PERAN KOMPETENSI MANAJERIAL KEPALA MADRASAH DALAM MENGEMBANGKAN DAYA SAING MADRASAH (STUDI KASUS PADA MADRASAH IBTIDAIYAH NEGERI 1 KOTA MADIUN)

T E S I S

Oleh:

Farid Zajuli

NIM: 212217058

INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI (IAIN)

PONOROGO

PASCASARJANA

2021

PERAN KOMPETENSI MANAJERIAL KEPALA MADRASAH DALAM MENGEMBANGKAN DAYA SAING MADRASAH (STUDI KASUS PADA MADRASAH IBTIDAIYAH NEGERI 1 KOTA MADIUN)

T E S I S

Diajukan kepada

Pascasarjana

Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Ponorogo

untuk Memenuhi Tugas Akhir dalam

Menyelesaikan Program Magister Manajemen Pendidikan

Islam

Oleh:

Farid Zajuli
NIM: 212217058

INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI (IAIN)

PONOROGO

PASCASARJANA

PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM

2021

ABSTRAK

Zajuli, Farid. *Peran Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah Dalam Mengembangkan Daya Saing Madrasah (Studi Kasus Pada Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Kota Madiun.* Tesis, Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, Pascasarjana, Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Ponorogo. Pembimbing: Dr. Moh. Miftachul Choiri, M.A.

Kata Kunci: Manajerial, Kepala Sekolah, Daya Saing, MIN 1 Kota Madiun.

Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 1 Kota Madiun dianggap oleh masyarakat di lingkungan Kota Madiun dan sekitarnya memiliki reputasi yang baik. Hal ini terlihat dari meningkatnya jumlah calon siswa yang mendaftar di madrasah ini dari tahun ke tahun dan besarnya calon siswa yang masih belum lolos untuk diterima. Kondisi ini berbeda dengan kondisi sekolah lain di sekitar MIN 1 Kota Madiun yang sulit untuk memenuhi kuota siswa yang tersedia. Keberhasilan MIN 1 Kota Madiun dalam menjaga daya saingnya tentu tidak dapat dilepaskan dari peran kepala madrasah.

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan: 1) menganalisis peran kompetensi manajerial kepala madrasah dalam mengembangkan daya saing Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 1 Kota Madiun; 2) menjelaskan strategi kepala madrasah dalam mengembangkan daya saing Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 1 Kota Madiun; 3) menganalisis daya saing Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 1 Kota Madiun.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi kasus. Pengumpulan data penelitian melalui observasi partisipasori dan wawancara mendalam. Sedangkan teknik analisis data yang digunakan adalah teknik interaktif Miles dan Huberman yang meliputi reduksi data, penyajian data, dan pengambilan kesimpulan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa; (1) Kepala MIN 1 Kota Madiun, dalam menjalankan peran kompetensi manajerialnya berupaya melakukan beberapa hal yang secara garis besar mengacu pada prinsip dan karakteristik kompetensi manajerial yang baik, mulai dari perancanaan sampai kepada pengawasan. (2) Dalam mengembangkan daya saing madrasah Kepala Min 1 Kota Madiun, menempuh beberapa upaya atau strategi yang berorientasi kepada; a. Kepuasan pelanggan dan Obsesi terhadap kualitas, b. Perbaikan secara berkelanjutan, dengan mengadakan inovasi dan pengembangan dalam program pembelajaran tiap tahunnya hal itu terlihat dari peningkatan SDM tenaga pendidik dan kependidikan, c. Kerja sama tim, dengan membangun kultur yang lebih baik terutama dalam peningkatan budaya kerja d. Diklat dan pengembangan, e. Kesatuan tujuan, f. Keterlibatan karyawan secara optimal dan mempertahankan hubungan dengan pelanggan, terlihat dari komunikasi yang teratur dengan kalangan organisasi sendiri maupun pihak luar. Hal tersebut menunjukkan karakteristik maupun unsur-unsur TQM sudah dijalankan di madrasah tersebut sebagai strategi pengembangan daya saing. (3) MIN 1 Kota madiun memiliki beberapa kriteria yang bisa dijadikan acuan sebagai lembaga pendidikan dengan keunggulan daya saing seperti; memiliki nilai, langka, sulit diimitasi dan susah tergantikan.

ABSTRACT

Zajuli, Farid. *The Role of Managerial Competence of Madrasah Principals in Developing Madrasah Competitiveness (Case Study at Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Madiun City).* Thesis, Islamic Education Management Study Program, Postgraduate, State Islamic Institute (IAIN) Ponorogo. Supervisor: Dr. Moh. Miftachul Choiri, M.A.

Keywords: Managerial, Principal, Competitiveness, MIN 1 Madiun City.

Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 1 Madiun City is considered by the community in Madiun City and its surroundings to have a good reputation. This can be seen from the increasing number of prospective students who register at this madrasah from year to year and the large number of prospective students who have not yet qualified to be accepted. This condition is different from the condition of other schools around MIN 1 Madiun City which find it difficult to meet the available student quota. The success of MIN 1 Madiun City in maintaining its competitiveness cannot be separated from the role of the head of the madrasah.

This research was conducted with the aim of: 1) analyzing the role of managerial competence of madrasah principals in developing the competitiveness of Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 1 Madiun City; 2) explain the strategy of the head of madrasah in developing the competitiveness of Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 1 Madiun City; 3) to analyze the competitiveness of Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 1 Madiun City.

This research uses a qualitative approach with a type of case study. Collecting research data through participatory observation and in-depth interviews. While the data analysis technique used is the interactive technique of Miles and Huberman which includes data reduction, data presentation, and conclusion.

The results showed that the Head of MIN 1 Madiun City met the criteria for managerial competence of madrasah principals in accordance with the criteria in the Regulation of the Minister of National Education Number 13 of 2007. In addition, the results also showed that the strategy of the head of MIN 1 Madiun City in developing madrasah competitiveness was to maximize obsession. on quality, continuous improvement, teamwork, training and development, unity of purpose, optimal involvement and employees. The managerial competence and strategy used by the Head of MIN 1 Madiun City are able to create good competitiveness for MIN 1 Madiun City.

PONOROGO

KEMENTRIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PONOROGO
PASCASARJANA
Terakreditasi B sesuai SK BAN-PT Nomor: 2619/SK/BAN-PT/Ak-SURV/PT/XI/2016
Alamat: Jl. Pramuka 156 Ponorogo 63471 Telp. (0352) 481277 Fax. (0352) 461893
Website: www.iainponorogo.ac.id Email:pascasarjana@stainponorogo.ac.id

Kepada Yth.

Direktur Pascasarjana

Program Studi Manajemen Pendidikan Islam

Institut Agama Islam Negeri Ponorogo

Di

Ponorogo

NOTA PERSETUJUAN

Assalamu'alaikum Wr Wb

Setelah membaca, meneliti, membimbing, dan melakukan perbaikan seperlunya, maka tesis saudara:

Nama	: Farid Zajuli
NIM	: 212217058
Dengan Judul	: Peran Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah Dalam Mengembangkan Daya Saing Madrasah (Studi Kasus Pada Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Kota Madiun)

Telah kami setujui dan dapat diajukan untuk memenuhi tugas akhir dalam menempuh Pascasarjana (S2) pada Program Studi Manajemen Pendidikan Islam IAIN Ponorogo.

Dengan ini kami ajukan tesis tersebut pada sidang tesis yang diselenggarakan oleh tim penguji yang ditetapkan oleh Direktur Pascasarjana.

Wassalamu'alaikum Wr Wb

Ponorogo, 28 Oktober 2020

Pembimbing,

Dr. Moh.Miftachul Choiri, M.A.

NIP. 19740418 199903 1 002

KEMENTRIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PONOROGO
PASCASARJANA
Terakreditasi B sesuai SK BAN-PT Nomor: 2619/SK/BAN-PT/Ak-SURV/PT/XI/2016
Alamat: Jl. Pramuka 156 Ponorogo 63471 Telp. (0352) 481277 Fax. (0352) 461893
Website: www.iainponorogo.ac.id Email:pascasarjana@stainponorogo.ac.id

PERSETUJUAN DAN PENGESAHAN TESIS

Tesis yang berjudul "Peran Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah Dalam Mengembangkan Daya Saing Madrasah (Studi Kasus Pada Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Kota Madiun)" yang ditulis oleh Farid Zajuli, NIM: 212217058, telah dipertahankan dalam sidang Majelis *Munaqashah*Tesis Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Ponorogo pada **Tanggal 2 Maret 2021** dan dinyatakan **LULUS.**

Dewan penguji:

Penguji	Nama Penguji	Tanda Tangan	Tanggal
1	Ketua Sidang **Zahrul Fata, M.IRK., Ph.D.** NIP.197504162009011009		2 Maret 2021
2	Penguji Utama **Dr. Mambaul Ngadhimah, M.Ag.** NIP.197402041998032009		2 Maret 2021
3	Penguji 2 **Dr. Moh.Miftachul Choiri, M.A.** NIP. 19740418 199903 1 002		2 Maret 2021

Ponorogo,
Mengesahkan,
Direktur Pascasarjana IAIN Ponorogo

Dr. Miftahul Huda, M.Ag.,
NIP. 197605172002121002

SURAT PERSETUJUAN PUBLIKASI

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Farid Zajuli

NIM : 212217058

Fakultas : Program Pascasarjana

Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Judul Skripsi/Tesis : Peran Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah Dalam Mengembangkan Daya Saing Madrasah (Studi Kasus Pada Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Kota Madiun)

Menyatakan bahwa naskah skripsi/tesis telah diperiksa dan disahkan oleh dosen pembimbing. Selanjutnya saya bersedia naskah tersebut dipublikasikan oleh perpustakaan IAIN Ponorogo yang dapat diakses di etheses.iainponorogo.ac.id. Adapun isi dari keseluruhan tulisan tersebut, sepenuhnya menjadi tanggung jawab dari penulis.

Demikian pernyataan saya untuk dapat dipergunakan semestinya.

Madiun, 28 November 2020

Penulis

Farid Zajuli

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Farid Zajuli

NIM : 212217058

Fakultas : Program Pascasarjana

Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul "Peran Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah Dalam Mengembangkan Daya Saing Madrasah (Studi Kasus Pada Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Kota Madiun)", adalah benar-benar hasil karya sendiri. Di dalamnya tidak terdapat bagian yang berupa plagiat dari karya orang lain, dan saya tidak melakukan penjiplakan atau pengutipan dengan cara yang tidak sesuai dengan etika keilmuan yang berlaku. Apabila di kemudian hari ditemukan adanya pelanggaran terhadap etika keilmuan di dalam karya tulis ini, saya bersedia menanggung risiko atau sanksi yang dijatuhkan pada saya.

Madiun, 28 November 2020

Penulis

Farid Zajuli

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Jumlah madrasah yang ada di Indonesia mengalami peningkatan dari waktu ke waktu. Hal tersebut dibuktikan dengan data statistik Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan yang menunjukkan kalau jumlah madrasah per tahun 2016/2017 di Indonesia adalah 77.869 madrasah, sedangkan per tahun 2017/2018 jumlah madrasah di Indonesia mencapai 78.747 madrasah. Bukti yang berasal dari data itu menggambarkan terjadinya peningkatan sekitar 1% dalam kurun waktu 2017-2018. Namun, peningkatan jumlah madrasah tidak diiringi dengan peningkatan daya saing dari pendidikan yang ada pada madrasah, kecuali beberapa jumlah madrasah yang telah menjadi madrasah unggulan. Kondisi ini dapat dilihat berdasarkan bukti empiris dalam hasil akhir penelitian Pusat Penelitian dan Pengembangan Pendidikan Agama dan Keagamaan dimana pada umumnya, madrasah jika dilihat dari keadaan tenaga kependidikan dan kualitas pendidik, sarana pembelajaran, dan kondisi pembiayaan madrasah masih kurang baik jika perbandingkan dengan sekolah umum.

Kurang baiknya keadaan madrasah ini berdampak pada lemahnya daya saing madrasah tersebut. Oleh karena itu, madrasah kurang mendapatkkan atensi dari masyarakat jika dibandingkan dengan sekolah yang berjenis umum. Lebih lanjut, secara ekstrim, beberapa madrasah bahkan sampai mengubah fungsi dan

identitasnya menjadi sekolah disebabkan minimnya jumlah siswa-siswi yang bergabung untuk belajar pada instansi tersebut[1]

Selain permasalahan di atas, tantangan lain yang harus dihadapi oleh madrasah adalah menjaga daya saing madrasah terhadap madrasah/sekolah lainnya. Hal ini dikarenakan sekarang ini banyak dari sekolah-sekolah yang sudah membuat pendidikan Islam menjadi salah nilai khusus yang berfungsi sebagai daya tarik bagi komunitas masyarakat muslim. Para petinggi sekolah itu berpandangan kalau masyarakat muslim akan memberikan dukungan secara intens kepada sekolah yang mampu memberikan dan memperkuat pendidikan Islam yang baik pada putra-putrinya saat menjalani kegiatan belajar di lingkungan sekolah.

Oleh karena hal tersebut, secara lebih lanjut, pihak sekolah lalu memperkuat pendalaman materi-materi pendidikan Islam dengan memperbanyak waktu untuk pendidikan Islam di luar kelas, dengan demikian pihak dari sekolah mengambil konsep kegiatan belajar mengajar menjadi *full day school*. Identitas keislaman mulai dimunculkan pada sekolah-sekolah tersebut. Simbol-simbol yang berbau agama Islam, misalnya, keberadaan masjid/mushola, shalat dhuhur secara berjama'ah, shalat sunnah dhuha, tilawah Al-Quran saat pagi hari, menggunakan pakaian yang menutupi aurat (jilbab diperuntukkan para wanita dan celana panjang diperuntukkan bagi pria), *istighatsah*, serta peringatan hari-hari besar Islam menjadi hal yang biasa ditemui di madrasah swasta maupun sekolah negeri lainya[2]

Fakta di lapangan menunjukkan bahwa kompetitor lembaga madrasah dalam menjaga daya saingnya semakin banyak dan cukup memiliki kapasitas yang

[1] Imam Tholkhah, *Strategi Peningkatan Daya Saing Madrasah*, Puslitbang Pendidikan Agama dan Keagamaan Badan Litbang dan Diklat Kemenag RI, Volume 14, Nomor 2, (Jakarta Pusat Agustus 2016), 242-243.
[2] *Ibid*

baik. Hal ini menjadi tantangan tersendiri bagi setiap anggota madrasah terutama bagi seorang kepala madrasah untuk menjaga mutu madrasah agar tidak mengalami ketertinggalan dengan lembaga pendidikan lainnya. Kompetensi yang tinggi seorang kepala madrasah mutlak dibutuhkan untuk membangun efektivitas, dan kualitas sebuah madrasah. Kepala madrasah yang memiliki otoritas dalam proses terlaksananya pendidikan di madrasah perlu untuk memiliki pemahaman proses pendidikan yang terjadi di sekolah dan melaksanakan tanggung jawabnya secara baik, sehingga hal tersebut akan membuat pelaksanaan pendidikan di sekolah bisa terlaksana selaras dengan visi misi madrasah, dan sesuai dengan usaha dalam rangka tercapainya tujuan dari pendidikan secara efisien dan efektif.

Kualitas pendidikan dan eksistensi dari sebuah madrasah tidak bisa dilepaskan dari peran serta seorang kepala madrasah. Hal tersebut dikarenakan seorang kepala madrasah memiliki peran utama yang menjadi penggerak pada sebuah madrasah. Pencapaian madrasah menjadi organisasi yang berjalan secara efektif membutuhkan kepala madrasah yang memiliki memiliki visi ke depan, pemahaman tentang tujuan pendidikan, serta mampu mengaktualisasikan segala potensi yang dimiliki menjadi kekuatan yang mampu bersinergi dalam rangka mewujudkan tujuan dari pendidikan.[3]

Peraturan yang ditetapkan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 tahun 2007 mengenai Standar yang harus dimiliki oleh Kepala Sekolah memberikan syarat bahwa seorang pimpinan sekolah yang profesional wajib berkompeten dalam mengoordinasikan seluruh unsur dalam sistem oleh karena itu secara terpadu bisa menciptakan sekolah sebagai entitas tempat belajar mengajar yang efektif; berkompeten melakukan bimbingan kapabilitas profesional pendidik yang

[3] Kompri, *Manajemen Sekolah; Orientasi Kemandirian Kepala Sekolah*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2015), 4.

membuat pendidik menjadi lebih terampil mengorganisasikan kegiatan belajar mengajar; berkompeten untuk menyusun sebuah perencanaan pengembangan sekolah dengan sistematik; berkompeten dalam mengerahkan seluruh personil sekolah sehingga mereka secara tulus bekerja keras demi pencapaian tujuan institusional sekolah; dan berkompeten dalam melakukan pengawasan serta evaluasi oleh karena itu, tidak ada satu aspek dalam sistem entitas pendidikan resimi yang tidak berjalan secara maksimal. Oleh karena itu, saat terdapat salah satu dari semua komponen yang ada dalam sistem sekolah yang tidak berjalan dengan optimal maka akan menghambat proses penyelenggaraan dari fungsi atas komponen yang lain.[4] Hal ini memiliki pengertian bahwa eksistensi sebuah lembaga pendidikan akan sangat bergantung pada bagaimana seorang pemimpinnya memimpin lembaga tersebut sehingga bisa menjadi sebuah lembaga yang memiliki daya saing yang tinggi.

Masyarakat di lingkungan Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 1 Kota Madiun berpandangan bahwa MIN 1 Kota Madiun memiliki reputasi yang baik, karena itu, masyarakat menyerahkan pendidikan putra-putrinya di madrasah tersebut. Hal tersebut terlihat dari terjadinya peningkatan atas jumlah siswa-siswi yang melakukan pendaftaran untuk bergabung dalam madrasah dan banyaknya siswa-siswi yang masih belum lolos untuk diterima di madrasah ini. Hal ini dibuktikan melalui data, bahwa sampai pada saat sekarang ini jumlah peserta didik madrasah ini mencapai sekitar 1550 siswa. Lebih dari itu dalam perkembangannya, madrasah ini semakin hari semakin diminati masyarakat karena memiliki ciri khsus pada muatan keagamaan dan prestasi dari lulusan yang dihasilkan. Peningkatan mutu secara signifikan terjadi pada tahun 2012 ketika

[4] *Ibid.*

madrasah ini berhasil berinovasi dengan meraih Juara 3 Lomba Lingkungan Sekolah Sehat Tingkat Nasional. Seiring dengan prestasi inovasi tersebut, MIN 1 Kota Madiun ini juga dalam setiap tahunnya selalu meraih rata-rata tertinggi hasil Ujian Nasional di Kota Madiun. Hal inilah yang selanjutnya membuat *animo* masyarakat menjadi sangat kuat untuk mengamanahkan putra-putrinya menempuh pendidikan dasar di madrasah ini. Setelah MIN 1 Kota Madiun ini berhasil mempertahankan mutu lulusan dan inovasi sekolah sehat, pada tahun 2016 madrasah ini berhasil kembali menorehkan prestasi dalam program inovasi berupa Penghargaan Terbaik sebagai Sekolah Adiwiyata Tingkat Nasional. Perkembangan inovasi yang berhasil secara berkelanjutan inilah yang terus memacu madrasah ini untuk berinovasi.[5]

Kondisi ini berbanding terbalik dengan kondisi sekolah lain terutama sekolah negeri di sekitar MIN 1 Kota Madiun yang mengalami kesusahan untuk memenuhi kuota jumlah siswa-siswi untuk bergabung di sekolah itu. Sejumlah sekolah lainnya, disebabkan sedikitnya jumlah siswa-siswi yang melakukan pendaftaran, mengakibatkan Dinas Pendidikan menetapkan kebijakan untuk menggabungkan beberapa sekolah dasar di Madiun menjadi satu instansi pendidikan[6] Berdasarkan pernyataan Kepala Bidang Pendidikan Dasar (Pendas) Dinas Pendidikan (Dindik) Kota Madiun, ada puluhan SD negeri yang kuotanya tidak terpenuhi pada tahun ajaran 2019/2020 diantaranya di SDN Sukosari, dari pagu yang ditetapkan 28 siswa, hanya terisi 4 siswa. SDN 02 Kartoharjo dari pagu 28 siswa hanya terisi 5 siswa. Selain itu di SDN 02 Winongo, 03 Kartoharjo, 02

[5] Aziz Mushoffa, *Manajemen Perencanaan Strategik dalam Pengembangan Madrasah Literat, Tesis* (Ponorogo: PPS IAIN Ponorogo, 2020)
[6] Rika Stevani, *Pemkot Madiun Kota Evaluasi SD Minim Murid,* (Madiun: AntaraNews, 2018).

Taman, SDN Kejuron dan SDN 03 Josenan dari pagu 28 siswa masing-masing hanya terisi 6 siswa.[7]

Penelitian Puslitbang Pendidikan Agama dan Keagamaan memberikan bukti kalau indikasi daya saing yang tinggi dari sebuah madrasah dapat dilihat melalui aspek minat masyarakat yang besar untuk bergabung pada madrasah dan madrasah terpaksa harus melakukan penolakan kepada beberapa pendaftar, disebabkan kapasitas dari gedung yang ada di madrasah berbanding terbalik dengan jumlah pendaftar pada madrasah.[8]

Keberhasilan MIN 1 Kota Madiun dalam menjaga daya saingnya tentu tidak dapat dilepaskan dari peran kepala madrasah. Penelitian ini dilakukan dengan tujuan memberikan bukti bahwa kompetensi manajerial seorang kepala sebuah madrasah berperan dalam melakukan peningkatan atas daya saing dari madrasah dengan mengambil MIN 1 Kota Madiun sebagai bahan penelitian. Penelitian ini berbeda dengan penelitian-penelitian terdahulu karena menggabungkan variabel kompetensi manajerial dan daya saing madrasah serta menggunakan sampel penelitian berupa MIN 1 Kota Madiun. Penelitian ini diharapkan mampu berkontribusi bagi pada literatur pendidikan dengan memberikan bukti mengenai pentingnya kompetensi manajerial kepala madrasah dalam menjalankan proses pendidikan, dan meningkatkan kualitas pendidikan pada sebuah madrasah, serta dapat menjadi bahan masukan dan evaluasi madrasah secara umum, dan secara khusus pihak MIN 1 Kota Madiun.

