

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Profil Lokasi Penelitian

1. Profil MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus

a. Letak Geografis

MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus adalah salah satu madrasah ibtidaiyah berstatus swasta di Kecamatan Kaliwungu Kabupaten Kudus. MIS NU Matholi'ul Huda adalah madrasah yang berada di pinggiran kota di Desa Bakalankrapyak Kecamatan Kaliwungu Kabupaten Kudus, berjarak \pm 3 km dari kota Kudus tepatnya di jalan Besito Rt.04 Rw.01 Kelurahan Bangkalan Krapyak Kecamatan Kaliwungu Kudus Provinsi Jawa Tengah dengan koordinat pada garis Latitude (lintang) -6.795295 dan garis Longitude (bujur) 110.832228.

MIS NU Matholi'ul Huda berdiri di atas tanah seluas 1.383 m² dan luas bangunan 1.019 m² serta memiliki halaman atau tanaman seluas 364 m². Di sebelah selatan dibatasi oleh pabrik Polytron Kudus dan di sebelah utara dibatasi oleh perkampungan, sedangkan sebelah timur berbatasan dengan jalan raya dan barat dibatasi oleh MTs NU Matholi'ul Huda.¹ Letaknya sangat mudah dijangkau oleh kendaraan umum maupun pribadi karena terletak di depan jalan raya Besito Kota Kudus.

b. Sejarah Berdiri

Nama Madrasah "MIS NU Matholi'ul Huda" lengkapnya adalah MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus. Berdiri tanggal 27 Februari 1956, pendirian madrasah tersebut dipelopori oleh Jamiyyah Nahdlatul Ulama (NU) Bakalankrapyak di atas tanah wakaf madrasah yang berstatus Hak Milik dengan sertifikat nomor: 33190109/02/III/79, pada tanggal 18 April 1972 serta mendapat Piagam Madrasah dari Departemen Agama No. LK/3.C/3465/PGM/M.I/1978. Madrasah tersebut semula

¹ Observasi Pra Penelitian di MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus, 25 Desember 2016.

bertempat di rumah Bapak H. Samanhudi, yang terdiri dari dua lokal ruang kelas dan waktunya masuk siang. Pada tahun 1961 karena perkembangan yang begitu pesat, maka pengurus madrasah berusaha meminjam tempat satu lokal ruang kelas yaitu di SD Bakalankrapyak I Kaliwungu Kudus, dan waktunya masuk sore.²

Pada tahun 1968, pengurus baru dapat membangun lokal ruangan baru yang berada di belakang Balai Desa Bakalankrapyak yang terdiri dari tiga lokal ruang kelas dan satu ruang toilet, ditambah dengan dua lokal ruang kelas dari swadaya masyarakat. Mulai tahun 1973, secara bertahap peserta didik MI mulai dipindahkan ke lokasi baru dan mulai masuk pagi hari. Setelah mendapat bantuan dari pemerintah dan bantuan dari masyarakat, akhirnya MIS NU Matholi'ul Huda dapat menyempurnakan gedungnya sehingga saat ini memiliki beberapa ruangan yang digunakan sebagai fasilitas pendidikan. Adapun rincian ruangan yang dimiliki madrasah dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.1
Fasilitas Ruang MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus

No	Nama Ruangan	Jumlah	Kondisi
1	Ruang Kelas	11	Baik
2	Ruang Kepala Madrasah dan Tata Usaha	1	Baik
3	Ruang Pendidik	1	Baik
4	Laboratorium Bahasa	1	Baik
5	Unit Kesehatan Sekolah (UKS)	1	Baik
6	Musholla	1	Baik
7	Kantin dan Koperasi Madrasah	1	Baik
8	Toilet Pendidik	1	Baik
9	Toilet Peserta Didik	3	Baik
10	Gudang	1	Baik

² Dokumentasi sejarah berdirinya MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus, 16 April 2017.

Berdirinya MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus diprakarsai oleh tokoh Nahdlatul Ulama (NU) wilayah desa Bakalankrapyak. Adapun tokoh-tokoh Pendiri, sebagai berikut:

- 1) Bapak K. Noor Ali (Almarhum)
- 2) Bapak K. Ma'shum (Almarhum)
- 3) Bapak K. Samanhudi (Almarhum)

Berdirinya MIS NU Matholi'ul Huda yang dikelola oleh pengurus di bawah naungan Lembaga Pendidikan NU Cabang Kudus mengamanatkan Bapak Faizan sebagai kepala madrasah tahun 1956 sampai tahun 1974. Tahun 1974 sampai tahun 2013 digantikan Bapak Zainal Arifin, tahun 2013 sampai tahun 2015 dipimpin oleh Bapak Musyafa', S.Th.I, dan sekarang dipimpin oleh Ibu Hidayah, S.Pd.I.

c. Identitas Madrasah

Identitas madrasah adalah tanda bukti keberadaan dari sebuah madrasah. Nama MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus berstatus swasta di Desa Bakalankrapyak Kecamatan Kaliwungu Kabupaten Kudus Jawa Tengah berdiri tanggal 27 Februari 1956. Nomor Statistik Madrasah (NSM) 111233190001 dan Nomor Sekolah Nasional (NPSN) 60712383. Kepala madrasah bernama Ibu Hidayah, S.Pd.I. Jumlah Rombongan Belajar (rombel) 11 (sebelas) ruangan dan waktu belajar pagi hari mulai jam 07.00 WIB sampai 12.30 WIB.³

MIS NU Matholi'ul Huda berdiri di atas tanah berstatus milik sendiri dengan luas 1.383 m² terdiri dari luas bangunan 1.019 m² dan luas halaman 364 m². Kode pos madrasah adalah 59332 dengan nomor telepon (0291) 438499 dan email: bakraminumh@yahoo.co.id. Pada tanggal 16 November 2015 madrasah mendapat nilai akreditasi terakhir sebesar 94 (sembilan puluh empat) dengan nomor Surat Keputusan: 166/BAP-SM/XI/2015.⁴

³ Observasi penelitian di MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus, 17 April 2017.

⁴ Dokumentasi identitas MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus, 17 April 2017.

d. Visi, Misi, dan Tujuan

Visi MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus adalah terwujudnya "MATA SANTRI" (Maju dalam Prestasi, Santun Budi Pekerti) dengan indikator:

- 1) Taat dan disiplin dalam beribadah.
- 2) Terampil dan aktif dalam kegiatan sosial keagamaan
- 3) Unggul dalam prestasi:
 - a) Perolehan nilai Ujian Sekolah/Madrasah (US/M).
 - b) Seni dan Olah raga.
- 4) Sopan dalam berbicara, santun dalam bersikap dan bertindak.
- 5) Mengamalkan dan memperjuangkan ajaran Islam Ahlussunnah Waljama'ah.
- 6) Mampu berkompetensi dalam memasuki MTs/SMP favorit.

Misi MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus adalah membentuk pribadi peserta didik yang beriman dan bertaqwa, berilmu amaliah, beramal ilmiah, beraqidah ahlussunnah waljama'ah, dan berkepribadian akhlakul karimah.

Adapun tujuan berdirinya MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus adalah:

- 1) Menanamkan nilai-nilai ajaran Islam Ahlusssunnah Waljama'ah dan Ilmu Pengetahuan.
- 2) Mengamalkan ilmu yang dipelajari untuk menghamba diri kepada Allah.
- 3) Menumbuhkan penghayatan terhadap ajaran agama dan budaya bangsa sebagai sumber kearifan dalam bersikap dan bertingkah laku.
- 4) Melaksanakan pembelajaran dan bimbingan secara efektif sesuai perkembangan potensi yang dimiliki peserta didik.
- 5) Melatih dan mengembangkan daya nalar peserta didik.
- 6) Membekali kemampuan baca tulis Al-Qur'an dan keterampilan keagamaan sesuai tingkat perkembangannya.

- 7) Mendorong dan membantu peserta didik untuk mengenali potensi dirinya sesuai bakat dan minat.
- 8) Menumbuhkan semangat kompetitif keilmuan kepada warga madrasah.
- 9) Menumbuhkembangkan semangat kekeluargaan dan persaudaraan antara warga madrasah dan masyarakat.
- 10) Menerapkan manajemen partisipasi dengan melibatkan seluruh warga madrasah dan masyarakat.⁵

e. Struktur Organisasi

Struktur organisasi MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus tersusun atas 3 (tiga) bagian, yaitu: pengurus harian, wali kelas, pendidik pembina. Adapun rinciannya sebagai berikut:

1) Pengurus Harian terdiri dari:

- a) Kepala Madrasah : Ibu Hidayah, S.Pd.I
- b) Wakil Kepala Madrasah : Bapak Edy Budiyanto, S.Pd.I
- c) Bendahara Madrasah : Ibu Dewi Usammah, S.Pd.I
- d) Bendahara BOS : Ibu Nailis Sa'adah, S.Pd.I
- e) Operator Madrasah : Bapak M. Abdul Aziz, S.Pd
- f) Kepala Tata Usaha : Ibu Enny Maisaroh, S.Pd
- g) Tata Usaha I : Ibu Eva Ristiana Ulfa
- h) Tata Usaha II : Ibu Noor Afifah, S.Pd.I

2) Wali Kelas

- a) Kelas I A : Ibu Nurul Hidayati, S.Pd.I
- b) Kelas I B : Ibu Dewi Usammah, S.Pd.I
- c) Kelas II A : Ibu Sholikhatun, S.Pd.I
- d) Kelas II B : Bapak Musyafa', S.Th.I
- e) Kelas III A : Ibu Noor Churiyah, S.Pd.I
- f) Kelas III B : Ibu Siti Aisyah, S.Pd.I
- g) Kelas IV A : Ibu Nailis Sa'adah, S.Pd.I

⁵ Dokumentasi visi, misi, dan tujuan MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus, 16 April 2017.

- h) Kelas IV B : Bapak M. Ma'ruf, S.Pd.I
 - i) Kelas V : Bapak M. Qomaruddin, S.Pd.I
 - j) Kelas VI A : Bapak Pujiati Noor Syahid, S.Pd.I
 - k) Kelas VI B : Ibu Noor Faizah, S.Pd.I
- 3) Pendidik Pembina

Pendidik pembina bertugas membantu kepala madrasah dalam proses manajerial pendidikan di madrasah. Pembina terdiri dari 2 (dua) bagian, yaitu: pembina yang berkaitan dengan proses pendidikan formal dan berkaitan dengan kegiatan ekstrakurikuler. Pembina yang berkaitan dengan proses pendidikan formal terdiri dari 17 (tujuh belas) bidang, sedangkan pembina yang berkaitan dengan kegiatan ekstrakurikuler madrasah terdiri dari 5 (lima) bidang. Pembagian tugas kerja pendidik sebagai pembina ditujukan sebagai bentuk pemberdayaan pendidik oleh kepala madrasah di MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus.

Adapun bidang-bidang yang terdapat di MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus, meliputi: bidang kurikulum KTSP, bidang kurikulum Agama, bidang Kesiswaan, bidang prestasi olimpiade, bidang prestasi Agama, bidang sarana prasarana, bidang humas, bidang sosial, bidang 6 (enam) K, bidang Unit Kesehatan Sekolah (UKS), bidang kesenian, bidang olahraga, bidang koperasi, bidang perpustakaan, bidang Bimbingan Pelajar (BP) atau Bimbingan Konseling (BK), bidang Majalah Dinding (mading), bidang laboratorium bahasa. Adapun bidang ekstrakurikuler, yaitu: bidang pramuka, bidang kesenian rebana, bidang qiro'ah, bidang pencak silat, dan bidang kaligrafi.⁶

f. Keadaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Pendidik sebagai pendidik di MIS NU Matholi'ul Huda berjumlah 17 (tujuh belas) orang yang seluruhnya merupakan lulusan

⁶ Dokumentasi buku tata tertib, tugas, dan kewajiban pendidik MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus (susunan pembina terlampir), 17 April 2017.

Srata Satu (S1).⁷ Tenaga kependidikan di MIS NU Matholi'ul Huda berjumlah 4 (empat) orang yang seluruhnya merupakan lulusan Sekolah Menengah Atas (SMA) sederajat. Masing-masing dari tenaga kependidikan memiliki 1 (satu) tugas dan kewajiban, yaitu: sebagai tenaga administrasi, tenaga kebersihan, penjaga atau pesuruh madrasah, dan tenaga keamanan.⁸

Dari data di atas, keadaan pendidik dan tenaga pendidik secara rinci terlampir dan dapat dilihat rekapitulasi pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.2
Rekapitulasi Pendidik dan Tenaga Kependidikan
MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus

MIS NU Matholi'ul Huda	Pendidikan (Ijazah Terakhir)				Sertifikasi				Jumlah		
	Belum S1		Sudah S1		Sudah		Belum				
	L	P	L	P	L	P	L	P	L	P	Total
Pendidik	0	0	6	11	3	5	3	6	6	11	17
Tenaga Kependidikan	1	3	0	0	0	0	0	0	1	3	4

g. Keadaan Peserta didik

Peserta didik di MIS NU Matholi'ul Huda secara keseluruhan berjumlah 307 (tiga ratus tujuh) terdiri dari peserta didik laki-laki 149 (seratus empat puluh sembilan) dan peserta didik perempuan 158 (seratus lima puluh delapan). Pada saat proses Penerimaan Peserta Didik Baru (PPDB), jumlah anak yang mendaftar selalu mengalami penambahan di 3 (tiga) tahun terakhir, yaitu: PPDB pada tahun pelajaran 2014/2015, pada

⁷ Dokumentasi data pendidik dan tenaga kependidikan MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus (data lengkap terlampir), 17 April 2017.

⁸ *Ibid.*, 17 April 2017.

tahun pelajaran 2015/2016, dan pada tahun pelajaran 2016/2017.⁹ Keadaan tersebut dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.3
Hasil Penerimaan Peserta Didik Baru
MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus

No	Tahun Pelajaran (TP)	Penerimaan Peserta Didik Baru		Jumlah
		L	P	
1	TP. 2014/2015	35	23	58
2	TP. 2015/2016	32	28	60
3	TP. 2016/2017	29	44	73

h. Sarana dan Prasarana Pendidikan

MIS NU Matholi'ul Huda berdiri di atas tanah seluas 1.383 m² terdiri dari luas bangunan 1.019 m² dan luas halaman 364 m². Bangunan madrasah terdiri atas 22 (dua puluh dua) ruangan sebagaimana pada tabel 4.1 tentang fasilitas ruang MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus.¹⁰ Sarana prasarana penunjang pendidikan di MIS NU Matholi'ul Huda terdiri dari beberapa peralatan-peralatan, meubeler, dan perlengkapan olahraga. Sarana prasarana pendukung pendidikan lainnya berupa alat pendukung proses melaksanakan pendidikan seperti: laptop, komputer, televisi, LCD Proyektor, pengeras suara, *wifi* atau jaringan internet, dan tempat cuci tangan (wetenaga kependidikan), dan lain sebagainya.¹¹

2. Program Kegiatan MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus

Program kegiatan atau sering disebut program kerja MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus adalah hasil pengejawantahan dari

⁹ Dokumentasi data Penerimaan Peserta Didik Baru (PPBD) MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus (data lengkap terlampir), 17 April 2017.

¹⁰ Observasi sarana prasarana pendidikan MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus, 15 April 2017.

¹¹ Dokumentasi data sarana prasarana pendidikan MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus (data lengkap terlampir), 17 April 2017.

strategi dan kebijakan kepala madrasah. Program kegiatan secara konkrit memuat deskripsi tentang sasaran, program dan penanggung jawab, indikator keberhasilan program, bentuk kegiatan, dan jadwal pelaksanaan kegiatan dalam 5 (lima) kategori, yaitu: pengembangan kompetensi kelulusan, pengembangan proses pembelajaran, pengembangan proses penilaian, pengembangan sarana prasarana, dan pengembangan manajemen sekolah/madrasah (S/M).¹² Adapun penjabarannya sebagaimana berikut:

a. Sasaran

- 1) Pengembangan kompetensi kelulusan
 - a) Lulusan hafal Juz Amma 25 (dua puluh lima) surat dalam kurun waktu 2 (dua) tahun.
 - b) Lulusan hafal surat Yasin 78 (tujuh puluh delapan) ayat dalam kurun waktu 3 (tiga) tahun.
- 2) Pengembangan proses pembelajaran
 - a) Nilai terendah Ujian Nasional (UN) naik 1.92 (satu koma sembilan puluh dua) dalam kurun waktu 3 (tiga) tahun.
- 3) Pengembangan proses penilaian
 - a) Menaikkan nilai Kriteria Ketuntasan Minimal (KKM) mata pelajaran Matematika sebanyak 10 (sepuluh) dalam kurun waktu 3 (tiga) tahun.
- 4) Pengembangan sarana prasarana
 - a) Menaikkan nilai Kriteria Ketuntasan Minimal (KKM) mata pelajaran Ilmu Pengetahuan Alam (IPA) sebanyak 6 (enam) dalam kurun waktu 3 (tiga) tahun.
- 5) Pengembangan manajemen sekolah/madrasah (S/M)
 - a) Menyesuaikan jumlah peserta didik di dalam kelas sebanyak 28 (dua puluh delapan) dalam kurun waktu 3 (tiga) tahun.
 - b) Luas tanah memadai proses pendidikan madrasah.

¹² Dokumentasi Rencana Kegiatan Tahunan (RKT) dan Rencana Kegiatan Menengah (RKM) MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus, 27 April 2017.

