’arif Candran⁸⁵

- 1) Menyelaraskan antara IMTAQ dan IPTEK.
- 2) Mengembangkan Pembelajaran yang Efektif, Efisien dan Menyenangkan.
- 3) Mengembangkan Bakat dan Kreativitas.
- 4) Menanamkan Rasa Cinta Tanah Air, Bangsa dan Budaya.
- 5) Lulusan Mempunyai Kemampuan Dasar Pengetahuan dan Keterampilan yang berguna untuk diri sendiri dan Masyarakat pada umumnya.

2. Analisis lingkungan internal dan eksternal organisasi.

a. Pengamatan lingkungan internal

⁸⁵ Dokumentasi Profil MI Ma’arif Candran pada Bab III.

Lingkungan internal madrasah yang sangat berpengaruh terhadap penerapan manajemen strategis untuk meningkatkan kinerja sumberdaya yang dimiliki dalam organisasi MI Ma'arif Candran. Lingkungan internal ini terdiri dari beberapa elemen diantaranya :

1) Struktur Madrasah

Struktur merupakan sarana yang digunakan manajemen untuk dapat mencapai sasarannya, serta memudahkan pimpinan lembaga dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya. Sehingga setiap individu yang ada dalam struktur organisasi tersebut dapat mempertanggung jawabkan atas pekerjaanya. Struktur organisasi ini akan meningkatkan efektifitas dan efisiensi lembaga pendidikan dalam menjalankan proses kelembagaannya.

Bentuk struktur organisasi di MI Ma'arif Candran dengan asas kesatuan komando tetap dipertahankan dan pelimpahan wewenang berlangsung secara vertikal dari kepala madrasah kepada jabatan dibawahnya.⁸⁶ Kepala madrasah memiliki hak penuh untuk menetapkan keputusan, kebijaksanaan dan realisasi atas tujuan lembaga pendidikan. Namun kepala madrasah tetap dibawah kendali Yayasan yang menaungi diatasnya. Dalam menjalankan tugasnya kepala madrasah dibantu oleh jabatan dibawahnya dengan bantuan pemikiran, saran-saran, data,

⁸⁶ Dokumentasi Profil MI Ma'arif Candran pada Bab III.

informasi, dan pelayanan sebagai bahan pertimbangan untuk menetapkan keputusan dan kebijakan yang diambilnya.

Seperti yang diungkapkan oleh Pak Itok sebagai berikut:

“Ya jadi seperti program-program sekolah itu diputuskan ketika rapat awal tahun pelajaran mas.. dengan pembahasan tuntas seluruh rencana untuk satu tahun pelajaran yang akan ditempuh, kalo di rapat besar kan pasti semua akan mengetahui dan menyetujui keputusan itu secara bersama-sama, jadi keputusan itu bukan atas dasar kemauan sendiri kepala sekolah.”⁸⁷

Pembagian tugas yang termuat dalam struktus organisasi madrasah menggambarkan kejelasan hubungan kerjasama dan kewenangan masing-masing jabatan. Struktur MI Ma’arif Candran yang ada telah menjelaskan adanya pembagian tugas yang didasarkan pada kewenangan personil dalam mengelola dan mengembangkan bidang pengelolaan madrasah yang telah dimuat pada struktur jabatan tersebut. Dengan demikian struktur madrasah telah menjelaskan adanya hubungan kordinasi dan teamwork yang dibentuk berdasarkan bidang masing-masing dari setiap guru dan karyawan dalam melaksanakan tugasnya.

2) Budaya Madrasah

Sebuah lembaga pendidikan mempunyai budaya kerja yang berbeda-beda. Sehingga peran budaya organisasi itu sangat penting bagi sebuah organisasi. Penerapan budaya organisasi pada lembaga pendidikan akan memberi rasa memiliki bagi

⁸⁷ Hasil wawancara dengan Pak Itok, lokasi MI Ma’arif Candran tanggal 15 januari 2018, jam 11.00 – 11.50 WIB

setiap individu yang berada dalam lingkup tersebut, adanya rasa memiliki akan memberikan dampak dalam melaksanakan tugas yang diberikan, sehingga dalam melaksanakan tugas akan dikerjakan dengan penuh kesetiaan, ketekukan, dan keuletan. Budaya organisasi yang kuat akan mengantar sebuah organisasi menjadi sukses dan sasaran-sasaran yang sudah ditetapkan dapat tercapai.

Dari hasil dokumentasi lingkungan madrasah, MI Ma'arif Candran menerapkan budaya 5S. 5S terdiri dari Senyum, Salam, Sapa, Sopan dan Santun. Pelaksanaan nilai budaya 5S merupakan salah satu langkah dari MI Ma'arif Candran untuk mencapai visi yang dimiliki yaitu menjadi pribadi yang Unggul, sehingga semua warga madrasah harus memegang teguh dan menerapkan nilai-nilai tersebut dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran di lingkungan madrasah.

Diperkuat dengan pengamatan peneliti ketika pagi hari di lingkungan madrasah, setiap siswa yang datang kesekolah pasti memulai dengan Senyum kemudian menjulurkan kedua tangan dan diikuti dengan ucapan Salam kepada guru piket di depan gerbang madrasah. Budaya ini selalu dilakukan oleh seluruh siswa ketika datang dan bertemu dengan seorang guru maupun karyawan MI Ma'arif Candran. Kemudian siswa-siswi setiap berpapasan dengan seorang guru atau karyawan memberi Sapaan

dimulai dari memanggil nama kemudian mendekat dan mengajak berjabat tangan.⁸⁸

3) Sumber daya Madrasah

Sumber daya merupakan bagian penting dalam proses pengelolaan madrasah dalam mengembangkan program dan meningkatkan kualitas madrasah. Guru merupakan pihak yang sangat berpengaruh terhadap proses pembelajaran. Kecerdasan dan kewibawaan seorang guru sangat menentukan keberlangsungan proses pembelajaran dikelas maupun di lingkungan madrasah secara luas. Tenaga pendidik senantiasa mengajak siswa-siswi menuju kearah tujuan yang akan dicapai oleh madrasah.