[7] https://www.antaranews.com/berita/933571/puluhan-sd-negeri-di-madiun-kekurangan-siswa/2019.
[8] *Ibid.*

B. Rumusan Masalah

Mengacu pada uraian latar belakang yang ada di atas, maka rumusan masalah yang ada pada penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Bagaimana peran kompetensi manajerial kepala madrasah di Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 1 Kota Madiun?
2. Bagaimana strategi kepala MIN 1 Kota Madiun dalam mengembangkan daya saing madrasah?
3. Bagaimana daya saing Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 1 Kota Madiun?

C. Tujuan Penelitian

Mengacu pada fokus penelitian yang ada, maka tujuan yang ada pada penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Menganalisis peran kompetensi manajerial kepala madrasah dalam mengembangkan daya saing Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 1 Kota Madiun.
2. Menjelaskan strategi kepala madrasah dalam mengembangkan daya saing Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 1 Kota Madiun.
3. Menganalisis daya saing Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 1 Kota Madiun.

PONOROGO

D. Kegunaan Penelitian

Hasil dari penelitian ini, diharapkan mampu berkontribusi secara teoritis ataupun praktik dengan cara sebagai berikut.

1. Manfaat teoritis
   a) Penelitian ini berkontribusi secara keilmuan terkait pentingnya peran kompetensi manajerial kepala madrasah dalam mengembangkan daya saing madrasah untuk menghadapi perkembangan zaman.
   b) Penelitian ini menggali tentang teori-teori kompetensi manajerial kepala madrasah dalam mengembangkan daya saing madrasah yang dapat dijadikan menjadi bahan dalam penyusunan program untuk meningkatkan mutu dari sebuah madrasah yang dipimpinnya.

2. Manfaat Praktik
   a) Penelitian ini berkontribusi bagi seorang kepala sebuah madrasah secara umum, dan pihak MIN 1 Kota Madiun secara khusus dalam mengembangkan daya saing madrasah melalui kompetensi manajerial kepala madrasah.
   b) Penelitian ini menjadi bahan masukan kepada pihak madrasah untuk lebih mengoptimalkan kreativitas dan keterampilan dalam pengelolaan dan pengembangan mutu sekolah.
   c) Penelitian ini memberikan bukti empiris pada instansi yang bersangkutan berkaitan dengan pentingnya peran kompetensi

manajerial kepala madrasah dalam mengembangkan daya saing madrasah.

E. Kajian Terdahulu

Dalam menjalankan penelitian ini, maka peneliti melakukan penelaahan beberapa literatur terdahulu untuk mngetahui posisi penelitian yang dilakukan *(state of the art)*, diantaranya:

1. Tesis, *Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP)*, (Studi komparasi di MIN Yogyakarta I dan MIN Jejeran) dari penelitian yang dilakukan Donny Khoirul Aziz[9] dengan rumusan masalah 1). Bagaimana gaya kepemimpinan kepala madrasah di MIN Yogyakarta II dan MIN Jejeran?; 2). Apa saja persamaan dan perbedaan gaya kepemimpinan mereka dalam implementasi KTSP?

   Berdasarkan dari hasil penelitian itu bisa diambil kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan dari dua kepala yang berbeda mempunyai persamaan diantaranya demokrasi. Adapun perbedaannya yaitu pelaksanaan demokrasi terhadap orang lain.

2. Tesis, *Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Sekolah di SDN Sinduadi 3 Purwosari Mlati Sleman*, dari penelitian yang dilakukan Rina Dwi Etikawati[10] dengan rumusan masalah 1). Gaya kepemimpinan seperti apakah yang diterapkan oleh kepala sekolah SDN

[9] Donny Khoirul Aziz, *Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP), Tesis* (Yogyakarta: PPS UIN Sunan Kalijaga, 2010).

[10] Rina Dwi Etikawati, *Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Sekolah di SDN Sinduadi 3 Purwosari Mlati Sleman, Tesis,* (Yogyakarta: PPS UIN Sunan Kalijaga, 2009)

Sinduadi 3 Purwosari Mlati Sleman dalam memajukan mutu sekolah?; 2). Apa saja kendala-kendala yang dihadapi kepala sekolah SDN Sinduadi 3 Purwosari Mlati Sleman dalam memajukan mutu sekolah?; 3). Apa saja langkah-langkah kepala sekolah SDN Sinduadi 3 Purwosari Mlati Sleman untuk mengatasi permasalahan di sekolah tersebut agar mutu sekolah meningkat?

Berdasarkan dari hasil penelitian itu bisa diambil kesimpulan bahwa: pertama, gaya kepemimpinan kepala Siduadi 3 cenderung kearah gaya demokratis. Kedua, kendala-kendala yang dihadapi kepala sekolah SDN Sinduadi 3 dalam meningktakan mutu sekolah adalah faktor dari ketepatan waktu datang dari para guru dalam menjalankan proses belajar dan mengajar, sebagian siswa yang masuk di SDN Sinduadi 3 merupakan siswa cadangan dari SDN lain yang tergolong dalam sekolah favorit, faktor kendala keterbatasan sarana dan prasarana, serta keterbatasan dana. Ketiga, langkah-langkah kepala sekolah SDN Sinduadi 3 dalam melakukan peningkatan mutu dari sekolah adalah memberikan motivasi kepada guru-guru dan kepada para siswa, mengatasi keterbatasan sarana dan prasarana dengan cara mencari bantuan kepada Dinas Pendidikan; wali murid dan masyarakat, mengatasi masalah kekurangan dana dengan cara berjualan susu kedelai dan memanfaatkan halaman sekolah untuk kegiatan-kegiatan yang dapat menguntungkan sekolah.

3. Tesis, *Pengaruh Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah terhadap Profesionalisme Guru Madrasah Ibtidaiyah di Kecamatan Dukun*

Kabupaten Magelang, tesis yang dilakukan oleh Edi Martani[11] memiliki rumusan masalah sebagai berikut: 1). Bagaimana keterampilan manajerial pimpinan madrasah?; 2). Bagaimana profesionalisme guru madrasah?; 3). Apakah terdapat dampak positif signifikan dari keterampilan manajerial kepala madrasah terhadap profesionalisme guru madrasah?

Berdasarkan dari hasil penelitian itu bisa diambil kesimpulan bahwa keterampilan manajerial dari kepala Madrasah Ibtidaiyah yang berada pada Kecamatan Dukun, Magelang tergolong dalam kategori baik yang memiliki nilai rata-rata sebesar 81,25 persen. Kapabilitas dari pimpinan madrasah untuk melakukan pengelolaan lembaga tergolong dalam kategori baik yakni sebesar 37,98 persen. Lalu untuk aspek profesionalisme dari guru tergolong cukup dengan nilai rata-rata 74,34 persen. Hasil penlitian memberikan bukti empiris tentang keterampilan manajerial dari seorang pimpinan madrasah memiliki dampak yang positif pada profesionalisme pendidik yang ada pada Madrasah Ibtidaiyah yang ditunjukkan oleh koefisien korelasi dengan nilai 0,446 dan tergolong sedang atau cukup. Secara lebih lanjut, koefisien *r* determinasi dengan nilai 0,199 bermakna keterampilan manajerial yang dimiliki oleh seorang kepala madrasah memiliki pengaruh pada profesionalisme guru, sumbangan yang diberikan oleh pengaruh tersebut adalah sebesar 19,9%. Oleh karena itu, kondisi tinggi ataupun kondisi rendah dari keterampilan manajerial seorang pimpinan madrasah memiliki pengaruh pada profesionalitas seorang pendidik pada entitas pendidikan tersebut.

[11] Edi Martani, *Pengaruh Keterampilan Manajerial Kepala Madarsah Terhadap Profesionalisme Guru Madrasah Ibtidaiyah di Kecamatan Dukun Kabupaten Magelang, Tesis* (Yogyakarta: PPS UIN Sunan Kalijaga, 2015).

4. Artikel yang terbit pada Jurnal Mudarrisa: Kajian Pendidikan Islam, *Upaya Guru dan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Daya Saing Madrasah*, dari penelitian yang dilakukan oleh Siti Umayah[12]. Penelitian Siti Umayah bertujuan untuk mengetahui strategi guru dan kepala sekolah Islam dalam meningkatkan daya saing sekolah dan untuk menganalisis objektivitas strategi menuju sekolah berdaya saing.

   Hasil penelitian tersebut memberikan bukti bahwa terdapat tujuh buah strategi yang diterapkan oleh kepala madrasah dalam rangka peningkatan daya saing dari madrasah tersebut. Tujuh buah strategi itu adalah efektifitas dari peran yang dimiliki oleh komite madrasah, meningkatkan profesi, pelaksanaaan berbagai program pembelajaran, sarana dan prasarana pendidik, perbaikan strukrur organisasi sekolah, proses perbaikan kurikulum pendidikan (KTSP), dan memberikan jam tambahan untuk les pelajaran. Selain itu, akurasi dari objektivitas sebuah strategi untuk melakukan peningkatan atas daya saing madrasah menunjukkan bahwa ada enam sumber yang memberikan daya dukung tinggi yang telah terbukti berhasil yaitu upaya meningkatkan manajemen dan administrasi sekolah dengan kerja tim, kepemimpinan, dan meningkatkan profesionalisme guru dan karyawan,

5. Artikel yang terbit pada jurnal Jurnal Dinamika Penelitian: Media Komunikasi Sosial Keagamaan, *Manajemen Inovatif Kepala Madrasah dalam Memajukan Lembaga Pendidikan Islam*, dari penelitian yang

[12] Siti Umayah, Upaya Guru dan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Daya Saing Madrasah, Mudarrisa: Jurnal Kajian Pendidikan Islam Vol.7 No. 2 (Salatiga Desember 2015) 259-288.

dilakukan oleh Luluk Indarti[13]. Penelitian tersebut memiliki tujan untuk mengetahui apa saja faktor yang dapat memajukan lembaga pendidikan Islam dari aspek strategi, evaluasi, dan bentuk komunikasi.

Berdasarkan dari hasil penelitian itu bisa diambil kesimpulan bahwa strategi yang dilakukan kepala madrasah diniyah untuk memajukan lembaga adalah program 40 jam ngaji kitab kuning, jalan sehat, serta pengajian aswaja setiap malam rabu untuk guru. Sedangkan, bentuk komunikasi yang dilaksanakan horizontal (antar pribadi), komunikasi vertikal, dan komunikasi publik.

Berdasarkan beberapa penelitian terdahulu tersebut yang sudah dijelaskan di atas, penulis menemukan bahwa penelitian pertama dan kedua menitikberatkan penelitiannya pada gaya kepemimpinan kepala sekolah sedangkan pada penelitian ketiga mengenai dampak keterampilan manajerial seorang kepala madrasah pada profesionalisme seorang guru, penelitian ke empat menitikberatkan pada usaha yang dilakukan oleh kepala madrasah dan para guru dalam melakukan peningkatan atas daya saing madrasah, dan yang terakhir penelitian ke lima menitikberatkan pada inovasi yang dilakukan kepala madrasah dalam memajukan lembaga. Peneliti tentu saja tidak ingin mengulang seperti penelitian tersebut di atas. Untuk itu, penelitian ini berupaya membangun landasan yang kuat dengan memaparkan teori kompetensi manajerial kepala madrasah, dan daya saing madrasah. Selanjutnya, peneliti menggunakan landasan teori tersebut untuk mengkaji dan mendalami sejauh mana implementasinya dan keberhasilan kompetensi manajerial kepala madrasah di MIN 1 Kota

[13] Luluk Indarti, Manajemen Inovatif Kepala Madrasah dalam Memajukan Lembaga Pendidikan Islam, Jurnal Dinamika Penelitian: Media Komukasi Sosial Keagamaan Vol. 19 No. 02 (Tulungagung November 2019) 167-186.

Madiun dalam mengembangkan daya saing madrasah.

Penelitian ini berbeda dengan penelitian-penelitian terdahulu karena menggabungkan variabel kompetensi manajerial dan daya saing madrasah serta menggunakan sampel penelitian berupa MIN 1 Kota Madiun. Penelitian ini diharapkan mampu berkontribusi bagi pada literatur pendidikan dengan memberikan bukti mengenai pentingnya kompetensi manajerial kepala madrasah dalam menjalankan proses pendidikan, dan meningkatkan kualitas pendidikan pada sebuah madrasah, serta dapat menjadi bahan masukan dan evaluasi madrasah secara umum, dan secara khusus pihak MIN 1 Kota Madiun.

IAIN PONOROGO

F. Metode Penelitian

1. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Metode penelitian dalam penelitian ini merupakan metode kualitatif. Metode kualitatif mempunyai karakteristik yang bersifar alamiah (*natural setting*) dengan menggunakan sumber data primer, bersifat deskriptif, dimana lebih mengutamakan proses jika dibandingkan dengan hasil. Selain itu, analisis yang dilakukan untuk penelitian memiliki kecenderungan dilaksanakan dengan cara induktif serta makna menjadi sesuatu yang bersifat penting.[14] Pendekatan kualitatif terdiri dari beberapa jenis yaitu: *grounded theory, case study, etnografis, dan fenomenologi.* Jenis pendekatan kualitatif dalam penelitian ini merupakan penelitian studi kasus (*case study*), yakni: penelitian yang dilakukan secara intensif berkaitan dengan latar belakang keadaan sekarang, dan interaksi lingkungan suatu unit sosial.[15] Penelitian studi kasus pada penelitian ini dilaksanakan pada sebuah institusi pendidikan beridentitas islam yaitu Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Kota Madiun.

2. Kehadiran Peneliti

Proses pengamatan memiliki peran khusus dan ciri utama penelitian kualitatif,. Selain itu, semua sekenario yang ada berada pada ketentuan peranan seorang peneliti.[16] Peneliti untuk metode kualitatif merupakan instrumen utama dalam penelitian, sesudah fokus dari penelitian telah jelas, selanjutnya dilakukan pembangan instrumen penelitian yang sederhana, dimana diharapkan dapat melengkapi data-data yang ada untuk keperluan

---

[14] Afifuddin, dan Beni Ahmad Saebani, *Metododlogi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: CV Pustaka Setia, 2009), 57.
[15] *Ibid, 86-88.*
[16] Lexy J. Moloeng, *Metode Penelitian Kualitatif,* (Bandung: Rosdakarya Offset, 2009), 163.

pembandingan dengan data yang diperoleh melalui observasi dan wawancara. Oleh karena itu, dalam melaksanakan penelitian di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Kota Madiun peneliti berperan sebagai instrumen pokok sekaligus pengumpul data.

3. Lokasi Penelitian

Penelitian ini bertempat di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Kota Madiun disebabkan karena beberapa hal berikut, yaitu: 1) institusi ini tergolong sebagai institusi pendidikan Islam yang memiliki kualitas pendidikan yang sesuai dengan standar yang ada, yang dapat dilihat dari hasil torehan prestasi dari sisi akademik ataupun non akademik, 2) instansi ini memiliki daya saing yang baik yang ditunjukkan melalui minat dari masyarakat untuk menyekolahkan putra-putrinya pada instansi ini. Oleh karena itu, dengan alasan tersebut diharapkan penelitian ini dapat memberikan kesimpulan yang baik, tepat sasaran, dan bermanfaat untuk banyak pihak.

IAIN PONOROGO

4. Sumber Data

Data utama yang digunakan pada penelitian ini adalah data primer yang didapatkan secara langsung dari obyek penelitian, berupa hasil atas wawancara (tindakan dan kata-kata/ucapan) serta tambahan lain, misalnya informasi yang diperoleh berdasar dokumen ataupun yang lainya berupa gambar ataupun tulisan. Teknik *sampling* yang digunakan adalah *purposive sampling,* yakni *sampling* dimana sumber atas data ditetapkan berdasarkan atas alasan tertentu..[17] Sumber data utama pada penelitian ini adalah sejumlah orang yang relevan untuk dijadikan sebagai sumber informasi, yaitu.

a. Kepala Madrasah

   Kepala madrasah sebagai sumber yang paling utama untuk mendapatkan data dan gambaran tentang segala sesuatu yang berkaitan dengan peran kompetensi manajerial seorang kepala madrasah dalam proses pengembangan daya saing Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Kota Madiun.

b. Wakil Kepala Madrasah Bidang Kurikulum

   Wakil kepala madrasah sebagai sumber dalam mendapatkan data penunjang dari informasi yang di berikan sumber utama, serta mendapatkan data-data yang berkaitan dengan kompetensi manajerial seorang kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Kota Madiun.

c. Guru

   Selain Wakil Kepala Madrasah Bidang Kurikulum, pihak lain yang dijadikan sebagai sumber data pada penelitian ini adalah pihak guru MIN 1 Kota Madiun. Sebagai sumber dalam mendapatkan data

[17] Abudin Nata, *Metodologi Studi Islam,*(Jakarta; Raja Grafindo Persada, 2000, 125.

penunjang dari informasi yang di berikan sumber utama, serta mendapatkan informasi dan data tentang kompetensi manajerial kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Kota Madiun.

5. Teknik Pengumpulan Data

Teknik untuk keperluan pengumpulan data dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan observasi, wawancara, dan dokumentasi. Pemahaman yang baik atas fenomena dalam metode penelitian kualitatif dapat dicapai jika dilaksanakan interaksi kepada subyek atas penelitian dengan *interview* secara mendalam serta dilakukan observasi atas latar tempat terjadinya fenomena itu. Selain itu, dalam rangka proses pemenuhan kelengkapan data diperlukan dokumentasi (berkaitan dengan bahan penelitian yang ditulis oleh atau berkaitan dengan subyek). Penjelasan mengenai teknik dalam pengumpulan data pada penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Wawancara (*Interview)*

Wawancara *(interview)* adalah metode untuk mendapatkan data dengan bertanya tentang sesuatu kepada seseorang pihak tertentu yang menjadi sumber data/informan maupun pihak responden.[18] Pada penelitian ini, jenis *interview* yang dipakai adalah *in-depth interview* yakni *interview* secara mendalam lewat penentuan topik dengan spesifik yang secara lebih lanjut dielaborasi melalui pertanyaan secara mendalam dlaam rangka mendapatkan data yang lebih valid. Wawancara dalam penelitian ini dilakukan kepada kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Kota Madiun,

[18] Afifuddin, dan Beni Ahmad Saebani, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, 131.

wakil kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Kota Madiun, dan pihak guru Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Kota Madiun.

2. Observasi

Observasi adalah proses pencatatan serta pengamata dengan sistematik pada bagian-bagian yang tampak pada sebuah gejala pada obyek penelitian. Observasi diperlukan dalam rangka proses dalam rangka memahami suatu wawancara serta menghasilkan bukti *interview* dapat dipahami sesuai konteksnya. Secara lebih lanjut, observasi dilaksanakan kepada subyek, interaksi subyek dengan peneliti, perilaku subyek saat wawancara, serta hal lain yang dianggap relevan sehingga bisa memberikan tambahan data atas hasil wawancara.[19] Observasi dalam penelitian ini dilaksanakan dalam rangka memperoleh data tentang kondisi sekitar dan mengamati tempat penelitian untuk mendapatkan data tentang gambaran secara general mengenai Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Kota Madiun dan kegiatan-kegiatan yang berkenaan dengan peran kompetensi manajerial kepala madrasah dalam rangka peningkatan daya saing madrasah (Studi kasus di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Kota Madiun).

3. Teknik Dokumentasi

Dokumentasi adalah catatan atas kejadian yang sudah terjadi di masa lampau. Dokumentasi dapat berwujud gambar, transkip, agenda, buku-buku, tulisan, serta karya-karya monumental dari seseorang, yaitu diantaranya catatan harian mengenai sejarah kehidupan (*life histories*),

[19] *Ibid,* 134.

peraturan dan kebijakan, biografi,..[20]. Metode tersebut digunakan penulis untuk mendapatkan data mengenai gambaran umum MIN 1 Kota Madiun misalnya visi, misi, dan tujuan madrasah, posisi geografis madrasah, sarana dan prasarana madrasah, jumlah guru dan jumlah siswa, dan struktur organisasi madrasah.

4. Teknik Analisis Data

Teknik untuk menganalisis sebuah data merupakan suatu proses atau aktivitas yang dilakukan untuk mengorganisasikan data-data yang memiliki *goals* dalam rangka mendapatkan tema serta konsepsi kerja yang akan digunakan sebagai teori substantif.[21] Dalam penelitian ini teknik untuk analisis data yang dipakai adalah mengacu pada konsep Miles dan Huberman. Aktivitas analisis data kualitatif dilaksanakan dengan interaktif serta berlangsung secara berlanjut hingga tuntas, sehingga datanya mengalami kejenuhan. [22] Aktivitas dalam analisis data dalam metode kualitatif, yaitu:

1. Reduksi Data

Data yang didapatkan di lokasi penelitian memiliki jumlah yang cukup banyak, sehingga perlu untuk dicatat dengan rinci dan teliti. Proses untuk mereduksi data bermakna proses untuk merangkum, memilih hal-hal yang pokok, menitikberatkan pada hal-hal yang utama, dicari topik serta polanya, kemudian membuang yang tidak dibutuhkan.

[20] Sugiono, *Metode Penelitian Pendidikan Kuantitatif, Kualitaif, dan R&ID,* 240.
[21] Afifuddin, Beni Ahmad Saebani, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, 145.
[22] Djunaidi Ghony dan Fauzan Almansur, *Metodologi Penelitian Kualitatif*(Yogyakarta; Ar Ruzz Media, 2012),307-310.

2. Penyajian Data

Sesudah data selesai direduksi, langkah selanjutnya adalah mempresentasikan data tersebut. Penyajian/presentasi data bisa diartikan penyajian/presentasi gabungan informasi yang tersusun sedemikian rupa yang dapat berdampak pada adanya pengambilan kesimpulan dan penetapan tingkah laku. Seluruh data yang ada pada lokasi penelitian, berupa hasil wawancara, dokumentasi, serta observasi, digunakan untuk proses analisis sehingga menghasilkan deskripsi mengenai permasalahan yang sedang diinvestigasi.