- b. Program dan Penanggung Jawab
 - 1) Pengembangan kompetensi kelulusan
 - a) Pengadaan buku jurnal tadarus Juz Amma oleh wali kelas.
 - b) Mengevaluasi hafalan Juz Amma 1 (satu) minggu sekali oleh Pendidik Baca Al-Qur'an.
 - c) Mengaktifkan peran Pendidik Baca Al-Qur'an oleh pendidik Baca Al-Qur'an.
 - d) Pengadaan buku jurnal tadarus surat Yasin oleh wali kelas.
 - e) Mengevaluasi hafalan surat Yasin 1 (satu) minggu sekali oleh Pendidik Baca Al-Qur'an.
 - 2) Pengembangan proses pembelajaran
 - a) Penambahan jam tatap muka peserta didik oleh pendidik mata pelajaran.
 - 3) Pengembangan proses penilaian
 - a) Mengadakan remedial bagi peserta didik yang belum tuntas atau belum mampu memenuhi KKM oleh pendidik mata pelajaran Matematika.
 - 4) Pengembangan sarana prasarana pendidikan
 - a) Mengalokasikan dana untuk pembelian alat peraga IPA oleh Pembina Sarana Prasarana Pendidikan.
 - 5) Pengembangan manajemen sekolah/madrasah (S/M)
 - a) Pengembangan gedung madrasah lantai 2 (dua) oleh Komite Madrasah.
 - b) Mengusulkan kepada Ketua Yayasan untuk pengembangan gedung madrasah lantai 2 (dua) oleh Komite Madrasah.
 - c) Mengusulkan bantuan dari Pemerintah untuk pengembangan gedung madrasah oleh Komite Madrasah.
- c. Indikator Keberhasilan Program
 - 1) Pengembangan kompetensi kelulusan
 - a) Terpenuhinya buku jurnal tadarus Juz Amma.
 - b) Pendidik mengevaluasi hafalan Juz Amma 1 (satu) minggu sekali.

- c) Terlaksananya kegiatan membaca surat Yasin dengan bimbingan pendidik.
 - d) Terpenuhinya buku jurnal tadarus surat Yasin.
 - e) Pendidik mengevaluasi hafalan surat Yasin 1 (satu) minggu sekali.
- 2) Pengembangan proses pembelajaran
 - a) Terpenuhinya Jam Tatap Muka (JTM) mata pelajaran UN.
 - 3) Pengembangan proses penilaian
 - a) Peserta didik mampu menyelesaikan soal dengan nilai yang sesuai dengan KKM.
 - 4) Pengembangan sarana prasarana pendidikan
 - a) Terpenuhinya alat peraga IPA.
 - 5) Pengembangan manajemen sekolah/madrasah (S/M)
 - a) Terpenuhinya gedung madrasah sesuai dengan jumlah peserta didik.
- d. Bentuk Kegiatan
- 1) Pengembangan kompetensi kelulusan
 - a) Menyediakan buku jurnal tadarus Juz Amma.
 - b) Pendidik mengevaluasi hafalan Juz Amma 1 (satu) minggu sekali.
 - c) Pendidik membimbing peserta didik menghafal surat Yasin.
 - d) Menyediakan buku jurnal tadarus surat Yasin.
 - e) Pendidik mengevaluasi hafalan surat Yasin 1 (satu) per minggu.
 - 2) Pengembangan proses pembelajaran
 - a) Menyelenggarakan les mata pelajaran UN setiap hari.
 - 3) Pengembangan proses penilaian
 - a) Peserta didik menyelesaikan soal yang sesuai dengan KKM.
 - 4) Pengembangan sarana prasarana pendidikan
 - a) Pengadaan alat peraga IPA.
 - 5) Pengembangan manajemen sekolah/madrasah (S/M)
 - a) Pengembangan gedung madrasah lantai 2 (dua).

e. Jadwal Kegiatan

Pelaksanaan program kegiatan MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus di dalam sepanjang tahun yang terdiri dari 2 (dua) semester, yaitu: semester ganjil dan semester genap.¹³

B. Deskripsi dan Analisis Data

1. Strategi atau Kebijakan Kepala Madrasah dalam Proses Manajerial untuk Menciptakan Keunggulan Bersaing

Madrasah yang unggul dan mampu bersaing adalah madrasah yang memiliki keunggulan bersaing yaitu berupa seperangkat usaha atau program madrasah yang ditujukan untuk meningkatkan daya saing madrasah sehingga mampu membuat perbedaan dari para pesaingnya yaitu madrasah-madrasah lain. Ketatnya persaingan menyebabkan madrasah berusaha untuk memenangkan persaingan dengan cara menerapkan strategi-strategi yang tepat sehingga dapat melaksanakan serta mewujudkan tujuan-tujuan yang diharapkan.

Strategi juga dapat berbentuk sebagai kebijakan yang dikeluarkan oleh madrasah dalam merespon hasil analisis keadaan dan keberadaan madrasah. Umumnya madrasah menerapkan strategi-strategi secara eksplisit melalui kegiatan-kegiatan sedangkan kebijakan-kebijakan secara eksplisit melalui program-program kerja. Bentuk strategi secara konkrit terwujud sebagai kegiatan-kegiatan yang dilakukan madrasah dalam upaya pelayanan pendidikan dan penanggulangan permasalahan sedangkan bentuk kebijakan secara konkrit terwujud sebagai program-program kerja madrasah yang dirancang dalam upaya pencapaian dan pewujudan tujuan madrasah.

Pemikiran dasar dari penciptaan strategi bersaing berawal dari pengembangan visi dan misi madrasah yang secara umum mengenai bagaimana madrasah akan dikembangkan, apakah sebenarnya yang menjadi tujuannya, dan kebijakan apa yang akan diperlukan untuk mencapai tujuan

¹³ Dokumentasi Rencana Kegiatan Tahunan (RKT) dan Rencana Kegiatan Menengah (RKM) MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus (jadwal terlampir), 27 April 2017.

tersebut. Visi adalah impian yang realistis dan ingin diwujudkan di masa depan sebagai pedoman kerja dalam mencapai tujuan madrasah sedangkan misi adalah gambaran nilai-nilai yang menjadi pedoman di dalam setiap proses kerja, strategi, dan kebijakan madrasah. Tanpa keduanya, madrasah berjalan kehilangan arah dan tujuan. Oleh karena itu, perlu perumusan visi dan misi yang mudah dipahami dan jelas, dapat memotivasi, dan berdimensi jangka panjang.

Kepala madrasah adalah pemimpin sekaligus manajer yang harus mengatur, mengelola, memberi perintah, sekaligus mengayomi bawahannya dan menyelesaikan masalah-masalah yang timbul. Kepala madrasah sebagai manajer harus memiliki strategi yang tepat untuk mengelola madrasah beserta seluruh sumber daya di dalamnya, baik dalam bidang administratif maupun dalam bidang praktis untuk yang mewujudkan tujuan madrasah. Dengan demikian, kepala madrasah dituntut untuk mampu melaksanakan proses manajemen penuh yang berawal dari perencanaan sampai akhir berupa evaluasi.

MIS NU Matholi'ul Huda adalah salah satu madrasah di wilayah Kecamatan Kaliwungu yang letaknya berbatasan dengan wilayah Kecamatan Kota sehingga jumlah pesaing madrasah tidak hanya berasal dari wilayah Kecamatan Kaliwungu tetapi juga berasal dari wilayah Kecamatan Kota. Oleh karena itu, sangat diperlukan strategi-strategi dan kebijakan-kebijakan yang baik dan tepat oleh kepala madrasah dalam proses mengelola sumber daya yang ada di madrasah untuk dapat menciptakan keunggulan bersaing dengan madrasah-madrasah lain.

Pemaparan tentang bentuk konkrit strategi atau kebijakan kepala madrasah MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus dalam proses manajerial untuk menciptakan keunggulan bersaing. Strategi-strategi atau kebijakan-kebijakan dalam manajemen strategi merupakan sebuah kebijakan strategis kepala madrasah MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus yang di dalamnya dapat dikelompokkan menjadi strategi atau kebijakan untuk sumber daya manusia, sarana prasarana pendidikan, dan peningkatan mutu.

Pengelompokan tersebut juga merupakan sebuah bentuk manajemen sehingga terdapat 3 (tiga) manajemen di dalam manajemen strategi, diantaranya: manajemen sumber daya manusia, manajemen sarana prasarana pendidikan, dan manajemen peningkatan mutu. Adapun bentuk strategi dan kebijakan kepala madrasah MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus dalam proses manajerial untuk menciptakan keunggulan bersaing sebagaimana berikut:

a. Manajemen Strategi Kepala Madrasah MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus

Manajemen strategi adalah sebuah usaha manajerial yang menumbuhkembangkan kekuatan untuk mengeksploitasi peluang dan meminimalkan ancaman untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sesuai dengan visi dan misinya dengan bentuk sekumpulan keputusan dan tindakan yang menghasilkan perumusan, pelaksanaan, dan evaluasi dari keputusan dan tindakan tersebut.¹⁴ Dalam proses perumusan strategi perlu memperhatikan lingkungan madrasah, baik dari internal maupun eksternal madrasah. Pada proses analisis lingkungan eksternal akan muncul peluang dan ancaman. Madrasah mampu mencapai tujuannya jika mampu mengeksploitasi peluang dan meminimalkan ancaman yang ada. Dengan mengaitkan antara tujuan dan faktor-faktor yang mempengaruhinya, maka sebuah manajemen strategi dapat diwujudkan oleh madrasah.

Kepala madrasah wajib mampu menerapkan dan menyusun strategi-strategi untuk menciptakan madrasah yang mampu bersaing bahkan lebih unggul dari madrasah lain. Upaya yang harus dilaksanakan adalah memahami dinamika kondisi internal dan eksternal madrasah, membangun tim untuk merumuskan formulasi strategi, memimpin madrasah dalam mengimplementasikan strategi dan melakukan evaluasi dan kontrol secara berkelanjutan agar strategi terlaksana secara efisien dan efektif. Proses pelaksanaan manajemen strategi terdiri atas 3 (tiga) tahapan utama, yaitu perumusan strategi, implementasi strategi, serta evaluasi

¹⁴ AT Soegito, *Manajemen Strategik*, UPGRIS Press, Semarang, 2015, hal. 16-18.

strategi. Adapun pelaksanaan manajemen strategi oleh kepala madrasah MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus, sebagai berikut:

1) Tahap Perumusan Strategi

Perumusan strategi adalah tahap awal yang harus dilakukan kepala madrasah untuk mendapatkan strategi yang baik dan tepat dalam proses manajerial madrasah. Perumusan strategi dilakukan melalui beberapa langkah yang dimulai dari melakukan analisis lingkungan sampai menentukan pengendalian. Proses perumusan strategi dilakukan melalui 6 (enam) langkah, yaitu:

a) Melakukan analisis lingkungan internal

Pada tahap perumusan strategi yang pertama dilakukan adalah melakukan analisis lingkungan internal madrasah. analisis lingkungan internal madrasah adalah upaya yang dilakukan kepala madrasah untuk mengetahui kelebihan serta kekurangan madrasah. Kelebihan yang dimiliki madrasah menjadi kekuatan madrasah sedangkan kekurangan yang dimiliki madrasah menjadi kelemahan madrasah. Perumusan strategi yang berhasil mampu untuk memperbesar kekuatan dan menangani kelemahannya. Penanganan kelemahan dapat dilakukan jika madrasah mengetahui kekurangan-kekurangan yang dimiliki oleh madrasah sehingga dapat menentukan strategi yang tepat dalam persaingan pada waktu yang akan datang.

Proses analisis kekuatan dan kelemahan madrasah di lingkungan MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus dilakukan melalui sebuah rapat awal tahun pelajaran baru yang secara rutin dilaksanakan oleh kepala madrasah bersama dengan seluruh pendidik, komite madrasah, dan pengurus yayasan dengan salah satu agenda rapat yaitu evaluasi kegiatan pada tahun pelajaran yang lalu untuk dijadikan acuan dalam mencari strategi yang tepat dalam menanggulangi permasalahan-permasalahan dan meningkatkan

proses kegiatan pendidikan pada tahun pelajaran baru, sebagaimana penjelasan Kepala Madrasah bahwa:

“Madrasah selalu mengadakan rapat awal tahun pelajaran baru bersama dengan seluruh pendidik, komite madrasah, dan pengurus yayasan dengan tujuan sebagai rapat persiapan pelaksanaan proses pendidikan di madrasah MIS NU Matholi’ul Huda Kaliwungu Kudus dengan salah satu agenda rapat yaitu melaporkan segala sesuatu yang terjadi selama proses pelaksanaan pendidikan di tahun pelajaran yang lalu kepada komite dan yayasan sebagai bahan dalam evaluasi untuk dilakukan perbaikan sebagai modal dalam mempersiapkan pendidikan yang lebih baik lagi pada tahun pelajaran baru.”¹⁵

Rapat persiapan awal tahun pelajaran baru tidak hanya digunakan sebagai evaluasi kegiatan pada tahun pelajaran yang telah lalu dan persiapan proses pendidikan di tahun pelajaran baru tetapi juga digunakan sebagai rapat tentang pembagian Tugas Pokok dan Fungsi (Tupoksi) sebagai pendidik dan tenaga kependidikan selama 1 (satu) tahun pelajaran ke depan.¹⁶

Pada proses dokumentasi yang dilakukan oleh peneliti yang mengacu pada data administrasi madrasah sebagai keterangan tambahan mendukung tentang agenda pertemuan rapat awal tahun pelajaran yang dilaksanakan oleh kepala madrasah berupa dokumen berita acara dan daftar hadir peserta rapat menyatakan bahwa rapat awal tahun pelajaran baru dilaksanakan antara bulan Juli dan Agustus dengan agenda rapat evaluasi dan rapat persiapan tahun pelajaran baru.¹⁷ Dokumen administrasi madrasah tersebut mendukung dari penjelasan-penjelasan yang telah disampaikan oleh responden.

¹⁵ Wawancara Kepala Madrasah MIS NU Matholi’ul Huda Kaliwungu Kudus, 10 April 2017.

¹⁶ Wawancara Wakil Kepala Madrasah, MIS NU Matholi’ul Huda Kaliwungu Kudus, 11 April 2017, Pembina Kesiswaan, dan Pendidik Kelas Bawah MIS NU Matholi’ul Huda Kaliwungu Kudus, 13 April 2017.

¹⁷ Dokumentasi Data Administrasi Agenda Rapat Awal Tahun Pelajaran MIS NU Matholi’ul Huda Kaliwungu Kudus, 17 April 2017.

Melakukan analisis lingkungan internal madrasah merupakan langkah awal untuk merumuskan sebuah strategi dengan tepat dan efektif. Dengan melakukan analisis lingkungan internal madrasah, kepala madrasah dapat mengetahui apa saja kelebihan madrasah untuk dipertahankan dan dikembangkan dan mengetahui apa saja kelemahan madrasah untuk segera dilakukan penanganan dan perbaikan sehingga madrasah mampu kembali ke jalur persaingan dengan madrasah lain.¹⁸ Kepala madrasah memiliki peran dan fungsi sebagai inovator. Syarat yang harus dimiliki adalah harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mampu mencari gagasan baru dan mengintegrasikan setiap kegiatan. Kepala madrasah sebagai inovator akan tercermin dari cara-cara ia melakukan pekerjaannya secara konstruktif, integratif, rasional, objektif, adaptabel dan fleksibel.¹⁹ Dengan demikian, kepala madrasah harus dapat mengetahui keadaan dalam diri madrasah sendiri sebagai kekuatan untuk menghasilkan strategi yang tepat.

Berdasarkan pemaparan di atas, dapat diketahui bahwa kepala madrasah MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus dalam melakukan analisis lingkungan internal madrasah melalui sebuah agenda rapat awal tahun pelajaran baru yang beragendakan salah satunya adalah melaporkan kegiatan pendidikan yang telah dilaksanakan oleh madrasah pada tahun pelajaran yang lalu. Dengan adanya kegiatan pelaporan tersebut, kepala madrasah dibantu dengan para pendidik, tenaga kependidikan, komite, dan pengurus yayasan dapat mengetahui kelebihan dan kelemahan madrasah sebagai bahan dan langkah awal kepala madrasah dalam

¹⁸ Musa Hubeis dan Mukhamad Najib, *Manajemen Strategik dalam Pengembangan Daya Saing Lembaga*, PT. Elek Media Komputindo, Jakarta, 2014, hal. 23.

¹⁹ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Madrasah Profesional*, PT Remaja Rosdakarya, Bandung, 2009, hal. 118-119.

merumuskan strategi yang tepat dan efektif untuk madrasah pada tahun yang akan datang.

b) Melakukan analisis lingkungan eksternal

Pada tahap perumusan strategi yang kedua adalah melakukan analisis lingkungan eksternal madrasah. Proses analisis dilakukan bertujuan untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman yang akan membawa dampak nyata terhadap madrasah, sehingga madrasah dapat memaksimalkan peluang yang dimiliki dan meminimalisir ancaman terhadap madrasah. MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus dapat memiliki keunggulan bersaing dengan melihat keadaan lingkungan sekitarnya terkait dengan apa yang dibutuhkan oleh lingkungan sekitar dan apa yang tidak dimiliki oleh madrasah atau sekolah lain dalam upaya memenuhi kebutuhan pendidikan lingkungan sekitarnya. Hal tersebut sebagai peluang bagi MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus untuk memberikan pendidikan dan pelayanan yang sesuai dengan apa yang dibutuhkan lingkungan sekitar sehingga masyarakat lebih memilih MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus tersebut dibanding dengan yang lain.