Latar belakang pendidikan tenaga pendidik sangat berpengaruh, semakin tingginya pendidikan seseorang semakin banyak juga ilmu pengetahuan yang di perolehnya. MI Ma'arif Candran dalam rangka meningkatkan kualitas sumber daya yang dimiliki dengan wujud melaksanakan pemeliharaan dan pengembangan profesi bagi guru dengan memberikan kesempatan seluas-luasnya kepada guru dan karyawan dalam mengikuti berbagai kegiatan maupun kegiatan pengembangan profesi.

b. Pengamatan lingkungan eksternal

⁸⁸ Observasi lingkungan MI Ma'arif Candran di pagi hari tanggal 22 januari 2018, jam 05.50-07.15 WIB.

Analisis tentang lingkungan eksternal ini memusatkan perhatian pada sistem dari luar organisasi yang memberikan pengaruh besar terhadap jalannya organisasi yang meliputi :

1) Lingkungan sosial

Lingkungan sosial merupakan sesuatu tempat untuk berlangsungnya interaksi sosial. Lingkungan ini akan memberikan dampak yang sangat tinggi terhadap keberlangsungan proses perkembangan madrasah, baik dari faktor ekonomi, geografi, dan sosial masyarakat didaerah sekitar lembaga pendidikan berada. Peneliti mengamati lingkungan sosial di MI Ma'arif Candran sangat mempengaruhi kesadaran akan pentingnya pendidikan formal.

Kondisi geografis MI Ma'arif Candran sangat strategis karena berada tidak jauh dari pusat pemerintahan desa/ kelurahan Sidoarum. Madrasah berada di pinggir jalan desa yang menghubungkan dengan kecamatan lain. Tidak jauh dari lokasi madrasah juga sudah ada lembaga pendidikan lain tingkat dibawahnya maupun tingkat diatasnya. Sehingga benar-benar kondisi geografis ini sangat menguntungkan bagi perkembangan dan kemajuan MI Ma'arif Candran.

Situasi perekonomian masyarakat sekitar memiliki pengaruh yang sangat besar menuju sasaran yang ingin dicapai. MI Ma'arif Candran adalah lembaga pendidikan yang berstatus

swasta sehingga sekolah ini bukan sekolah gratis seperti sekolah yang berstatus negeri atau milik pemerintah. Hal ini menunjukkan tingkat perokonomian masyarakat sekitar memberikan pengaruh yang sangat berarti bagi kemajuan madrasah. Kesadaran orang tua siswa akan biaya pendidikan bukanlah menjadi faktor bagi mereka untuk menyekolahkan anaknya di MI Ma'arif Candran.

Selain faktor ekonomi dan geografis, kondisi sosial masyarakat akan sadarnya terhadap pendidikan juga berpengaruh apalagi MI Ma'arif Candran adalah lembaga pendidikan yang berkarakter keagamaan. Karena materi pelajaran sekolah umum dengan sekolah yang bercirikas agama islam itu memiliki perbedaan, biasanya di sekolah umum pelajaran agamanya hanya 2 jam pelajaran tiap minggunya. Sedangkan di madrasah ini ada 10 jam pelajaran agamanya disetiap minggunya.

Dengan berbagai kondisi sosial diatas akan mempengaruhi terhadap pengelolaan madrasah. Sehingga hasil dari pengamatan tersebut dapat membantu madrasah dalam menjalankan kepemimpinannya serta penerapan manajemen strategis dalam mengembangkan kemajuan madrasah.

2) Lingkungan tugas

Hal yang berkaitan dengan lingkungan tugas di luar MI Ma'arif Candran. Ada beberapa unsur yang berpengaruh terhadap

keberlangsungan organisasi seperti hubungan kerjasama, pelanggan, kompetitor, pemerintah, dan masyarakat sekitar.

Madrasah ini berada di bawah naungan yayasan yang dikelola oleh masyarakat. Dengan semakin bertambahnya jumlah siswa disetiap tahunnya, madrasah dituntut untuk memenuhi sarana prasarana demi menunjang proses pembelajaran. Kepala madrasah melakukan komunikasi dengan komite kemudian bersama-sama mengadu atau menyampaikan kekurangan sarana ruang kelas. Hasil dari komunikasi tersebut pihak yayasan memberi gambaran terhadap madrasah dimasa mendatang. Kemudian direalisasikan dengan pembangunan ruang kelas baru yang akan dimulai bulan Februari.⁸⁹

Hubungan yang baik ini selalu terjalin dengan adanya komunikasi dari pihak madrasah terhadap lingkungan disekitar. Hal ini menunjukkan keberadaan masyarakat atau yayasan di sekitar madrasah sangat membantu dalam memecahkan masalah yang dihadapi oleh madrasah. Sehingga mampu meningkatkan kualitas yang diinginkan madrasah bisa tercapai sesuai dengan visi dan misi madrasah.

Selain itu hubungan dengan yayasan, peneliti melihat beberapa instansi luar yang berkerjasama dengan MI Ma'arif Candran, seperti dalam pengadaan buku panduan belajar, buku

⁸⁹ Pernyataan M. Basyaruddin lokasi di ruang tamu rumahnya, wawancara tanggal 22 januari 2018, jam 08.10-08.40 WIB.

lembar kerja siswa (LKS) biasanya bekerja sama dengan pihak luar dan beberapa instansi lainnya seperti dari PT. Syncore Indonesia yang memberi bantuan dana bagi anak Yatim yang menjadi siswa-siswi di MI Ma’arif Candran.⁹⁰

3. Pilihan strategis yang selaras dan sesuai antara kekuatan dan kelemahan organisasi dengan peluang dan ancaman lingkungan eksternal.

Sejalan dengan hal itu M Nurkholis F menambahkan pihak madrasah telah merancang dengan menentukan indikator komponen yang strategis di laksanakan menjadi 3 bidang garapan diantaranya:⁹¹

a. Akademik.