3. Kesimpulan

Proses paling terakhir adalah pengambilan kesimpulan serta verifikasi. Kesimpulan yang disampaikan pada tahap awal masih temporal, serta akan berubah jika tidak diperoleh bukti kuat yang dapat mendukung tahapan selanjutnya. Namun, jika kesimpulan sudah didukung oleh bukti yang konsisten serta valid saat peneliti pergi kembali ke lokasi penelitian, maka kesimpulan yang dihasilkan adalah kesimpulan yang dapat dipercaya.[23]

5. Pengecekan terhadap Keabsahan Temuan

Uji keabsahan atas data dilaksanakan melalui triangulasi serta ketekunan atas pengamatan. Secara lebih rinci, berikut penjelasannya:

1. Ketekunan atas pengamatan dilaksanakan dalam rangka memperoleh ciri-ciri dan komponen-komponen pada kondisi yang begitu relevan dengan isu ataupun persoalan yang sedang diinvestigasi dan selanjutnya

[23] Djunaidi Ghony dan Fauzan Almansur, *Metodologi Penelitian Kualitatif*(Yogyakarta; Ar Ruzz Media, 2012),307-310.

memfokuskan diri pada hal tersebut dengan terperinci sehingga menghasilkan kedalaman penelitian.

2. Triangulasi yang digunakan oleh peneliti dalam penelitian ini ada dua jenis, yaitu triangulasi sumber dan triangulasi teknik.[24] Teknik pengumpulan data yang berbeda-beda digunakan oleh peneliti dalam rangka memperoleh data yang berasal dari sumber data yang sama disebut sebagai triangulasi teknik. Lalu, triangulasi sumber dapat didefinisikan, pengujian kredibilitas data dilaksanakan melalui cara mememeriksa data yang sudah didapatkan lewat beberapa sumber yang berbeda. Peneliti menggunakan teknik observasi pasif, dokumentasi, dan wawancara semi terstruktur. Tujuan atas triangulasi adalah memeriksa data dari hasil wawancara, observasi, maupun dokumentasi sehingga data yang didapatkan adalah data yang valid.

6. Tahapan-Tahapan Penelitian

Penelititian ini dibagi menjadi tiga tahap, yaitu:[25]

1. Pra Penelitian

Tahap pra penelitian merupakan tahap penelitian yang harus dilaksanakan oleh peneliti sebelum melakukan penelitian di lokasi penelitian. Pada tahapan ini, yang dilakukan adalah: mencari permasalahan penelitian dengan melakukan tinjauan terhadap literatur, kegiatan ilmiah dan non ilmiah yang selanjutnya dirumuskan permasalahan yang bersifat tentatif berbentuk konsep awal, berdiskusi dengan pihak-pihak tertentu yang dianggap memiliki otoritas tentang permasalahan yang ada, menyusun sebuah konsep ide penelitian, berkonsultasi dengan

[24] Sugiono, *Metode Penelitian Pendidikan Kuantitatif, Kualitaif, dan R&ID,* (Bndung: Alfabeta, 2012), 330.
[25] Djunaidi Ghony dan Fauzan Almansur, *Metodologi Penelitian Kualitatif,* 144-147.

pembimbing untuk mendapatkan persetujuan, menyusun proposal penelitian yang lengkap, perbaikan hasil konsultasi, serta menyiapkan surat izin penelitian.

2. Pengerjaan Lapangan

Tahap saat di lapangan merupakan tahapan saat peneliti melakukan proses eksplorasi atas sumber data penelitian untuk memperoleh data tentang penelitian. Saat tahapan ini, aktivitas yang dilakukan antara lain adalah menyiapkan berbagai hal yang diperlukan, misalnya surat perizinan penelitian, alat perekam, serta perlengkapan alat tulis, melakukan proses konsultasi dengan orang yang berkaitan dengan bahasan penelitian dalam rangka memperoleh masukan penelitian, pengumpulan data tentang fokus penelitian, berkonsultasi dengan dosen pembimbing, menganalisis data, pembuatan draf awal konsep hasil penelitian.

3. Tahap Pasca-Penelitian

Pasca-penelitian merupakan tahap setelah kembali dari lokasi penelitian. Saat tahap pasca-penelitian dilaksanakan beberapa aktivitas, diantaranya yaitu: menyusun konsep laporan penelitian, berkonsultasi dengan dosen pembimbing, menyelesaikan laporan penelitian, memperbaiki hasil konsultasi, mengurus berbagai kelengkapan untuk ujian akhir, serta melaksanakan revisi sesuai dengan hasil evaluasi yang dilakukan pada saat ujian.

Oleh karena itu, dapat diungkapkan bahwa tahapan pada penelitian ini adalah bentuk urutan yang berjenjang dimana proses dimulai dari tahap pra-penelitian, tahap penelitian, serta yang terakhir adalah tahap pasca-

penelitian. Namun, walaupun demikian sifat dari kegiatan yang dilakukan pada masing-masing tahapan tersebut tidaklah bersifat ketat, melainkan dapat disesuaikan dengan situasi dan kondisi yang ada (fleksibel).

G. Sistematika Pembahasan

Sistematika pembahasan dalam penyusuan penelitian ini sebagai berikut.

Bab I: PENDAHULUAN

Bab ini menjelaskan pola dasar yang menggambarkan alur pemikiran dasar penulis dalam penyusunan tesis, meliputi: latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, kajian terdahulu, metode penelitian, dan sistematika pembahasan.

Bab II: KEPEMIMPINAN MANAJERIAL KEPALA MADRASAH DAN DAYA SAING MADRASAH

Bagian ini membahas kajian teori yang difungsikan sebagai acuan dasar teori dalam mengkaji data-data empiris yang diteliti.

Bab III: KOMPETENSI MANAJERIAL KEPALA MADRASAH DALAM MENGEMBANGKAN DAYA SAING MADRASAH IBTIDAIYAH NEGERI (MIN) 1 KOTA MADIUN

Bab ini berisikan uraian tentang bagaimana peran kompetensi manajerial kepala madrasah dalam pengembangan daya saing Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 1 Kota Madiun.

BAB IV: STRATEGI KEPALA MADRASAH DALAM MENGEMBANGKAN DAYA SAING MADRASAH IBTIDAIYAH NEGERI (MIN) 1 KOTA MADIUN

Bab ini menjelaskan uraian tentang strategi kepala madrasah dalam mengembangkan daya saing Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 1 Kota Madiun.

BAB V: DAYA SAING MADRASAH IBTIDAIYAH NEGERI (MIN) 1 KOTA MADIUN

Bab ini berisikan uraian tentang bagaimana daya saing Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 1 Kota Madiun.

BAB VI: PENUTUP

Bab ini berupa uraian tentang kesimpulan dari hasilpenelitian peran kompetensi manajerial kepala madrasah dalam mengembangkan daya saing madrasah.

IAIN PONOROGO

BAB II

KOMPETENSI MANAJERIAL KEPALA MADRASAH DAN DAYA SAING MADRASAH

A. Kompetensi Kepala Sekolah

Kepala sekolah adalah salah satu diantaraa komponen pendidikan yang dapat memengaruhi peningkatan kinerja guru. Kepala sekolah memiliki tanggung jawab atas proses pelaksanaan berbagai kegiatan pendidikan, pembinaan tenaga kependidikan, administrasi sekolah, serta pendayagunaan dan pemeliharaan sarana dan prasarana yang ada di sekolah.

Kompetensi dapat diartikan sebagai gabungan dari kepemilikan keterampilan, ilmu, nilai serta tindakan yang terefleksikan melalui kebiasaan berfikir serta bertingkah laku pada tanggung jawab yang didapatkan. Selain itu, kompetensi dapat juga didefinisikan sebagai hasil yang baik yang didapatkan dari kapabilitas seseorang dalam melaksanakan kewajiban dan amanah yang diberikan.[26]

Mengacu pada definisi kepala sekolah dan jug kompetensi, maka kompetensi kepala sekolah diartikan sebagai pengetahuan, keterampilan dan nilai-nilai dasar yang direfleksikan seorang kepala sekolah dalam kebiasaan berfikir dan bertindak secara konsisten yang memungkinkannya menjadi kompeten atau berkemampuan dalam mengambil keputusan tentang penyediaan, pemanfaatan dan pengingkatan potensi sumberdaya yang ada untuk meningkatkan mutu pendidikan di sekolahnya.[27]

Berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 tahun

[26] Slamet PH, *Karakteristik Kepala Sekolah Tangguh*, (Yogyakarta: PPS UIN Sunan Kalijaga, 2001), 2.

[27] Pusdiklat Pegawai Depdiknas, *Manajemen Sekolah*, (Depok: Tim Penulis, 2005), 58.

2007, kompetensi kepala madrasah/sekolah yang harus ada pada mereka adalah: kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, kompetensi kewirausahaan, kompetensi manajerial, dan kompetensi supervisi.[28]

B. Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah

Kompetensi manajerial bisa didefinisikan sebagai kemampuan seseorang dalam melakukan pengelolaan sumber daya melalui kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan untuk mewujudkan tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Kepala sekolah yang memiliki peran sebagai pengelola entitas pendidikan wajib memiliki kemampuan mengorganisir sehingga seluruh sumber daya sekolah bisa berjalan dengan maksimal. Hal tersebut bisa dilaksanakan jika pimpinan mampu menjalankan amanah manajerial dengan baik, yang terdiri dari: (1) proses merencanakan, (2) proses mengorganisir, (3) proses mengarahkan dan mengendalikan, dan (4) proses mengawasi.[29]

Mengacu pada penjelasan sebelumnya, kompetensi manajerial merupakan kapabilitas pimpinan entitas pendidikan untuk melakukan pengorganisasian serta pengembangan sumber daya entitas dalam rangka membentuk kondisi belajar mengajar efektif, serta efisien. Pimpinan diharuskan untuk mempunyai kemampuan dalam pengembangan tenaga pendidik dan kependidikan, maupun

[28] Kompri, *Manajemen Sekolah Orientasi Kemandirian Kepala Sekolah*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2015), 7-16.

[29] Ismuha dkk, Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru pada SD Negeri Lamklat Kecamatan Darussalam Kabupaten Aceh Besar, *Jurnal Administrasi Pendidikan Pascasarjana Universitas Syiah Kuala,* Volume 4, No. 1, (Februari 2016), 48.

para siswa-siswi, oleh karena itu sumber daya manusia tersebut bisa dioptimalkan pemberdayaannya dan berkontribusi pada proses tercapainya tujuan dari pendidikan yang ada di institusi pendidikan tersebut.

Kompetensi manajerial kepala sekolah meliputi beberapa poin penting yang dapat diuraikan sebagai berikut:[30]

1. Memiliki kemampuan untuk melakukan penyusunan perencanaan sekolah untuk berbagai level perencanan, yang dijabarkan melalui uraian berikut ini:
   a. Menguasai teori mengenai perencanaan serta semua kebijakan tentang pendidikan secara nasional yang menjad dasar dalam perencanaan sekolah, baik perencanaan strategis, perencanaan tahunan, perencanaan operasional, maupun rencana anggaran pendapatan dan belanja sekolah.
   b. Memiliki kemampuan untuk melakukan penyusunan rencana strategis pengembangan sekolah berdasarkan pada semua kebijakan pendidikan nasional, dengan menggunakan pendekatan, strategi, dan proses penyusunan perencanaan strategis yang memegang teguh prinsip-prinsip penyusunan rencana strategis yang baik.
   c. Memiliki kemampuan untuk melakukan penyusunan pengembangan sekolah berdasarkan pada semua rencana strategis yang telah disusun, dengan menggunakan pendekatan, strategi dan proses penyusunan perencanaan operasional yang memegang teguh prinsip-prinsip penyusunan rencana operasional yang baik.

[30] Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007

d. Memiliki kemampuan untuk melakukan penyusunan rencana tahunan pengembangan sekolah berdasarkan pada semua rencana operasional yang telah disusun, dengan menggunakan pendekatan strategi, dan proses penyusunan perencanaan tahunan yang memegang teguh prinsip-prinsip penyusunan rencana tahunan yang baik.

e. Memiliki kemampuan untuk melakukan penyusunan anggaran belanja sekolah (RAPBS) berdasarkan pada semua rencana tahunan yang telah disusun, dengan menggunakan pendekatan strategi, dan proses penyusunan RAPBS yang memegang teguh prinsip-prinsip penyusunan RAPBS yang baik.

f. Memiliki kemampuan untuk melakukan penyusunan perencanaan program kegiatan berdasarkan pada keseluruhan rencana tahunan dan RAPBS yang telah disusun, dengan menggunakan pendekatan, strategi, dan proses penyusunan perencanaan program kegiatan yang memegang teguh prinsip-prinsip penyusunan perencanaan program yang baik.

g. Memiliki kemampuan untuk melakukan penyusunan proposal kegiatan melalui pendekatan, strategi, dan proses penyusunan perencanaan program kegiatan yang memegang teguh prinsip-prinsip penyusunan proposal yang baik.

2. Memiliki kemampuan untuk melakukan pengembangan organisasi sekolah sesuai dengan kebutuhan, yang dapat dirinci dengan beberapa poin berikut:

a. Memiliki penguasaan teori dan semua kebijakan pendidikan

nasional dalam pengorganisasian kelembagaan sekolah sebagai dasar dalam mengorganisasikan kelembagaan maupun program insidental sekolah.

b. Memiliki kemampuan untuk melakukan pengembangan struktur organisasi formal kelembagaan sekolah yang efektif dan efisien sesuai dengan kebutuhan melalui pendekatan, strategi, dan proses pengorganisasian yang baik.

c. Memiliki kemampuan untuk melakukan pengembangan deskripsi tugas pokok dan fungsi setiap unit kerja melalui pendekatan, strategi, dan proses pengorganisasian yang baik.

d. Menempatkan personalia yang sesuai dengan kebutuhan.

e. Memiliki kemampuan untuk melakukan pengembangan standar operasional prosedur pelaksanaan tugas pokok dan fungsi setiap unit kerja melalui pendekatan, strategi, dan proses pengorganisasian yang baik.

f. Mampu melakukan penempatan pendidik dan tenaga kependidikan sesuai dengan prinsip-prinsip tepat kualifikasi, tepat jumlah, dan tepat persebaran.

g. Memiliki kemampuan untuk melakukan pengembangan aneka ragam organisasi informal sekolah yang efektif dalam mendukung implementasi pengorganisasian formal sekolah dan sekaligus pemenuhan kebutuhan, minat, dan bakat perseorangan pendidikan dan tenaga kependidikan.

3. Memiliki kemampuan untuk memimpin guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara maksimal, yang secara

lebih jelas diuraikan dalam beberapa poin berikut:

a. Mampu mengkomunikasikan visi, misi, tujuan, sasaran, dan program strategis sekolah kepada keseluruhan guru dan staf.
b. Mampu mengkoordinasikan guru dan staf dalam merelalisasikan keseluruhan rencana untuk mengapai visi, mengemban misi, mengapai tujuan dan sasaran sekolah.
c. Mampu berkomunikasi, memberikan pengarahan penugasan, dan memotivasi guru dan staf agar melaksanakan tugas pokok dan fungsinya masing-masing sesuai dengan standar operasional prosedur yang telah ditetapkan.
d. Mampu membangun kerjasama tim *(team work)* antar-guru, antar-staf, dan antara guru dengan staf dalam memajukan sekolah.
e. Mampu melengkapi guru dan staf dengan keterampilan-keterampilan profesional agar mereka mampu melihat sendiri apa yang perlu dilakukan sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya masing-masing.
f. Mampu melengkapi staf dengan ketrampilan-ketrampilan agar mereka mampu melihat sendiri apa yang perlu dan diperbaharui untuk kemajuan sekolahnya.
g. Mampu memimpin rapat dengan guru-guru, staf, orangtua siswa dan komite sekolah.
h. Mampu melakukan pengambilan keputusan dengan menggunakan strategi yang tepat.
i. Mampu menerapkan manajemen konflik.

4. Mampu mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal, yang secara lebih rinci dapat dijelaskan melalui beberapa poin berikut:
   a. Mampu merencanakan kebutuhan guru dan staf berdasarkan rencana pengembangan sekolah.
   b. Mampu melaksanakan rekrutmen dan seleksi guru dan staf sesuai tingkat kewenangan yang dimiliki oleh sekolah.
   c. Mampu mengelola kegiatan pembinaan dan pengembangan profesional guru dan staf.
   d. Mampu melaksanakan mutasi dan promosi guru dan staf sesuai kewenangan yang dimiliki sekolah.
   e. Mampu mengelola pemberian kesejahteraan kepada guru dan staf sesuai kewenangan dan kemampuan sekolah.
5. Mampu mengelola sarana dan prasarana sekolah dalam rangka pendayagunaan secara optimal, yang secara lebih rinci diuraikan dalam beberapa poin berikut:
   a. Mampu merencanakan kebutuhan fasilitas (bangunan, peralatan, perabot, lahan, infrastruktur) sekolah sesuai dengan rencana pengembangan sekolah
   b. Mampu mengelola pengadaan fasilitas sesuai dengan peraturan yang berlaku.
   c. Mampu mengelola pemeliharaan fasilitas baik perawatan preventif maupun perawatan terhadap kerusakan fasilitas sekolah
   d. Mampu mengelola kegiatan inventaris sarana dan prasarana sekolah sesuai sistem pembukuan yang berlaku.

e. Mampu mengelola kegiatan penghapusan barang inventaris sekolah.

6. Mampu mengelola hubungan sekolah – masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah, yang secara lebih jelas diuraikan dalam beberapa poin berikut:
   a. Mampu merencanakan kerjasama dengan lembaga pemerintah, swasta dan masyarakat.
   b. Mampu melakukan pendekatan-pendekatan dalam rangka mendapatkan dukukungan dari lembaga pemerintah, swasta dan masyarakat.
   c. Mampu memelihara hubungan kerjasama dengan lembaga pemerintah, swasta dan masyarakat.
7. Mampu mengelola kesiswaan, terutama dalam rangka penerimaan siswa baru, penempatan siswa, dan pengembangan kapasitas siswa, yang dapat dirinci dengan beberapa poin berikut:
   a. Mampu mengelola penerimaan siswa baru terutama dalam hal perencanaan dan pelaksanaan penerimaan siswa baru sesuai dengan kebutuhan sekolah.
   b. Mampu mengelola penempatan dan pengelompokan siswa dalam kelas sesuai dengan maksud dan tujuan pengelompokan tersebut.
   c. Mampu mengelola layanan bimbingan dan konseling dalam membantu penguatan kapasitas belajar siswa.
   d. Mampu menyiapkan layanan yang dapat mengembangkan potensi siswa sesuai dengan kebutuhan, minat, bakat, kreativitas dan kemampuan.

e. Mampu menetapkan dan melaksanakan tata tertib sekolah dalam memelihara kedisiplinan siswa.

f. Mampu mengembangkan sistem monitoring terhadap kemajuan belajar siswa.

g. Mampu mengembangkan sistem penghargaan dan pelaksanaannya kepada siswa yang berprestasi.

8. Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan belajar mengajar sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional, yang dijabarkan sebagai berikut:

a. Menguasai seluk beluk tujuan nasional, tujuan pembangunan nasional, dan tujuan pendidikan nasional, regional, dan lokal secara tepat dan kompherensif sehingga memiliki sikap positif akan pentingnya tujuan-tujuan tersebut sebagai arah penyelenggaraan pendidikan dan terampil menjabarkannya menjadi kompetensi lulusan dan kompetensi dasar.

b. Memiliki wawasan yang tepat dan komprehensif tentang kedirian peserta didik sebagai manusia yang berkarakter, berharkat, dan bermartabat, dan mampu mengembangan layanan pendidikan sesuai dengan karakter, harkat, dan martabat manusia.

c. Memiliki pemahaman yang komprehensif dan tepat, dan sikap yang benar tentang esensi dan tugas profesional guru sebagai pendidik.

d. Menguasai seluk beluk kurikulum dan proses pengembangan kurikulum nasional sehingga memiliki sikap positif terhadap kebaradaan kurikulum nasional yang selalu mengalami

pembaharuan, serta terampil dalam menjabarkannya menjadi kurikulum tingkat satuan pendidikan.

e. Mampu mengembangkan rencana dan program pembelajaran sesuai dengan kompetensi lulusan yang diharapkan.

f. Menguasai metode pembelajaran efektif yang dapat mengembangkan kecerdasan intelektual, spritual, dan emosional sesuai dengan materi pembelajaran.

g. Mampu mengelola kegiatan pengembangan sumber dan alat pembelajaran di sekolah dalam mendukung pembelajaran aktif, kreatif, efektif dan menyenangkan.

h. Menguasai teknik-teknik penilaian hasil belajar dan menerapkannya dalam pembelajaran.

i. Mampu menyusun program pendidikan per tahun dan per semester.

j. Mampu mengelola penyusunan jadwa pelajaran per semester.

k. Mampu melaksanakan monitoring dan evaluasi program pembelajaran dan melaporkan hasil-hasilnya kepada *stakeholders* sekolah.

9. Mampu mengelola keuangan sekolah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien, yang secara lebih rinci diuraikan dalam beberapa poin berikut:

a. Mampu merencanakan kebutuhan keuangan sekolah sesuai dengan rencana pengembangan sekolah, baik untuk jangka pendek maupun untuk jangka panjang.

b. Mampu mengupayakan sumber-sumber keuangan terutama yang bersumber dari luar sekolah dan dari unit usaha sekolah.

c. Mampu mengkoordinasikan pembelanjaan keuangan sesuai dengan peraturan dan perundang-undangan berdasarkan asas prioritas dan efisiensi.

d. Mampu mengkoordinasikan kegiatan pelaporan keuangan sesuai peraturan dan perundang-undangan yang berlaku.