Pendidikan di MIS NU Matholi'ul Huda bertujuan menyiapkan peserta didik untuk mampu dan siap tampil di lingkungan masyarakat. Oleh karena itu, kebiasaan dan adat istiadat masyarakat sekitar madrasah akan dijadikan sebagai kegiatan rutin bagi peserta didik, seperti: tahlil, membaca kitab maulid albarjanji, dan istighosah. Selain itu, madrasah juga memberikan penambahan muatan lokal untuk membaca dan mengkaji kitab kuning, seperti: Nahwu dan Shorof. Muatan lokal tersebut didasarkan atas keadaan peserta didik yang banyak berasal dari pondok pesantren sekitar madrasah dan letak madrasah yang dikelilingi oleh madrasah-madrasah salafi. Hal ini sebagaimana penjelasan dari Kepala Madrasah bahwa:

“Program pendidikan madrasah yang berkaitan dengan pembinaan *soft skill* mengacu pada kebiasaan atau adat istiadat masyarakat sekitar madrasah, seperti: kegiatan tahlil, istighosah, dan membaca kitab maulid albarjanji. Kebiasaan dan adat istiadat tersebut diadopsi oleh madrasah menjadi kegiatan rutin harian, mingguan, dan bulanan. Selanjutnya, masyarakat sekitar madrasah yang dikelilingi oleh madrasah-madrasah salafi, seperti Madrasah Qudsiyah, Madrasah Banat Kudus, Madrasah Tasywiqut Thulab (TBS), dan pondok pesantren seperti Yanbu’ul Quran dan pondok pesantren anak-anak yang banyak menggunakan pola pembelajaran membaca dan mengkaji kitab kuning sehingga madrasah menjadikan program pembelajaran ilmu dasar membaca kitab kuning (ilmu alat) Nahwu dan Shorof sebagai salah satu mata pelajaran muatan lokal madrasah.”²⁰

Selain sebagai bekal untuk peserta didik dalam proses belajar di pondok pesantren dan madrasah-madrasah salafi lanjutan, penambahan muatan lokal, seperti: Nahwu dan Shorof juga dapat sebagai penunjang muatan lokal salaf lain di MIS Matholi’ul Huda Kaliwungu Kudus.”²¹

Kegiatan-kegiatan yang diadopsi dari kebiasaan dan adat istiadat masyarakat sekitar madrasah menjadi kegiatan rutin bagi peserta didik, seperti: tahlil, membaca kitab maulid albarjanji, dan istighosah dapat dilihat dalam dokumentasi jadwal pelajaran madrasah. Begitu juga dengan seluruh muatan lokal MIS NU Matholi’ul Huda Kaliwungu Kudus, khususnya Nahwu dan Shorof yang termuat di dalam jadwal pelajaran madrasah.²²

Kegiatan menganalisis lingkungan eksternal madrasah dilakukan bertujuan untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman yang akan membawa dampak nyata terhadap madrasah, lingkungan

²⁰ Wawancara Kepala Madrasah MIS NU Matholi’ul Huda Kaliwungu Kudus, 10 April 2017.

²¹ Wawancara Wakil Kepala Madrasah/Pembina Kurikulum MIS NU Matholi’ul Huda Kaliwungu Kudus, 11 April 2017, Pembina Kesiswaan MIS NU Matholi’ul Huda Kaliwungu Kudus, 13 April 2017, Wawancara Pendidik Kelas Atas MIS NU Matholi’ul Huda Kaliwungu Kudus, 15 April 2017.

²² Dokumentasi Jadwal Pelajaran MIS NU Matholi’ul Huda Kaliwungu Kudus (jadwal terlampir), 17 April 2017.

kerja, dan lingkungan sosial, sehingga dapat maksimal dalam peluang dan minimal dalam ancaman terhadap madrasah.²³ MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus dapat memiliki keunggulan bersaing dengan melihat keadaan lingkungan sekitarnya terkait dengan apa yang dibutuhkan dan apa yang tidak dimiliki oleh madrasah atau sekolah lain dalam upaya memenuhi kebutuhan pendidikan. Hal tersebut sebagai peluang untuk memberikan pendidikan dan pelayanan yang sesuai dengan apa yang dibutuhkan lingkungan sekitar sehingga masyarakat lebih memilih MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus tersebut dibanding dengan yang lain. Dengan pemanfaatan peluang yang besar maka secara tidak langsung akan meminimalisir ancaman berupa persaingan dengan madrasah atau sekolah lain dalam memberikan pendidikan dan pelayanan. Kepala madrasah tidak hanya harus mengetahui keadaan dalam diri madrasah sendiri tetapi juga mengetahui keadaan di luar madrasah untuk dapat menghasilkan strategi yang tepat sebagaimana peran dan fungsi kepala madrasah sebagai inovator, yaitu: harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mampu mencari gagasan baru dan mengintegrasikan setiap kegiatan.²⁴

Dari pemaparan di atas, dapat diketahui bahwa kepala madrasah MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus dalam melakukan analisis lingkungan eksternal madrasah dengan melihat dan mengkaji keadaan lingkungan masyarakat dan letak madrasah yang dikelilingi oleh pondok pesantren. Dari kegiatan melihat dan mengkaji keadaan tersebut, kepala madrasah melihat peluang berupa kegiatan yang menjadi kebiasaan masyarakat sekitar, seperti: tahlil, membaca kitab maulid albarjanji, dan istighosah merupakan kebutuhan peserta didik ketika terjun ke masyarakat

²³ Musa Hubeis dan Mukhamad Najib, *Op, Cit*, hal. 23.

²⁴ E. Mulyasa, *Op, Cit*, hal. 118-119.

tetapi kegiatan tersebut belum dilaksanakan oleh madrasah atau sekolah di lingkungan sekitar MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus. Selain itu, kepala madrasah juga melihat kebutuhan lain dari peserta didik yang berasal dari pondok pesantren yang sistem pembelajarannya masih cenderung membaca dan mengkaji kitab kuning sehingga kebutuhan peserta didik adalah mengetahui ilmu yang mendukung untuk proses pembelajaran tersebut. Keadaan tersebut menjadi bahan dan langkah kedua kepala madrasah beserta pendidik dan tenaga kependidikan dalam merumuskan strategi yang tepat dan efektif untuk madrasah pada tahun yang akan datang, kaitannya dengan bentuk pelayanan pendidikan madrasah.

c) Mengembangkan visi dan misi yang jelas

Pengembangan visi dan misi madrasah adalah sebuah langkah kepala madrasah dalam upaya merumuskan strategi yang tepat sesuai dengan keadaan lingkungan internal maupun eksternal madrasah. Visi dan misi madrasah adalah sebuah pedoman dan tolak ukur dalam pelaksanaan pendidikan di madrasah. Dalam kegiatan proses pengembangan visi dan misi MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus dengan jelas disampaikan pada saat rapat awal persiapan tahun pelajaran baru oleh kepala madrasah.

Pengembangan visi dan misi madrasah terletak pada indikator dari visi dan misi tersebut bukan pada perubahan kalimatnya. Indikator awal hanya membentuk peserta didik yang beriman dan bertaqwa tetapi setelah adanya kemajuan jaman yang serba memanfaatkan teknologi dan perkembangan ilmu pengetahuan yang sangat pesat maka indikator visi dan misi mengalami pengembangan dari hanya membentuk peserta didik yang beriman dan bertaqwa ditambah peserta didik yang berilmu dan berteknologi. Hal ini sebagaimana yang diungkapkan oleh kepala madrasah, bahwa:

“Pengembangan visi dan misi madrasah tidak secara nyata tertulis perubahan pada visi dan misi madrasah tetapi berupa penambahan indikator yaitu peserta didik MIS NU Matholi’ul Huda Kaliwungu Kudus selain beriman dan bertaqwa, peserta didik juga berilmu dan berteknologi. Penambahan indikator disesuaikan dengan kemajuan jaman modern dan maju sekarang ini. Harapan yang ingin diraih adalah peserta didik lulusan selain beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, peserta didik juga berilmu dan berteknologi sebagai bekal dari tuntutan kemajuan jaman.”²⁵

Pada proses pendidikan dalam rangka mewujudkan visi dan misi madrasah terkait membentuk peserta didik yang berteknologi dan berilmu pengetahuan, para pendidik dalam menyampaikan mata pelajaran di dalam kelas menggunakan berbagai macam teknologi sebagai media pembelajaran, seperti: penggunaan laboratorium bahasa dan Liquid Crystal Display (LCD) Proyektor sebagai salah satu model pembelajaran berbasis teknologi dan upaya memperkenalkan peserta didik terhadap kemajuan teknologi pada jaman sekarang ini. Selanjutnya, peserta didik diberikan tugas yang berhubungan dengan penggunaan teknologi, seperti: tugas mencari materi dari internet yang bertujuan melatih peserta didik mempunyai pengetahuan tentang kemajuan teknologi.²⁶

Fakta di lapangan mendukung penjelasan-penjelasan yang disampaikan oleh responden. Fakta tersebut didapatkan oleh peneliti pada proses pembelajaran di dalam kelas, pendidik kelas V dalam menyampaikan materi peninggalan purbakala mata pelajaran Ilmu Pengetahuan Sosial menggunakan media pembelajaran elektronik berupa LCD Proyektor dan siswa sangat antusias serta aktif dalam mengikuti proses pembelajaran. Selanjutnya, pada

²⁵ Wawancara Kepala Madrasah MIS NU Matholi’ul Huda Kaliwungu Kudus, 10 April 2017.

²⁶ Wawancara Wakil Kepala Madrasah/Pembina Kurikulum MIS NU Matholi’ul Huda Kaliwungu Kudus, 11 April 2017, Pembina Sarana Prasarana Pendidikan MIS NU Matholi’ul Huda Kaliwungu Kudus, 12 April 2017, Pembina Kesiswaan MIS NU Matholi’ul Huda Kaliwungu Kudus, 13 April 2017.

proses pembelajaran mata pelajaran Bahasa Inggris kelas V, pendidik menggunakan fasilitas ruang laboratorium bahasa sebagai media pembelajaran dalam melatih peserta didik untuk mempunyai kemampuan dalam mendengarkan (*listening*).²⁷ Selain itu, peneliti juga mendapatkan dokumentasi dari bentuk tugas portofolio peserta didik terkait dengan tugas yang diberikan oleh pendidik kepada peserta didik yang berhubungan dengan penggunaan teknologi.²⁸

Visi adalah impian yang realistis dan ingin diwujudkan di masa depan dan sebagai pedoman kerja dalam mencapai tujuan madrasah sedangkan misi adalah gambaran nilai-nilai yang menjadi pedoman di dalam setiap proses kerja, strategi dan kebijakan madrasah. Oleh karena itu, perlu perumusan visi dan misi yang mudah dipahami dan jelas, dapat memotivasi, dan berdimensi jangka panjang.²⁹ Visi dan misi tidak harus pendek atau panjang kalimatnya tetapi visi dan misi yang mudah diingat dan dapat dilakukan sebagaimana peran dan fungsi kepala madrasah sebagai seorang *leader* yang harus mampu membangun visi, misi, dan strategi madrasah, mampu berperan sebagai inovator, dan melakukan proses pengambilan keputusan, sehingga proses operasional organisasi madrasah dapat berjalan dengan lancar.³⁰

Berdasarkan pemaparan di atas, dapat diketahui bahwa proses pengembangan visi dan misi MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus yang dilakukan oleh kepala madrasah bukan terletak pada perubahan kalimatnya tetapi terletak pada indikator penjelasan dari visi dan misi madrasah yang bermula hanya pada membentuk peserta didik yang beriman dan bertaqwa kemudian

²⁷ Observasi proses pelaksanaan pembelajaran MIS NU MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus, 26 dan 30 April 2017.

²⁸ Dokumentasi tugas portofolio peserta didik MIS NU MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus, 17 April 2017.

²⁹ Musa Hubeis dan Mukhamad Najib, *Op, Cit*, hal. 24.

³⁰ Peserta didikti Purbayatri, *Kepala Sekolah sebagai Leader*, 13 februari 2009. (online). Tersedia: <https://suarapendidik.wordpress.com/2009/02/13/kepala-sekolah-sebagai-leader-dan-manajer/> (28 Maret 2017).

mengalami pengembangan berupa penambahan indikator tidak hanya membentuk peserta didik yang beriman dan bertaqwa tetapi juga membentuk peserta didik yang berilmu pengetahuan dan berteknologi (berimtaq dan berimtek).

d) Menetapkan sasaran dan tujuan madrasah

Penetapan sasaran dan tujuan madrasah adalah langkah yang harus ditempuh oleh kepala madrasah MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus untuk memberikan target yang harus dicapai dan menyediakan dasar untuk mengevaluasi kinerja madrasah. Penetapan sasaran dan tujuan madrasah MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus dengan jelas disampaikan pada saat rapat awal persiapan tahun pelajaran baru oleh kepala madrasah, yaitu: target MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus yaitu harus mampu meraih nilai hasil ujian peserta didik tertinggi dan masuk dalam peringkat 3 (tiga) besar di antara MI seKecamatan Kaliwungu dan peserta didik madrasah mampu bersaing dengan peserta didik dari madrasah lain dalam perebutan juara pada perlombaan yang diikuti di bidang kesenian dan olahraga. Hal ini sesuai dengan yang diungkapkan oleh kepala madrasah bahwa:

“Tujuan madrasah adalah merealisasikan visi dan misi yang telah dirumuskan ke dalam kegiatan yang nyata dan memiliki hasil yang pasti. Selain madrasah ingin menghasilkan *output* yang sesuai dengan harapan madrasah yaitu mampu tampil di masyarakat tetapi juga madrasah memiliki sasaran atau target yang jelas sebagai ukuran yaitu hasil nilai ujian akhir peserta didik setiap tahun mengalami kenaikan dan masuk pada peringkat 3 (tiga) besar di wilayah Kecamatan Kaliwungu. Selain itu, peserta didik madrasah juga mampu bersaing dalam perlombaan dan berhasil meraih juara di dalam perlombaan yang diikuti, baik di wilayah kecamatan maupun kabupaten.”³¹

³¹ Wawancara Kepala Madrasah MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus, 10 April 2017.

Penetapan sasaran dan tujuan madrasah yang konkrit dilakukan kepala madrasah sebagai langkah lanjutan dalam upaya yang diambil oleh kepala madrasah dengan tujuan pencapaian visi dan misi madrasah.³²

Pada proses dokumentasi yang dilakukan oleh peneliti yang mengacu pada data administrasi madrasah sebagai keterangan tambahan atas tercapainya tujuan dan sasaran madrasah tentang perolehan nilai ujian akhir kelas VI yaitu nilai Ujian Sekolah/Madrasah (US/M) MIS NU Matholi'ul Huda jumlah rata-rata dari 3 (tiga) mata pelajaran, meliputi: Bahasa Indonesia, Matematika, dan Ilmu Pengetahuan Alam (IPA), yaitu: 232.1 dengan kategori Baik (B) dan perolehan hasil nilai Ujian Sekolah/Madrasah (US/M) MIN Kaliwungu Kudus jumlah rata-rata dari 3 (tiga) mata pelajaran, meliputi: Bahasa Indonesia, Matematika, dan Ilmu Pengetahuan Alam (IPA), yaitu: 212.4 dengan kategori Baik (B) dan perolehan hasil nilai Ujian Madrasah (UM) MIS NU Matholi'ul Huda dengan rerata madrasah, yaitu: 77.62 yang berada di peringkat 1 (satu) di antara MI seKecamatan Kaliwungu Kudus pada tahun pelajaran 2015/2016.³³ Selain itu, penjelasan-penjelasan di atas dibuktikan dengan data perolehan juara perlombaan yang telah diikuti oleh peserta didik dalam Pekan Olah Raga dan Seni Madrasah (PORSEMA) pada tahun pelajaran 2016/2017 MIS Matholi'ul Huda keluar sebagai juara umum dan memiliki hak untuk mewakili Madrasah Ibtidaiyah dari Kecamatan Kaliwungu untuk perlombaan seluruh Madrasah Ibtidaiyah di tingkat Kabupaten.³⁴

³² Wawancara Wakil Kepala Madrasah/Pembina Kurikulum MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus, 11 April 2017, Pembina Kesiswaan MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus, 13 April 2017, Pendidik Kelas Atas MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus, 15 April 2017.

³³ Dokumentasi data perolehan nilai akhir Tahun Pelajaran 2015/2016 MIS NU MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus, 17 April 2017.

³⁴ Dokumentasi data perolehan perlombaan Tahun Pelajaran 2016/2017 MIS NU MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus, 17 April 2017.

Penetapan sasaran dan tujuan berguna untuk memberikan target yang harus dicapai dan menyediakan dasar untuk mengevaluasi kinerja madrasah.³⁵ Dengan penetapan sasaran dan tujuan madrasah yang jelas maka dapat memberikan kemudahan madrasah untuk mengevaluasi kinerja madrasah selama waktu yang ditentukan. Proses evaluasi yang sukses dapat memberikan gambaran yang jelas mengenai kesuksesan yang menjadi kekuatan madrasah dan kegagalan sehingga mampu untuk melakukan penanganan dan perbaikan dengan cepat dan efektif. Hal tersebut merupakan peran dan fungsi kepala madrasah sebagai *leader* yang harus mampu berperan sebagai inovator yang mampu mengembangkan tujuan dan sasaran madrasah, konstruktif, rasional, objektif, pragmatis, mampu membangun motivasi kerja yang baik bagi seluruh pendidik, tenaga kependidikan, dan berbagai pihak yang terlibat di madrasah dengan penetapan tujuan dan sasaran tersebut.³⁶

Berdasarkan pemaparan di atas maka dapat diketahui bahwa kepala madrasah MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus menetapkan sasaran dan tujuan madrasah berupa pencapaian target yang jelas yaitu madrasah mampu meraih ranking 1 (satu) dalam perolehan nilai rata-rata hasil ujian akhir peserta didik dan peserta didik mampu meraih juara pada perlombaan yang diikuti di bidang seni dan olahraga, baik di wilayah kecamatan maupun di wilayah kabupaten.

e) Merumuskan pilihan strategi dan memilih strategi yang tepat

Merumuskan pilihan strategi dan memilih strategi yang tepat adalah langkah lanjutan yang dilalui oleh kepala madrasah MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus dalam upaya

³⁵ Musa Hubeis dan Mukhamad Najib, *Op, Cit*, hal. 24.