Langkah strategi yang dirancang oleh pihak sekolah dengan beberapa sasaran ruang lingkup Akademik dengan Pembagian Tugas Guru berkaitan dengan kurikulum pembelajaran, sarana prasarana, administrasi, guru, metode pembelajaran dll. bagian akademik arahnya adalah pemenuhan dari siswa, guru, model pembelajaran, sarana prasarana, dll.

Sebuah target capaian lulusan kelas 6 kami paparkan sejak awal tahun ajaran sehingga menjadi rencana membawa prestasi sekolah ke arah yang lebih baik. Rencana tersebut akan menjadi penyemangat dengan segala upaya yang dilakukan oleh siswa, guru, dan orang tua kelas 6 khususnya, sehingga akan merambah

⁹⁰ Pernyataan Sumardi, lokasi MI Ma’arif Candran, wawancara tanggal 27 desember 2017, jam 10.45-11.15 WIB.

⁹¹ Pernyataan pak Itok, saat wawancara di ruang tamu MI Ma’arif Candran, tanggal 15 januari 2018, jam 11.05-11.35 WIB.

keseluruhan komponen yang ada di sekolah. Program pelajaran *Ngenol* inilah yang direncanakan khusus bagi kelas 6 untuk mendapatkan hasil lulusan yang berdaya saing tinggi. Dengan wujud prestasi tersebut menunjukkan bahwa madrasah memiliki kekuatan yang tidak dimiliki oleh sekolah lainnya.

Prestasi akademik yang diperoleh MI Ma’arif Candran dalam beberapa waktu belakangan ini yaitu meraih peringkat 1 nilai UN tingkat Sekolah dasar/Madrasah tahun ajaran 2016/2017 se provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta dibawah Naungan Kementerian Agama wilayah DIY. Hal ini tidak lepas dari kerja keras guru kelas 6 dengan dimulai dari program pelajaran *Ngenol* yang dimulai pukul 6 setiap harinya.⁹²

Prestasi tersebut menjadi peluang yang dapat menjaga nama baik dan membuktikan kepada stakeholders bahwa kualitas pendidikan MI Ma’arif Candran sudah baik dan berprestasi. Hal ini menjadi pandangan tersendiri bagi masyarakat terhadap kinerja yang dilakukan oleh madrasah.

Berkaitan dengan keberhasilan siswa dalam proses pembelajaran, cara yang dapat digunakan dengan Model pembelajaran yang bervariasi. Kegiatan Pembelajaran tidak selalu belajar di kelas dan mendengarkan guru menyampaikan materi. Hal-hal lain yang saya lakukan demi meningkatkan kegiatan

⁹² Pernyataan Sumardi, lokasi di MI Ma’arif Candran, wawancara tgl 27 Desember 2018, jam 10.08-10.45 WIB.

pembelajaran di antaranya, program home visit, belajar di luar kelas, memanfaatkan lingkungan sekitar sekolah sebagai bahan belajar, dan tentunya menggunakan metode pembelajaran yang inovatif.⁹³

Dari hasil data tersebut dapat diketahui bahwa metode pembelajaran berupa *home visit* merupakan program kegiatan yang tidak dimiliki oleh MI Ma'arif Candran belum tentu dimiliki oleh sekolah lain. Hal ini menunjukkan rancangan model pembelajaran yang di tetapkan oleh kepala madrasah sangat strategis dan memiliki daya saing tinggi untuk membuktikan kepada orang tua siswa dalam menjalankan kegiatan pembelajaran.

Perbaikan dalam bidang akademik MI Ma'arif Candran dimulai dari proses PPDB (penerimaan peserta didik baru) dengan pengelolaan yang lebih tertata, dimulai dari proses tes wawancara bagi calon peserta didik baru. Tes pada proses PPDB di khususkan untuk anak dan wawancara di khususkan untuk orang tua atau wali siswa. Data yang diperoleh dari proses tersebut pihak madrasah menilai dan menganalisis hasil tes dari masing-masing anak. Selanjutnya proses penempatan calon peserta didik berdasarkan klasifikasi nilai dan kemampuan, serta meninjau hasil wawancara orang tua atau wali dari masing-masing calon peserta didik.⁹⁴

Dengan adanya pemetaan input peserta didik menunjukkan

⁹³ Pernyataan Tri Ana Ratnasri, lokasi di MI Ma'arif Candran, wawancara tgl 8 Januari 2018, jam 10.08-10.45 WIB

⁹⁴ *Ibid.*,

proses pengelolaan pihak madrasah yang menginginkan adanya hasil capaian yang bagus. Sehingga memudahkan dalam proses pembelajaran yang dilaksanakan oleh masing-masing dari guru kelas, karena sudah memiliki bekal materi kepribadian, kebiasaan dan tingkat kecerdasan dari masing-masing peserta didik baru.

Selanjutnya proses pembelajaran maupun kegiatan siswa sudah berjalan baik. Proses pembelajaran di MI Ma'arif candran dimulai jam 06.00 WIB khusus untuk kelas 6 karena persiapan menuju ujian nasional, kelas 5 ke bawah dimulai dengan pukul 06.30 WIB untuk memulai kegiatan keagamaan sholat sunnah dhuha dan sholat wajib Dzuhur keduanya dilakukan secara berjama'ah, tadarus setiap pagi sebelum pelajaran dimulai, ada juga kegiatan lain yaitu latihan Qurban, Zakat, Infaq setiap hari Senin dan Jum'at. Membangun jiwa sosial siswa dengan cara kegiatan santunan anak yatim dengan menyisihkan uang saku serta memberi kado untuk anak yatim tersebut.