10. Mampu mengelola ketatausahaan sekolah dalam mendukung kegiatan-kegiatan sekolah, yang secara lebih jelas diuraikan dalam beberapa poin berikut:

a. Mampu mengelola administrasi surat masuk dan surat keluar sesuai dengan pedoman persuratan yang berlaku.

b. Mampu mengelola administrasi sekolah yang meliputi administrasi akademik, kesiswaan, sarana/prasarana, keuangan, dan hubungan sekolah-masyarakat.

c. Mampu mengelola administrasi kearsipan sekolah baik arsip dinamis maupun arsip lainnya.

d. Mampu mengelola administrasi akreditasi sekolah sesuai dengan prinsip-prinsip tersedianya dokumen dan bukti-bukti fisik.

e. Mengelola unit layanan khusus sekolah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan kesiswaan di sekolah, yang secara lebih rinci diuraikan dalam beberapa poin berikut:

f. Mampu mengelola laboratorium sekolah agar dapat dimanfaatkan secara optimal bagi kepentingan pembelajaran siswa.

g. Mampu mengelola bengkel kerja agar dapat dimanfaatkan secara optimal bagi kepentingan pembelajaran keterampilan siswa.

h. Mampu mengelola usaha kesehatan sekolah dan layanan sejenis untuk membantu siswa dalam pelayanan kesehatan yang diperlukan.

i. Mampu mengelola kantin sekolah berdasarkan prinsip kesehatan, gizi, dan keterjangkauan.

j. Mampu mengelola koperasi sekolah baik sebagai unit usaha maupun sebagai sumber belajar siswa.

k. Mampu mengelola perpustakaan sekolah dalam menyiapkan sumber belajar yang diperlukan oleh siswa.

11. Mampu menerapkan prinsip-prinsip kewirausahaan dalam menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah, yang secara lebih jelas diuraikan dalam beberapa poin berikut:

a. Mampu bertindak kreatif dan inovatif dalam melaksanakan pekerjaan melalui cara berpikir dan cara bertindak.

b. Mampu memberdayakan potensi sekolah secara optimal ke dalam berbagai kegiatan-kegiatan produktif yang menguntungkan sekolah.

c. Mampu menumbuhkan jiwa kewirausahaan (kreatif, inovatif, dan produktif) di kalangan warga sekolah.

12. Mampu menciptakan budaya dan iklim kerja yang kondusif bagi pembelajaran siswa, yang secara lebih rinci diuraikan dalam beberapa poin berikut:

a. Mampu menata lingkungan fisik sekolah sehingga menciptakan suasana nyaman, bersih dan indah.
b. Mampu membentuk suasana dan iklim kerja yang sehat melalui penciptaan hubungan kerja yang harmonis di kalangan warga sekolah.
c. Mampu menumbuhkan budaya kerja yang efisien, kreatif, inovatif, dan berorientasi pelayanan prima.

13. Mampu mengelola sistem informasi sekolah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan, yang dijabarkan sebagai berikut:
    a. Mampu mengembangkan prosedur dan mekanisme layanan sistem informasi.
    b. Mampu menyusun format database sekolah sesuai kebutuhan.
    c. Mampu mengkoordinasikan penyusunan database sekolah baik sesuai kebutuhan pendataan sekolah.
    d. Mampu menerjemahkan database untuk merencanakan program pengembangan sekolah.
14. Terampil dalam memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah, yang secara lebih rinci diuraikan dalam beberapa poin berikut:
    a. Mampu memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi dalam manajemen sekolah.
    b. Mampu memanfaatkan teknologi informasi dan komukasi dalam pembelajaran, baik sebagai sumber belajar maupun sebagai alat pembelajaran.

15. Terampil mengelola kegiatan produksi/jasa dalam mendukung sumber pembiayaan sekolah dan sebagai sumber belajar sisiwa, yang secara lebih jelas dijabarkan dalam beberapa poin berikut:
    a. Mampu merencanakan kegiatan produksi/jasa sesuai dengan potensi sekolah.
    b. Mampu membina kegiatan produksi/jasa sesuai dengan prinsip-prinsip pengelolaan yang profesional dan akuntabel.
    c. Mampu melaksanakan pengawasan kegiatan produksi/jasa dan menyusun laporan.
    d. Mampu mengembangkan kegiatan produksi/jasa dan pemasarannya.
16. Mampu melaksanakan pengawasan terhadap pelaksanaan kegiatan sekolah sesuai standar pengawasan yang berlaku, yang secara lebih jelas dijabarkan dalam beberapa poin berikut:
    a. Memahami peraturan-peraturan pemerintah yang berkaitan dengan standar pengawasan sekolah.
    b. Melakukan pengawasan preventif dan korektif terhadap pelaksanaan kegiatan sekolah.

C. Strategi Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Daya Saing Madrasah

Penggunaan konsep berupa Pengelolaan Mutu Terpadu (PMT) dapat dilaksanakan oleh pimpinan madrasah dalam melakukan pengembangan daya saing madrasah. PMT adalah sebuah pendekatan untuk menjalankan entitas dalam rangka mengoptimalkan daya saing lembaga dengan prakarsa untuk

melakukan perbaikan berkelanjutan atau produk, lingkungan, jasa manusia, dan proses kerja.

Lebih lanjut, Sudarman menyampaikan TQM adalah filosofi manajemen terintegrasi dan serangkaian praktik yang menekankan pada, antara lain, perbaikan berkelanjutan, memenuhi kebutuhan pelanggan, mengurangi pengerjaan ulang, pemikiran jangka panjang, peningkatan keterlibatan karyawan dan kerja tim, desain ulang proses, *benchmarking* kompetitif, pemecahan masalah berbasis tim, pengukuran konstan hasil, dan hubungan yang lebih dekat dengan pemasok. [31]

Penjelasan tersebut menunjukkan bahwa PMT adalah sebuah usaha untuk melakukan perbaikan secara berkelanjutan untuk pemenuhan atas kebutuhan pelanggan, baik berupa produk jasa maupun produk. Hal ini bermakna lembaga wajib melaksanakan sebuah mekanisme untuk merubah budaya, dari budaya tradisional beralih menjadi budaya mutu. Perubahan tersebut meliputi empat unsur, yaitu: *plan, organize, control, communication*[32]. Oleh karena itu, penerapan PMT/TQM dilandasi oleh 10 kaidah penting, yakni perhatian yang tinggi pada pelanggan, pendekatan ilmiah, memiliki ambisi terhadap kualitas, komitmen dalam kurun waktu yang lama, melakukan perbaikan atas kinerja sistem yang ada secara berkelanjutan, kerja sama tim, pelatihan dan pengembangan, kesatuan tujuan, demokrasi yang terkendali, serta keterlibatan sumber daya manusia yang ada secara optimal.[33]

[31] Danim Sudarman. 2016. Inovasi Pendidikan. Bandung: Pustaka Setia.
[32] *Ibid*
[33] Siti Umayah. Upaya Guru dan Madrasah dalam Meningkatkan Daya Saing Madrash. Mudarrisa: Jurnal Kajian Pendidikan Islam, Vol 7 No 2: 259-288.

D. Konsep Mutu

Mutu bisa diartikan sebagai suatu hal yang memuaskan serta melampaui kebutuhan dan keinginan pelanggan. Definisi kata mutu secara general adalah karakteristik dan gambaran yang menyeluruh atas jasa dan barang yang memperlihatkan kemampuannya untuk menciptakan hasil yang memuaskan atas keperluan yang sudah ditetapkan dalam hal pendidikan. Mutu atas sebuah proses belajar mengajar berarti kapabilitas dari sumber daya yang ada di madrasah/sekolah dalam melakukan transformasi berbagai jenis situasi serta masukan dalam rangka pencapaian tingkat nilai tambah yang ditujukan pada para siswa/siswi.[34]

Beberapa poin yang tergolong dalam kerangka suatu mutu dalam penyelenggaraan proses kegiatan belajar mengajar adalah kesehatan, disiplin, keamanan, kepuasan, keakraban, dan saling menghormati, dari entitas pendidikan selama memberikan layanan pendidikan. Mengacu pada penjelasan tersebut, dapat diambil kesimpulan mutu atas pendidikan adalah kemampuan entitas mengambil manfaat sumber daya sekolah dalam rangka memberikan kepuasan pada konsumen, dalam hal ini adalah para siswa/siswi (primer) serta wali murid, pemerintah, pihak yang memperoleh beasiswa, pengelola entitas pendidikan, pendidik serta tenaga kependidikan (sekunder), konsumen yang tidak berhubungan secara langsung dengan entitas penyedia layanan pendidikan. Konsumen atas layanan pendidikan lazimnya serta sekolah/madrasah secara khusus adalah seluruh komponen yang membutuhkan, berkaitan di dalam, serta memiliki kepentingan atas layanan pendidikan tersebut.

[34] Edward Sallis. *Manajemen Mutu Terpadu Pendidikan* (Jogyakarta: IRCisoD, 2010) 49.

Mutu bisa dapat gunakan juga sebagai konsep yang bersifat relatif. Mutu adalah cara atau teknik yang digunakan untuk menentukan kesesuaian produk terakhir dengan standar yang ada. Bermutu ataukah tidaknya entitas penyedia jasa pendidikan ditentukan oleh standar yang ada. Mutu sekolah/madrasah bisa juga diamati dari ketertiban administrasi. Salah satu wujud atas ketertiban suatu administrasi adalah keberadaan mekanisme kerja yang efisien dan efektif secara horizontal ataupun vertikal.

Kedewasaan yang dimiliki saat bekerja merupakan ciri yang lainnya dari pihak penyelenggara sekolah/madrasah yang bermutu. Tenaga kependidikan dan pendidik bekerja tidak disebabkan oleh ancaman, pengawasan, maupun perintah dari pihak atasan.[25] Semuanya bekerja sebab adanya tanggung jawab atas tugas yang dimilikinya baik itu tugas pokok maupun fungsinya.

Terdapat dua sudut pandang yang dapat menjadi acuan penentuan sebuah madrasah dikatakan berkualitas yakni dengan adanya pengaruh faktor internal dan faktor eksternal terhadap sekolah/madrasah: (1) faktor yang berasal dari dalam insititusi (internal) meliputi sikap sebagai pemimpin dari pimpinan madrasah, *support* yang baik dari karyawan, sikap profesionalisme dari guru, serta lingkungan institusi yang kondusif, (2) faktor eksternal yang meliputi dukungan dari dewan sekolah, pemerintah, dukungan dari industri, hubungan antara guru dan siswa/siswi yang pada akhirnya bermuara pada tercapainya tujuan atas proses pendidikan yang diselengggarakan oleh institusi. Guru yang memiliki keterampilan, kurikulum ajar, kesiapan para siswa, dan juga prestasi yang dapat diukur merupakan bagian dari mutu sekolah/madrasah. Sebagian besar orang mengaitkan anatar prestasi sekolah

dan mutu sekolah. Prestasi tersebut meliputi bidang akademik dan juga terefleksikan melalui tingkah laku dan personaliti dari para siswa/siswi.[35]

1. Strategi Peningkatan Mutu

Alasan mengapa mutu pendidikan dari sebuah institusi pendidikan dikatakan rendah dikarenakan oleh beberapa hal berikut.

1. Desain atas kurikulum yang lemah
2. Sarana dan prasarana sekolah yang tidak sesuai dengan syarat
3. Iklim kerja pada lingkungan sekolah yang buruk
4. Prosedur dan sistem yang ada tidak sesuai
5. Jadwal untuk aktivitas tenaga pendidik dan tenaga kependidikan serampangan atau tidak teratur
6. Sumber daya yang masih belum ideal
7. Pengembangan keahlian para sumber daya manusia di sekolah yang belum memadai

Dalam dunia pendidikan terdapat kesalahan yang sering ditemui yaitu adalah penelitian dan analisis terhadap faktor yang mempengaruhi mininmnya level ketercapaian tujuan sekolah masih kurang, investigasi empiris serta analisis belum dicapai sebagai bagian dari aksi manajerial. Kapabilitas manajerial pimpinan madrasah sangat berpengaruh bagi tercapainya kesuksesan atas semakin baiknya mutu pendidikan. Melalui karyanya yang berjudul *Your Child's Scholl*, Townsend dan Butterworth menjelaskan terdapat sepuluh faktor yang dapat menjadi penentu dalam rangka tercapainya proses

[35] Syafaruddin.*Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan, Konsep Strategi dan Aplikasi,* (Jakarta: Grasindo, 2002), 19.

pendidikan yang bermutu, yaitu:[36]

1. Kepala sekolah yang memiliki kepemimpinan yang efektif
2. Tenaga pendidikan dan kependidikan yang memiliki partisipasi dan tanggung jawab yang baik
3. Kefektifan dalan proses kegiatan belajar mengajar
4. Kegiatan peningkatan kapabilitas sumber daya manusia sekolah secara terprogram
5. Relevannya kurikulum
6. Visi dan misi jelas
7. Kondisi lingkungan institusi pendidikan yang aman dan nyaman
8. Menilai diri atas keberadaan kelemahan serta kekuatan
9. Secara ekternal dan internal memiliki komunikasi yang efektif
10. Keterlibatan wali murid dan masyarakat secara instrinsik.

Jika dilihat dari konsep yang lebih general, mutu kegiatan belajar mengajar bermakna sebagai sebuah proses dan hasil atas pendidikan secara keseluruhan yang ditentukan berdasarkan dengan kriteria pendekatan tertentu. Saat ini, saat revolusi industri 4.0, akses terhadap informasi berjalan begitu cepat dan tingkat kompetisi tinggi, semua negara berupaya untuk meningkatkan sumber daya manusia. Hanya insan yang memiliki keunggulan yang mampu memiliki daya saing dan bertahan dengan baik dari akibat begitu cepatnya perubahan dalam era globalisasi. Unsur-unsur yang ada dalam pendidikan di sekolah/madrasah meliputi dana serta prasarana, dan juga ketenagakerjaan.

[36] Townsend dan Butterworth. *Your Child's Scholl*. 1992, 35

Mengacu pada uraian tersebut maka peneliti menarik kesimpulan bahwa dalam rangka untuk meningkatkan mutu pendidikan begitu dipengaruhi oleh daya saing sumber daya manusia dalam persaingan dunia internasional.

Pengembangan suatu pendekatan dimana dinamakan manajemen mutu strategis dalam rangka sebagai panduan bagi pengelola dalam perencanaan. Manajemen mutu strategis merupakan suatu proses 3-bagian yang dilandaskan pada karyawan dengan level berbeda dalam memberikan partisipasi yang bermanfaat secara unik untuk meningkatkan mutu.[37]

Tiga bagian itu meliputi:

1. Pengelola (manajemen) level senior mempunyai perspektif strategis mengenai entitas
2. Pengelola (manajemen) level menengah mempunyai perspektif tentang operasional berkaitan dengan mutu
3. Pekerja mempunyai amanah atas pengendalian mutu

Mutu yang tinggi dari suatu produk memiliki beberapa manfaat berikut:

1. berkontribusi bagi meningkatnya kepuasan konsumen,
2. menjadikan produk dapat dijual dengan mudah,
3. mampu bertahan bahkan berhasil menang dari kompetisi pasar,
4. meningkatkan pangsa pasar,
5. mendapatkan pemasukan yang berasal dari penjual,
6. memberikan jaminan berkaitan harga yang premium,
7. dampak utama adalah akibat terhadap penjualan,
8. biaya yang diperlukan lebih banyak.[38]

[37] Umar, Mardan, dan Feiby Ismail. 2017. Peningkatan Mutu Lembaga Pendidikan Islam (Konsep Tinjauan Mutu Edward Deming dan Joseph Juran). Jurnal Pendidikan Islam Iqra' Vol. 11 Nomor 2.
[38] *Ibid*

Pemakaian sebuah pendekatan tahap demi tahap diperlukan untuk mememecahkan masalah untuk peningkatan mutu. Peningkatan mutu dikatakan memiliki arti saat diaplikasikan mampu berjalan dengan praktis, serta aplikasi itu adalah variasi dari tahap itu sendiri.

D. Daya Saing Madrasah

Sebuah lembaga yang tidak memiliki daya saing akan ditinggalkan oleh masyarakat. Hal tersebut juga terjadi pada lembaga pendidikan. Berdasarkan Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), daya saing berarti kemampuan makhluk hidup untuk dapat tumbuh (berkembang) secara normal di antara makhluk hidup lain sebagai pesaing dalam satu habitat. Secara lebih lanjut, Hasanah dan Ulfa[39] menjelaskan bahwa daya saing madrasah berhubungan dengan bagaimana efekivitas madrasah di pasar persaingan, jika dibandingkan dengan sekolah atau madrasah lainnya yang menawarkan produk atau jasa pendidikan yang sama atau sejenis.

Berney mengungkapkan empat kriteria yang bisa dipergunakan dalam rangka membantu entitas pendidikan melakukan identifikasi sumber daya yang bisa memberikan dukungan terhadap keunggulan daya saing, yakni[40]

1. Memiliki nilai. Supaya bisa memberikan dukungan terhadap keunggualan entitas pendidikan, maka sumber daya wajib menjadi berharga, dimana maksudanya adalah memiliki kemampuan untuk membuat efisiensi, efektivitas organisasi menjadi sempurna dan menciptakan inovasi.

[39] Siti Muawanatul Hasanah dan Nanik Ulfa. Analisa Daya Saing dan Penerapan Strategi di Lingkungan Pendidikan Islam. *Rahmatan Lil Alamin Journal of Peace Education and Islamic Studies*, Vol 2, No 1 (Malang, 2019), 12.
[40] Ismail Nawawi, *Manajemen Pengetahuan* (Bogor: Ghalia Indonesia, 2012), 23.

2. Langka. Supaya bisa mendukung daya saing entitas pendidikan, maka sumber daya yang ada wajib menjadi langka, sebab keberadaannya sulit didapatkan serta diminati banyak pihak.
3. Sulit diimitasi. Supaya bisa memberikan dukungan pada daya saing, maka sumber daya wajib menjadi susah untuk diimitasi.
4. Susah tergantikan. Supaya bisa memberikan dukungan pada keunggulan daya saing, maka sumber daya wajib menjadi susah tergantikan.

Secara teknis, indikasi keberadaan daya saing dari madrasah dapat dilihat dari jumlah pendaftar yang melebihi batas ketersediaan tempat belajar, serta adanya prestasi dalam kompetisi setiap tahunnya baik di bidang akademik, seni, olahraga, ataupun lembaga, serendah-rendahnya pada tingkat wilayah pemerintah daerah, dan tertinggi pada tingkat internasional. [41] Dalam zaman globalisasi dengan tingkat kompetisi yang begitu ketat, maka tiap institusi dituntut untuk berkompetisi dengan institusi lain. Setiap institusi secara general berambisi untuk menjadi yang paling baik sehingga dapat pemenang di pasar. Masing-masing lembaga memiliki cara tersendiri untuk menjaga daya saing di tengah kompetisi reputasi, ada yang berfokus pada baiknya pola pendidikan, ada yang cenderung pada aspek sumber daya manusia, juga ada yang memperbaiki dan meningkatkan berbagai sarana dan prasana institusi, ada pula yang menonjol pada aspek pendanaan, namun ada juga yang cenderung lebih mengoptimalkan jaringan.

Faktor-faktor yang memengaruhi daya saing madrasah dipengaruhi adalah: [42]

1. Kepemimpinan Kepala Sekolah

   Kepala sekolah yang memiliki gaya kepemimpinan yang berkualitas baik mampu menggerakkan, membangun dan memanfaatkan komitmen yang

[41] Imam Tholkhah, Strategi Peningkatan Daya Saing Madrasah. *Jurnal Edukasi Kementrian Agama* Vol 14, No 2 (Jakarta Pusat, 2016), 246.
[42] *Ibid, 246-247.*

baik dari keseluruhan pihak institusi secara bergotong royong melakukan peningkatan atas daya saing madrasah.

2. Inovasi Pembelajaran Madrasah

Inovasi pembelajaran madrasah meliputi beberapa komponen berikut: 1. pembaharuan dalam metode belajar mengajar sehingga berhasil meningkatkan kualitas siswa berkaitan dengan hasil belajarnya, 2. inovasi terhadap substansi, berupa pemberian tambahan materi selain materi dalam kurikulum konvensional dimana materi tersebut memang diperlukan para siswa dalam menghadapi tantangan zaman, 3. peningkatan kualitas pendidik, semakin baik kualitas pendidik, hal itu akan memengaruhi peserta didik, karena pendidik faktor penting dalam proses kegiatan belajar mengajar, 4. peningkatan kualitas fasilitas madrasah, adanya peningkatan kualitas fasilitas madrasah dapat meningkatkan daya tarik masyarakat terhadap madrasah, 5. peningkatan kualitas kerja sama madrasah, adanya kerja sama yang baik antara madrasah dengan pihak eksternal akan menciptakan keuntungan tersendiri bagi madrasah, 6. peningkatan prestasi madrasah, semakin banyak prestasi yang diraih oleh madrasah menandakan kesuksesan madrasah dalam mencapai visi, misi, dan tujuan lembaga, hal itu akan meningkatkan kepercayaan publik terhadap madrasah, dan 7. tingginya minat masyarakat terhadap madrasah, tingginya jumlah siswa yang berminat untuk bergabung dengan madrasah merupakan indikasi bahwa madrasah berdaya saing tinggi dan berkualitas tinggi.

Untuk memenangkan persaingan, para penyelenggara madrasah perlu memiliki sikap kompetitif dalam menjalankan tugas

kelembagaannya. Terkait hal tersebut, pimpinan perlu melaksanakan analisis keperluan peserta didik serta mengidentifikasi kecenderungan serta kekuatan kompetisi, menentukan standar atas mutu, serta membuat rumusan tentang tuntutan atas kebutuhan, serta kecenderungan dari sekitar.[43] Analisis kebutuhan yang dilakukan harus bersifat faktual dan terukur. Oleh karena itu, analisis kebutuhan belajar atau pendidikan didasarkan atas perhitungan tentang potensi yang ada, permasalahan yang terjadi, kecenderungan ke depan, dan tuntutan perubahan serta tantangan masa depan.

IAIN PONOROGO

[43] Siti Muawanatul Hasanah dan Nanik Ulfa. Analisa Daya Saing dan Penerapan Strategi di Lingkungan Pendidikan Islam. *Rahmatan Lil Alamin Journal of Peace Education and Islamic Studies*, Vol 2, No 1 (Malang, 2019), 13.