³⁶ Peserta didikti Purbayatri, *Kepala Sekolah sebagai Leader*, 13 februari 2009. (online). Tersedia: <https://suarapendidik.wordpress.com/2009/02/13/kepala-sekolah-sebagai-leader-dan-manajer/> (28 Maret 2017).

merumuskan strategi yang tepat. Merumuskan pilihan dan memilih strategi dapat dilakukan setelah kepala madrasah melalui langkah-langkah sebelumnya, yaitu: menganalisis lingkungan internal dan eksternal madrasah, mengembangkan visi dan misi madrasah, dan menentukan sasaran dan tujuan sehingga kepala madrasah memiliki bahan yang cukup dalam merumuskan pilihan dan memilih strategi yang sesuai dengan keadaan madrasah MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus dan lingkungan sekitarnya.

Perumusan dan penetapan strategi oleh kepala madrasah dilakukan ketika rapat di awal tahun pelajaran baru. Perumusan didasarkan pada keluhan pendidik, kelemahan madrasah dilihat dari hasil laporan akhir tahun pelajaran yang lalu, dan keadaan lingkungan di luar madrasah yang terbaru. Dari beberapa hal tersebut maka kepala madrasah merumuskan strategi dan menetapkannya dalam forum rapat tersebut. Hal ini sebagaimana penjelasan kepala madrasah MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus bahwa:

“Proses merumuskan dan memilih strategi dilaksanakan pada rapat awal tahun pelajaran baru. Pelaporan LPJ selama 1 (satu) tahun pelajaran yang telah dilalui menjadi dasar dalam perumusan strategi. Kelemahan-kelemahan dan kekurangan-kekurangan selama proses pendidikan dicari pemecahannya dan ditetapkan secara bersama-sama seluruh warga madrasah, seperti: kelemahan di bidang akademik terdapat peserta didik yang susah atau lemah dalam proses menerima pemahaman materi pelajaran maka strategi yang dipilih adalah pemberian pembelajaran tuntas dengan penambahan jam belajar peserta didik setelah waktu pelajaran di madrasah selesai dan pendidik kelas sebagai penanggung jawab kegiatan tersebut. Pemberian tugas kepada pendidik sebagai pembina prestasi yang bertugas mengelola proses pembinaan bagi peserta didik dalam persiapan lomba dan membina peserta didik-peserta didik yang memiliki keunggulan prestasi, baik di bidang akademik maupun non-akademik. Selain itu, dibentuknya Pembina Ekstrakurikuler yang bertugas membina dan menyiapkan peserta didik di bidang prestasi non-akademik di dalam kegiatan ekstrakurikuler. Selain itu, penambahan

kegiatan rutin dan penambahan muatan lokal, seperti: Nahwu dan Shorof.³⁷

Perumusan dan penetapan strategi dilakukan oleh kepala madrasah pada forum rapat awal tahun pelajaran baru. Setiap pendidik diberikan kesempatan untuk menyampaikan kelemahan dan kekurangan yang dialami dan dijumpai selama proses pembelajaran di tahun pelajaran yang lalu. Berdasarkan dari kelemahan dan kekurangan tersebut pendidik menyampaikan saran dan usulan dalam melakukan pemecahan yang menjadi permasalahan. Dari saran dan usulan yang disampaikan oleh para pendidik, kepala madrasah menganalisis dan memilih strategi yang dapat dilakukan oleh madrasah berdasarkan pertimbangan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh madrasah, seperti: pembentukan Pembina Prestasi sebagai petugas dalam membina peserta didik dalam persiapan lomba, Pembina Ekstrakurikuler sebagai petugas dalam pembinaan kemampuan non akademik peserta didik pada kegiatan ekstrakurikuler, dan penambahan jam belajar yang dilaksanakan oleh masing-masing wali kelas bagi peserta didik yang lemah dalam menerima dan memahami pelajaran yang disampaikan oleh pendidik.³⁸

Penjelasan-penjelasan di atas didukung dengan adanya dokumentasi yang didapatkan oleh peneliti berupa surat keluar pemberitahuan kepada wali peserta didik perihal penambahan jam belajar.³⁹ Selain itu, dokumentasi berupa buku tata tertib tugas dan kewajiban pendidik yang memuat rincian pembagian tugas sebagai Pembina di MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus

³⁷ Wawancara Kepala Madrasah MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus, 10 April 2017.

³⁸ Wawancara Wakil Kepala Madrasah/Pembina Kurikulum MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus, 11 April 2017, Pembina Kesiswaan MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus, 13 April 2017, Pendidik Kelas Bawah MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus, 13 April 2017, dan Pendidik Kelas Atas MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus, 15 April 2017.

³⁹ Dokumentasi Arsip Surat Keluar MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus, 18 April 2017.

mendukung tentang adanya pemilihan pembina-pembina yang bertugas untuk memperbaiki kelemahan dan mengembangkan kekuatan yang dimiliki oleh madrasah.⁴⁰

Pada proses perumusan strategi, kepala madrasah harus memiliki gambaran yang jelas tentang tindakan terbaik yang harus dilakukan dan keunggulan bersaing yang diharapkan dan kepala madrasah harus memahami kelemahan dan keterbatasan madrasah beserta pesaingnya sehingga mampu menilai dan memilih strategi dan menyiapkan program.⁴¹ Perumusan strategi yang tepat untuk mengembangkan madrasah merupakan salah satu peran dan fungsi kepala madrasah sebagai manajer. Selain itu, kepala madrasah juga harus mampu menyusun perencanaan program madrasah.⁴²

Dari pemaparan penjelasan-penjelasan dan data-data dokumentasi di atas, dapat diketahui bahwa kepala madrasah MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus melakukan perumusan pilihan strategi setelah kepala madrasah melakukan analisis lingkungan internal madrasah berupa kelemahan-kelemahan madrasah, keluhan-keluhan pendidik dari tahun pelajaran yang lalu, dan keadaan lingkungan sekitar madrasah sehingga memilih strategi yang tepat guna mencapai sasaran dan tujuan madrasah berdasarkan visi dan misi madrasah yang telah ditentukan bersama dengan warga madrasah.

f) Menentukan pengendalian

Menentukan pengendalian merupakan langkah terakhir dalam perumusan strategi. Pengendalian bertujuan untuk menjaga jalannya strategi agar tetap sesuai dengan harapan dan dapat berhasil sesuai dengan yang diinginkan maka kepala madrasah MIS

⁴⁰ Dokumentasi Buku Tata Tertib, Tugas dan Kewajiban Pendidik MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus, 17 April 2017.

⁴¹ Musa Hubeis dan Mukhamad Najib, *Op, Cit*, hal. 25.

⁴² E. Mulyasa, *Op, Cit*, hal. 105.

NU Matholi'ul Huda menentukan sebuah pengendalian dengan cara mengagendakan rapat evaluasi bulanan dan rapat koordinasi pendidik sebagai alat untuk melihat sejauhmana strategi yang dilaksanakan dapat berjalan sesuai dengan harapan. Bentuk pengendalian tersebut berdasarkan dari penjelasan kepala madrasah bahwa:

“Berjalannya sebuah strategi memerlukan pengawasan dan bimbingan yang terus menerus sehingga dapat berjalan dengan baik dan sesuai harapan. Oleh karena itu, kami dalam melaksanakan pengendalian dan bimbingan melalui rapat evaluasi bulanan secara rutin dan rapat koordinasi yang diadakan sesuai dengan kebutuhan, seperti: ketika sebelum dan sesudah melaksanakan strategi berupa kegiatan maulid Nabi dalam rangka memperlihatkan syiar agama Islam di madrasah, kami melaksanakan rapat koordinasi. Selanjutnya, panitia dan pendidik yang bertanggung jawab dalam kegiatan tersebut wajib membuat laporan untuk dievaluasi ketika rapat evaluasi bulanan, apakah ada pengaruh terhadap madrasah dan bagaimana tanggapan masyarakat yaitu wali peserta didik madrasah. Jika terdapat hal yang kurang baik atau terkendala maka dapat kami pelajari dan perbaiki pada kegiatan lain di waktu yang akan datang.”⁴³

Kepala madrasah sebagai pemimpin dan manajer di madrasah, di samping merumuskan strategi bersama dengan pendidik, kepala madrasah juga mengawasi dan mengendalikan jalannya strategi tersebut. Salah satu bentuk pengawasan dan pengendalian kepala madrasah adalah dengan mengagendakan rapat evaluasi bulanan dan rapat koordinasi yang bertujuan melihat sejauhmana strategi telah dijalankan oleh warga madrasah khususnya pendidik yang diberi tugas untuk menjalankannya. Selain itu, rapat juga berfungsi untuk melihat kendala-kendala di lapangan yang menghalangi kesuksesan dari strategi tersebut

⁴³ Wawancara Kepala Madrasah MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus, 10 April 2017.

maka akan dilakukan perbaikan sehingga strategi dapat berjalan kembali dengan baik.⁴⁴

Fakta di lapangan yang ditemukan oleh peneliti mendukung adanya kegiatan pengendalian yang ditentukan oleh kepala madrasah dalam bentuk dokumentasi berupa buku agenda rapat madrasah tahun pelajaran 2016/2017 MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus yang memuat berita acara dan risalah rapat dari rapat evaluasi bulanan dan rapat kordinasi yang menjelaskan tentang kegiatan pelaporan dari masing-masing pendidik dan tenaga kependidikan atas tugas yang dilakukan selama kurun waktu 1 (satu) bulan.⁴⁵

Pengendalian merupakan sebuah kegiatan yang meliputi proses evaluasi dan pemberian umpan balik terhadap proses manajerial yang berlangsung sehingga rencana dapat berhasil dengan baik. Perubahan-perubahan dalam lingkungan yang tidak sesuai dengan rencana dapat dikendalikan sehingga dapat di atasi menurut hasil kerja yang diperoleh.⁴⁶ Hal ini bearti bahwa jalannya pelaksanaan sebuah strategi akan selalu dilihat dan diawasi oleh pimpinan. Strategi akan dievaluasi secara bertahap, jika mengalami kendala atau halangan maka akan langsung dilakukan penanganan ataupun perbaikan sehingga strategi dapat berhasil mencapai tujuan yang diinginkan. Kepala madrasah dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai supervisor harus melakukan sebuah aktifitas pembinaan yang direncanakan untuk membantu para pendidik dan tenaga kependidikan madrasah dalam melakukan pekerjaan mereka

⁴⁴ Wawancara Wakil Kepala Madrasah/Pembina Kurikulum MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus, 11 April 2017, Pembina Sarana Prasarana Pendidikan MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus, 12 April 2017, Pembina Kesiswaan MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus, 13 April 2017, dan Pendidik Kelas Bawah MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus, 13 April 2017.

⁴⁵ Dokumentasi buku agenda rapat tahun pelajaran 2016/2017 MIS NU MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus, 17-18 April 2017.

⁴⁶ Musa Hubeis dan Mukhamad Najib, *Op, Cit*, hal. 26.

secara efektif.⁴⁷ Pembinaan dapat dilaksanakan jika kepala madrasah mengetahui letak kesalahan dan seberapa besar kesalahan telah dilakukan sehingga membutuhkan sebuah proses evaluasi.

Dari pemaparan penjelasan-penjelasan dan data dokumentasi di atas, dapat diketahui bahwa kepala madrasah MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus melakukan penentuan pengendalian dengan bentuk pelaksanaan rapat evaluasi bulanan dan rapat kordinasi bersama dengan seluruh pendidik untuk melihat dan memantau jalannya strategi atau kebijakan yang telah dipilih dan ditentukan dan melakukan penanganan atau perbaikan jika terdapat masalah maupun kendala ketika strategi atau kebijakan sedang dijalankan.

2) Tahap Implementasi Strategi

Implementasi strategi adalah tahap lanjutan yang harus dilakukan kepala madrasah setelah berhasil melaksanakan perumusan strategi atau kebijakan dalam proses manajerial madrasah. Implementasi strategi dilakukan melalui beberapa langkah yang dimulai dari melakukan penetapan tujuan tahunan, melaksanakan kebijakan, memotivasi pendidik untuk melaksanakan strategi, dan mengalokasikan sumber daya yang ada di madrasah.⁴⁸ Adapun langkah-langkah dalam implementasi strategi MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus dilakukan melalui 4 (empat) langkah, yaitu:

a) Penetapan tujuan tahunan

Tujuan tahunan adalah tujuan madrasah yang pencapaian atau perealisasiannya dari program madrasah yang memuat sasaran program dan bentuk kegiatan program dalam batas waktu 1 (satu) tahun pelajaran. Sasaran dan tujuan dapat dirumuskan dalam bentuk sasaran dan tujuan jangka panjang dan jangka menengah.

⁴⁷ Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Remaja Rosdakarya, Bandung, 1995, hal. 76.

⁴⁸ Musa Hubeis dan Mukhamad Najib, *Manajemen Strategik dalam Pengembangan Daya Saing Lembaga*, PT. Elek Media Komputindo, Jakarta, 2014, hal. 27-28.

Jika sasaran dan tujuan yang dirumuskan merupakan jangka panjang atau menengah maka harus dikembangkan atau dirumuskan atau diturunkan menjadi sasaran dan tujuan dalam jangka tahunan sehingga madrasah perlu menetapkan sasaran dan tujuan tahunan yang mendukung sasaran dan tujuan dalam jangka menengah maupun jangka panjang.⁴⁹

Penetapan tujuan tahunan dilakukan oleh kepala madrasah MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus di setiap awal tahun pelajaran baru. Penetapan tujuan madrasah dilakukan melalui forum rapat awal tahun pelajaran baru bersama dengan seluruh pendidik, tenaga kependidikan, komite madrasah, dan *stakeholders*. Penetapan tujuan madrasah dilakukan oleh kepala madrasah menjadi 2 (dua) bentuk, yaitu: bentuk Rencana Kegiatan Menengah (RKM) madrasah berjangka waktu 5 (lima) tahun dan Rencana Kegiatan Tahunan (RKT) madrasah yang akan dilaksanakan dalam 1 (satu) tahun pelajaran kedepan. RKT di dalamnya memuat sasaran dan tujuan madrasah beserta programnya yang mengacu pada Rencana Kegiatan Menengah (RKM) madrasah berjangka waktu 5 (lima) tahun. Hal ini sebagaimana penjelasan dari kepala madrasah bahwa:

“MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus dalam proses penetapan sasaran dan tujuan kebijakan terjadi pada awal tahun pelajaran baru bersama-sama dengan seluruh warga madrasah. Sasaran dan tujuan kami kelompokkan berdasarkan jenis dan golongannya menurut 8 (delapan) Standar Nasional Pendidikan (SNP). Kemudian kami menetapkan strategi dalam bentuk program dan bentuk kegiatan untuk merealisasikan atau mencapai sasaran dan tujuan tersebut. Semua rancangan tersebut kami tuliskan di dalam 2 (dua) bentuk rencana kegiatan, yaitu Rencana Kegiatan Tahunan (RKT) dengan jangka waktu tahunan yang diturunkan dari Rencana Kegiatan Madrasah (RKM) dengan jangka waktu menengah yaitu 5 (lima) tahunan.”⁵⁰

⁴⁹ Musa Hubeis dan Mukhamad Najib, *Op, Cit*, hal. 27.

⁵⁰ Wawancara Kepala Madrasah MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus, 10 April 2017.

RKT dan RKM merupakan susunan komplit dari sebuah program madrasah. RKT dan RKM tidak hanya berisi sasaran dan tujuan tetapi juga berisi bentuk program yang dipilih, bentuk kegiatan untuk merealisasikan program tersebut dalam mencapai sasaran dan tujuan yang telah ditentukan, indikator keberhasilan dari kegiatan tersebut, penanggung jawab pelaksanaan kegiatan, dan jadwal pelaksanaan kegiatan. Selain itu, RKT dan RKM kami menentukan indikator keberhasilan, penanggung jawab, dan jadwal pelaksanaannya.⁵¹ Kenyataan di lapangan peneliti mendapati penjelasan-penjelasan yang telah disampaikan oleh responden dapat dibuktikan dengan dokumentasi Rencana Kegiatan Tahunan (RKT) dan Rencana Kegiatan Menengah (RKM) madrasah yang di dalamnya memuat sasaran dan tujuan madrasah, baik dalam jangka semester, tahunan, dan menengah.⁵²

Kepala madrasah selain sebagai pemimpin di madrasah juga berfungsi dan berperan sebagai administrator. Kepala madrasah sebagai administrator menurut E. Mulyasa, memiliki hubungan yang sangat erat dengan berbagai aktifitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan, dan pendokumentasian seluruh program sekolah secara spesifik.⁵³

Dari pemaparan di atas menjelaskan bahwa kepala madrasah MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus melaksanakan penentuan tujuan tahunan madrasah di dalam RKT yang mengacu atau hasil penurunan dari RKM yang berjangka waktu menengah yaitu 5 (lima) tahun.

⁵¹ Wawancara Waka Madrasah/Pembina Kurikulum MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus, 11 April 2017, Pembina Sarana Prasarana Pendidikan MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus, 12 April 2017, Pembina Kesiswaan MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus, 13 April 2017, dan Pendidik Kelas Bawah MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus, 13 April 2017.