Terkait dengan proses *recruitmen* tenaga pendidik atau guru memiliki tingkat penilaian yang sangat tinggi. Sasaran yang dituju pihak madrasah adalah lulusan perguruan tinggi yang masih *fresh graduate*, memiliki visi yang tinggi, penampilan yang menarik, memiliki bakat bidang tertentu, serta memiliki jiwa sosial yang tinggi. Hal ini dilakukan pihak madrasah untuk membangun citra positif terhadap masyarakat dengan memiliki guru yang

cantik-cantik dan ganteng-ganteng, serta memiliki semangat yang tinggi dan tahan banting untuk mewujudkan visi MI Ma’arif Candran.⁹⁵

Setalah dinyatakan lolos calon tenaga pendidik diberi kesempatan untuk menjalani masa *training* dengan mengajar di suatu kelas untuk di observasi dan di beri penilaian sehingga pihak madrasah dalam melakukan penyeleksian berdasarkan keahlian masing-masing calon tenaga pendidik.⁹⁶ Hal tersebut dilakukan demi meningkatkan kualitas pengajar yang dimiliki agar sesuai dengan tujuan yang diinginkan serta dapat mengimbangi tenaga pendidik yang sudah dimiliki.

Berdasarkan data dokumentasi MI Ma’arif Candran ada beberapa guru yang sudah menyelesaikan bahkan sedang menempuh pendidikan jenjang S2 (Magister). Hal ini merupakan wujud dari bentuk pengembangan profesi guru yang berupa kesempatan melanjutkan jenjang pendidikan beberapa guru yang ada di MI Ma’arif Candran. Sebagaimana tercantum dalam tabel berikut ini:

⁹⁵ Pernyataan pak Itok, saat wawancara di ruang tamu MI Ma’arif Candran, tanggal 15 januari 2018, jam 11.05-11.35 WIB.

⁹⁶ Pernyataan pak Itok, saat wawancara di ruang tamu MI Ma’arif Candran, tanggal 15 januari 2018, jam 11.05-11.35 WIB.

Tabel V
Daftar Tenaga Pendidik Melanjutkan Pendidikan S2 (Magister)⁹⁷

No	Nama	Jurusan	Universitas	Status
1	RR. Noor Kholifah Y, S.Pd., M.Pd.	PGMI	Pasca Sarjana UIN Sunan Kalijaga	Lulus
2	Muhammad Faris Usman, S.S, M.A.	Ilmu Linguistik	Pasca Sarjana Univ Gajah Mada	Lulus
3	RR. Madinatul Munawaroh, S.Pd.I., M.Pd.	PGMI	Pasca Sarjana UIN Sunan Kalijaga	Lulus
4	Nur Ernawati, S.Pd.	Pendidikan Sekolah Dasar	Pasca Sarjana Univ Negeri Yogyakarta	Dalam Proses
5	Ratna Hestiana, S.Pd.	Manajemen Pendidikan	Pasca Sarjana Univ Negeri Yogyakarta	Dalam Proses

Menurut data diatas menunjukkan kekuatan sumber daya yang dimiliki oleh MI Ma’arif Candran sangat berkualitas. Jadi tidak heran ketika kemajuan dan perkembangan kualitas pendidikannya telah berhasil menunjukkan beberapa prestasi yang telah disebutkan diatas. Hal ini menunjukkan bahwa kepala madrasah memberikan dorongan kepada tenaga pendidik untuk mengembangkan jenjang pendidikannya. Sehingga pihak madrasah memiliki peluang untuk bersaing dengan lembaga pendidikan lainnya.

Bukan hanya menjadi kekuatan madrasah ketika memiliki guru yang sedang melanjutkan studi S 2. Madrasah juga akan memiliki kelemahan yaitu dari segi kegiatan pembelajaran karena sewaktu-waktu ada jadwal kuliah bagi guru tersebut akan

⁹⁷ Data observasi dan dokumentasi, diambil tanggal 22 Januari 2018.

meninggalkan kelasnya dengan memberi tugas kepada siswa-siswinya. Namun kelemahan ini akan tertutupi oleh kekuatan yang dimiliki madrasah sehingga mampu memanfaatkan guru S 2 tersebut menjadi peluang dan menjadi nilai jual tersendiri bagi MI Ma’arif Candran dimata masyarakat maupun *stakeholders*.

b. Non Akademik.

Bentuk langkah strategi yang dirancang oleh pihak sekolah dengan sasaran ruang lingkup Non Akademik dengan menyelenggarakan kegiatan ekstrakulikuler serta kegiatan Keagamaan yang ditujukan untuk seluruh siswa. Strategi Bidang non akademik yaitu mengarahkan kepada pemanfaatan sumber daya baik guru maupun siswa terhadap pengarahan pengembangan minat dan bakat siswa, sehingga dapat mewujudkan prestasi bagi siswa dan guru.

Sementara itu berbagai upaya melalui program ekstrakulikuler bagi peserta didik MI Ma’arif Candran yang telah dilakukan untuk dapat meningkatkan dan mengembangkan minat dan bakat siswa sehingga mampu memperoleh prestasi yang diinginkan. Beberapa siswa yang memiliki bakat dan keahlian selalu diberi kegiatan pelatihan yang khusus untuk mempersiapkan ajang perlombaan yang diselenggarakan oleh pihak pemerintah maupun swasta.⁹⁸

Berdasarkan data dokumentasi MI Ma’arif Candran ada

⁹⁸ Pernyataan pak Itok, saat wawancara di ruang tamu MI Ma’arif Candran, tanggal 15 januari 2018, jam 11.05-11.35 WIB.

beberapa prestasi peserta didik yang diperoleh dari ajang perlombaan selama tahun ajaran 2016/2017. Sebagaimana tercantum dalam tabel berikut ini:

Tabel VI

Daftar Prestasi peserta didik Tahun 2017 MI Ma'arif Candran⁹⁹

No	Nama	Prestasi	Juara / Piala
1	Tasya Puspita Sari	Lari Putri AKSIOMA Tingkat Kab Sleman	Emas
2	Naufal Putra Ananto	Lari Putra AKSIOMA Tingkat Kab Sleman	Perak
3	Maulana Rayhan Syahbana	Pidato Bhs. Indonesia Putra Tingkat AKSIOMA Kab. Sleman	Perak
4	M. Hafiy Najmul Falah	MHQ Putra Aksioma Tingkat Kab Sleman	Perunggu
5	Kidung Langit Luhtitisari	Kaligrafi Putri AKSIOMA Tingkat Kab Sleman	Perunggu
6	Irfan Kamil	Renang Putra AKSIOMA Tingkat Kab Sleman	Perunggu
7	Wirdah Anggun Auliya	Cabang IPA dan Agama Kompetisi Sain Madrasah (KSM) Kab Sleman	Juara II
8	Tasya Puspita Sari	Lari Putri O2SN Tingkat Kec Godean	Juara II
9	M Tajuddin As Subuki	Karate Putra O2SN Tingkat Kec Godean	Juara III
10	M. Hafiy Najmul Falah	Tahfidz I Juz dan Tilawah Putra MTQ Kab Sleman	Juara II
11	Lutfia Nur Kholida Azzah Nur Azizah Vasya Irbah Qolila	Lomba Tari Tingkat Prov DIY	Juara Harapan III

c. Service (pelayanan).