BAB III

PERAN KOMPETENSI MANAJERIAL KEPALA MADRASAH DI MADRASAH IBTIDAIYAH NEGERI (MIN) 1 KOTA MADIUN

A. Profil Madrasah

1. Sejarah Berdiri

Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 1 Kota Madiun merupakan satu-satunya madrasah negeri tingkat sekolah dasar di wilayah Kota Madiun sejak tahun 1981. MIN 1 Madiun diresmikan pada tanggal 21 April 1982 oleh Menteri Agama pada masa itu, yaitu: H. Alamsyah Ratu Prawinegara. Pada awalnya MIN 1 Kota Madiun ini adalah pindahan MIN PSM Kartoharjo yang beralamat di Jalan Jendral Sudirman 104 Madiun. Pembangunan gedung MIN PSM Kartoharjo seluas kurang lebih 900m^2 di daerah Demangan menyebabkan MIN PSM Kartoharjo berubah identitas menjadi MIN 1 Kota Madiun. Tanah tempat MIN 1 Kota Madiun berdiri merupakan tanah wakaf dari keluarga besar H. Muhammad Ngadenan dan Siti Markamah.

Kementrian Agama (Kemenag) menyelesaikan proses pembangunan paket 1 MIN 1 Kota Madiun pada tahun 1981 dengan rincian berupa 3 ruang kelas, 1 ruang kantor, kamar mandi. Setelah pembangunan paket 1, pihak pemborong mewakafkan laba borong dengan membelikan tanah seluas 955m^2 hingga menyelesaikan proses sertifikasi akta tanah. Pada tahun 1990 pembangunan gedung sekolah kembali dilanjutkan oleh pihak Kementrian Pendidikan dan Kebudayaan.

Berikut adalah nama kepala sekolah MIN 1 Kota Madiun sejak tahun 1982 hingga sekarang:

a. Fadli, S.Ag menjabat kepala sekolah dari tahun 1982 hingga 1992
b. Umar Sahid, B.Sw menjabat kepala sekolah dari tahun 1992 hingga 2000
c. Mas'ud, S.Ag menjabat kepala sekolah dari tahun 2000 hingga 2006
d. Bambang Wiyono, S.Ag., M.Pd menjabat kepala sekolah dari tahun 2006 hingga 2016
e. Edy Purwanto, menjabat kepala sekolah dari tahun 2016 hingga 2018
f. Drs. Kambali, M.Pd.I menjabat kepala sekolah dari tahun 2018 hingga sekarang

2. Visi Misi Tujuan dan Format Pendidikan

MIN 1 Kota Madiun memiliki visi, misi, tujuan, serta formah pendidikan sebagai berikut:

a. Visi

"Terwujudnya generasi berakhlaq rabbani, berprestasi, dan berwawasan lingkungan."

Indikator:

1) Bertutur kata, berperilaku dan bersikap berdasarkan syariat Islam dalam kehidupan sehari-hari.
2) Memiliki daya saing yang tinggi untuk memasuki SMP/MTsN favorit di Kota Madiun.
3) Mampu meraih kejuaraan dalam berbagai even lomba baik bidang akademis maupun non akademis.
4) Memiliki kemandirian dalam kehidupan masyarakat.
5) Memiliki kepedulian terhadap pelestarian lingkungan dan pencegahan kerusakan lingkungan.
6) Misi

7) Menciptakan lingkungan madrasah yang sehat sekaligus sebagai miniatur masyarakat islami (menjadikan madrasah sebagai laboratorium keagamaan).
8) Melaksanakan pembelajaran yang aktif, kreatif, efektif, dan menyenangkan berbasis pelestarian fungsi lingkungan.
9) Memberikan wadah kepada siswa guna menggali potensi sejak dini dan mengembangkannya secara optimal.
10) Melaksanakan pembiasaan siswa berakhlaqul karimah dan pembiasaan mencegah terjadinya pencemaran dan kerusakan lingkungan.
11) Menciptakan lingkungan yang bersih dan sehat.
12) Menerapkan manajemen partisipatif dengan melibatkan segenap komponen madrasah yang ada.
13) Tujuan
14) 90% lulusan MIN 1 Kota Madiun dapat diterima di SMP/MTs/ Pondok Pesantren favorit di wilayah kota Madiun dan sekitarnya.
15) Berprestasi dalam even berbagai lomba akademis maupun non akademis di tingkat kota hingga nasional.
16) Madrasah mampu memberikan layanan penunjang pendidikan, berupa perpustakaan, labratorium, koperasi, UKS, bimbingan dan konseling, kantin, mushola secara maksimal.
17) 80% siswa memiliki kesadaran yang tinggi dalam melaksanakan kewajiban ibadah wajib dan bertindak sesuai ajaran Islam dalam kehidupan sehari-hari.
18) 80% siswa memiliki kepedulian terhadap lingkungan sekitar.

19) 80% siswa memiliki simpatai dan empati dalam pelestarian lingkungan dan pemcegahan terhadap kerusakan lingkungan.

b. Format Pendidikan

1) Sebelum masuk kelas jam pelajaran pertama siswa berbaris di depan kelas untuk berdoa dan menghafal materi SKUA kemudian masuk berjabat tangan dengan wali kelas dan sesama teman.
2) Siswa mengaji bersama dalam waktu 5 menit sebelum jam pelajaran pertama dimulai dengan tuntutan wali kelas.
3) Guru mengucapkan salam setiap masuk kelas.
4) Siswa meminta izin kepada bapak/ibu guru setiap akan meninggalkan kelas dan membawa kartu ijin pada saat jam pelajaran.
5) Guru memulai pelajaran setelah kelas bersih dan rapi.
6) Siswa diwajibkan membuang sampah pada tempatnya.
7) Setiap guru memberi tanda mengangkat tangan kanan dengan telapak tangan menghadap ke depan, siswa ikut mengangkat tangan, diam, dan berkonsentrasi.
8) Berdoa sebelum dan sesudah pelajaran terakhir selesai.
9) Siswa berjabat tangan dengan guru saat meninggalkan kelas pada jam terakhir.
10) Siswa dan guru menerapkan budaya datang bersih pulang bersih.

3. Keadaan Guru, Tenaga Kependidikan, dan Peserta Didik

a. Guru dan Tenaga Kependidikan MIN 1 Kota Madiun

Sumber daya manusia yang menjalankan proses pendidikan di MIN 1 Kota Madiun terbagi menjadi 2 kategori, yaitu: a) guru, dan 2) tenaga

kependidikan. Karakteristik sumber daya manusia di MIN 1 Kota Madiun dapat dilihat di tabel di bawah ini:

Tabel 3.1 Karakteristik Data Sumber Daya Manusia MIN 1 Kota Madiun

No	Pendidikan	Jenis Kelamin		
		Laki-laki	Perempuan	Jumlah
1.	S-3	1	-	1
2.	S-2	3	1	4
3.	S-1	22	59	81
4.	D-III	-	1	1
5.	D-II	-	-	-
6.	D-I	-	1	1
7.	SLTA	6	2	8
8.	SLTP	-	-	-
Total				95

b. Keadaan Siswa MIN 1 Kota Madiun

Jumlah siswa MIN 1 Kota Madiun mengalami peningkatan setiap tahun jika dilihat dari data jumlah siswa MIN 1 KotaMadiun sejak tahun akademik 2016/2017 hingga tahun 2019/2020.

Tabel 3.2 Data Jumlah Siswa MIN 1 Kota Madiun

Tahun / Jenis Kelamin	2016/2017	2017/2018	2018/2019	2019/2020
Laki-laki	694	750	750	735
Perempuan	780	812	833	809

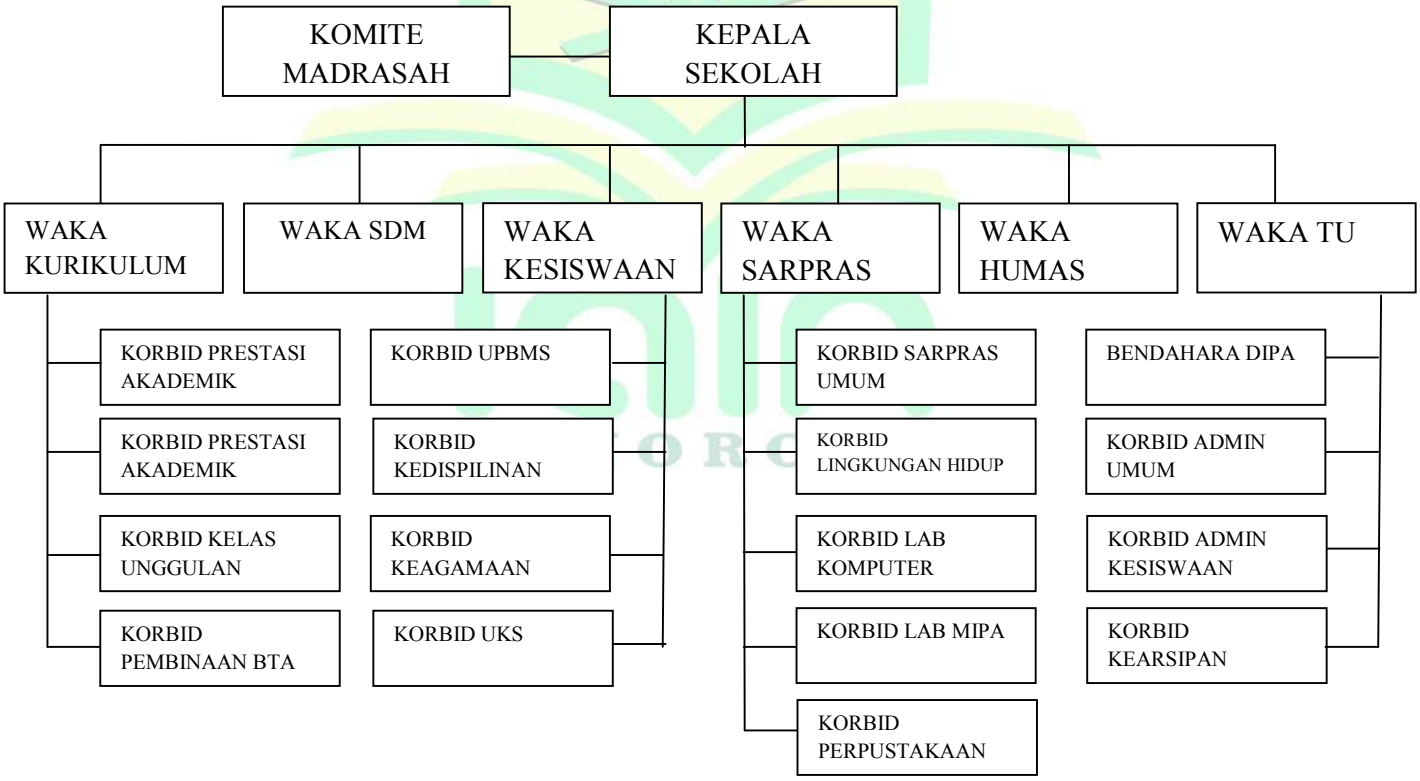
Total	1474	1562	1583	1544

Selain itu, prestasi siswa MIN 1 Kota Madiun juga terus mengalami perkembangan dari tahun ke tahun dalam bidang akademik, seni, olahraga, dan lembaga tingkat pemerintah daerah kota, provinsi, maupun nasional.

4. Struktur Organisasi

Sebuah lembaga memiliki sistem tata kelola yang berfungsi menjalankan proses kegiatan untuk mencapai visi, misi, dan tujuan dari lembaga yang bersangkutan. Tata kelola sebuah lembaga dijalankan oleh struktural organisasi yang berfungsi sebagai pengendali proses kegiatan. MIN 1 Kota Madiun memiliki struktur organisasi yangdapat diuraikan sebagai berikut:

Bagan 3.1 Struktur Organisasi MIN 1 Kota Madiun



5. Sarana dan Prasarana

MIN 1 Kota Madiun memiliki beberapa fasilitas yang mendukung proses kegiatan belajar mengajar, yaitu sebagai berikut:

a. Laboratorium Komputer
b. Perpustakaan
c. Kelas Audio Visual
d. Usaha Kesehatan Sekolah (UKS)
e. Lapangan Olahraga
f. Mushola
g. Kantin
h. Taman Madrasah
i. Laboratorium Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam (MIPA)

B. Peran Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah Negeri 1 Kota Madiun

Kompetensi manajerial dapat diartikan sebagai kemampuan mengelola sumber daya melalui kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Kepala sekolah sebagai manajer harus mampu mengatur agar semua potensi sekolah dapat berfungsi secara optimal.[44]

Menurut wakil kepala bidang kurikulum MIN 1 Kota Madiun, peranan manajerial kepala madrasah sangat penting bagi madrasah. Wakil kepala bidang kurikulum MIN 1 Kota Madiun menjelaskan bahwa:

"Jika bisa diibaratkan, kepala madrasah memiliki peran seperti nahkoda kapal yang bertanggung jawab dalam mengarahkan kapal menuju tujuannya." [45]

[44] Ismuha dkk, Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru pada SD Negeri Lamklat Kecamatan Darussalam Kabupaten Aceh Besar, *Jurnal Administrasi Pendidikan Pascasarjana Universitas Syiah Kuala,* Volume 4, No. 1, (Februari 2016), 48.
[45] Ridwan Amana, *wawancara,* Madiun, 13 Juni 2020.

Kompetensi manajerial kepala sekolah sendiri meliputi beberapa kriteria penting yang dapat diuraikan sebagai berikut:[46]

1. Perencanaan

Sebagai seorang kepala madrasah di sebuah lembaga tentu tidak lepas dari tugas dan fungsinya yang banyak. Salah satu fungsi kepala madrasah yaitu merencanakan arah dan tujuan madrasah. Perencanaan merupakan proses penting dari semua fungsi manajemen karena tanpa perencanaan fungsi-fungsi yang lainnya tidak dapat berjalan. Berdasarkan wawancara penulis terhadap wakil kepala madrasah didapati bahwa

> "Kepala MIN 1 Kota Madiun telah melakukan perencanaan madrasah untuk berbagai tingkat perencanaan, dimana Kepala MIN 1 Madiun menguasai teori dan kebijakan pendidikan, lalu mampu melakukan penyusunan rencana strategis, rencana operasional, rencana tahunan pengembangan sekolah, Rencana Anggaran Belanja Sekolah, perencanaan program kegiatan berlandaskan pada keseluruhan rencana tahunan dan RAPBS yang telah disusun, serta mampu menyusun proposal usulan kegiatan."[47]

Pernyataan wakil kepala sekolah bidang kurikulum tersebut juga didukung oleh pihak guru MIN 1 Kota Madiun yang menyatakan bahwa:

> "Kepala MIN 1 Kota Madiun telah melakukan perencanaan madrasah berbagai tingkat perencanaan berdasarkan teori dan kebijakan pendidikan secara nasional."[48]

Lebih lanjut berdasarkan penjelasan Ridwan Amana bahwa setiap perencanaan dari kepala sekolah dilakukan bersama dengan tim. Seperti di awal tahun ajaran baru, tentu ada perencanaan yang akan dilakukan kepala sekolah bersama dengan seluruh anggota madrasah dalam rangka menyiapkan program yang akan dibuat dan dijalankan untuk memenuhi tujuan dari madrasah itu sendiri. Contoh kecil diantaranya adalah soal

[46] Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007
[47] Ridwan Amana, *wawancara*, Madiun, 13 Juni 2020.
[48] Hendro, *wawancara*, Madiun, 24 Februari 2020.

penerimaan peserta didik baru, tim secara keseluruhan dibentuk dengan deskripsi tanggung jawab masing, untuk melakukan seseksi siswa secara ketat dan proporsional untuk mendapatkan bibit peserta didik yang baik.

Elemen dari kriteria kemampuan untuk melakukan penyusunan perencanaan sekolah yang dipenuhi oleh Kepala MIN 1 Madiun diantaranya adalah (a) penguasaan teori dan kebijakan pendidikan nasional, (b) kemampuan melakukan penyusunan rencana strategis, (c) kemampuan penyusunan operasional, (d) kemampuan menyusun rencana tahunan untuk pengembangan sekolah, (e) kemampuan menyusun RABS, (f) perencanaan program kegiatan berlandaskan seluruh rencana tahunan, serta (g) kemampuan menyusun proposal kegiatan. Dari tujuh elemen dalam kriteria kemampuan untuk melakukan penyusunan perencanaan sekolah, Kepala MIN 1 Kota Madiun telah memenuhi ke semua elemen yang ada.[49]

2. Pengorganisasian

Peran Kepala MIN 1 Kota Madiun berkaitan dengan kemampuan untuk melakukan pengembangan organisasi sekolah sesuai dengan kebutuhan berdasarkan hasil wawancara kepada wakil kepala Madrasah bidang kurikulum MIN 1 Kota Madiun sebagai berikut:

> "Kepala MIN 1 Kota Madiun menguasai teori dan kebijakan pendidikan dimana beliau mampu memimpin dan mengelola tenaga pendidik dan non pendidik dalam upaya untuk mengelola sumber daya manusia secara optimal, dimana Kepala MIN 1 Kota Madiun mampu menempatkan personalia sesuai dengan kebutuhan, dan mampu melakukan penempatan pendidik dan tenaga pendidikan sesuai dengan prinsip tepat kualifikasi, tepat jumlah, dan tepat sebaran."[50]

Pernyataan wakil kepala sekolah bidang kurikulum tersebut juga didukung oleh pihak guru MIN 1 Kota Madiun yang menyatakan bahwa:

> "Kepala MIN 1 Kota Madiun mampu menempatkan personalia sesuai dengan kebutuhan, dan mampu melakukan penempatan pendidik dan tenaga pendidikan

[49] Farid, *dokumentasi,* Madiun, 24 Februari 2020.
[50] Ridwan Amana, *wawancara*, Madiun, 13 Juni 2020.

sesuai porsinya masing-masing."[51]

Observasi peneliti terhadap pengorganisasian didapati bahwa kepala madrasah telah melaksanakan fungsi organisir dengan baik. Hal ini tergambar dari mengembangkan struktur organisasi formal kelembagaan madrasah sesuai kebutuhan, mengembangkan deskripsi tugas pokok dan fungsi setiap unit kerja, menempatkan personalia yang sesuai dengan kebutuhan, mengembangkan standar operasional prosedur pelaksanaan tugas pokok dan fungsi setiap unit kerja.[52]

Temuan lain bahwa kepala madrasah telah melaksanakan fungsi organisir adalah dokumen berupa SK pembagian tugas dan kerja masingmasing tenaga pendidik dan staf administrasi. Wawancara dengan salah seorang guru Hendro, mengatakan bahwa kepala madrasah telah mendelegasikan beberapa tugas kepada guru serta staf administrasi. Kegiatan ini dilakukan setiap awal tahun, namun terkadang persemester. Selain dokumen SK yang peneliti dapati, fakta empiric lainnya didapati yaitu susunan struktur organisasi madrasah yang tertera di web resmi madrasah.[53]

Dengan pengorganisasian yang baik, maka akan terwujud system komunikasi yang terarah. Sehingga dalam menjalankan tugasnya senantiasa berkoordinasi, berkomitmen mendukung terciptanya madrasah yang efektif.

3. Memimpin guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal

Kemampuan untuk memimpin guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya yang optimal. Disampaikan oleh pihak wakil kepala madrasah bidang

[51] Hendro, *wawancara*, Madiun, 24 Februari 2020.
[52] *Ibid.,*
[53] *Ibid.,*

kurikulum sebagai berikut ini:

"Kepala MIN 1 Kota Madiun memiliki kepemimpinan yang baik. Beliau mampu mengelola tenaga pendidik dan non pendidik dalam upaya untuk mengelola sumber daya yang optimal. Beliau itu mampu menyelaraskan visi, misi, dan tujuan madrasah kepada kami, mampu mengarahkan kami untuk melaksanakan tugas dan kewajiban masing-masing, senantiasa mengingatkan untuk selalu menjaga kerja sama satu sama lain. Di madrasah juga diadakan kegiatan untuk meningkatkan kapasitas tenaga pendidik dan non pendidik, serta beliau juga mewajibkan pegawai untuk ikut *workshop* atau pelatihan di luar sekolah untuk mengupgrade *skill*."[54]

Pernyataan tersebut didukung oleh pihak guru MIN 1 Kota Madiun yang mengungkapkan bahwa:

"Kepala MIN 1 Kota Madiun memiliki kepribadian yang baik secara personal dan juga mampu memimpin staf-stafnya serta melaksanakan kewajibannya secara optimal. Kepala MIN 1 Kota Madiun memiliki kemampuan yang baik dalam memimpin dan mengelola sumber daya manusia madrasah. Beliau itu mampu menyampaikan dan menjelaskan serta membuat pegawai menjalankan visi, misi, dan tujuan madrasah, mendorong dan memfasilitasi pegawai untuk mengikuti berbagai pelatihan internal atau eksternal dalam rangka meningkatkan kapasitas dan kemampuan. Kepala MIN 1 Kota Madiun juga mampu menyatukan elemen-elemen di madrasah, baik dari pihak guru, staf, orang tua maupun komite, serta beliau itu mampu menjadi penengah ketika terjadi ketidaksinkronan"[55]

Berdasarkan uraian wawancara, dapat diketahui bahwa Kepala MIN 1 Kota Madiun memiliki peran untuk memimpin guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya yang optimal yaitu (a) mengkomunikasian visi, misi, tujuan, dan sasaran serta program strategis sekolah kepada guru dan staf, (b) mengkoordinasikan visi, misi, tujuan, dan sasaran serta program strategis sekolah kepada guru dan staf, (c) memberikan pengarahan penugasan, dan memotivasi guru dan staf agar melaksanakan tugas pokok dan fungsinya masing-masing, (d) membangun kerjasama tim (team work) antar-guru, antar- staf, dan antara guru dengan staf dalam memajukan sekolah, (e) melengkapi guru dan staf dengan keterampilan-keterampilan profesional, (f) memimpin rapat dengan guru-guru, staf, orangtua siswa dan komite sekolah, (g) melakukan manajemen konflik, serta (h)

[54] Ridwan Amana, *wawancara*, Madiun, 13 Juni 2020.
[55] Hendro, *wawancara*, Madiun, 24 Februari 2020.

melakukan strategi yang tepat. Peran ini dilakukan Kepala MIN 1 Kota Madiun telah untuk memimpin guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya yang optimal.

4. Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal.

Hasil wawancara yang dilakukan kepada pihak wakil kepala madrasah bidang kurikulum:

> "Kepala madrasah di sini bisa merencanakan kebutuhan guru dan staf dengan baik, seleksi yang diadakan cukup ketat untuk mendapatkan sumber daya manusia yang berkualitas, tidak hanya itu kepala madrasah juga membuat kebijakan untuk meningkatkan kapasitas dan kualitas para staf dan guru MIN 1 Kota Madiun, sehingga kualitasnya terjaga bahkan terus mengalami peningkatan."[56]

Pernyataan serupa juga disampaikan oleh pihak guru MIN 1 Kota Madiun, sebagai berikut:

> "Kepala MIN 1 Kota Madiun mampu membuat perencanaan tentang kebutuhan guru dan staf sesuai dengan kondisi madrasah, lalu mengadakan seleksi yang ketat untuk mendapatkan sumber daya manusia yang berkualitas, tidak hanya itu kepala madrasah juga membuat pelatihan internal untuk para staf dan guru MIN 1 Kota Madiun, dan juga mendorong serta memfasilitasi untuk mengikuti pelatihan/*workshop* di luar sekolah sehingga kualitasnya terjaga bahkan terus mengalami peningkatan."[57]

Berdasarkan uraian wawancara tersebut dapat Kepala MIN 1 Kota Madiun berperan untuk mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal, yakni (a) merencanakan kebutuhan guru dan staf berdasarkan rencana pengembangan sekolah, (b) melaksanakan rekrutmen dan seleksi guru dan staf sesuai tingkat kewenangan yang dimiliki oleh sekolah, dan (c) mengelola kegiatan pembinaan dan pengembangan profesional guru dan staf. Setidaknya tiga dilakukan oleh Kepala MIN 1 Kota Madiun.

---

[56] Ridwan Amana, *wawancara*, Madiun, 13 Juni 2020.
[57] Hendro, *wawancara*, Madiun, 24 Februari 2020.

5. **Mengelola hubungan sekolah – masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah.**

Kondisi ini sesuai dengan apa yang disampaikan oleh pihak wakil kepala MIN 1 Kota Madiun bidang kurikulum berikut ini:

> "Orang tua, komite sekolah, dan instansi-instansi lain, kalau saya amati sangat mendukung kebijakan yang telah ditetapkan di madrasah ini karena kita tahu kebijakan itu tidak akan bisa berjalan tanpa dukungan dari semua pihak, sehingga kalau saya perhatikan seperti orang tua sangat perhatian terhadap putra-putrinya. Sehingga selalu mendukung secara moral dan material untuk perkembangan putra-putrinya di madrasah.Contohnya, ketika ada milad, wali murid sangat mendukung dengan berbagai bentuk dukungan. Begitu kita mengadakan kegiatan, banyak dukungan dari berbagai pihak. Hal tersebut memang tidak terlepas dari peran Kepala MIN 1 Kota Madiun."[58]

Pernyataan wakil kepala MIN 1 Kota Madiun tersebut didukung oleh pengungkapan guru MIN 1 Kota Madiun yang menjelaskan:

> "Kepala MIN 1 Kota Madiun memang memiliki perencanaan yang bagus dalam mengelola hubungan dengan berbagai elemen di madrasah. Beliau secara aktif menjalin silaturahim dan melakukan pendekatan kepada pihak-pihak terkait dalam rangka penyelenggaraan madrasah."[59]

Mengacu pada pernyataan pihak wakil kepala madrasah bidang kurikulum dan guru MIN 1 Kota Madiun, dapat diketahui bahwa peran berikutnya yang dilakuan Kepala MIN 1 Kota Madiun untuk mengelola hubungan sekolah – masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah, yaitu (a) merencanakan kerjasama dengan lembaga pemerintah, swasta dan masyarakat, (b) melakukan pendekatan-pendekatan dalam rangka mendapatkan dukukungan dari lembaga pemerintah, swasta dan masyarakat, dan (c) memelihara

[58] Ridwan Amana, *wawancara*, Madiun, 13 Juni 2020.
[59] Hendro, *wawancara*, Madiun, 24 Februari 2020.

hubungan kerjasama dengan lembaga pemerintah, swasta dan masyarakat.

6. Mengelola kesiswaan, terutama dalam rangka penerimaan siswa baru, penempatan siswa, dan pengembangan kapasitas siswa.

Sesuai dengan hasil wawancara yang dilakukan kepada wakil kepala MIN 1 Kota Madiun bidang kurikulum sebagai berikut ini:

> "Kepala MIN 1 Madiun itu memiliki perencanaan dan pengelolaan yang bagus dalam rangka penerimaan murid baru. Setiap tahun banyak peminat dari dalam dan luar Kota Madiun yang ingin bergabung, untuk menyesuaikan dengan ketersediaan daya tampung maka kebijakan dari kepala madrasah adalah melakukan seleksi penerimaan siswa baru untuk menyaring siswa. Selain itu, setiap tahun para siswa mampu menorehkan prestasi, baik tingkat daerah maupun nasional. Ini menunjukkan bahwa kepala madrasah di sini telah mampu mengelola siswa dengan sangat baik, dilihat dari sisi kedisiplinan, pengembangan minat dan bakat siswa, kepatuhan terhadap tata tertib, pengawasan dari perkembangan siswa, keberadaan layanan bimbingan untuk siswa, dan adanya sistem penghargaan yang diberikan sebagai apresiasi kepada siswa."[60]

Apa yang disampaikan oleh wakil kepala MIN 1 Kota Madiun tersebut, didukung oleh penjelasan pihak guru sebagai berikut ini:

> "Kepala MIN 1 Madiun itu mampu mengelola siswa dengan baik. Tiap tahunnya banyak peminat yang mendaftar, untuk mengatasi ketersediaan daya tampung dan juga peminat yang terlalu banyak maka kebijakan dari kepala madrasah adalah melakukan seleksi siswa. Tidak hanya itu, setiap tahun siswa di sini juga meraih berbagai prestasi, baik tingkat daerah maupun nasional. Hal itu menunjukkan bahwa kepala madrasah telah mampu membentuk sisi kedisiplinan siswa, mampu mengembangkan minat dan bakat siswa, membuat siswa mematuhi tata tertib, melakukan pengawasan dari perkembangan siswa, memberikan bimbingan untuk siswa, dan adanya sistem penghargaan untuk siswa.[61]

Berdasarkan penyampaian pihak wakil kepala madrasah bidang kurikulum dan guru MIN 1 Kota Madiun dalam wawancara di atas, dapat disimpulkan bahwa yang dilakukan Kepala Madrasah untuk mengelola kesiswaan, terutama dalam rangka penerimaan siswa baru, penempatan siswa, dan pengembangan kapasitas siswa, yaitu (a) mengelola penerimaan siswa baru terutama dalam hal perencanaan dan

[60] Ridwan Amana, *wawancara*, Madiun, 13 Juni 2020.
[61] Hendro, *wawancara*, Madiun, 24 Februari 2020.

pelaksanaan penerimaan siswa baru sesuai dengan kebutuhan sekolah, (b) mengelola penempatan dan pengelompokan siswa dalam kelas sesuai dengan maksud dan tujuan pengelompokan tersebut, (c) mengelola layanan bimbingan dan konseling dalam membantu penguatan kapasitas belajar siswa, (d) menyiapkan layanan yang dapat mengembangkan potensi siswa sesuai dengan kebutuhan, minat, bakat, kreativitas dan kemampuan, (e) menetapkan dan melaksanakan tata tertib sekolah dalam memelihara kedisiplinan siswa, (f) mengembangkan sistem monitoring terhadap kemajuan belajar siswa, (g) mengembangkan sistem penghargaan dan pelaksanaannya kepada siswa yang berprestasi.

7. Pengembangan kurikulum dan kegiatan belajar mengajar sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional.

Terkait dengan hal ini, pihak wakil kepala madrasah bidang kurikulum menyampaikan sebagai berikut ini:

"Kepala madrasah itu memang sangat baik pengetahuannya mengenai tujuan pendidikan, wawasan beliau luas, beliau memiliki kemampuan yang mumpuni dalam melakukan penyusunan perencanaan dan program pembelajaran. Pengelolaan pembelajaran menggabungkan nilai islam dan juga akademik. Pengawasan juga senantiasa dilakukan oleh kepala madrasah. Pembelajaran yang disusun dibuat menyenangkan dan membuat siswa betah untuk belajar."[62]

Pihak guru MIN 1 Kota Madiun juga menyampaikan pernyataan yang selaras dengan hasil wawancara kepada wakil kepala madrasah di atas, dimana pihak guru mengungkapkan bahwa:

"Kepala MIN 1 di sini memiliki kemampuan dan pengetahuan yang mumpuni berkaitan dengan pengelolaan pembelajaran. Penyusunan serta pelaksanaan program dan teknik pembelajaran dibuat sebaik mungkin, sehingga mampu mencetak lulusan yang cerdas dan menjunjung nilai ajaran Islam."[63]

Jika dicermati berdasarkan hasil wawancara tersebut, Kepala MIN 1 Kota yang

[62] Ridwan Amana, *wawancara*, Madiun, 13 Juni 2020.
[63] Hendro, *wawancara*, Madiun, 24 Februari 2020.

dilakukan dalam pengembangan kurikulum dan kegiatan belajar mengajar sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional, yaitu (a) memahami seluk beluk tujuan nasional, tujuan pembangunan nasional, dan tujuan pendidikan nasional, regional, dan lokal secara tepat dan kompherensif sehingga memiliki sikap positif akan pentingnya tujuan-tujuan tersebut sebagai arah penyelenggaraan pendidikan dan terampil menjabarkannya menjadi kompetensi lulusan dan kompetensi dasar, (b) memiliki wawasan yang tepat dan komprehensif tentang kedirian peserta didik sebagai manusia yang berkarakter, berharkat, dan bermartabat, dan mampu mengembangan layanan pendidikan sesuai dengan karakter, harkat, dan martabat manusia, (c) memiliki pemahaman yang komprehensif dan tepat, dan sikap yang benar tentang esensi dan tugas profesional guru sebagai pendidik, (d) menguasai seluk beluk kurikulum dan proses pengembangan kurikulum nasional sehingga memiliki sikap positif terhadap kebaradaan kurikulum nasional yang selalu mengalami pembaharuan, serta terampil dalam menjabarkannya menjadi kurikulum tingkat satuan pendidikan, (e) mengembangkan rencana dan program pembelajaran sesuai dengan kompetensi lulusan yang diharapkan, (f) menguasai metode pembelajaran efektif yang dapat mengembangkan kecerdasan intelektual, spritual, dan emosional sesuai dengan materi pembelajaran, (g) mengelola kegiatan pengembangan sumber dan alat pembelajaran di sekolah dalam mendukung pembelajaran aktif, kreatif, efektif dan menyenangkan, (h) menguasai teknik-teknik penilaian hasil belajar dan menerapkannya dalam pembelajaran, (i) menyusun program pendidikan per tahun dan per semester, (j) mengelola penyusunan jadwa pelajaran per semester, (k) melaksanakan monitoring dan evaluasi program pembelajaran dan melaporkan hasil-hasilnya kepada *stakeholders* sekolah.

8. Menciptakan budaya dan iklim kerja yang kondusif bagi pembelajaran siswa.

Sesuai dengan apa yang disebutkan oleh wakil kepala bidang kurikulum berikut:

"Saya merasa senang dan nyaman bekerja di MIN 1 Kota Madiun karena saya lihat komunikasi dan interaksi antara warga sekolah, antara siswa dengan guru, guru dengan guru, guru dengan wali murid, dengan komite sekolah, dengan masyarakat sekitar, terlihat harmonis, sehingga kita kerja nyaman di situ. Sarana dan prasarana juga memadai"[64]

Pernyataan yang disampaikan oleh wakil kepala madrasah tersebut mengungkapkan bahwa melalui kepemimpinan Kepala MIN 1 Kota Madiun, Madrasah berhasil menumbuhkan budaya dan iklim kerja yang kondusif bagi pembelajaran siswa, yaitu (a) menata lingkungan fisik sekolah sehingga menciptakan suasana nyaman, bersih dan indah, (b) membentuk suasana dan iklim kerja yang sehat melalui penciptaan hubungan kerja yang harmonis di kalangan warga sekolah, dan yang terakhir adalah (c) menumbuhkan budaya kerja yang efisien, kreatif, inovatif, dan berorientasi pelayanan prima.

9. Melaksanakan pengawasan terhadap pelaksanaan kegiatan sekolah sesuai standar pengawasan yang berlaku.

Wakil kepala madrasah bidang kurikulum menjelaskan sebagai berikut:

"Setiap tahun dan sewaktu-waktu yang pada intinya di akhir tahun, Kepala MIN 1 Kota Madiun selalu mengadakan evaluasi , jika sudah diketahui kekurangan-kekurangan kita akan mengadakan perbaikan untuk tahun-tahun ke depannya. Yang tidak kalah penting, proses evaluasi sumber daya manusia dilakukan berdasarkan penilaian tertentu. Untuk pihak guru istilahnya Penilaian Kinerja Guru (PKG) setiap tahun itu ada nilainya. Termasuk penilaian SKP sebagai salah satu bentuk evaluasi untuk pendidik dan tenaga kependidikan di MIN 1 Kota Madiun. Sehingga setiap kita mengetahui kekurangan kita dimana untuk perbaikan di masa-masa yang akan datang."[65]

Pernyataan wakil kepala MIN 1 Kota Madiun tersebut menunjukkan bahwa MIN 1 Kota Madiun telah melaksanakan pengawasan terhadap pelaksanaan kegiatan

[64] Ridwan Amana, *wawancara*, Madiun, 13 Juni 2020.
[65] Ridwan Amana, *wawancara*, Madiun, 13 Juni 2020.

sekolah sesuai standar pengawasan yang berlaku, yaitu (a) memahami peraturan-peraturan pemerintah yang berkaitan dengan standar pengawasan sekolah, (b) melakukan pengawasan preventif dan korektif terhadap pelaksanaan kegiatan sekolah.

C. Analisis

Berdasarkan hasil penelitian, Kompetensi Manajerial Kepala MIN 1 Kota Madiun sudah berjalan dengan baik terarah, jika dilihat dari usaha kepala madrasah untuk senantiasa berkoordinasi dengan para guru dan staf serta mengorganisir pengelolaan sistem sekolah dalam meningkatkan kualitas pendidikan MIN 1 Kota Madiun tersebut.

Adapun penjabaran dalam pembahasan ini yang berpedoman pada pertanyaan penelitian tentang:

1. Kompetensi Manajerial MIN 1 Kota Madiun.

   Kepemimpinan kepala sekolah/madrasah merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong sekolah/ madrasah untuk dapat mewujudkan visi, misi, tujuan dan sasaran madrasahnya melalui program-program yang dilaksanakan secara terencana dan bertahap. Kepala sekolah/ madrasah dituntut mempunyai kemampuan manajemen dan kepemimpinan yang memadai agar mampu merancang, mengorganisasi, mengevaluasi dan memperbaiki proses pengelolaan sekolah dengan baik dan professional.

   Hasil penelitian temuan pertama Kompetensi Manajerial Kepala MIN 1 Kota Madiun bahwa kepala madrasah yang merupakan manajer pendidikan, dimana sebuah organisasi harus ada yang namanya manajemen yang mana di dalam terjadi kegiatan-kegiatan manajerial mulai dari perencanaan hingga evaluasi. Kepala madrasah dalam hal ini sudah begitu berusaha keras untuk menerapkan kompetensi manajerial yang dimilikinya. Meskipun beliau menyadari bahwa belum sepenuhnya mampu menerapkan kompetensi yang dimilikinya untuk

mengelola madrasah yang dipimpinnya dengan maksimal.

Adapun kompetensi manajerial kepala madrasah yang telah mampu diterapkan oleh kepala madrasah, antara lain:

No.	Aspek	Deskripsi
1	Perencanaan	a. Mampu menyusun rencana strategis pengembangan sekolah berlandaskan kepada keseluruhan kebijakan pendidikan nasional, melalui pendekatan, strategi, dan proses penyusunan perencanaan strategis yang memegang teguh prinsip-prinsip penyusunan rencana strategis yang baik. b. Mampu menyusun rencana operasional pengembangan sekolah berlandaskan kepada keseluruhan rencana strategis yang telah disusun, melalui pendekatan, strategi dan proses penyusunan perencanaan operasional yang memegang teguh prinsip-prinsip penyusunan rencana operasional yang baik. c. Mampu menyusun rencana tahunan pengembangan sekolah berlandaskan kepada keseluruhan rencana operasional yang telah disusun, melalui pendekatan strategi, dan proses penyusunan perencanaan tahunan yang memegang teguh prinsip-prinsip penyusunan rencana tahunan yang baik.

		d. Mampu menyusun rencana anggaran belanja sekolah (RAPBS) berlandaskan pada keseluruhan rencana tahunan yang telah disusun, melalui pendekatan strategi, dan proses penyusunan RAPBS yang memegang teguh prinsip-prinsip penyusunan RAPBS yang baik. e. Mampu menyusun perencanaan program kegiatan berlandaskan pada keseluruhan rencana tahunan dan RAPBS yang telah disusun, melalui pendekatan, strategi, dan proses penyusunan perencanaan program kegiatan yang memegang teguh prinsip-prinsip penyusunan perencanaan program yang baik. f. Mampu menyusun proposal kegiatan melalui pendekatan, strategi, dan proses penyusunan perencanaan program kegiatan yang memegang teguh prinsip-prinsip penyusunan proposal yang baik.
2	Mengembangkan organisasi	a. Mampu mengembangkan struktur organisasi formal kelembagaan sekolah yang efektif dan efisien sesuai dengan kebutuhan melalui pendekatan, strategi, dan proses pengorganisasian yang baik.

		b. Mampu mengembangkan deskripsi tugas pokok dan fungsi setiap unit kerja melalui pendekatan, strategi, dan proses pengorganisasian yang baik. c. Menempatkan personalia yang sesuai dengan kebutuhan. d. Mampu mengembangan standar operasional prosedur pelaksanaan tugas pokok dan fungsi setiap unit kerja melalui pendekatan, strategi, dan proses pengorganisasian yang baik. e. Mampu melakukan penempatan pendidik dan tenaga kependidikan sesuai dengan prinsip-prinsip tepat kualifikasi, tepat jumlah, dan tepat persebaran. f. Mampu mengembangkan aneka ragam organisasi informal sekolah yang efektif dalam mendukung implementasi pengorganisasian formal sekolah dan sekaligus pemenuhan kebutuhan, minat, dan bakat perseorangan pendidikan dan tenaga kependidikan. g. Mampu memimpin guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal, yang secara lebih jelas diuraikan dalam beberapa poin berikut:

		h. Mampu mengkomunikasikan visi, misi, tujuan, sasaran, dan program strategis sekolah kepada keseluruhan guru dan staf. i. Mampu mengkoordinasikan guru dan staf dalam merelalisasikan keseluruhan rencana untuk mengapai visi, mengemban misi, mengapai tujuan dan sasaran sekolah. j. Mampu berkomunikasi, memberikan pengarahan penugasan, dan memotivasi guru dan staf agar melaksanakan tugas pokok dan fungsinya masing-masing sesuai dengan standar operasional prosedur yang telah ditetapkan. k. Mampu membangun kerjasama tim *(team work)* antar-guru, antar- staf, dan antara guru dengan staf dalam memajukan sekolah. l. Mampu melengkapi guru dan staf dengan keterampilan-keterampilan profesional agar mereka mampu melihat sendiri apa yang perlu dilakukan sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya masing-masing. m. Mampu melengkapi staf dengan ketrampilan-ketrampilan agar mereka mampu melihat sendiri apa yang perlu dan diperbaharui untuk kemajuan sekolahnya.

		n. Mampu memimpin rapat dengan guru-guru, staf, orangtua siswa dan komite sekolah. o. Mampu melakukan pengambilan keputusan dengan menggunakan strategi yang tepat. p. Mampu menerapkan manajemen konflik.
3	Mampu memimpin guru dan staf	a. mengkomunikasian visi, misi, tujuan, dan sasaran serta program strategis sekolah kepada guru dan staf, b. mengkoordinasikan visi, misi, tujuan, dan sasaran serta program strategis sekolah kepada guru dan staf, c. memberikan pengarahan penugasan, dan memotivasi guru dan staf agar melaksanakan tugas pokok dan fungsinya masing-masing, d. membangun kerjasama tim (team work) antar-guru, antar- staf, dan antara guru dengan staf dalam memajukan sekolah, e. melengkapi guru dan staf dengan keterampilan-keterampilan profesional, f. memimpin rapat dengan guru-guru, staf, orangtua siswa dan komite sekolah, g. melakukan manajemen konflik, serta (h) melakukan strategi yang tepat.
4	Mengelola guru	a. merencanakan kebutuhan guru dan staf

	dan staf	berdasarkan rencana pengembangan sekolah, b. melaksanakan rekrutmen dan seleksi guru dan staf sesuai tingkat kewenangan yang dimiliki oleh sekolah, dan c. mengelola kegiatan pembinaan dan pengembangan profesional guru dan staf
5	Mengelola hubungan sekolah-masyarakat	a. merencanakan kerjasama dengan lembaga pemerintah, swasta dan masyarakat, b. melakukan pendekatan-pendekatan dalam rangka mendapatkan dukukungan dari lembaga pemerintah, swasta dan masyarakat, dan c. memelihara hubungan kerjasama dengan lembaga pemerintah, swasta dan masyarakat.
6	Mengelola kesiswaan	a. mengelola penerimaan siswa baru terutama dalam hal perencanaan dan pelaksanaan penerimaan siswa baru sesuai dengan kebutuhan sekolah, b. mengelola penempatan dan pengelompokan siswa dalam kelas sesuai dengan maksud dan tujuan pengelompokan tersebut, c. mengelola layanan bimbingan dan konseling dalam membantu penguatan kapasitas belajar siswa, d. menyiapkan layanan yang dapat

		mengembangkan potensi siswa sesuai dengan kebutuhan, minat, bakat, kreativitas dan kemampuan, e. menetapkan dan melaksanakan tata tertib sekolah dalam memelihara kedisiplinan siswa, f. mengembangkan sistem monitoring terhadap kemajuan belajar siswa, g. mengembangkan sistem penghargaan dan pelaksanaannya kepada siswa yang berprestasi.
7	Pengembangan kurikulum dan kegiatan belajar mengajar	a. mengembangkan rencana dan program pembelajaran sesuai dengan kompetensi lulusan yang diharapkan, b. menguasai metode pembelajaran efektif yang dapat mengembangkan kecerdasan intelektual, spritual, dan emosional sesuai dengan materi pembelajaran, c. mengelola kegiatan pengembangan sumber dan alat pembelajaran di sekolah dalam mendukung pembelajaran aktif, kreatif, efektif dan menyenangkan, d. menguasai teknik-teknik penilaian hasil belajar dan menerapkannya dalam pembelajaran, e. menyusun program pendidikan per tahun dan

		per semester, f. mengelola penyusunan jadwa pelajaran per semester, g. melaksanakan monitoring dan evaluasi program pembelajaran dan melaporkan hasil-hasilnya kepada *stakeholders* sekolah.
8	Menciptakan budaya dan iklim kerja yang kondusif	a. menata lingkungan fisik sekolah sehingga menciptakan suasana nyaman, bersih dan indah, b. membentuk suasana dan iklim kerja yang sehat melalui penciptaan hubungan kerja yang harmonis di kalangan warga sekolah, dan yang terakhir adalah c. menumbuhkan budaya kerja yang efisien, kreatif, inovatif, dan berorientasi pelayanan prima.
9	Melaksanakan pengawasan	a. memahami peraturan-peraturan pemerintah yang berkaitan dengan standar pengawasan sekolah, b. melakukan pengawasan preventif dan korektif terhadap pelaksanaan kegiatan sekolah.