⁵² Dokumentasi Rencana Kegiatan Tahunan (RKT) dan Rencana Kegiatan Menengah (RKM) MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus, 27 April 2017.

⁵³ E. Mulyasa, *Op, Cit*, hal. 107-110.

b) Pelaksanaan kebijakan

Pelaksanaan kebijakan adalah langkah kedua dalam proses implementasi strategi yang dilakukan oleh MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus. Pelaksanaan kebijakan dilakukan setelah proses perumusan strategi selesai dan telah menetapkan tujuan tahunan madrasah. Pelaksanaan kebijakan tidak hanya kewajiban atau tanggung jawab dari kepala madrasah tetapi juga merupakan kewajiban bagi seluruh warga madrasah. Pelaksanaan kebijakan dibagi berdasarkan pada pembagian beban tugas pendidik ketika awal tahun pelajaran baru, meskipun dalam realita semua pendidik dan tenaga kependidikan membantu dalam pelaksanaan kebijakan tersebut. Sebagaimana penjelasan yang disampaikan kepala madrasah bahwa:

“Ketika kami melaksanakan kebijakan atau program yang telah ditetapkan, kami membagi tugas dan wewenang kepada seluruh pendidik dan tenaga kependidikan. Selain itu, kami juga membentuk tim atau kepanitiaan ketika proses pelaksanaan kegiatan madrasah. pembentukan tim atau kepanitiaan bersifat insidental atau sesuai dengan kebutuhan madrasah, misalnya: kegiatan Peringatan Hari Besar Islam (PHBI) tidak dapat dilaksanakan jika hanya dilakukan oleh seorang pendidik maka kami membentuk kepanitiaan tetapi yang bertanggung jawab penuh adalah pendidik yang diberi wewenang yaitu pendidik pembina agama. Proses pelaksanaan kebijakan dilakukan tidak hanya oleh kepala madrasah sendiri tetapi bersama seluruh pendidik dan tenaga kependidikan karena pelaksanaan kebijakan adalah kewajiban seluruh warga madrasah. Pelaksanaan kebijakan dibagi berdasarkan kesesuaian kebijakan dengan pendidik memiliki tugas dan wewenang yang terkait dengan kebijakan tersebut.”⁵⁴

Pelaksanaan kebijakan di MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus dilaksanakan bersama-sama seluruh pendidik dan tenaga kependidikan madrasah dengan kordinator

⁵⁴ Wawancara Kepala Madrasah MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus, 10 April 2017.

pelaksananya adalah pendidik yang diberikan wewenang oleh kepala madrasah pada saat pembagian tugas di awal tahun pelajaran baru. Selain itu, kepala madrasah juga membentuk kepanitiaan yang bersifat insidental ketika melaksanakan kebijakan madrasah, seperti: kegiatan PHBI dan kegiatan Penerimaan Peserta Didik Baru (PPDB) pada awal tahun pelajaran baru yang dilengkapi dengan rapat kordinasi sebelum kegiatan dan dilaporkan pada rapat evaluasi bulanan madrasah.⁵⁵

Penjelasan-penjelasan di atas didukung dengan adanya dokumentasi yang didapatkan oleh peneliti berupa dokumentasi buku agenda kegiatan madrasah yang memuat kegiatan dan petugas pelaksana kebijakan.⁵⁶ Selain itu, didukung juga dengan buku tata tertib, tugas, dan kewajiban pendidik yang memuat rincian pembagian tugas pendidik sebagai pembina di MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus.⁵⁷

Kebijakan adalah seperangkat keputusan manajerial berupa aturan-aturan atau program atau kegiatan yang dibuat untuk mendukung pencapaian tujuan madrasah.⁵⁸ Oleh karena itu, kebijakan perlu dilaksanakan setelah tahap perumusan yang telah dilakukan oleh madrasah guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kepala madrasah sebagai pemimpin madrasah, penting untuk memahami proses manajemen strategi. Salah satu upaya yang harus dilaksanakan adalah memimpin madrasah dalam mengimplementasikan strategi agar strategi terlaksana secara

⁵⁵ Wawancara Waka Madrasah/Pembina Kurikulum MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus, 11 April 2017, Pembina Kesiswaan MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus, 13 April 2017, Pendidik Kelas Bawah MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus, 13 April 2017, dan Pendidik Kelas Atas MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus, 15 April 2017.

⁵⁶ Dokumentasi Buku Agenda Kegiatan Madrasah MIS NU MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus, 18 April 2017.

⁵⁷ Dokumentasi Buku Tata Tertib Tugas, dan Kewajiban Pendidik MIS NU MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus, 17 April 2017.

⁵⁸ Musa Hubeis dan Mukhamad Najib, *Op, Cit*, hal. 27.

efisien dan efektif.⁵⁹ Selain itu, kepala madrasah adalah pemimpin bagi madrasah yang dipimpinnya sehingga kepala madrasah harus mempunyai keterampilan melakukan komunikasi, mampu melakukan proses pengambilan keputusan, dan dapat melakukan proses delegasi wewenang secara baik.⁶⁰

Dari pemaparan di atas, dapat diketahui bahwa kepala madrasah MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus dalam proses implementasi strategi pada tahap pelaksanaan kebijakan memimpin seluruh pendidik dan tenaga kependidikan untuk melaksanakan kebijakan bersama. Selain itu, kepala madrasah membentuk sistem kepanitiaan untuk membantu pendidik yang bertanggung jawab dalam pelaksanaan kebijakan tersebut. Kepala madrasah juga melakukan rapat kordinasi sebagai tahap persiapan dan rapat evaluasi sebagai tempat untuk melaporkan hasil dari pelaksanaan kebijakan tersebut.

c) Memotivasi pendidik

Motivasi merupakan sebuah perihal yang dibutuhkan oleh pendidik untuk dapat bekerja dan melaksanakan tugas dengan penuh tanggung jawab. Motivasi dapat berbentuk dukungan ataupun hadiah atau pemberian yang berbentuk materi. Kepala madrasah MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus dalam proses pemberian motivasi kepada pendidik dengan mengadakan rapat kordinasi sebelum dilaksanakannya kebijakan atau program, memberikan arahan dan perintah untuk memaksimalkan tugas dan wewenang yang telah diberikan oleh kepala madrasah sebagai sebuah tanggung jawab untuk kemajuan madrasah milik bersama, dan melakukan pendampingan selama proses pelaksanaan kebijakan atau program madrasah yang bertujuan sebagai bentuk

⁵⁹ AT Soegito, *Op., Cit.*, hal. 18.

⁶⁰ Peserta didikti Purbayatri, *Kepala Sekolah sebagai Leader*, 13 february 2009. (online). Tersedia: <https://suarapendidik.wordpress.com/2009/02/13/kepala-sekolah-sebagai-leader-dan-manajer/> (28 Maret 2017).

gotong royong dalam pelaksanaan sebuah kebijakan atau program madrasah yang telah disepakati bersama. Kepala madrasah juga memberikan penghargaan dan fasilitas berupa materil kepada pendidik yang melaksanakan tugas dengan baik. Keadaan tersebut berdasarkan pada penjelasan kepala madrasah bahwa:

“Kami dalam memotivasi pendidik ketika proses pelaksanaan kebijakan melalui sekurang-kurangnya 4 (empat) hal, yaitu: pertama, kami melaksanakan rapat kordinasi dalam rangka membahas dan mempersiapkan keperluan dalam pelaksanaan kebijakan. Kedua, kami memberikan arahan dan perintah untuk pendidik yang telah diberi tugas dan wewenang agar melaksanakan kebijakan dengan sebaik-baiknya dan memberitahukan bahwa kesuksesan dalam pelaksanaan kebijakan merupakan tanggung jawab bersama bukan hanya pada pendidik yang bertugas. Ketiga, kami selalu mendampingi dan ikut terjun langsung dalam pelaksanaan kebijakan tersebut bertujuan untuk menumbuhkan rasa solidaritas dan gotong-royong antar pendidik. Keempat, kami memberikan sedikit penghargaan berupa materil sebagai ganti lelah bagi pendidik yang baik atau berprestasi dalam melaksanakan tugas-tugasnya selama 1 (satu) tahun pelajaran.”⁶¹

Bentuk motivasi yang diberikan kepala madrasah kepada pendidik dalam proses pelaksanaan kebijakan atau program madrasah dengan mengadakan rapat kordinasi sebelum pelaksanaan sebagai tahap persiapan dan memberikan arahan serta memberitahu bahwa kesuksesan pelaksanaan kebijakan merupakan tugas seluruh warga madrasah. Selanjutnya, ketika proses pelaksanaan kebijakan, kepala madrasah ikut serta bersama pendidik untuk membantu dalam pelaksanaan kebijakan sebagai wujud gotong-royong atau *sengkuyung bareng* antar pendidik dan tenaga kependidikan di madrasah. Kepala madrasah juga memberikan penghargaan berupa materi di akhir tahun pelajaran bagi pendidik yang berprestasi dalam melaksanakan tugas, antara

⁶¹ Wawancara Kepala Madrasah MIS NU Matholi’ul Huda Kaliwungu Kudus, 10 April 2017.

lain: Bapak Edy Budiyanto, S.Pd.I pada Tahun Pelajaran 2013/2014, Ibu Dewi Usammah, S.Pd.I pada Tahun Pelajaran 2014/2015, dan Ibu Siti Aisyah, S.Pd.I pada Tahun Pelajaran 2015/2016.⁶²

Motivasi kerja mempunyai bentuk dan cara yang bermacam-macam sesuai dengan kebutuhan. Motivasi kerja dapat berupa pemberian semangat, pendelegasian wewenang, dan pemberian contoh atau pendampingan ketika bekerja melaksanakan kebijakan. Salah satu motivasi yang dilakukan kepala madrasah MIS Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus adalah dengan memberikan contoh dalam pendampingan ketika pendidik atau tenaga kependidikan melaksanakan kebijakan. Hal ini sebagaimana penjelasan dari Pendidik Kelas Bawah bahwa:

“Kepala madrasah dalam memberikan motivasi kepada pendidik ketika pelaksanaan kebijakan adalah memberikan contoh atau menampilkan sikap yang *uswatun hasanah*. Dengan demikian, maka secara tidak langsung kepala madrasah mendorong pendidik untuk sadar diri dan lebih semangat dalam melaksanakan kebijakan.”⁶³

Peneliti menemukan fakta yang mendukung dari penjelasan-penjelasan responden dalam bentuk dokumentasi buku agenda kegiatan madrasah yang memuat kegiatan dan petugas pelaksana dan buku tata tertib tugas dan kewajiban pendidik yang memuat rincian pembagian tugas sebagai Pembina di MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus.⁶⁴ Selain itu, hasil observasi yang dilakukan peneliti juga dapat membuktikan dan mendukung penjelasan-penjelasan responden ketika pelaksanaan kegiatan

⁶² Wawancara Waka Madrasah/Pembina Kurikulum MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus, 11 April 2017, Pembina Sarana Prasarana Pendidikan MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus, 12 April 2017, Pembina Kesiswaan MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus, 13 April 2017, dan Pendidik Kelas Atas MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus, 15 April 2017.

⁶³ Wawancara Pendidik Kelas Bawah MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus, 13 April 2017.

⁶⁴ Dokumentasi Buku Agenda Kegiatan Madrasah dan Buku Tata Tertib, Tugas, dan Kewajiban Pendidik MIS NU MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus, 17-18 April 2017.

perayaan hari ulang tahun Nahdlatul Ulama yang memperlihatkan kepala madrasah ikut terjun mengkondisikan peserta didik dan memberi arahan kepada pendidik.⁶⁵

Implementasi strategi adalah proses aksi yang membutuhkan dukungan dari semua pendidik. Proses motivasi diperlukan agar pendidik mendukung strategi secara utuh yang sedang dijalankan oleh madrasah.⁶⁶ Kepala madrasah dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai motivator maka kepala madrasah harus memberikan motivasi kepada semua warga madrasah agar mereka dapat melaksanakan tugas-tugas dengan baik dan benar. Kemampuan kepala madrasah sebagai motivator dapat dilihat dari kemampuan kepala madrasah mengatur lingkungan kerja di madrasah, kemampuan mengatur suasana kerja, dan mampu memberikan penghargaan bagi semua warga madrasah yang berprestasi dan memberikan hukuman kepada warga madrasah yang melanggar aturan yang telah ditetapkan bersama.⁶⁷

Dari pemaparan di atas maka dapat diketahui bahwa kepala madrasah di MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus melakukan pemberian motivasi kepada pendidik dalam melaksanakan kebijakan yang telah dibuat dengan cara mengadakan rapat koordinasi, memberi arahan dan menjelaskan bahwa kesuksesan pelaksanaan kebijakan adalah tanggung jawab bersama seluruh warga madrasah, ikut serta dalam pelaksanaan kebijakan untuk membantuk iklim gotong-royong, dan memberikan penghargaan bagi pendidik yang berprestasi dalam menjalankan tugasnya di akhir tahun pelajaran.

⁶⁵ Observasi Peringatan Hari Lahir Nahdlatul Ulama MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus, 13 April 2017.

⁶⁶ Musa Hubeis dan Mukhamad Najib, *Op, Cit*, hal. 27.

⁶⁷ Euis Karwati dan Donni Juni Priansa, *Kinerja dan Profesionalisme Kepala Sekolah*, Alfabeta, Bandung, 2013, hal. 117.

d) Alokasi sumber daya

Sumber daya adalah suatu perangkat atau fasilitas yang digunakan sebagai penunjang dalam melaksanakan sebuah kebijakan madrasah. Sumber daya merupakan sesuatu yang sangat penting dan utama dalam pelaksanaan kebijakan. Tanpa adanya sumber daya yang dialokasikan untuk menunjang pelaksanaan kebijakan maka pelaksanaan tidak dapat dilakukan oleh pendidik. Sumber daya dapat berupa sumber daya manusia, yaitu: pendidik dan tenaga kependidikan atau sumber daya keuangan. Pengalokasian sumber daya madrasah khususnya bidang keuangan di MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus dilaksanakan dengan menggunakan skala prioritas. Jika terdapat kegiatan atau program yang lebih mendesak maka program tersebut yang lebih diutamakan oleh madrasah untuk direalisasikan. Hal ini sebagaimana penjelasan kepala madrasah bahwa:

“Pengalokasian sumber daya dilakukan dengan menggunakan skala prioritas. Jika terdapat kegiatan atau program madrasah yang lebih dibutuhkan untuk menunjang kegiatan belajar mengajar maka program tersebut yang diutamakan, seperti: kebutuhan alat peraga Ilmu Pengetahuan Alam (IPA) atau Sains karena madrasah hanya memiliki terbatas dan masih kurang untuk menunjang pembelajaran maka kami jadikan salah satu program utama di dalam Rencana Kegiatan Madrasah (RKM) dan Rencana Kegiatan Tahunan (RKT) dibandingkan dengan kebutuhan sarana penunjang lainnya. Prioritas utama kami adalah pengembangan prasarana gedung madrasah karena masih sangat terbatas dan pengadaan alat peraga sains.”⁶⁸

Pengalokasian sumber daya madrasah khususnya bidang keuangan dilaksanakan dengan menggunakan skala prioritas yang telah dibuat kepala madrasah beserta seluruh warga madrasah. Jumlah peserta didik dari tahun selalu mengalami peningkatan tetapi tidak diikuti dengan perkembangan sarana dan prasarana

⁶⁸ Wawancara Kepala Madrasah MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus, 10 April 2017.

pendidikannya sehingga kebutuhan utama adalah pada pengembangan gedung dan pengadaan alat peraga khususnya sains yang banyak mengalami kerusakan. Keterbatasan prasarana gedung dan sarana berupa alat peraga sains menjadi prioritas utama dalam pengalokasian sumber daya madrasah khususnya bidang keuangan. Berdasarkan keadaan tersebut, kebutuhan prasarana gedung dan sarana alat peraga sains dijadikan salah satu program yang tertulis di RKM dan RKT madrasah.⁶⁹

Fakta pendukung penjelasan-penjelasan dari responden dalam bentuk dokumentasi Rencana Kegiatan Madrasah (RKM) dan Rencana Kegiatan Tahunan (RKT) Madrasah dengan jelas dan terperinci memuat sasaran, program, bentuk kegiatan, indikator pencapaian, penanggung jawab pelaksanaan, dan jadwal pelaksanaan kegiatan madrasah yang tersusun dan dikelompokkan berdasarkan jenis dan golongannya menurut 8 (delapan) Standar Nasional Pendidikan (SNP) yang salah satunya program pengadaan alat peraga sains dan program pengembangan prasarana gedung madrasah.⁷⁰

Sumber daya yang perlu dialokasikan adalah keuangan, teknologi, dan sumber daya manusia. Perubahan strategi sangat mungkin membutuhkan perubahan alokasi sumber daya karena adanya perubahan prioritas dalam aktifitas yang akan dilaksanakan oleh madrasah.⁷¹ Sebagai kepala madrasah yang memiliki peran dan fungsi sebagai pemimpin bagi madrasah yang dipimpinnya maka kepala madrasah harus mampu merumuskan strategi madrasah, mampu berperan sebagai inovator, dan mampu

⁶⁹ Wawancara Waka Madrasah/Pembina Kurikulum MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus, 11 April 2017, Pembina Sarana Prasarana Pendidikan MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus, 12 April 2017, dan Pembina Kesiswaan MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus, 13 April 2017.

⁷⁰ Dokumentasi buku agenda kegiatan madrasah, Rencana Kegiatan dan Anggaran Madrasah (RKAM), dan buku tata tertib tugas dan kewajiban pendidik MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus, 17-18 April 2017.