Beberapa bentuk langkah strategi yang dirancang oleh pihak

⁹⁹ Data Dokumentasi MI Ma'arif Candran, diambil tanggal 22 januari 2018.

sekolah sasaran ruang lingkup Pelayanan pihak sekolah kepada *stakeholders* yaitu dengan menambah karyawan demi menunjang kelancaran kegiatan sekolah. Bagian pelayanan pihak sekolah kepada orang tua maupun masyarakat sekitar telah dilaksanakan berupa perekrutan karyawan tata usaha dan satpam.¹⁰⁰

Pengelolaan keuangan madrasah dibebankan oleh guru mata pelajaran yang diberi tugas tambahan menjadi pengelola keuangan atau sebagai bendahara madrasah. Tugas tambahan tersebut belum bisa berjalan dengan maksimal karena beban seorang bendahara sangat berat berkaitan dengan pengelolaan keuangan yang harus berhubungan langsung dengan kementerian yang berwenang seperti kementerian agama berkaitan dengan Dana BOSNAS dan Dinas Pendidikan berkaitan dengan Dana Hibah BOSDA Kabupaten. Seperti yang diungkapkan oleh Bu Siti selaku bendahara madrasah yaitu :

“gini mas.. jadi bendahara madrasah saya sudah lama mas, sebagai bendahara memang beban berat tetapi saya meminta ke pihak madrasah tidak dibebankan jam pelajaran lebih dari 24 jam per minggu, biasanya saya hanya mengajar 16 jam per minggu. Apalagi ketika harus membuat laporan BOS dengan dokumen yang bertumpuk-tumpuk harus diselesaikan sebulan bahkan bisa lebih dari itu. Dana BOS itu dari dua sumber mas BOSNAS kementerian Agama dan BOSDA Kab Sleman yang mekanismenya mulalui dana hibah.”¹⁰¹

Pengelolaan keuangan madrasah yang di bebankan oleh

¹⁰⁰ Pernyataan pak Itok, saat wawancara di ruang tamu MI Ma’arif Candran, tanggal 15 januari 2018, jam 11.05-11.35 WIB.

¹⁰¹ Hasil wawancara Bu Siti Khadijah, lokasi MI Ma’arif Candran, tanggal 11 januari 2018, jam 08.35 – 09.10 WIB.

bendahara sebagai tugas tambahan, nampaknya membuat kinerja sebagai guru mata pelajaran menjadi tidak efektif yang seharusnya mendapat pembagian 24 jam pelajaran per minggu harus berkurang karena beban menjadi bendahara. Hal ini akan menambah beban kerja guru mata pelajaran lainnya yang harus mendapatkan tambahan jam mata pelajaran, sehingga jumlah jam pelajaran tiap minggunya melebihi dari angka maksimal.

Berdasarkan laporan beberapa permasalahan yang ada berkaitan dengan beban kerja tambahan sebagai bendahara madrasah. Kepala sekolah mengambil langkah demi pengelolaan keuangan madrasah yang lebih efektif, efisien, dan akuntabel. Dengan tujuan yang lebih bagus tersebut kepala madrasah akan menambah karyawan yang diposisikan sebagai bendahara bersama karyawan yang sudah ada yaitu Administrasi dibagian tata usaha madrasah. Hal ini akan menambah tingkat pelayanan bagi orang tua/wali, siswa-siswi maupun *stakeholders* dan mengurangi beban kerja guru yang diberi tugas tambahan sebagai bendahara.¹⁰²

4. Pengadopsian struktur organisasi dan sistem pengendalian untuk mengimplementasikan strategi organisasi yang dipilih.

Bentuk struktur organisasi di MI Ma’arif Candran dengan asas kesatuan komando tetap dipertahankan dan pelimpahan wewenang berlangsung secara vertikal dari kepala madrasah kepada jabatan

¹⁰² Penyataan Sumardi, lokasi MI MA’arif Candran, wawancara tanggal 27 Desember 2017, jam 09.15- 10.00 WIB.

dibawahnya. Kepala madrasah memiliki hak penuh untuk menetapkan keputusan, kebijaksanaan dan realisasi atas tujuan lembaga pendidikan. Namun kepala madrasah tetap dibawah kendali Yayasan yang menaungi diatasnya. Dalam menjalankan tugasnya kepala madrasah dibantu oleh jabatan dibawahnya dengan bantuan pemikiran, saran-saran, data, informasi, dan pelayanan sebagai bahan pertimbangan untuk menetapkan keputusan dan kebijakan yang diambilnya.

Termuat dalam visi madrasah “*Menciptakan Insan Berprestasi, Unggul dan Bertaqwa*”¹⁰³ dituangkan dalam bentuk papan besar di depan gedung sekolah dengan maksud memberikan informasi kepada warga sekolah atau khalayak umum. Beberapa hal yang dilakukan pihak madrasah agar terjalin komunikasi yang baik dengan pihak orang tua, diantara lain:

- a. Pihak sekolah dengan orang tua murid.
 - 1) Melaksanakan kegiatan pertemuan pada awal tahun pelajaran.
 - 2) Melaksanakan pengajian tiga bulanan.
 - 3) Menginformasikan kegiatan tahunan dan persemester, baik kegiatan formal maupun non formal.
 - 4) Membuat forum orang tua murid (dari kelas 1 – 6).
- b. Pihak wali kelas dengan orang tua murid.
 - 1) Membentuk group kelas, yang bertujuan demi kelancaran dalam

¹⁰³ Dokumentasi Profil MI Ma’arif Candran pada Bab III.

komunikasi.