BAB IV

STRATEGI KEPALA MIN 1 KOTA MADIUN DALAM MENGEMBANGKAN DAYA SAING MADRASAH

Penerapan PMT/TQM dilandasi oleh sepuluh kaidah penting, yaitu fokus pada pelanggan, pendekatan ilmiah, obsesi terhadap kualitas, komitmen jangka panjang, perbaikan kinerja sistem secara berkelanjutan, kerja sama tim, diklat dan pengembangan, kesatuan tujuan, kebebasan terkendali, serta keterlibatan dan karyawan secara optimal.[66]

Secara praktik di lapangan, berdasarkan dari hasil wawancara kepada pihak kepala madrasah, wakil kepala madrasah, dan guru madrasah ada beberapa penerapan TQM yang dilaksanakan oleh kepala MIN 1 Kota Madiun, yang pertama adalah;

A. Oientasi pada pelanggan dan obsesi terhadap kualitas.

Hal ini ditunjukkan dengan wawancara kepada pihak wakil kepala MIN 1 Kota Madiun sebagai berikut:

> "MIN 1 Kota Madiun menggunakan standar mutu ISO 9001 untuk terus menjaga kualitas berkelanjutan dari institusi untuk mendidik generasi bangsa."[67]

Pernyataan tersebut didukung juga dengan penyampaian guru MIN 1 Kota Madiun sebagai berikut:

> "Untuk menjaga kualitas institusi, MIN 1 Kota Madiun menerapkan ISO 9001 sehingga memberikan dampak yang baik."[68]

Dalam lingkup yang lebih sempit, salah satu bentuk komitmen madrasah dalam menjaga kualitas, terdapat pada standar yang ditetapkan pada sumber daya;

---

[66] Siti Umayah. Upaya Guru dan Madrasah dalam Meningkatkan Daya Saing Madrash. Mudarrisa: Jurnal Kajian Pendidikan Islam, Vol 7 No 2: 259-288.

[67] Ridwan Amana, *wawancara*, Madiun, 13 Juni 2020.

[68] Hendro, *wawancara*, Madiun, 24 Februari 2020.

1. **Peserta Didik**

   Peminat yang masuk ke MIN 1 Kota Madiun ini cukup tinggi, maka untuk perekrutan siswa melalui proses seleksi. Adapun proses seleksi tersebut meliputi kemampuan kognitif, psikomotorik ditambah lagi usia dan jarak tempuh atau zonasi tempat tinggal siswa. Untuk beberapa kelas khusus menggunakan jasa psikolog untuk mendeteksi tipe atau gaya belajar siswa termasuk jenis kecerdasan yang dimiliki.

2. **Tenaga Pendidik**

   Di MIN 1 Kota Madiun, tenaga pendidik terdiri dari pegawai negeri sipil dan tenaga honorer baik honorer pemerintah maupun honorer komite. Untuk tenaga honorer dalam perekrutan melalui tahap seleksi sesuai dengan kriteria penerimaan yang sudah disusun bersama. Di antaranya calon guru adalah lulusan perguruan tinggi yang minimal akreditasinya B, memiliki IPK di atas 3,0., lulus baca Quran, lulus *microteaching*, menguasai TIK, Bahasa Inggris, Bahasa Arab, dan tes khusus sesuai dengan formasi yang akan diampu

B. Perbaikan secara berkelanjutan.

Hal ini sesuai dengan apa yang disampaikan oleh wakil kepala MIN 1 Kota Madiun sebagai berikut ini:

> "Setiap tahun dan sewaktu-waktu yang pada intinya di akhir tahun, selalu mengadakan evaluasi, jika sudah diketahui kekurangan-kekurangan kita akan mengadakan perbaikan untuk tahun-tahun ke depannya."[69]

Hal yang sama juga disampaikan oleh pihak kepala MIN 1 Kota Madiun sebagai berikut:

> "Evaluasi scara berkala secara rutin paling tidak satu bulan dan secara administrasi dalam satu semester membuat kita harus rutin melaksanakan kegiatan semacam itu untuk evaluasi bagi setiap pendidik dan tenaga kependidikan."[70]

---

[69] Ridwan Amana, *wawancara*, Madiun, 13 Juni 2020.
[70] Kambali, *wawancara*, Madiun, 11 September 2019.

Selain itu adanya inovasi dalam pelayanan kepada peserta didik juga menjadi identitas tersendiri bagi MIN 1 Kota Madiun diantaranya;

1. Adanya kelas unggulan, pada setiap jenjang kelas MIN 1 Kota Madiun menyediakan kelas khusus yakni unggulan. Dengan rincian, kelas 1 dan 2 masing-masing ada 4 kelas, kelas 3,4,5 ada 3 kelas dan kelas 6 ada 2 kelas. Untuk setiap kelas masing-masing maksimal terdiri dari 28 siswa dan dalam proses pembelajaran dibekali dengan berbagai fasilitas yang memadai.
2. Adanya, program-program inovatif lain seperti berikut;

NO	PROGRAM / FASILITAS	SASARAN
1	Layanan Pojok Baca di setiap kelas	Guru dan siswa
2	Mading	Siswa
3	Penerbitan Majalah "Sajadah"	Guru dan Siswa
4	Penerbitan Buku fiksi/nonfiksi	Guru dan siswa
5	*Cafe Reading*	Guru dan siswa
6	*Digital Library*	Guru dan siswa
7	E-Book	Guru dan siswa
8	CD Pembelajaran	Guru dan siswa
9	Perpustakaan "Bustanul Ilmi"	Guru dan siswa
10	Website Madrasah	Guru , siswa dan masyarakat
11	Perangkat CBT (*Computer Based Test*)	Siswa

C. Kerja sama tim.

Hal ini dibuktikan dengan hasil wawancara kepada pihak wakil kepala MIN 1 Kota Madiun bidang kurikulum sebagai berikut:

"Dari pendidik dan tenaga kependidikan, di awal kita sudah menyusun program dengan tim sehingga menjadikan semuanya bertanggung jawab ikut menjalankan, menyukseskan program yang sudah disusun bersama-sama tadi shingga kita semua harus mendukung kebijakan yang telah disusun bersama kepala madrasah."[71]

[71] Ridwan Amana, *wawancara*, Madiun, 13 Juni 2020.

Pernyataan tersebut juga didukung oleh pernyataan dari pihak guru MIN 1 Kota Madiun berikut ini:

"Untuk program kerja madrasah biasanya dibentuk oleh kepala madrasah dibantu dengan orang-orang pilihan atau tim, dari situ akan menghasilkan program kebijakan yang akan membawa arah madrasah selama beberapa kurun waktu ke depan."[72]

Hal yang sama juga diungkapkan oleh kepala MIN 1 Kota Madiun sebagai berikut:

"Perencanaan di sini tentu dirumuskan dan ditetapkan oleh tim jadi yang seperti ini di MIN 1 Kota Madiun sudah menjadi sebuah sistem yang sudah berjalan, jadi setiap tahun atau awal tahun ajaran baru itu sistem sudah jalan disitu ada wakil kepala ada koordinator bidangnya harus bekerja sesuai tupoksinya masing-masing termasuk wakil kepala bidang kurikulum, wakil kepala bidang sarana prasarana, wakil kepala bidang kesiswaan semua bekerja sesuai dengan tugasnya masing-masing dimana itu sudah jadi sistem yang harus berjalan dan tidak bisa tidak."[73]

D. Diklat dan pengembangan.

Hal ini dibuktikan dengan hasil wawancara kepada pihak wakil kepala MIN 1 Kota Madiun bidang kurikulum sebagai berikut:

"Sumber daya manusia di MIN 1 Kota Madiun selalu mau meningkatkan kualitas dirinya, baik melalui diklat, workshop, seminar, dan forum forum lainnya, terutama yang belum kuliah, belum S1 itu mau melanjutkan sekolahnya bahkan beberapa teman kami mulai banyak yang melanjutkan ke jenjang S2 dan 1 diantara kami ada yang sudah S3. Hal itu menunjukkan bahwa teman-teman di MIN 1 Kota Madiun selalu meningkatkan kualitasnya. Kemudian juga mengikuti diklat yang diselenggarakan oleh pihak internal maupun eksternal, selain yang diselenggarakan oleh KEMENAG, Dinas Pendidikan, MIN 1 Kota Madiun juga mengadakan sendiri, misalkan beberapa waktu lalu ketika kurikulum 13 ada revisi supaya kita tidak ketinggalan kita mengadakan diklat untuk seluruh guru dan tenaga kependidikan di MIN 1 Kota madiun, yakni dengan mendatangkan narasumber yang ahli di bidangnya dari widyaiswara Surabaya untuk memberikan pencerahan terkait dengan kurikulum 13 revisi.[74]

Hal yang sama juga diungkapkan oleh guru MIN 1 Kota Madiun sebagai berikut:

"Untuk mengembangkan sumber daya madrasah di sekolah kami, biasanya mengadakan workshop atau seminar dengan bekerja sama dengan ahli dari luar madrasah, ini untuk mengembangkan dan menjaga kualitas sumber daya manusia di

[72] Hendro, *wawancara*, Madiun, 24 Februari 2020.
[73] Kambali, *wawancara*, Madiun, 11 September 2019.
[74] Ridwan Amana, *wawancara*, Madiun, 13 Juni 2020.

sekolah kami. Selain itu, para pendidik dan tenaga kependidikan juga sangat dianjurkan untuk mengikuti kegiatan serupa yang diselenggarakan oleh pihak luar sekolah seperti KEMENAG dan Dinas Pendidikan, khususnya untuk ASN yang sudah sertifikasi."[75]

E. Kesatuan tujuan

Hal ini dibuktikan dengan hasil wawancara kepada pihak wakil kepala madrasah bidang kurikulum MIN 1 Kota Madiun sebagai berikut:

"Menurut kami, kepala madrasah memiliki peran yang sentral, dia yang akan menentukan arah kemana sekolah ini akan dibawa, jadi baik buruknya sekolah itu terutama tergantung pada bagaimana kepala madrasah memimpin."[76]

Pernyataan wakil kepala bidang kurikulum di atas menunjukkan bahwa kepala sekolah memiliki peran dalam menyamakan tujuan antar berberbagai komponen dari pihak MIN 1 Kota Madiun Lebih lanjut Ridwan Amana selaku korbid kurikulum menambahkan bahwa perumusan visi dan misi tersebut dilakukan bersama dengan melibatkan unsur-unsur *stakeholder* yang ada di MIN 1 Kota Madiun. Di antaranya yang terlibat adalah kepala madrasah, koordinator bidang meliputi kurikulum, kesiswaan, sarana prasarana, humas, perwakilan tenaga pendidik dan kependidikan, komite madrasah, tokoh pendidikan, dan pihak pemerintah diwakili dari unsure Kementerian Agama yang menaungi madrasah ibtidaiyah, ini menunjukan akan pentingnya keselarasan tujuan bagi anggota madrasah

F. Keterlibatan dan karyawan secara optimal.

Hal ini sesuai dengan hasil wawancara kepada pihak kepala MIN 1 Kota Madiun sebagai berikut:

"Setiap awal tahun kita selalu bekerja sama untuk melihat apa kekurangan kelebihan yang ada di madrasah untuk berikutnya dijadikan acuan arah jalanya madrasah dengan tetap berpedoman pada visi misi dan memperhatikan kebutuhan ataupun tuntutan terbaru dalam dunia pendidikan. Kemudian semuanya kita lakukan pengawasan secara berkesinambungan minim 2 kali tiap bulan dan peran supervisi

[75] Hendro, *wawancara*, Madiun, 24 Februari 2020.
[76] Ridwan Amana, *wawancara*, Madiun, 13 Juni 2020.

juga kita maksimalkan dan evaluasi setiap semester. Kita juga membangun budaya kerja yang sehat antar civitas, saya ingin semuanya nyaman saat kerja tidak ada yang merasa takut terutama kepada saya, intinya saya pengen semua nyaman saat kerja. Yang namanya masalah pasti ada tapi semuanya harus kita sikapi dengan bijaksana dengan *mindset* yang benar."[77]

G. Analisis

Berdasarkan uraian beberapa wawancara di atas dapat disimpulkan bahwa setidaknya ada upaya dilaksanakan oleh kepala MIN 1 Kota Madiun dalam rangka mengembangkan daya saing madrasah diantaranya:

Strategi Kepala MIN 1 Kota Madiun dalam mengembangkan daya saing adalah melalui penerapan beberapa konsep yang berupaya melaksanakan sistem manajemen kualitas yang baik, sehingga diperlukan perubahan besar dalam budaya dan sistem suatu organisasi pada lembaga pendidikan tersebut. Adapun yang dilakukan oleh penyelenggara pendidikan dalam hal ini MIN 1 Kota Madiun yaitu berorientasi kepada:

.*Kepuasan Klien,* Dalam istilah bisnis, klien adalah orang yang membeli dan menggunakan produk perusahaan. Sedangkan di sini adalah siswa,orang tua dan masyarakat atau *stake holder*. Tujuan bisnis pada hakekatnya adalah untuk menciptakan dan mempertahankan pelanggan. Dalam penerapannya di MIN 1 Kota Madiun kualitas ditentukan oleh pelanggan yaitu siswa, dimana Madrasah juga harus berupaya menciptakan kepuasan siswa. Peran dan tanggung jawab divisi dan manajer harus dilihat dari sudut pandang untuk mencapai kepuasan siswa. Adapun bentuk usaha dari MIN 1 Kota Madiun untuk memberi kepuasan kepada siswa diantaranya melalui; (1) Penyediaan program dan fasilitas belajar yang menarik dan inofatif seperti; adanya kelas unggulan bagi siswa yang memiliki kemampuan belajar melebihi

[77] Kambali, *wawancara*, Madiun, 11 September 2019.

rata-rata dan kelas ini ditunjang fasilitas belajar yang cukup baik dengan peralatan modern seperti *LCD* dan semacamnya. (2) Pelayanan belajar yang berkualitas, ini ditunjukkan melalui kualifikasi pendidik yang minimal telah menempuh S1, selain itu juga telah di seleksi sesuai kebutuhan dan standar kualitas yang ditetapkan madrasah. (3) Lingkungan yang baik, diantaranya madrasah telah menyediayakan sarana dan prasarana sebaik mungkin seperti jumlah siswa dalam satu kelas yang sesuai dengan kelas ideal dan semacamnya.

Dari kepuasan siswa tersebut dapat memberikan beberapa manfaat bagi madrasah: (1) hubungan antara kampus dan para siswa menjadi harmonis; (2) memberikan dasar yang terbaik untuk meningkatkan jumlah siswa untuk masuk ke madrasah, tercatat MIN 1 selalu stabil bahkan cenderung meningkat; (3) dapat mendorong terciptanya loyalitas siswa; (4) reputasi lembaga menjadi baik di mata siswa; dan (5) keuntungan dana yang diperoleh lembaga pendidikan menjadi meningkat, ini melalui kerjasama antara pihak komite (orang tua) dan madrasah.

Obsesi terhadap Kualitas. Dalam era globalisasi lembaga pendidikan menghadapi persaingan ketat dengan lembaga pendidikan dari seluruh Indonesia. Meningkatnya intensitas dan persaingan menyebabkan setiap lembaga pendidikan harus berusaha meningkatkan kualitas agar kepuasan pelanggan terwujud. Termasuk bagi MIN 1 Kota Madiun. Secara garis besar dua hal pokok, yaitu: (1) orientasi pemasaran, lembaga pendidikan harus dapat memenuhi semaksimal mungkin kebutuhan dan persyaratan yang ditetapkan stakeholder; dan (2) orientasi internal lembaga pendidikan, lembaga pendidikan harus dapat menghindari kerugian, pemborosan, dan jatuh. Diupayakan adanya maksimalisasi usaha setiap staf, karyawan, dan guru, penghematan energi sumberdaya manusia dan pengidentifikasian peluang pemecahan masalah.

Komitmen Jangka Panjang. Agar penerapannya dapat berjalan dengan lancar, maka perubahan budayanya pun harus diupayakan dengan komitmen jangka panjang di lembaga pendidikan. Manajemen puncak memegang peranan yang sangat penting dalam mewujudkan perubahan budaya yang menghargai peningkatan kualitas secara terus menerus dalam jangka panjang. Pada tahap ini sebagai mana yang disampaikan pihak waka kurikulum, Kepala MIN 1 Kota Madiun. "Kepala MIN 1 Kota Madiun selalu berusaha memimpin staf-stafnya serta melaksanakan kewajibannya secara optimal. Selain itu juga mendorong dan memfasilitasi pegawai untuk mengikuti berbagai pelatihan internal atau eksternal dalam rangka meningkatkan kapasitas dan kemampuan. Kepala MIN 1 Kota Madiun juga mampu menyatukan elemen-elemen di madrasah, baik dari pihak guru, staf, orang tua maupun komite, serta beliau itu mampu menjadi penengah ketika terjadi ketidaksinkronan." Artinya budaya yang baik sudah terbentuk secara baik di MIN 1 Kota Madiun, yakni adanya penghargaan yang baik dalam peningkatan kualitas

Kerjasama Tim. Tim merupakan sekelompok orang yang memiliki tujuan bersama. Disebut tim jika memiliki karakteristik sebagai berikut: (1) semua anggotanya harus memahami dan menyepakati misinya agar tim dapat bekerja dengan efektif; (2) semua anggota menaati peraturan yang berlaku; (3) ada pembagian tanggungjawab dan wewenang yang adil bagi setiap anggota tim; dan (4) setiap anggota beradaptasi terhadap perubahan yang positif di mana setiap anggota saling membantu dalam beradaptasi. Sebagaimana yang disampaikan wakil kepala MIN 1 Kota Madiun, bahwa dari pendidik dan tenaga kependidikan, di awal sudah menyusun program dengan tim sehingga menjadikan semuanya bertanggung jawab ikut menjalankan, menyukseskan program yang sudah disusun bersama-sama tadi. Sehingga kita semua harus mendukung kebijakan yang telah disusun bersama kepala

madrasah. Dengan begitu melalui kesadaran bersama tujuan dari madrasah atau setiap program madrasah tentu bisa berjalan dengan baik.

Perbaikan secra Berkesinambungan. Perbaikan secara kesinambungan merupakan unsur paling *fundamental* dalam hal ini. Perbaikan berkesinambungan akan berhasil dengan baik bila disertai dengan usaha sumber daya manusia yang tepat, kepercayaan diri, praktis karena faktor manusia merupakan dimensi terpenting dalam perbaikan kualitas dan produktivitas. Terkait dengan ini yang dilakukan MIN 1 Kota Madiun adalah sebagaimana yang diungkapkan wakil kepala madrasah bahwa, Sumber daya manusia di MIN 1 Kota Madiun selalu mau meningkatkan kualitas dirinya, baik melalui diklat, workshop, seminar, dan forum forum lainnya, terutama yang belum kuliah, belum S1 itu mau melanjutkan sekolahnya bahkan beberapa teman kami mulai banyak yang melanjutkan ke jenjang S2 dan 1 diantara kami ada yang sudah S3. Hal itu menunjukkan bahwa teman-teman di MIN 1 Kota Madiun selalu meningkatkan kualitasnya. Kemudian juga mengikuti diklat yang diselenggarakan oleh pihak internal maupun eksternal, selain yang diselenggarakan oleh KEMENAG, Dinas Pendidikan, MIN 1 Kota Madiun juga mengadakan sendiri, misalkan beberapa waktu lalu ketika kurikulum 13 ada revisi supaya kita tidak ketinggalan kita mengadakan diklat untuk seluruh guru dan tenaga kependidikan di MIN 1 Kota madiun, yakni dengan mendatangkan narasumber yang ahli di bidangnya dari widyaiswara Surabaya untuk memberikan pencerahan terkait dengan kurikulum 13 revisi.