⁷¹ Musa Hubeis dan Mukhamad Najib, *Op, Cit*, hal. 28.

melakukan proses pengambilan keputusan secara baik sehingga proses operasional organisasi madrasah dapat berjalan dengan lancar.⁷² Dengan demikian, kepala madrasah mampu untuk merumuskan dan menetapkan skala prioritas kebutuhan madrasah dalam melakukan pengalokasian sumber daya yang dimiliki oleh madrasah.

Dari pemaparan penjelasan-penjelasan dan data dokumentasi di atas, dapat diketahui bahwa kepala madrasah di MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus merumuskan dan memberlakukan skala prioritas kebutuhan madrasah yang didasarkan pada keadaan madrasah di dalam melaksanakan pengalokasian sumber daya madrasah untuk mendukung pelaksanaan kebijakan yang telah dibuat.

3) Evaluasi Strategi

Evaluasi strategi merupakan tahap terakhir dari sebuah proses manajemen strategi. MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus melaksanakan proses evaluasi strategi dalam bentuk rapat evaluasi bulanan yang rutin dilaksanakan pada setiap akhir bulan dan rapat evaluasi akhir tahun yang dilaksanakan rutin pada akhir tahun pelajaran. Kepala madrasah MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus menggunakan rapat evaluasi bulanan sebagai agenda evaluasi kinerja pendidik dalam melaksanakan tugas dan wewenangnya sesuai dengan pembagian tugas dan wewenang yang telah ditetapkan di awal tahun pelajaran. Masing-masing pendidik diwajibkan membuat laporan mengenai kegiatan atau program apa saja yang telah dilaksanakan dan program yang mengalami kendala disertai penyebab ketidakterlaksanaannya program tersebut. Kendala dan masalah akan dibahas bersama oleh kepala madrasah dan pendidik terkait untuk

⁷² Peserta didikti Purbayatri, *Kepala Sekolah sebagai Leader*, 13 februari 2009. (online). Tersedia: <https://suarapendidik.wordpress.com/2009/02/13/kepala-sekolah-sebagai-leader-dan-manajer/> (28 Maret 2017).

mencari solusi guna memperbaiki dan meminimalisir masalah pada pelaksanaan program selanjutnya. Keadaan tersebut berdasarkan pada penjelasan yang disampaikan oleh kepala madrasah bahwa:

“Kami dalam melaksanakan proses evaluasi menggunakan cara rapat yang dilakukan secara berkala pada setiap bulan dan pada rapat akhir tahun pelajaran. Pendidik dan tenaga kependidikan bertugas membuat laporan berdasarkan kegiatan-kegiatan yang telah dilaksanakan sesuai dengan wewenang dan tugasnya masing-masing. Kami akan membandingkan dengan pencapaian pada tahun yang lalu. Kami juga menilai kelemahan madrasah apa saja yang sudah dapat teratasi dari tahun lalu. Keberhasilan dilihat dari terlaksananya agenda kegiatan atau kebijakan atau program yang menjadi wewenang dan tugas pendidik sesuai dengan pembagian tugas pada rapat awal tahun pelajaran baru. Jika terdapat masalah atau kegagalan atas tidak terlaksananya program maka kepala madrasah memberikan arahan, bimbingan kepada pendidik, dan bersama pendidik mencari solusi untuk menyelesaikan permasalahan sehingga dapat memperbaiki kinerja pendidik dalam melaksanakan tugas pada tahun yang akan datang. Kami memberikan tolak ukur keberhasilan dan kegagalan program madrasah secara keseluruhan pada prestasi belajar peserta didik di dalam meraih hasil nilai ujian akhir dan kepercayaan masyarakat yang dibuktikan pada proses PPDB. Jika dalam 2 (dua) tolak ukur tersebut mengalami kelemahan maka perlu dilakukan pengkajian ulang mengenai program madrasah untuk dilakukan perbaikan pada tahun pelajaran baru berikutnya.”⁷³

Kepala madrasah MIS NU Matholi’ul Huda Kaliwungu Kudus selain menggunakan rapat evaluasi bulanan dan bersama-sama pendidik dan tenaga kependidikan, kepala madrasah juga memberikan arahan dan bimbingan terkait teknis yang pendidik dan tenaga kependidikan laksanakan untuk mencapai keberhasilan dalam pelaksanaan program madrasah selanjutnya. Keberhasilan atau kegagalan program madrasah bertolak ukur pada nilai hasil ujian peserta didik di akhir tahun dan jumlah calon peserta didik yang mendaftar pada tahun pelajaran baru. Jika mengalami penurunan maka

⁷³ Wawancara Kepala Madrasah MIS NU Matholi’ul Huda Kaliwungu Kudus, 10 April 2017.

perlu perbaikan program madrasah di tahun pelajaran yang akan datang.⁷⁴

Fakta di lapangan mendukung penjelasan-penjelasan yang disampaikan oleh responden. Fakta tersebut didapatkan oleh peneliti dalam bentuk dokumentasi berupa buku agenda rapat madrasah yang berisi evaluasi program kerja madrasah dan buku kegiatan Penerimaan Peserta Didik Baru (PPDB) di MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus.⁷⁵

Evaluasi strategi merupakan proses yang ditujukan untuk memastikan apakah tindakan strategi yang dilakukan madrasah sudah sesuai dengan perumusan strategi yang telah dibuat dan ditetapkan. Tahapan evaluasi strategi, yaitu: peninjauan kembali permasalahan madrasah, mengukur keberhasilan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan, melakukan perbaikan-perbaikan untuk mengembangkan madrasah, dan hasil evaluasi dapat membantu untuk pengembangan strategi atau program di masa mendatang.⁷⁶ Kepala madrasah adalah pemimpin bagi madrasah yang dipimpinnya. Selain itu, kepala madrasah juga berperan sebagai manajer maka kepala madrasah harus mampu melakukan penyusunan perencanaan program, menggerakkan bawahan dalam pelaksanaan kegiatan madrasah, mengawasi pelaksanaan kegiatan, menilai berbagai kemajuan madrasah dari terlaksananya program, dan melakukan aktifitas pembinaan yang direncanakan.⁷⁷

Dari pemaparan penjelasan-penjelasan di atas, maka dapat diketahui bahwa kepala madrasah di MIS NU Matholi'ul Huda

⁷⁴ Wawancara Waka Madrasah/Pembina Kurikulum MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus, 11 April 2017, Pembina Sarana Prasarana Pendidikan MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus, 12 April 2017, Pembina Kesiswaan MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus, 13 April 2017, Pendidik Kelas Bawah MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus, 13 April 2017, dan Pendidik Kelas Atas MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus, 15 April 2017.

⁷⁵ Dokumentasi buku agenda rapat evaluasi program kerja madrasah dan buku kegiatan PPDB MIS NU MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus, 17-18 April 2017.

⁷⁶ Musa Hubeis dan Mukhamad Najib, *Op, Cit*, hal. 28.

⁷⁷ Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Remaja Rosdakarya, Bandung, 1995, hal. 76.

Kaliwungu Kudus melakukan sebuah proses evaluasi strategi dalam bentuk rapat evaluasi bulan dan rapat akhir tahun yang rutin dilaksanakan bertujuan untuk mengawasi, mengendalikan, menilai, dan melakukan tindakan lanjutan dari hasil evaluasi. Selain itu, kepala madrasah juga menentukan tolak ukur keberhasilan strategi atau program madrasah pada hasil nilai ujian peserta didik dan tingkat kepercayaan masyarakat yang dibuktikan bertambah atau berkurang peserta didik pada proses PPDB.

Pemaparan tentang strategi atau kebijakan kepala madrasah MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus dalam manajemen strategi merupakan sebuah kebijakan strategis kepala madrasah MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus yang di dalamnya dapat dikelompokkan menjadi strategi atau kebijakan untuk sumber daya manusia, sarana prasarana pendidikan, dan peningkatan mutu. Pengelompokan tersebut selanjutnya dijadikan acuan di dalam proses manajemen tersendiri sehingga terdapat 3 (tiga) manajemen di dalam manajemen strategi, diantaranya: manajemen sumber daya manusia, manajemen sarana prasarana pendidikan, dan manajemen peningkatan mutu.

b. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Kepala Madrasah MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus.

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan salah satu proses manajerial yang harus dilakukan oleh seorang kepala madrasah sebagai ujung tombak dalam pelaksanaan kepemimpinan strategis di madrasah ketika melaksanakan proses pengelolaan di madrasah. MSDM menurut Hasibuan Malayu S.P. di dalam bukunya *Manajemen Sumber Daya Manusia*, adalah: *“Ilmu dan seni untuk mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja yaitu pendidik dan tenaga kependidikan agar efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya tujuan madrasah, pendidik, dan*

masyarakat.”⁷⁸. MSDM dilaksanakan bertujuan untuk mengatur hubungan dan kinerja dari pendidik dan tenaga kependidikan untuk mewujudkan tujuan madrasah. Tujuan madrasah memerlukan proses dan proses membutuhkan pekerja. Pendidik dan tenaga kependidikan madrasah adalah pekerja di madrasah. Oleh karena itu, MSDM perlu dilaksanakan untuk mengatur pendidik dan tenaga kependidikan sehingga dapat terbentuk hubungan kerjasama yang baik dalam melaksanakan kinerja untuk mencapai tujuan madrasah. Dengan demikian, MSDM dapat diartikan sebagai usaha manajerial untuk menumbuhkembangkan profesionalisme dan mutu sumber daya manusia madrasah yaitu pendidik dan tenaga kependidikan secara efektif dan efisien dalam pelaksanaan kegiatan dan program madrasah untuk mewujudkan tujuan madrasah.

Kepala madrasah MIS NU Matholi’ul Huda Kaliwungu Kudus dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai manajer diharuskan memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan pendidik dan tenaga kependidikan madrasah melalui kerjasama yang kooperatif, memberikan kesempatan kepada pendidik dan tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh pendidik dan tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program madrasah yang bertujuan untuk mencapai tujuan madrasah. Proses pelaksanaan MSDM terdiri atas 4 (empat) tahapan utama, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian. Adapun pelaksanaan MSDM oleh kepala madrasah MIS NU Matholi’ul Huda Kaliwungu Kudus, sebagai berikut:

- 1) Perencanaan (*planning*)

Perencanaan adalah sebuah kegiatan yang dilaksanakan oleh kepala madrasah untuk merencanakan program kepegawaian pendidik dan tenaga kependidikan yang meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengembangan, kompensasi, dan pemberhentian

⁷⁸ Hasibuan Malayu S.P, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta, 2014, hal. 10.

sehingga dapat sesuai dengan kebutuhan madrasah dalam membantu terwujudnya tujuan.

Perencanaan dalam proses manajemen SDM di MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus dilakukan oleh kepala madrasah melalui 4 (empat) tahap, yaitu: pertama, tahap analisis lingkungan internal madrasah dilaksanakan guna mengetahui kelemahan dan kekurangan madrasah untuk dirumuskannya program-program sebagai penanggulangan atau perbaikan dan pengembangan madrasah. Program-program yang telah dirumuskan membutuhkan pendidik dalam melaksanakan program sehingga dibentuklah penanggung jawab pada bidang tersebut, misalnya: program pembinaan prestasi peserta didik kaitannya dengan prestasi di bidang perlombaan seni dan olahraga maka dibentuklah pembina prestasi, begitu juga pembina-pembina pada bidang-bidang tertentu yang menjadi pusat perhatian kebutuhan di madrasah. Kedua, menentukan tugas dan wewenang bagi masing-masing pembina yang menangani bidang-bidang yang menjadi pusat perhatian kebutuhan di madrasah. Ketiga, menentukan jumlah pembina pada setiap bidang yang menjadi pusat kebutuhan di madrasah. Jumlah pembina ditentukan berdasarkan pada tingkat kesulitan dan ruang lingkup bidang tersebut, maksimal terdapat 2 (dua) pembina dalam 1 (satu) bidang. Keempat, menentukan pendidik yang berwenang sebagai pembina pada masing-masing bidang.

Selanjutnya, penentuan pembina terdiri dari 2 (dua) cara, yaitu pertama, pembina yang sukses melaksanakan tugas dan wewenang di tahun pelajaran yang lalu maka akan kembali menjabat pada bidang tersebut. Kedua, pembina yang kurang sukses di tahun pelajaran yang lalu akan digantikan dengan pendidik yang lain atau sistem tukar posisi dengan pendidik yang menjadi pembina di bidang yang lain disesuaikan dengan kompetensi dan keahlian pendidik tersebut. Pola perencanaan yang sama juga diterapkan dalam menentukan pendidik yang bertugas sebagai wali kelas dan pendidik mata pelajaran di MIS

NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus. Hal ini sebagaimana penjelasan dari kepala madrasah, bahwa:

“Proses perencanaan dalam manajemen SDM yang dilaksanakan oleh kepala madrasah melalui beberapa tahapan yang dimulai dari tahap analisis lingkungan internal madrasah terkait dengan komponen-komponen madrasah yang akan dikembangkan atau diperbaiki. Kemudian, dari hasil analisis ditentukan tugas-tugas pembina yang bertanggungjawab pada bidang tersebut. Selanjutnya, menentukan jumlah pembina pada masing-masing bidang sesuai cakupan ruang lingkup bidang tersebut dan menentukan pembina pada bidang-bidang tersebut sesuai dengan kompetensi dan keahlian yang dimiliki oleh pendidik. Pembina yang melaksanakan tugas dan wewenang dengan baik akan ditugaskan kembali pada bidang yang menjadi tanggung jawabnya dan pembina yang mengalami ketidaksesuaian antara pelaksanaan tugas dan wewenang dengan tujuan yang diinginkan maka akan dilakukan pergantian, begitu juga dengan proses perencanaan dalam menentukan pendidik yang menjabat sebagai wali kelas dan pendidik pengampu mata pelajaran di MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus.”⁷⁹

Sebagaimana penjelasan kepala madrasah, seluruh responden juga menyatakan penjelasan yang mendukung terkait perencanaan di dalam manajemen SDM yang dilaksanakan oleh kepala madrasah. Perencanaan dilakukan oleh kepala madrasah secara kompleks dan bertahap yang dimulai dari tahap analisis lingkungan internal madrasah kemudian merencanakan sebuah program perbaikan atau pengembangan, menentukan tugas-tugas pembina, dilanjutkan menentukan jumlah pembina, dan menentukan pembina yang sesuai dengan bidang-bidang tersebut. Pemilihan pembina atas dasar penilaian kepala madrasah di tahun pelajaran yang lalu. Pembina yang melaksanakan tugas dengan baik sesuai tupoksi akan ditugaskan kembali pada bidang yang menjadi tanggung jawabnya dan pembina yang melaksanakan tugas kurang sesuai dengan tupoksi maka akan dilakukan pergantian, begitu juga dengan proses menentukan pendidik

⁷⁹ Wawancara Kepala Madrasah MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus, 10 April 2017.

yang bertugas sebagai wali kelas dan pendidik pengampu mata pelajaran di MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus.⁸⁰

Pada proses pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan, kepala madrasah merencanakan sistem bergantian dalam mendelegasikan pendidik pada pelatihan atau *workshop* yang diadakan di luar madrasah bagi seluruh pendidik sehingga seluruh pendidik dapat mengikuti pelatihan atau *workshop*. Kepala madrasah juga merencanakan sebuah kompensasi bagi pendidik ketika melaksanakan tugas di madrasah. Bentuk kompensasi yang direncanakan oleh kepala madrasah berupa pemberian penghargaan dan pembinaan sebagai *punishment*. Penghargaan yang diberikan berupa pemberian bentuk materil (uang) tambahan di akhir tahun pelajaran kepada pendidik yang melaksanakan tugas dan kewajiban dengan baik sedangkan hukuman yang diberikan berupa teguran dilanjutkan pembinaan secara personal bagi pendidik. Pemberhentian seorang pendidik atau tenaga pendidik secara total merupakan hak dan wewenang pihak pengurus yayasan. Pemberhentian yang terjadi di MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus sampai saat ini dilakukan pengurus yayasan atas faktor usia. Hal ini sebagaimana pemaparan kepala madrasah bahwa:

“Proses perencanaan pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan, kami memberlakukan sistem pergantian (*rolling*) di dalam proses mendelegasikan pendidik pada sebuah pelatihan atau *workshop* sehingga seluruh pendidik dan tenaga kependidikan dapat mengikuti pelatihan atau *workshop*. Selanjutnya, pada bentuk kompensasi, kami memberikan penghargaan berupa uang tambahan bagi pendidik atau tenaga kependidikan yang melaksanakan tugas dan kewajiban sesuai dengan tupoksi yang telah ditetapkan dan menegur pendidik atau tenaga kependidikan serta memberikan pembinaan bagi pendidik atau tenaga kependidikan yang belum sesuai dengan

⁸⁰ Wawancara Waka Madrasah/Pembina Kurikulum MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus, 11 April 2017, Pembina Sarana Prasarana Pendidikan MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus, 12 April 2017, Pembina Kesiswaan MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus, 13 April 2017, Pendidik Kelas Bawah MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus, 13 April 2017, dan Pendidik Kelas Atas MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus, 15 April 2017.

tupoksi. Proses pemberhentian pendidik atau tenaga kependidikan merupakan wewenang penuh dari pengurus yayasan dan sampai saat ini, pemberhentian dilakukan oleh pengurus yayasan berdasarkan usia saja.”⁸¹

Seluruh responden penelitian juga menyatakan hal yang senada dengan penjelasan yang disampaikan oleh kepala madrasah terkait dengan bagaimana rencana kepala madrasah dalam proses pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan. Proses pengembangan tersebut dilaksanakan oleh kepala madrasah dengan sistem bergantian (*rolling*) dalam mendelegasikan pendidik dan tenaga kependidikan pada sebuah pelatihan atau *workshop*. Selanjutnya, bentuk kompensasi yang diberikan kepada pendidik dan tenaga kependidikan, kepala madrasah memberikan penghargaan materil berupa uang tambahan sebagai “uang lelah” kepada pendidik atau tenaga kependidikan yang melaksanakan tugas dan kewajiban dengan baik dan sesuai dengan tupoksi yang telah diberikan dan memberikan hukuman dengan bentuk teguran dan pembinaan secara personal bagi pendidik atau tenaga kependidikan yang kurang sesuai dengan tupoksi dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya sedangkan pemberhentian atau pemutusan kerja pendidik atau tenaga kependidikan merupakan wewenang penuh milik pengurus yayasan.⁸²

Secara konkrit penjelasan-penjelasan di atas didukung oleh bukti dokumentasi yang peneliti dapatkan berupa buku tata tertib, tugas, dan kewajiban pendidik yang memuat tata tertib peraturan dan rincian pembagian tugas masing-masing pembina sesuai dengan bidang yang menjadi tanggung jawabnya, dan pembagian tugas

⁸¹ Wawancara Kepala Madrasah MIS NU Matholi’ul Huda Kaliwungu Kudus, 10 April 2017.