2) Membuat forum orang tua murid (masing-masing kelas).

3) Pertemuan bulanan.

Pihak sekolah membuka kritik dan saran dari orang tua maupun masyarakat disekitar lingkungan sekolah. Sehingga menjadi bahan pembelajaran pihak sekolah dalam meningkatkan pelayanan secara menyeluruh untuk siswa, guru, karyawan serta masyarakat. Dari beberapa kegiatan yang termuat diatas menunjukkan proses implementasi dari strategi yang dilakukan oleh MI Ma’arif Candran.

C. Hasil Penerapan Manajemen Strategis MI Ma’arif Candran

Proses manajemen strategis mencakup seluruh arus informasi, data historis, data saat ini, dan data ramalan masa depan. Menurut Robert S.Kaplan dan David P. Norton yang mengemukakan *Balance ScoreCard* sebagai sebuah sistem manajemen strategis menggunakan beberapa prespektif yang biasanya dihubungkan dengan pendekatan yang integratif serta sebuah sistem pengukuran taktis dan operasional.¹⁰⁴

Langkah-langkah strategis yang telah dilakukan oleh seluruh komponen madrasah diatas merupakan perwujudan atas Visi misi MI Ma’arif Candran sehingga menghasilkan pengelolan yang baik untuk menuju tujuan pendidikanya. Pengukuran tersebut dibagi menjadi empat presfektif, diantaranya:

¹⁰⁴ Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2013), hal. 141.

5. Meningkatnya pengelolaan dan kondisi keuangan

Sumber keuangan yang diperoleh MI Ma’arif Candran dari beberapa diantaranya: Dana Kas Negara melalui BOSNAS, Dana Hibah BOS Daerah Kabupaten Sleman, Iuran Komite Bulanan (SPP), Iuran Kegiatan Siswa, Dana Yayasan, dan sumber keuangan lainnya yang tidak mengikat.¹⁰⁵ Sumber keuangan tersebut menjadi tolok ukur utama kehidupan sebuah lembaga dalam menjalankan proses pengelolaan madrasah. Pengelolaan keuangan sangat memberi berpengaruh yang berarti bagi lembaga. Dalam mengelola keuangan madrasah dituntut untuk bisa bersikap efektif, efisien dan akuntabel.

Sumber keuangan lainnya yang diperoleh madrasah yaitu dari iuran siswa yang dikelola oleh komite sekolah, sumber dana inilah yang sangat membantu keadaan keuangan madrasah. Apalagi ketika sumber dana BOS yang sering terlambat dicairkan ke pihak madrasah sedangkan keuangan madrasah dalam setiap bulannya pasti digunakan berkaitan dengan honorarium, operasional, maupun kegiatan sekolah dll. Sumber keuangan komite inilah yang akan menjadi topangan keuangan madrasah untuk mencukupi kebutuhan madrasah. Seperti yang diungkapkan oleh Sumardi berkaitan dengan kondisi keuangan madrasah:

“Alhamdulillah mas.. kondisi keuangan madrasah semakin meningkat, sudah ada dana Iuran Siswa yang dikelola Komite, Dana Pendidikan dari yayasan khusus untuk honorarium guru dan karyawan. dulu saya pernah mendapat tugas tambahan sebagai bendahara mas pada kepemimpinan kepala sekolah sebelumnya.

¹⁰⁵ Pernyataan Sumardi, lokasi MI Ma’arif Candran, wawancara tanggal 27 Desember 2017, jam 09.15- 10.00 WIB.

Yaa.. keuangan sekolah ini hanya dari dana BOS saja, bahkan sumber keuangan dari yayasan pun langsung direalisasikan untuk pembangunan gedung memenuhi sarana prasaraa sekolah.¹⁰⁶

Dengan adanya sumber keuangan yang bertambah saat ini pihak madrasah sudah mampu memenuhi kondisi keuangan dengan berbagai sumber keuangan diantaranya dari BOS, Iuran Komite, dan Dana Pendidikan dari Yayasan. Hal ini menuntut kondisi keuangan harus benar-benar bisa memenuhi kebutuhan karena pihak sekolah harus memenuhi kekurangan guru tersebut dengan guru baru yang berstatus honorer. Hal ini menunjukkan adanya peringkatan dari proses manajemen yang telah dijalankan oleh seluruh komponen MI Ma’arif Candran.

Namun dengan bertambahnya sumber keuangan madrasah saat ini nampaknya belum mampu memenuhi kebutuhan madrasah terutama hal yang berkaitan dengan gaji atau honorarium guru dan karyawan yang berstatus honorer. Kesejahteraan guru honorer masih jauh dibawah rata-rata upah minimum kerja (UMK) khususnya di DIY. Dari tujuan inilah yang mendorong sekolah untuk selalu memperbaiki kondisi keuangan madrasah supaya mampu memberi upah yang layak kepada guru honorer.

6. Menjaga hubungan dengan pelanggan.

Pelanggan dalam dunia pendidikan adalah Orang tua atau wali, dan anak-anaknya adalah sebagai produk yang akan di proses melalui

¹⁰⁶ Pernyataan Sumardi, lokasi MI Ma’arif Candran, wawancara tanggal 27 Desember 2017, jam 09.15- 10.00 WIB.

kegiatan pembelajaran. karena mereka yang memberi produk dalam dunia pendidikan. Menjaga hubungan yang harmonis dengan pihak orang tua/wali siswa sangat penting karena mereka merupakan salah satu tolok ukur kebutuhan madrasah, jika tidak ada orang tua/wali yang menitipkan anaknya untuk didik di lembaga pendidikan maka tidak akan adanya proses kegiatan pembelajaran. Segala langkah-langkah telah dilakukan oleh pihak madrasah, dengan beberapa kegiatan yang berhubungan dengan orang tua/wali.