Pendidikan dan Pelatihan. Pelatihan berhubungan secara spesifik dengan pekerjaan staf administrasi dan pendidik yang telah dilakukan dan apa yang sudah dilatihkan dapat diaplikasikan dengan segera. Dengan demikian, materi pelatihan harus bersifat praktis. Pelatihan merupakan bagian dari pendidikan. Walaupun pendidikan lebih bersifat filosofis dan teoritis, meskipun demikian pendidikan dan pelatihan

memiliki tujuan yang sama yakni pembelajaran. Dalam hal ini pihak MIN 1Kota Madiun tetap melakukan upaya sebaik-baiknya seperti yang disamapaikan salah satu guru sebagai berikut; “untuk mengembangkan sumber daya madrasah di sekolah kami, biasanya mengadakan workshop atau seminar dengan bekerja sama dengan ahli dari luar madrasah, ini untuk mengembangkan dan menjaga kualitas sumber daya manusia di sekolah kami. Selain itu, para pendidik dan tenaga kependidikan juga sangat dianjurkan untuk mengikuti kegiatan serupa yang diselenggarakan oleh pihak luar sekolah seperti KEMENAG dan Dinas Pendidikan, khususnya untuk ASN yang sudah sertifikasi.

PONOROGO

BAB V

DAYA SAING MADRASAH IBTIDAIYAH NEGERI (MIN) 1 KOTA MADIUN

A. Daya saing MIN 1 Kota madiun

Setiap organisasi berusaha menjaga daya saingnya agar mampu bertahan di tengah zaman yang terus mengalami perkembangan. Daya saing madrasah sendiri berkaitan dengan efektivitas madrasah di pasar persaingan jika dibandingkan dengan madrasah ataupun institusi pendidikan lainnya yang sama dalam satu jenjang. [78] Secara teknis, indikasi adanya daya saing madrasah adalah jumlah pendaftar melampaui batas kapasitas ruang belajar yang tersedia dan adanya prestasi dalam kompetisi setiap tahunnya baik di bidang akademik, seni, olahraga, ataupun lembaga, serendah-rendahnya pada tingkat wilayah pemerintah daerah kota/kabupaten, dan tertinggi pada tingkat internasional[79]

Semua lembaga pada umumnya berkeinginan tampil menjadi yang terbaik guna menarik perhatian pasar. Masing-masing lembaga memiliki cara tersendiri untuk menjaga daya saing di tengah kompetisi reputasi, ada yang berfokus pada pola yang baik, ada yang memperkokoh SDM, ada yang memperkuat bidang fasilitas termasuk gedung dan sarana lainnya, ada pula yang memperkuat bidang dana, tapi ada pula yang lebih memperhatikan dan lebih memperkuat jaringan dari pada yang lainnya.

Berdasarkan hasil wawancara kepada pihak wakil kepala sekolah bidang kurikulum MIN 1 Kota Madiun didapatkan penjelasan bahwa:

"MIN 1 kota Madiun banyak diminati masyarakat atau wali murid dimana murid-murid MIN 1 Kota Madiun ini tidak hanya berasal dari sekitar sekolah saja bahkan dari

[78] Siti Muawanatul Hasanah dan Nanik Ulfa. Analisa Daya Saing dan Penerapan Strategi di Lingkungan Pendidikan Islam. *Rahmatan Lil Alamin Journal of Peace Education and Islamic Studies*, Vol 2, No 1 (Malang, 2019), 12.

[79] Imam Tholkhah, Strategi Peningkatan Daya Saing Madrasah. *Jurnal Edukasi Kementrian Agama* Vol 14, No 2 (Jakarta Pusat, 2016), 246.

luar daerah Kota Madiun juga. Ada banyak siswa dari kabupaten Madiun dan Magetan. Setiap tahun kita sudah menerima 8 kelas paralel untuk kelas 1, tetapi itupun madrasah belum bisa mengakomodasi semua pendaftar, rata-rata sekitar 100-200 siswa-siswi yang belum bisa terakomodasi. Itu membuktikan bahwa MIN 1 Kota Madiun memang bisa bersaing dengan sekolah-sekolah yang lainnya. Hal lain berkaitan dengan daya saing, MIN 1 Kota Madiun dikenal publik memiliki banyak prestasi, karena murid-murid MIN 1 Kota Madiun banyak memenangkan kompetisi di tingkat kota, provinsi, namun juga sampe nasional. Beberapa kali telah menjuarai lomba di tingkat nasional misalnya KSM (Kompetisi Sains Madrasah) di Makassar dimana MIN 1 Kota Madiun meraih juara 1 tingkat nasional, pernah di Bengkulu juga. Selain KSM tadi ada juga OSK yang dijuarai parai siswa-siswi di setiap tahun pada masing-masing jenjang tingkatannya. Dari guru, ada yang menjuarai guru berprestasi baik di tingkat nasional ataupun provinsi. Dari prestasi madrasah, sudah menjadi sekolah adiwiyata nasional, kemudian pernah juga lomba sekolah sehat tingkat nasional, juara 1 lomba sekolah berkarakter yang diadakan oleh Dinas Pendidikan Jatim itu pesertanya SD/MI, dan juara 1 lomba inovasi madrasah yang diselenggarakan oleh Kementrian Agama di tingkat provinsi. Hal itu membuktikan bahwa MIN 1 Kota Madiun mempunyai daya saing. Kemudian karakter anak-anak, kalau dilihat karakternya baik yang tidak kalah dengan sekolah lain sehingga orang tua tertarik menyekolahkan putra-putrinya di sini."[80]

Hal yang senada juga diungkapkan oleh pihak guru MIN 1 Kota Madiun:

"Daya saing siswa-siswi MIN 1 Kota Madiun tidak kalah dengan sekolah-sekolah lain. Ini dibuktikan dengan prestasi siswa mulai dari tingkat terendah sampai nasional, guru-guru MIN 1 Kota Madiun juga ada yang menjadi atau memiliki prestasi dalam bidangnya masing-masing, kemudian MIN 1 Kota Madiun beberapa waktu yang lalu mendapatkan predikat sekolah Adiwiyata. Selain itu, dari tahun ke tahun MIN 1 Kota Madiun juga selalu diminati oleh warga masyarakat kota Madiun dan sekitarnya, ini ditunjukkan dengan meskipun kelas paralel sudah ditambah namun masih saja banyak sekali pendaftar yang belum bisa ditampung."[81]

Berdasarakan hasil wawancara tersebut dengan demikian dapat disimpulkan bahwa MIN 1 Kota Madiun memang memiliki daya saing di antara sekolah ataupun madrasah sederajat. Hal tersebut ditunjukkan dengan banyaknya peminat yang mendaftar melampaui batas kapasitas ruang belajar yang tersedia dan adanya prestasi dalam kompetisi setiap tahunnya baik di bidang akademik, seni, olahraga, ataupun lembaga, serendah-rendahnya pada tingkat wilayah pemerintah daerah kota/kabupaten, dan

[80] Ridwan Amana, *wawancara*, Madiun, 13 Juni 2020.
[81] Hendro, *wawancara*, Madiun, 24 Februari 2020.

tertinggi pada tingkat internasional. . Pada tahun terakhir ini tercatat ada 85 kejuaraan yang

Tahun / Jenis Kelamin	2016/2017	2017/2018	2018/2019	2019/2020
Laki-laki	694	750	750	735
Perempuan	780	812	833	809
Total	1474	1562	1583	1544

diperoleh siswa dalam bidang akademik.

Tabel 3.2 Data Jumlah Siswa MIN 1 Kota Madiun

Adanya daya saing yang baik dari sebuah institusi dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu (1) kepemimpinan kepala madrasah, dan (2) inovasi pembelajaran madrasah.[82] Berdasarkan hasil wawancara kepada wakil kepala sekolah bidang kurikulum diketahui bahwa daya saing di MIN 1 Kota Madiun yang baik didukung adanya kompetensi manajerial yang baik dari kepala madrasah.

"Kepala madrasah yang menduduki amanah jabatan periode ini sudah memiliki kepompetensi manajerial yang bagus. Hal ini dibuktikan dengan capaian prestasi para siswa, guru, dan juga madrasah yang terus mengalami peningkatan. Selain itu proses perjalanan madrasah saat ini berjalan dengan sangat lancar."[83]

Kepala madrasah MIN 1 Kota Madiun memenuhi setidaknya sembilan kriteria kompetensi memimpin pengelolaan madrasah yang sesuai peraturan pemerintah berkaitan dengan kompetensi seorang kepala madrasah. Tidak hanya didukung oleh kompetensi

[82] *Ibid*
[83] Ridwan Amana, *wawancara*, Madiun, 13 Juni 2020.

manajerial yang baik dari kepala madrasah, adanya daya saing dari MIN 1 Kota Madiun juga didukung dengan faktor inovasi pembelajaran. Berdasarkan hasil wawancara kepada pihak guru MIN 1 Kota Madiun, ditemukan bahwa SDM MIN 1 Kota Madiun memiliki kualitas kualifikasi yang bagus. Hal ini sesuai dengan pernyataan pihak wakil kepala sekolah bidang kurikulum berikut:

> "Pihak pendidik maupun tenaga pendidik memiliki kualitas kualifikasi pendidikan yang bagus untuk mendukung kemajuan madrasah."[84]

Oleh karena itu tenaga pendidik dan tenaga kependidikan memiliki kemampuan yang baik dalam menyusun ataupun menjalankan berbagai kebijakan dan program madrasah. Mereka senantiasa melakukan inovasi terbaik dalam proses pembelajaran dan peningkatan kemampuan siswa-siswi madrasah. Pelatihan untuk meningkatkan kapasitas SDM juga senatiasa diikuti oleh tenaga pendidikan dan pendidik, baik pelatihan internal ataupun eksternal. Hal ini sesuai dengan pernyataan dari pihak guru MIN 1 Kota Madiun.

> "Untuk mengembangkan SDM di madrasah, kami biasanya mengadakan *workshop* atau seminar dengan bekerja sama dengan ahli dari luar madrasah, ini untuk mengembangkan dan menjaga kualitas SDM di madrasah kami. Selain itu, para pendidik dan tenaga kependidikan juga sangat dianjurkan untuk mengikuti kegiatan serupa yang diselenggarakan oleh pihak luar sekolah seperti Kementerian Agama dan Dinas Pendidikan, khususnya untuk Aparatur Sipil Negara (ASN) yang sudah sertifikasi."[85]

MIN 1 Kota Madiun berhasil menjaga kualitas madrasah dengan mengedepankan ajaran dan nilai-nilai islam serta terus melakukan *continous improvement* sesuai dengan perkembangan kemajuan zaman. Proses penanaman dasar-dasar keislaman yang baik akan menciptakan manusia yang beradab dan adil terhadap berbagai hal dalam kehidupan sehingga manusia-manusia tetap akan memiliki moral dan etika yang baik meskipun zaman terus berubah.

---

[84] Ridwan Amana, *wawancara*, Madiun, 13 Juni 2020.

[85] Hendro, *wawancara*, Madiun, 24 Februari 2020.

B. Analisis

Sebuah lembaga yang tidak memiliki daya saing akan ditinggalkan oleh masyarakat. Hal tersebut juga terjadi pada lembaga pendidikan. Berdasarkan Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), daya saing berarti kemampuan makhluk hidup untuk dapat tumbuh (berkembang) secara normal di antara makhluk hidup lain sebagai pesaing dalam satu habitat. Secara lebih lanjut, Hasanah dan Ulfa[86] menjelaskan bahwa daya saing madrasah berhubungan dengan bagaimana efekivitas madrasah di pasar persaingan, jika dibandingkan dengan sekolah atau madrasah lainnya yang menawarkan produk atau jasa pendidikan yang sama atau sejenis.

Dilihat dari besarnya jumlah peminat yang masuk ke MIN Madiun dan dari sudut prestasi, MIN Madiun dapat dikategorikan sebagai salah satu madrasah yang memiliki daya saing tinggi di lingkungan Kementerian Agama, tidak saja di kota Madiun tapi juga di tingkat nasional. Peningkatan daya saing ini tampak jelas ketika melihat bahwa grafik jumlah peserta didik cenderung stabil. Bahkan sekarang ini justru menyeleksi dan terpaksa menolak banyak pendaftar karena alasan profesionalisme dan terbatasnya daya tampung. Faktor-faktor yang mendukung daya saing madrasah adalah adanya kepimpinan kepala sekolah yang efektif dan inovatif, sarana yang memadai, kualitas pendidik yang memenuhi standar, dan dikembangkannya berbagai inovasi pembelajaran. Berbagai faktor ini telah menjadi pendorong dan daya tarik masyarakat untuk menyekolahkan anak-anak mereka di madrasah ini. Peningkatan jumlah peminat ini juga diiringi dengan semakin kuatnya kekhasan karakter madrasah yang islami dan semakin meningkatnya jumlah prestasi siswa dalam kompetisi akademis dan non akademis di tingkat kota, propinsi dan nasional. Dalam memaksimalkan pelayanan madrasah terhadap masyarakat kelas menengah ke atas, MIN Madiun melakukan inovasi dengan membuat kelas unggulan, dan

[86] Siti Muawanatul Hasanah dan Nanik Ulfa. Analisa Daya Saing dan Penerapan Strategi di Lingkungan Pendidikan Islam. *Rahmatan Lil Alamin Journal of Peace Education and Islamic Studies*, Vol 2, No 1 (Malang, 2019), 12.

program inovatif lainya. Kelas unggulan ini terbukti dapat meningkatkan daya saing karena jumlah masyarakat kelas menengah ke atas yang mendaftar untuk masuk madrasah meningkat.

Setidaknya ini sesuai dengan *Berney* yang mengungkapkan empat kriteria yang bisa dipergunakan dalam rangka membantu entitas pendidikan melakukan identifikasi sumber daya yang bisa memberikan dukungan terhadap keunggulan daya saing, yakni.[87]

1. Memiliki nilai. Supaya bisa memberikan dukungan terhadap keunggualan entitas pendidikan, maka sumber daya wajib menjadi berharga, dimana maksudanya adalah memiliki kemampuan untuk membuat efisiensi, efektivitas organisasi menjadi sempurna dan menciptakan inovasi.
2. Langka. Supaya bisa mendukung daya saing entitas pendidikan, maka sumber daya yang ada wajib menjadi langka, sebab keberadaannya sulit didapatkan serta diminati banyak pihak.
3. Sulit diimitasi. Supaya bisa memberikan dukungan pada daya saing, maka sumber daya wajib menjadi susah untuk diimitasi.
4. Susah tergantikan. Supaya bisa memberikan dukungan pada keunggulan daya saing, maka sumber daya wajib menjadi susah tergantikan.

Secara teknis, indikasi keberadaan daya saing dari madrasah dapat dilihat dari jumlah pendaftar yang melebihi batas ketersediaan tempat belajar, serta adanya prestasi dalam kompetisi setiap tahunnya baik di bidang akademik, seni, olahraga, ataupun lembaga, serendah-rendahnya pada tingkat wilayah pemerintah daerah, dan tertinggi pada tingkat internasional.

[87] Ismail Nawawi, *Manajemen Pengetahuan* (Bogor: Ghalia Indonesia, 2012), 23.

BAB VI

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan pemaparan data dan analisis data yang peneliti uraikan pada bab sebelumnya, dapat ditarik kesimpulan sesuai dengan masalah yang telah dirumuskan dalam penelitian ini. Adapun kesimpulan-kesimpulan dari hasil penelitian ini akan dikemukakan sebagai berikut:

1. Kepala MIN 1 Kota Madiun, dalam menjalankan peran kompetensi manajerial, berupaya melakukan beberapa hal yang secara garis besar sebagai berikut; a. Perencanaan, b. Pengorganisasian, c. Memimpin guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal, d. Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal. e. Mengelola hubungan sekolah – masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah, f. Mengelola kesiswaan, terutama dalam rangka penerimaan siswa baru, penempatan siswa, dan pengembangan kapasitas siswa, g. Pengembangan kurikulum dan kegiatan belajar mengajar sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional, h. Menciptakan budaya dan iklim kerja yang kondusif bagi pembelajaran siswa, i. Melaksanakan pengawasan terhadap pelaksanaan kegiatan sekolah sesuai standar pengawasan yang berlaku.
2. Strategi Kepala Min 1 Kota Madiun dalam mengembangkan daya saing madrasah melalui beberapa upaya diantaranya adalah beberapa hal sebagai berikut; a. Kepuasan pelanggan dan Obsesi terhadap kualitas, melalui visi, misi, dan tujuan yang telah ditentukan sebelumnya, serta berbagai pelayanan

pendidikan yang maksimal. b. Perbaikan secara berkelanjutan, dengan terus menerus terbukti dengan mengadakan inovasi-inovasi dan pengembangan dalam program pembelajaran tiap tahunnya hal itu terlihat dari peningkatan SDM tenaga pendidik dan kependidikan, memaksimalkan peran organisasi Madrasah c. Kerja sama tim, dengan membangun kultur yang lebih baik terutama dalam peningkatan budaya kerja d. Diklat dan pengembangan, e. Kesatuan tujuan, f. Keterlibatan dan karyawan secara optimal, dengan mempertahankan hubungan dengan pelanggan terlihat dari komunikasi yang teratur dengan kalangan organisasi sendiri maupun pihak luar. Selain itu, kepemimpinan kepala madrasah yang aspiratif, mengadakan kerjasama dengan pelanggan internal dan eksternal secara maksimal, mengadakan peningkatan mutu pendidik dan peserta didik secara terus-menerus dengan inovasi-inovasi yang baru. Hal tersebut menunjukkan adanya karakteristik maupun unsur-unsur TQM sudah dijalankan di madrasah tersebut sebagai strategi pengembangan daya saing.

3. Setidaknya MIN 1 Kota madiun memiliki beberapa kriteria yang bisa dijadikan acuan sebagai lembaga pendidikan dengan keunggulan daya saing seperti; memiliki nilai, langka, sulit diimitasi dan susah tergantikan. Secara teknis, indikasi keberadaan daya saing dari madrasah ini dapat dilihat dari jumlah pendaftar yang melebihi batas ketersediaan tempat belajar, serta adanya prestasi dalam kompetisi setiap tahunnya baik di bidang akademik, seni, olahraga, ataupun lembaga, serendah-rendahnya pada tingkat wilayah pemerintah daerah, dan tertinggi pada tingkat internasional.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian, terdapat beberapa saran untuk kepala MIN 1 Kota Madiun, yaitu:

1. Terus mengupayakan pemenuhan kriteria kompetensi manajerial sesuai dengan kriteria kompetensi manajerial kepala sekolah yang telah ditetapkan oleh pemerintah.
2. Terus mengupayakan pemenuhan strategi pengembangan daya saing madrasah berdasarkan teori yang ada.
3. Mengakomodir berbagai saran, kritik, dan masukan dari berbagai pihak atas kebijakan dan program madrasah, bisa melalui kotak pengaduan yang di tempatkan di beberapa titik di area sekolah ataupun bisa melalui laman resmi sekolah.

IAIN PONOROGO

DAFTAR PUSTAKA

Afifuddin, Saebani, Beni, Ahmad. 2009. *Metododlogi Penelitian Kualitatif*. Bandung: CV Pustaka Setia.

Danim, Sudarwan. 2003. *Agenda Pembaharuan Sistem Pendidikan.* Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Danim, Sudarman. 2016. Inovasi Pendidikan. Bandung: Pustaka Setia.

E. Porter, Michael. 1980. *Strategi Bersaing.* Mac. Millan Publishing.

Etikawati, Rina Dwi. 2009. *Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Sekolah di SD N Sinduadi 3 Purwosari Mlati Slema. Tesis.* Yogyakarta: PPS UIN Sunan Kalijaga.

Ghony, Djunaidi dan Almansur, Fauzan. 2012. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Yogyakarta; Ar Ruzz Media.

Hasanah, Siti Muawanatul dan Nanik Ulfa. 2019. Analisa Daya Saing dan Penerapan Strategi di Lingkungan Pendidikan Islam. *Rahmatan Lil Alamin Journal of Peace Education and Islamic Studies*, Vol 2, No 1.

Hughes, R.L., Ginnett, R.C., & Curphy, G.J. 2002. *Leadership Enchancing The Lessons Exprience*. New York: McGraw Hill Irwin.

Indarti, Luluk. 2019. Manajemen Inovatif Kepala Madrasah dalam Memajukan Lembaga Pendidikan Islam. *Jurnal Dinamika Penelitian: Media Komukasi Sosial Keagamaan* Vol. 19 No. 02:167-186.

Ismuha,dkk. 2016. Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru. *Jurnal Administrasi Pendidikan.* Volume 4, No. 1.

J. Moloeng, Lexy. 2009. *Metode Penelitian Kualitatif.* Bandung: Rosdakarya Offset.

Khoirul Aziz, Donny. 2010. *Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP). Tesis* .Yogyakarta: PPS UIN Suna Kalijaga.

Nawawi, Ismail. 2012. *Pengetahuan.* Bogor: Ghalia Indonesia.

Nata, Abudin. 2000. *Metodologi Studi Islam.* Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Sallis, Edward. 2010. *Manajemen Mutu Terpadu Pendidikan.* Jogyakarta: IRCisoD.

Sugiyono. 2015. *Metode Penelitian kuantitatif, Kualitatif dan R&D.* Bandung: ALFABETA.

Syafaruddin. 2002. *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan, Konsep Strategi dan Aplikasi.* Jakarta: Grasindo.

Tholkhah, Imam. 2016. *Strategi Peningkatan Daya Saing Madrasah*. Puslitbang Pendidikan Agama dan Keagamaan Badan Litbang dan Diklat Kemenag RI, Volume 14, Nomor 2.

Townsend dan Butterworth. 1992. *Your Child's Scholl*.

Umar, Mardan, dan Feiby Ismail. 2017. Peningkatan Mutu Lembaga Pendidikan Islam (Konsep Tinjauan Mutu Edward Deming dan Joseph Juran). *Jurnal Pendidikan Islam Iqra'* Vol. 11 Nomor 2.

Umayah, Siti. 2015. Upaya Guru dan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Daya Saing Madrasah. *Mudarrisa: Jurnal Kajian Pendidikan Islam* Vol.7 No. 2.

Usman, Husaini. 2007. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Perilaku Kepala Sekolah. *Jurnal Tenaga Kependidikan*, Vol 2 No.3.

Yukl, Gary A. 2010. *Leadership in Organizations*.USA: Prentice Hall

PONOROGO