⁸² Wawancara Waka Madrasah/Pembina Kurikulum MIS NU Matholi’ul Huda Kaliwungu Kudus, 11 April 2017, Pembina Sarana Prasarana Pendidikan MIS NU Matholi’ul Huda Kaliwungu Kudus, 12 April 2017, Pembina Kesiswaan MIS NU Matholi’ul Huda Kaliwungu Kudus, 13 April 2017, Pendidik Kelas Bawah MIS NU Matholi’ul Huda Kaliwungu Kudus, 13 April 2017, dan Pendidik Kelas Atas MIS NU Matholi’ul Huda Kaliwungu Kudus, 15 April 2017.

mengajar pendidik di MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus.⁸³ Buku tersebut menjadi acuan kepala madrasah dalam menilai kinerja pendidik dan tenaga kependidikan di madrasah.

Sebuah perencanaan dalam penyusunan strategi dan kebijakan pada MSDM harus dibuat secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan madrasah dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian yang meliputi: pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengembangan, kompensasi, dan pemberhentian pendidik.⁸⁴

Kepala madrasah sebagai seorang *educator* harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme bawahan di madrasah.⁸⁵ Selain itu, kepala madrasah memiliki peran dan fungsi sebagai manajer yang mengharuskan kepala madrasah memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan bawahan melalui kerjasama yang kooperatif, memberikan kesempatan kepada bawahan untuk meningkatkan profesinya dan mendorong keterlibatan seluruh bawahan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program madrasah.⁸⁶ Kepala madrasah juga memiliki peran dan fungsi sebagai administrator yang mengharuskan kepala madrasah memiliki kemampuan untuk mengelola administrasi personalia yang dideskripsikan dengan melaksanakan pengelolaan kepegawaian yang meliputi: perencanaan pegawai, pengadaan pegawai, pembinaan dan pengembangan pegawai, promosi dan mutasi, pemberhentian pegawai, kompensasi, dan penilaian pegawai.⁸⁷ Oleh sebab itu, kepala madrasah harus membuat perencanaan yang efektif dan efisien dalam proses

⁸³ Dokumentasi Buku Tata Tertib, Tugas, dan Kewajiban Pendidik MIS NU MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus, 17 April 2017.

⁸⁴ Indah Puji Hartatik, *Mengembangkan SDM*, Laksana, Yogyakarta, 2014, hal. 16.

⁸⁵ E. Mulyasa, *Op. Cit.*, hal. 98-102.

⁸⁶ *Ibid.*, hal. 105.

⁸⁷ Sulistyorini, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Pengembangan Sekolah Dasar*, CSS, Jember, 2008, hal. 90.

manajerial SDM madrasah sehingga mampu membantu dalam pencapaian tujuan madrasah yang telah ditetapkan.

Dari pemaparan di atas, dapat diketahui bahwa kepala madrasah MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus pada proses perencanaan MSDM diawali dengan melakukan analisis lingkungan internal madrasah terkait komponen-komponen madrasah yang akan dikembangkan atau diperbaiki, menentukan tugas yang harus dilakukan, menentukan jumlah petugas yang dibutuhkan, dan menentukan pendidik atau tenaga kependidikan yang bertugas dalam proses tersebut sehingga kebijakan yang akan dikeluarkan dapat efektif. Pemilihan petugas didasarkan pada penilaian tahun lalu. Petugas yang berhasil maka akan dilanjutkan dan petugas yang gagal akan dilakukan pergantian dengan petugas lain. Dengan demikian, pembagian tugas dapat mendorong pendidik dan tenaga kependidikan untuk terlibat bersama dalam proses mencapai tujuan madrasah.

Pada proses perencanaan pengembangan pendidik, kepala madrasah MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus memiliki strategi untuk memberikan kesempatan kepada pendidik untuk meningkatkan profesinya dengan cara pendelegasian secara bergantian (*rolling*) pada kegiatan pelatihan atau *workshop* sehingga seluruh pendidik dan tenaga kependidikan dapat mengikuti pelatihan atau *workshop*. Pemberian penghargaan dan hukuman juga diberikan oleh kepala madrasah MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus sebagai bentuk kompensasi dan memotivasi pendidik untuk melaksanakan tugas dengan baik.

2) Pengorganisasian (*organizing*)

Pengorganisasian adalah sebuah kegiatan yang dilaksanakan oleh kepala madrasah untuk mengorganisasikan seluruh pendidik dan tenaga kependidikan madrasah di dalam proses mengerjakan tugas untuk mencapai tujuan madrasah. Bentuk pengorganisasian yang dilaksanakan kepala madrasah dalam proses manajemen SDM dengan

menetapkan pembagian tugas pada rapat persiapan di awal tahun. Pembagian tugas dilaksanakan kepala madrasah dalam bentuk struktur organisasi madrasah yang terdiri dari Wakil Kepala Madrasah, Bendahara, Operator, Kepala dan Tenaga kependidikan Tata Usaha, pendidik wali kelas, pendidik pembina, dan pendidik piket harian. Pembagian tugas tersebut merupakan hasil kordinasi kepala madrasah dengan pengurus yayasan, wakil kepala madrasah, dan keputusan rapat bersama seluruh pendidik dan tenaga kependidikan. Fakta tersebut sebagaimana penjelasan kepala madrasah bahwa:

“Bentuk pengorganisasian pendidik dan tenaga kependidikan yang kami lakukan dengan cara menetapkan pembagian tugas pada rapat persiapan di awal tahun pelajaran. terbagi menjadi 2 (dua) tahapan, yaitu: tahap perencanaan dan tahap pelaksanaan. Pada tahap perencanaan, kami menetapkan struktur organisasi secara lengkap setelah melakukan kordinasi dengan Pengurus Yayasan, Waka Madrasah dan telah dirapatkan dengan seluruh pendidik dan tenaga kependidikan, meliputi: Wakil Kepala Madrasah, Bendahara, Operator, Kepala dan Tenaga Kependidikan Tata Usaha, Wali Kelas, Pembina, dan Guru Piket Harian beserta tugas, kewajiban, dan wewenangnya. Pada proses pelaksanaan, bentuk pengorganisasian yang kami lakukan dengan melakukan pembentukan kepanitiaan dalam pelaksanaan kegiatan madrasah. Pembentukan kepanitiaan tersebut bersifat insidental.”⁸⁸

Responden-respoden lain juga menyatakan penjelasan yang senada bahwa proses pengorganisasian kepala madrasah MIS NU Matholi’ul Huda Kaliwungu Kudus dilakukan dengan menetapkan pembagian tugas yang telah dikordinasikan dengan pengurus yayasan, waka madrasah, dan telah didiskusikan dalam rapat dengan seluruh pendidik dan tenaga kependidikan madrasah. pembagian tugas dilakukan pada 2 (dua) tahap, yaitu tahap perencanaan dan tahap pelaksanaan. Tahap perencanaan dilakukan pada awal periode kepala madrasah terpilih dengan menyusun struktur organisasi madrasah dan

⁸⁸ Wawancara Kepala Madrasah MIS NU Matholi’ul Huda Kaliwungu Kudus, 10 April 2017.

menetapkan pendidik dan tenaga kependidikan yang diberikan tugas di dalam susunan tersebut, meliputi: Wakil Kepala madrasah, Bendahara, Operator, Kepala dan Tenaga kependidikan Tata Usaha, Wali Kelas, Pembina, dan Pendidik Piket Harian beserta dengan tugas, kewajiban, dan wewenangnya. Pendidik dan tenaga kependidikan di dalam struktur organisasi tersebut dapat berubah setiap tahun pelajaran baru sesuai dengan hasil penilaian kepala madrasah terhadap kinerja petugas kecuali wakil kepala madrasah yang pemilihannya merupakan hak dan wewenang penuh pengurus yayasan. Selanjutnya, pada tahap pelaksanaan, pengorganisasian pendidik dan tenaga kependidikan MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus dilakukan oleh kepala madrasah dengan melakukan pembentukan kepanitian yang bersifat insidental sebagai badan yang bertugas dan bertanggungjawab dalam pelaksanaan program atau kegiatan madrasah.⁸⁹

Kegiatan penetapan pembagian tugas tersebut secara nyata dilaksanakan oleh kepala madrasah yang dibuktikan dengan dokumentasi agenda kegiatan rapat awal tahun pelajaran baru. Selain itu, fakta tersebut juga didukung dengan dokumentasi isi dari buku tata tertib, tugas, dan kewajiban pendidik yang memuat tata tertib peraturan, struktur organisasi, dan rincian pembagian tugas masing-masing pendidik dan tenaga kependidikan madrasah dengan bidang yang menjadi tanggung jawabnya di MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus.⁹⁰

Proses pengorganisasian dalam MSDM dilakukan dengan menetapkan pembagian kerja, pemberian wewenang, dan koordinasi

⁸⁹ Wawancara Waka Madrasah/Pembina Kurikulum MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus, 11 April 2017, Pembina Sarana Prasarana Pendidikan MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus, 12 April 2017, Pembina Kesiswaan MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus, 13 April 2017, Pendidik Kelas Bawah MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus, 13 April 2017, dan Pendidik Kelas Atas MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus, 15 April 2017.

⁹⁰ Dokumentasi Buku Agenda Rapat Awal Tahun dan Buku Tata Tertib, Tugas, dan Kewajiban Pendidik MIS NU MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus, 17 April 2017.

dalam struktur organisasi madrasah.⁹¹ Madrasah hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan dan madrasah yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif. Kepala madrasah yang berperan dan berfungsi sebagai administrator mengharuskan untuk mampu mengelola administrasi personalia yang dideskripsikan dengan menyusun organisasi madrasah yang menggambarkan adanya pembedaan fungsi dan tugas dari masing-masing pendidik dan tenaga kependidikan madrasah sesuai dengan struktur organisasi yang telah disusun dan disepakati.⁹² Selain itu, kepala madrasah sebagai manajer harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan bawahan melalui kerjasama yang kooperatif dideskripsikan dengan menyusun organisasi personal pendidik, menyusun kepanitiaan dalam kegiatan madrasah, mengadakan rapat, mengambil keputusan, dan mengatur organisasi di madrasah.⁹³ Kepala madrasah juga memiliki peran dan fungsi sebagai *leader* yang harus mampu melakukan proses delegasi wewenang secara baik sehingga proses operasional organisasi madrasah dapat berjalan dengan lancar.⁹⁴ Oleh sebab itu, kepala madrasah harus menyusun struktur organisasi madrasah, menetapkan pembagian kerja, dan melakukan pemberian wewenang kepada bawahannya, yaitu: pendidik dan tenaga kependidikan di madrasah.

Dari pemaparan penjelasan-penjelasan dan data dokumentasi di atas, dapat diketahui bahwa kepala madrasah di MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus pada proses pengorganisasian MSDM melaksanakan proses pengorganisasian dengan bentuk penyusunan struktur organisasi madrasah yang terdiri dari Wakil Kepala Madrasah, Bendahara, Operator, Kepala dan Tenaga kependidikan Tata Usaha, pendidik wali kelas, pendidik pembina, dan pendidik

⁹¹ Indah Puji Hartatik, *Op, Cit*, hal. 16.

⁹² Sulistyorini, *Op, Cit*, hal. 90.

⁹³ E. Mulyasa, *Op, Cit*, hal. 105.

⁹⁴ Peserta didikti Purbayatri, *Kepala Sekolah sebagai Leader*, 13 februari 2009. (online). Tersedia: <https://suarapendidik.wordpress.com/2009/02/13/kepala-sekolah-sebagai-leader-dan-manajer/> (28 Maret 2017).

piket harian beserta tugas, kewajiban, dan wewenangnya. Selanjutnya, pada proses pelaksanaan program madrasah, kepala madrasah MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus melakukan pembentukan kepanitiaan yang bersifat insidental dalam pelaksanaan kegiatan madrasah.

3) Pengarahan (*directing*)

Pengarahan adalah kegiatan mengarahkan semua pendidik untuk bekerjasama dan bekerja secara efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan madrasah. Pengarahan yang dilakukan kepala madrasah MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus terbagi menjadi 2 (dua) bentuk, yaitu: arahan secara langsung dan arahan secara tidak langsung. Arahan secara langsung dilakukan kepala madrasah ketika pelaksanaan kegiatan atau program dengan ikut serta dalam memimpin pelaksanaan kegiatan atau program bersama pendidik yang bertugas dan memberikan arahan secara langsung agar kegiatan atau program tetap berjalan sesuai dengan hasil rapat koordinasi yang telah dilaksanakan sebelum pelaksanaan program madrasah. Selanjutnya, arahan secara tidak langsung berbentuk arahan verbal berupa saran konsep maupun teknis pelaksanaan program madrasah dan himbauan kepada pendidik dan tenaga kependidikan untuk mengerjakan semua tugas dan wewenangnya dengan baik dan sesuai dengan tujuan yang diharapkan. Hal ini berdasarkan penjelasan kepala madrasah bahwa:

“Bentuk kegiatan pengarahan yang kami berikan kepada pendidik dan tenaga kependidikan di dalam rapat koordinasi sebelum melaksanakan kegiatan atau program madrasah. Pengarahan yang kami berikan berupa imbauan untuk melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya sesuai dengan tujuan yang diharapkan dan kami memberikan saran terkait konsep maupun teknis pelaksanaan program madrasah. Pada saat pelaksanaan, kami bekerjasama dengan pendidik yang bertugas untuk memimpin pelaksanaan program kegiatan madrasah sehingga memungkinkan kami dapat secara efektif dan efisien memberikan arahan kepada pendidik sesuai dengan kebutuhan sehingga mencapai hasil yang sesuai dengan tujuan

yang diinginkan oleh madrasah di dalam rapat kordinasi yang telah dilaksanakan sebelum pelaksanaan program.”⁹⁵

Peneliti mendapati penjelasan-penjelasan yang disampaikan oleh seluruh responden lain bahwa bentuk pengarahan kepala madrasah terlaksana pada 2 (dua) waktu, yaitu: pertama, pada saat rapat kordinasi sebelum pelaksanaan kegiatan atau program berupa himbauan untuk melaksanakan kegiatan sebaik-baiknya sesuai dengan tujuan yang inginkan oleh madrasah, saran terkait konsep dan arahan teknis pelaksanaan kegiatan tersebut. Kedua, ketika pelaksanaan kegiatan atau program kepala madrasah MIS NU Matholi’ul Huda Kaliwungu Kudus ikut serta dalam memimpin pelaksanaan bersama pendidik yang bertugas dan memberikan arahan supaya pelaksanaan tetap sesuai dengan hasil rapat kordinasi yang telah dilaksanakan. Dengan demikian, arahan kepala madrasah MIS NU Matholi’ul Huda Kaliwungu Kudus dapat dilakukan secara efektif dan efisien.⁹⁶

Fakta lapangan dari hasil observasi yang peneliti lakukan ketika pelaksanaan kegiatan perayaan hari ulang tahun Nahdlatul Ulama, kepala madrasah MIS NU Matholi’ul Huda Kaliwungu Kudus ikut terjun langsung dalam mengkondisikan dan memberi arahan kepada pendidik dan peserta didik.⁹⁷ Selain itu, fakta tersebut juga didukung dengan dokumentasi isi dari buku agenda kegiatan madrasah yang memuat kegiatan dan petugas pelaksana di MIS NU Matholi’ul Huda Kaliwungu Kudus.⁹⁸

⁹⁵ Wawancara Kepala Madrasah MIS NU Matholi’ul Huda Kaliwungu Kudus, 10 April 2017.

⁹⁶ Wawancara Waka Madrasah/Pembina Kurikulum MIS NU Matholi’ul Huda Kaliwungu Kudus, 11 April 2017, Pembina Sarana Prasarana Pendidikan MIS NU Matholi’ul Huda Kaliwungu Kudus, 12 April 2017, Pembina Kesiswaan MIS NU Matholi’ul Huda Kaliwungu Kudus, 13 April 2017, Pendidik Kelas Bawah MIS NU Matholi’ul Huda Kaliwungu Kudus, 13 April 2017, dan Pendidik Kelas Atas MIS NU Matholi’ul Huda Kaliwungu Kudus, 15 April 2017.

⁹⁷ Observasi peringatan hari lahir Nahdlatul Ulama MIS NU Matholi’ul Huda Kaliwungu Kudus, 13 April 2017.