Dalam hal ini, akan menambah eratnya hubungan pihak sekolah dengan orang tua/wali siswa. Kegiatan tersebut dinamakan dengan program pengajian 3 bulanan. Setiap tahun pelajaran dimulai pihak sekolah melakukan kegiatan silaturahim dan pertemuan dengan agenda pengajian kemudian dilanjutkan sosialisasi rencana capaian madrasah untuk satu tahun pelajaran. Kegiatan ini menjadi forum madrasah bersama pihak orang tua/wali untuk bisa menyampaikan masukan maupun memberikan kritik dan saran, maupun menyampaikan harapan kepada pihak sekolah.¹⁰⁷

Jika dikaitkan dengan landasan teori peneliti menemukan kesesuaian dengan teori yang ada pada bab II.¹⁰⁸ Dengan bertambahnya jumlah peserta didik dari tahun ke tahun merupakan keberhasilan madrasah dalam menjaga program-program dan kualitasnya. Terbukti

¹⁰⁷ Pernyataan Sumardi, lokasi MI Ma’arif Candran, wawancara tanggal 27 Desember 2017, jam 09.15- 10.00 WIB.

¹⁰⁸ Dadang Dally, *Balance ScoreCard, suatu pendekatan dalam perspektif MBS*, hal. 59.

dari jumlah rombongan belajar yang semula hanya memiliki 1 rombel kelas saja, saat ini dari kelas 1 sampai kelas 3 sudah memiliki 2 rombel kelas. Pihak yayasan pun meminta untuk setiap tahunnya menerima kuota kelas dengan jumlah dua rombel. Sebagaimana data administrasi jumlah peserta didik yang di dokumentasikan oleh MI Ma’arif Candran seperti data yang tertera pada tabel berikut ini:

Tabel VII
Jumlah Siswa Tahun Ajaran 2015/2016, 2016/2017, dan 2017/2018¹⁰⁹

Tahun	2015/2016			2016/2017			2017/2018		
	Kelas	L	P	Jml	L	P	Jml	L	P
1	26	20	46	32	17	49	34	21	55
2	14	18	32	20	22	42	32	20	52
3	12	15	27	14	18	32	27	18	45
4	19	11	30	12	16	28	11	18	29
5	14	13	27	19	11	30	12	17	29
6	7	10	17	13	12	15	20	9	29
Jumlah	92	87	179	110	96	206	136	103	239

Selain data diatas tentang bertambahnya jumlah peserta didik di MI Ma’arif Candran, peneliti juga mendapatkan data dari panitia Peserta didik baru (PPDB) MI Ma’arif Candran tahun pelajaran 2017-2018 total peserta didik yang diterima sebanyak 55 anak. Dari jumlah tersebut terdapat 14 anak dengan jumlah prosentase 25% yang merupakan saudara kandung atau adik dari siswa yang sudah duduk di kelas 2

¹⁰⁹ Dokumentasi Administrasi siswa MI Ma’arif Candran, tanggal 23 desember 2017

sampai kelas 6. Jumlah tersebut mengalami peningkatan dari tahun pelajaran sebelumnya 2016-2017 dengan total peserta didik yang diterima sebanyak 40 anak, dari jumlah tersebut hanya terdapat 7 anak dengan jumlah prosentase 18% yang merupakan saudara kandung atau adik dari peserta didik yang sudah ada.¹¹⁰

Berdasarkan data di atas menunjukkan bahwa orang tua siswa yang menyekolahkan kembali anak-anaknya ke MI Ma'arif Candran memiliki rasa kepercayaan yang tinggi terhadap madrasah. Hal ini sebagai wujud kesesuaian dalam teori yg digunakan *customer retention* mengukur tingkat di mana organisasi dapat mempertahankan hubungan dengan konsumen.¹¹¹

Dalam pengertian lain bahwa orang tua atau wali siswa merasa puas akan proses pembelajaran yang dicapai oleh peserta didik maupun merasa puas akan hasil lulusan yang sangat maksimal. Pihak madrasah telah melaksanakan segala bentuk kegiatan yang berhubungan dengan orang tua atau wali siswa. Sehingga hal tersebut sangat menguntungkan bagi pihak madrasah dalam mencari calon peserta didik yang baru.

7. Proses perbaikan dan pengembangan internal lembaga.

Pihak madrasah selalu melakukan perbaikan sistem pengelolaan untuk menuju tujuan madrasah dengan kualitas yang diinginkan. Upaya memperbaiki kualitas madrasah telah dilakukan dengan langkah strategis

¹¹⁰ Dokumen Panitia PPDB TA 2016-2017 dan TA. 2017-2018 MI MA'arif Candran diambil tanggal 11 januari 2018

¹¹¹ Dadang Dally, *Balance ScoreCard, suatu pendekatan dalam perspektif MBS*, hal. 59.

dengan beberapa komponen menjadi sasaran utama madrasah dalam rangka menuju perbaikan yang berkesinambungan.

Sumber daya tenaga pendidik diwujudkan dengan adanya proses pengembangan profesi dalam bentuk kesempatan melanjutkan studi pendidikan S-2 (magister) seperti yang tertera pada subbab sebelumnya, madrasah ini memiliki kekuatan yang akan memiliki daya jual yang berbeda dari lembaga pendidikan lainnya. Dengan adanya 5 guru MI Ma'arif Candran yang sudah dan sedang menempuh S-2 menunjukkan nilai lebih dibandingkan dengan sekolah lainnya. Nilai ketertarikan masyarakat terhadap madrasah akan semakin meningkat, sehingga mampu memiliki daya saing yang sangat tinggi dengan kompetitor lainnya.

Perbaikan pada bidang non akademik yang ada di MI Ma'arif Candran terlihat dengan diwujudkannya kegiatan ekstrakurikuler yang bervariasi diantaranya Matematika, Baca Tulis, Pramuka, Drumband, Tahfidz, Qiro'ah, Hadroh, Batik, Seni Tari, dan Teakwondo. Kegiatan ini sangat menunjang proses pelatihan dan pengembangan bakat yang dimiliki oleh masing-masing siswa dalam rangka mewujudkan visi madrasah.¹¹² Hal tersebut dibuktikan dengan hasil prestasi yang telah di tertuang pada sub bab sebelumnya, sehingga menjadi bahan penilaian dan pertimbangan bagi masyarakat jika dibandingkan dengan lembaga pendidikan lainnya.

¹¹² Dokumentasi diambil dari Brosur MI Ma'arif Candran

Perombakan sistem pelayanan MI Ma'arif Candran dimulai dengan adanya rekrutmen *security* atau satpam dan Karyawan yang ditugaskan sebagai administrasi di bagian Tata Usaha Madrasah. Analisis hasil sebelumnya melihat letak madrasah yang berada di jalan desa yang sangat ramai membutuhkan seorang *security* untuk bertugas menjaga keamanan madrasah serta siswa-siswi maupun orang tua yang mengantar dan menjemput anaknya. Kemudian banyaknya tugas administrasi sekolah yang masih di bebankan kepada guru sebagai tugas tambahan, menjadi faktor utama pihak madrasah dalam mengambil langkah untuk menambah amunisi sebagai administrasi di bagian tatausaha madrasah.

Dari beberapa sasaran strategis yang ada diatas menjadi bukti hasil yang diupayakan oleh pihak madrasah serta langkah perbaikan yang ada dalam internal madrasah menunjukkan adanya perkembangan dan peningkatan untuk mencapai visi misi, sehingga menciptakan keunggulan yang komparatif dan kompetitif bagi MI Ma'arif Candran.

8. Pembelajaran dan pertumbuhan lembaga.

Fasilitas sarana prasarana merupakan bagian yang sangat pokok untuk menunjang proses kegiatan pembelajaran saat ini sudah tercukupi. Namun dengan semakin bertambahnya animo masyarakat yang mendaftarkan calon peserta didik, maka pihak madrasah dituntut untuk segera mengikuti arah kemajuan madrasah. Pihak madrasah juga menganalisis bagaimana keadaan keuangan saat ini. Karena secara langsung proses pengembangan insfrastuktur sarana ruang belajar

membutuhkan keuangan yang sangat banyak. Namun hal tersebut harus terlaksana agar proses pertumbuhan kondisi madrasah semakin bertambah sehingga mampu memperbaiki kinerja oleh komponen madrasah baik guru maupun siswa sehingga menunjukkan hasil yang berkualitas.

Proses pengembangan MI Ma’arif Candan dalam urusan sarana prasarana telah dianalisis oleh pihak madrasah bersama-sama seluruh komponen dari komite yang di rencanakan untuk mengajukan kepada pihak yayasan. Pihak yayasan pun menyanggupi keluhan dari kepala madrasah yang mengerti dan memahami kebutuhan madrasah saat ini dan jangka waktu yang akan datang. Pihak yayasan telah mendesain gedung madrasah dalam jangka Beberapa sumber keuangan pembangunan gedung ada dari bermacam-macam baik dari sumbangan siswa, dana simpanan komite, maupun dana yang berasal dari yayasan. Seperti yang di sampaikan oleh bapak ketua Komite:

“Ooh ya mas.. berkaitan rencana pembangunan kami selaku komite sebenarnya sudah mengantongi tabungan keuangan sebesar 50 juta, memang uang itu belum cukup jika kebutuhan ruang belajar sangat banyak, boro-boro untuk bangun satu kelas saja masih kurang. Tetapi saya terus berkomunikasi dengan panitia PPDB sekolah berkitan dengan dana infaq sumbangan uang gedung dari siswa baru. Ya insyaallah proses pembangunan akan segera dimulai bulan februari nanti, tunggu saja ya mas.”¹¹³

Kemampuan madrasah untuk melakukan proses pembelajaran yaitu dengan kegiatan yang bermuara pada pengembangan sumber daya

¹¹³ Hasil wawancara Bapak M. Basyaruddin S.T. (Ketua Komite MI Ma’arif Cadran, lokasi di ruang tamu MI Ma’arif Candran, tanggal 22 Januari 2018, jam 08.00 – 08.20. WIB.

manusia yang bertujuan pada peningkatan kualitas madrasah. Madrasah sudah sejak lama merencanakan kegiatan *Study Banding* oleh beberapa guru MI Ma’arif Candran. Sasaran kegiatan tersebut adalah belajar ke sebuah lembaga pendidikan yang dipandang memiliki keunggulan dalam proses pengelolaannya. Kegiatan ini bertujuan untuk mencari ilmu guna proses pengembangan madrasah. Seperti yang diungkapkan oleh pak Itok selaku inisiator kegiatan *Study Banding* yaitu:

“Ya jadi saat rapat awal tahun pelajaran, saya mengusulkan kegiatan *study banding*, bagus lho mas kegiatan itu, kita bisa mencari ilmu ke suatu lembaga pendidikan untuk belajar kepada mereka bagaimana cara mengelola sebuah sekolah. Dan Alhamdulillahnya program tersebut disetujui oleh kepala madrasah dan saya pribadi langsung ditunjuk sebagai pelaksana kegiatan *study banding*. Insyaallah besok awal bulan februari saya dan beberapa guru akan berangkat ke suatu sekolah yang berada di daerah Jember Jawa timur”¹¹⁴

Dari beberapa point hasil pengukuran pada proses manajemen strategis yang ada di MI Ma’arif Candran menunjukkan penerapan manajemen strategis berjalan dengan baik. Dimulai dari visi misi lembaga, formulasi strategis yang diambil dengan wujud analisis internal dan eksternal lembaga kemudian menghasilkan beberapa langkah strategis serta pengendalian yang telah dilakukan oleh pihak madrasah sehingga proses manajemen strategis tersebut dapat di nilai atau diukur melalui beberapa bagian yang berkaitan dengan keberlangsungan proses pengelolaan lembaga.

¹¹⁴ Hasil wawancara dengan Pak Itok, lokasi MI Ma’arif Candran tanggal 15 januari 2018, jam 11.15- 12.00 WIB.