⁹⁸ Dokumentasi buku agenda kegiatan madrasah MIS NU MIS NU Matholi’ul Huda Kaliwungu Kudus, 18 April 2017.

Kegiatan pengarahan dilakukan oleh kepala madrasah kepada semua pendidik dan tenaga kependidikan supaya mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan madrasah dengan cara menugaskan seluruh pendidik dan tenaga kependidikan untuk dapat mengerjakan semua tugasnya dengan baik.⁹⁹ Kepala madrasah dalam menjalankan proses mengelola madrasah membutuhkan seluruh pendidik dan tenaga kependidikan untuk membantunya sehingga kepala madrasah harus mampu mengarahkan seluruh pendidik dan tenaga kependidikan untuk bekerja sama dan mengerjakan tugas yang telah diberikan dengan baik dan mampu meraih tujuan madrasah yang diinginkan. Hal ini sebagaimana fungsi dan peran kepala madrasah sebagai *educator* yaitu kepala madrasah harus memiliki kemampuan untuk menciptakan iklim madrasah yang kondusif, memberikan nasehat kepada warga madrasah, dan memberikan dorongan kepada seluruh bawahannya.¹⁰⁰ Selain itu, kepala madrasah dalam peran dan fungsinya sebagai *leader* dan sebagai *administrator* mengharuskan seorang kepala madrasah untuk bertindak sebagai kordinator dan pengarah sekaligus sebagai pembimbing dari berbagai tugas dan pekerjaan yang dilakukan oleh setiap pendidik dan tenaga kependidikan dalam struktur organisasi madrasah.

Dari pemaparan di atas, dapat diketahui bahwa kepala madrasah di MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus pada proses pengarahan MSDM memberikan himbauan kepada pendidik dan tenaga kependidikan untuk melaksanakan kegiatan sebaik-baiknya sesuai dengan tujuan yang inginkan oleh madrasah, memberikan saran dan masukan kepada pendidik dan tenaga kependidikan terkait konsep maupun teknis pelaksanaan kegiatan dan bertindak. Selain itu, kepala madrasah di MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus

⁹⁹ Indah Puji Hartatik, *Op, Cit*, hal. 16.

¹⁰⁰ E. Mulyasa, *Op, Cit*, hal. 98-102.

bertindak menjadi kordinator atau pimpinan dan pengarah bagi pendidik dan tenaga kependidikan ketika proses pelaksanaan kegiatan madrasah. Seluruh proses pengarahan bertujuan agar pendidik dan tenaga kependidikan melakukan tugasnya dengan baik sehingga tujuan madrasah dapat diwujudkan bersama.

4) Pengendalian (*controlling*)

Pengendalian adalah sebuah kegiatan atau peraturan yang ditujukan untuk mendorong dan mengatur seluruh pendidik dan tenaga kependidikan agar selalu bekerja sesuai dengan rencana sehingga tujuan madrasah dapat tercapai. Pengendalian bertujuan untuk mengetahui sejauhmana pelaksanaan kegiatan atau program dapat mencapai tujuan yang diinginkan. Kepala madrasah MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus dalam melaksanakan proses pengendalian menggunakan 2 (dua) bentuk pengendalian, yaitu: pengendalian berbentuk peraturan dan pengendalian berbentuk kegiatan. Sebagaimana pernyataan dari kepala madrasah bahwa:

“Kegiatan pengendalian kami lakukan melalui 2 (dua) bentuk, yaitu: bentuk peraturan dan bentuk kegiatan. Bentuk peraturan dengan kami menyusun tata tertib, tugas, dan kewajiban yang harus dilakukan sebagai pendidik dan tenaga kependidikan di MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus, sedangkan bentuk kegiatan kami lakukan melalui 4 (empat) cara, yaitu: pertama, pengawasan langsung dengan cara keikutsertaan kepala madrasah dalam setiap agenda kegiatan madrasah. Kedua, membina hubungan dan komunikasi yang baik sehingga tercipta iklim yang saling terbuka dan saling percaya. Ketiga, melakukan pembinaan secara personal jika terdapat ketidaksesuaian dengan tata tertib atau ketidaksesuaian dengan tugas dan kewajiban yang bertujuan untuk perbaikan kinerja selanjutnya. Keempat, mengagendakan kegiatan supervisi akademik secara rutin di setiap pertengahan semester dengan sistem penilaian diri sendiri. Selain pendidik menilai pribadi diri sendiri, pendidik juga diberikan kewajiban untuk menilai kinerja dari kepala madrasah.”¹⁰¹

¹⁰¹ Wawancara Kepala Madrasah MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus, 10 April 2017.

Kegiatan mengendalikan dilakukan kepala madrasah kepada semua pendidik dan tenaga kependidikan agar mentaati peraturan-peraturan madrasah dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan diadakan tindakan, pembinaan, perbaikan dan penyempurnaan rencana.¹⁰²

Bentuk proses pengendalian yang dilakukan oleh kepala madrasah melalui 2 (dua) bentuk, yaitu: bentuk penyusunan peraturan dan bentuk kegiatan. Penyusunan peraturan berupa tata tertib, tugas, dan kewajiban sebagai pendidik di MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus. Dengan adanya peraturan maka pendidik dan tenaga kependidikan akan lebih mudah untuk dikendalikan supaya mampu meraih tujuan yang diinginkan madrasah. Selanjutnya, bentuk kegiatan yang dilakukan sebagai pengendalian oleh kepala madrasah melalui 4 (empat) cara, yaitu: pertama, dengan melakukan pengawasan langsung ketika pelaksanaan program madrasah dan ketertiban madrasah melalui keikutsertaan kepala madrasah di dalam setiap agenda kegiatan madrasah. Kedua, membina hubungan baik dengan para pendidik dan tenaga kependidikan. Ketiga, melakukan pembinaan secara personal kepada pendidik atau tenaga kependidikan yang tidak sesuai dengan tata tertib dan tupoksi dengan tujuan untuk perbaikan kinerja dalam melaksanakan program atau kegiatan madrasah yang akan datang. Keempat, mengagendakan kegiatan supervisi akademik yang secara rutin dilaksanakan di setiap pertengahan semester dengan sistem penilaian diri sendiri dan menilai kinerja kepala madrasah.¹⁰³

Gambaran pelaksanaan proses pengendalian di atas dapat dibuktikan dengan dokumentasi berupa buku pedoman tata tertib,

¹⁰² Indah Puji Hartatik, *Op,Cit*, hal. 16.

¹⁰³ Wawancara Waka Madrasah/Pembina Kurikulum MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus, 11 April 2017, Pembina Sarana Prasarana Pendidikan MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus, 12 April 2017, Pembina Kesiswaan MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus, 13 April 2017, Pendidik Kelas Bawah MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus, 13 April 2017, dan Pendidik Kelas Atas MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus, 15 April 2017.

tugas, dan kewajiban pendidik MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus. Dokumentasi bukti selanjutnya berupa hasil penilaian supervisi akademik pendidik, tenaga kependidikan, dan kepala madrasah MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus sedangkan proses pembinaan kepala madrasah kepada pendidik dan tenaga kependidikan dapat dibuktikan dengan buku konseling kepala madrasah MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus.¹⁰⁴

Kepala madrasah dalam proses pengendalian memiliki peran dan fungsi sebagai manajer yang mengharuskan kepala madrasah untuk memiliki strategi yang tepat untuk mendorong keterlibatan seluruh bawahan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program madrasah¹⁰⁵ yang dapat dideskripsikan di antaranya dengan melaksanakan pengawasan dan melakukan evaluasi kegiatan. Kepala madrasah juga memiliki peran dan fungsi sebagai administrator harus memiliki kemampuan untuk mengelola administrasi personalia¹⁰⁶ yang dapat dideskripsikan dengan menyusun organisasi madrasah yang menggambarkan adanya pembagian fungsi dan tugas dari masing-masing pendidik dan tenaga kependidikan di madrasah.

Selanjutnya, kepala madrasah berperan dan berfungsi sebagai supervisor harus mampu melakukan sebuah aktifitas pembinaan yang direncanakan untuk membantu para pendidik dan tenaga kependidikan madrasah dalam melakukan pekerjaan mereka secara efektif¹⁰⁷ yang dapat dideskripsikan di antaranya adalah membimbing dan mengawasi pendidik dalam melaksanakan tugasnya sebagai pendidik dan tenaga kependidikan madrasah dan mengadakan penilaian pendidik terkait cara dan hasil kerja dengan meneliti kembali tupoksi pendidik untuk selanjutnya mengadakan perbaikan-perbaikan dalam tahun ajaran

¹⁰⁴ Dokumentasi Penilaian Supervisi Akademik Pendidik dan Kepala Madrasah, Buku Konseling Kepala Madrasah, dan Buku Pedoman Tata Tertib, Tugas, dan Kewajiban Pendidik MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus, 17-18 April 2017.

¹⁰⁵ E. Mulyasa, *Op, Cit*, hal. 105.

¹⁰⁶ Sulistyorini, *Op, Cit*, hal. 90.

¹⁰⁷ Ngalim Purwanto, *Op, Cit*, hal. 76.

berikutnya. Selain itu, kepala madrasah berperan dan berfungsi sebagai motivator harus memiliki kemampuan mengatur lingkungan kerja di madrasah sehingga suasana kerja menjadi nyaman dan dapat menimbulkan kreativitas dan ide-ide yang cemerlang dari warga madrasah¹⁰⁸ yang dapat dideskripsikan dengan menciptakan lingkungan kerja yang harmonis.

Dari pemaparan-pemaparan di atas, dapat diketahui bahwa kepala madrasah MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus melaksanakan pengendalian kepada pendidik dan tenaga kependidikan dalam manajemen SDM dengan melakukan 2 (dua) bentuk pengendalian, yaitu: pengendalian dalam bentuk peraturan dan pengendalian dalam bentuk kegiatan. Bentuk peraturan dilaksanakan oleh kepala madrasah dengan menyusun peraturan berupa tata tertib, tugas, dan kewajiban sebagai pendidik dan tenaga kependidikan di MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus sedangkan bentuk kegiatan, kepala madrasah melaksanakan 4 (empat) kegiatan, yaitu: pengawasan langsung dengan cara ikut serta dalam setiap pelaksanaan program madrasah dan ketertiban madrasah, membina hubungan dan komunikasi yang baik dengan para pendidik dan tenaga kependidikan dengan tujuan menciptakan iklim yang saling terbuka dan saling percaya antara masing-masing pendidik dan tenaga kependidikan terutama kepada kepala madrasah, melakukan pembinaan secara personal kepada pendidik yang tidak sesuai dengan tupoksi yang telah ditetapkan dan mengagendakan serta melaksanakan kegiatan supervisi akademik secara rutin 2 (dua) kali dalam setahun dengan sistem penilaian diri sendiri.

c. Manajemen Sarana Prasarana Pendidikan

Manajemen sarana prasarana pendidikan merupakan salah satu proses manajerial yang harus dilakukan oleh seorang kepala madrasah

¹⁰⁸ Euis Karwati dan Donni Juni Priansa, *Op, Cit*, hal. 117.

sebagai ujung tombak dalam pelaksanaan kepemimpinan strategis di madrasah ketika melaksanakan proses pengelolaan di madrasah. Manajemen sarana prasarana pendidikan merupakan serangkaian proses pengaturan sarana dan prasarana pendidikan dari mulai perencanaan, pengadaan, pendayagunaan, pemeliharaan, dan pengelolaan sarana pendidikan dalam rangka pencapaian tujuan pendidikan.

Kepala madrasah MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai manajer dan administrator berkewajiban melakukan aktifitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan, dan pendokumentasian seluruh komponen madrasah terutama di bidang sarana prasarana pendidikan. Oleh karena itu, kepala madrasah harus membuat perencanaan tahunan yang mencakup berbagai bidang, terutama di bidang sarana prasarana dan mengatur proses administrasinya. Proses pelaksanaan manajemen sarana prasarana pendidikan dimulai dari proses perencanaan kebutuhan, pengadaan, penggunaan, inventarisasi, pemeliharaan, pengendalian, dan penghapusan. Adapun pelaksanaan manajemen sarana prasarana pendidikan oleh kepala madrasah MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus, sebagai berikut:

1) Perencanaan dan analisis kebutuhan

Perencanaan adalah tahap awal dalam sebuah kegiatan dalam melakukan sebuah pengelolaan. Perencanaan yang baik adalah perencanaan yang tepat guna sesuai dengan apa yang dibutuhkan. Oleh karena itu, dalam proses manajerial sarana prasarana pendidikan seorang kepala madrasah perlu melakukan sebuah kegiatan menganalisis kebutuhan madrasah terkait dengan ketersediaan sarana prasarana pendidikannya sebelum merumuskan sebuah perencanaan yang akan diimplementasikan menjadi sebuah kegiatan pelaksanaan. Kegiatan manajerial sarana prasarana pendidikan di MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus dilakukan oleh kepala madrasah dengan bantuan pembina sarana prasarana pendidikan.

Proses perencanaan sarana prasarana pendidikan di MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus diawali dengan melakukan analisis kebutuhan madrasah dalam bidang sarana prasarana pendidikan. Analisis tersebut dilakukan di setiap akhir tahun pelajaran yang dimulai dari kebutuhan sarana prasarana pembelajaran di dalam setiap kelas. Data kebutuhan tersebut direkap dan disusun menjadi rencana pemenuhan kebutuhan sarana prasarana pendidikan yang akan diserahkan kepada kepala madrasah untuk disetujui dalam perealisasiannya. Proses perealisasiannya. Proses perealisasi kebutuhan sarana prasarana juga memiliki tahapan yang jelas, yaitu: sarana prasarana yang membutuhkan dana yang besar dan waktu yang lama maka akan dijadikan program kegiatan madrasah tetapi jika sebaliknya maka hanya sebagai agenda kegiatan pembina sarana prasarana pendidikan. Hal tersebut berdasarkan penjelasan dari kepala madrasah bahwa:

“Perencanaan sarana prasarana pendidikan di MIS NU Matholi'ul Huda diawali dengan melakukan analisis kebutuhan madrasah. Analisis kebutuhan madrasah dilakukan setiap akhir tahun pelajaran dengan melakukan pendataan kebutuhan sarana prasarana pendidikan di dalam kelas oleh wali kelas masing-masing terlebih dahulu untuk selanjutnya diserahkan kepada pembina sarana prasarana pendidikan. Kemudian, pembina sarana prasarana pendidikan menyusun daftar kebutuhan secara keseluruhan yang disertai dengan anggaran dana untuk perealisasiannya. Daftar tersebut, kemudian diserahkan kepada kami untuk disetujui. Jika memang terdapat kebutuhan yang memerlukan anggaran dana besar dan waktu perealisasiannya yang lama maka akan dijadikan sebuah program kegiatan madrasah tetapi jika sebaliknya maka tidak dimasukkan ke dalam program madrasah namun dimasukkan dalam agenda kegiatan pelaksanaan oleh pembina sarana prasarana pendidikan.”¹⁰⁹

Sarana dan prasarana pendidikan madrasah memerlukan perancangan dan perencanaan yang baik yaitu perancangan dan perencanaan yang sesuai dengan kebutuhan madrasah. Tujuan dari

¹⁰⁹ Wawancara Kepala Madrasah MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus, 10 April 2017.

perencanaan adalah untuk memenuhi kebutuhan perlengkapan di madrasah dalam rangka menunjang proses pendidikan madrasah.¹¹⁰ Dengan adanya daftar analisis kebutuhan sarana prasarana pendidikan dari masing-masing kelas yang dilakukan oleh setiap wali kelas maka membantu pembina sarana prasarana pendidikan untuk menyusun perencanaan sarana prasarana pendidikan di madrasah. Perencanaan tersebut tidak hanya memuat kebutuhan dari masing-masing kelas tetapi mencakup kebutuhan sarana prasarana pendidikan secara keseluruhan untuk kemudian disetujui oleh kepala madrasah dan disosialisasikan dalam forum rapat awal tahun pelajaran baru. Keadaan tersebut sebagaimana keterangan dari pembina sarana prasarana pendidikan bahwa:

“Proses perencanaan sarana prasarana pendidikan di madrasah berawal dari daftar kebutuhan sarana prasarana pembelajaran di dalam kelas yang diserahkan oleh masing-masing wali kelas setiap akhir tahun pelajaran kepada pembina sarana prasarana pendidikan untuk direkap bersama kebutuhan sarana prasarana pendidikan madrasah secara keseluruhan dan dibuat anggaran dana yang dibutuhkan untuk merealisasikannya. Daftar kebutuhan tersebut kemudian diserahkan kepada Kepala Madrasah untuk menerima persetujuan. Hasil keputusan tersebut akan disosialisasikan kepada seluruh pendidik dan tenaga kependidikan pada rapat awal tahun pelajaran baru.”¹¹¹

Proses persetujuan yang dilakukan kepala madrasah berpedoman pada skala prioritas kebutuhan madrasah yang telah disusun sebelumnya. Proses persetujuan juga melewati koordinasi dan pertimbangan dengan bendahara madrasah dan pendidik-pendidik yang dapat dipercaya serta mumpuni dalam memberikan pendapat dan saran dalam pembuatan Rencana Anggaran Pendapatan Belanja Madrasah (RAPBM) dan RKAM terkait ketersediaan dana madrasah dalam pengalokasian dana untuk proses pengelolaan sarana prasarana

¹¹⁰ Suryosubroto, *Pengantar Administrasi di Madrasah*, IKIP Yogyakarta, Yogyakarta, 1988, hal. 115.

¹¹¹ Wawancara Pembina Sarana Prasarana Pendidikan MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus, 12 April 2017.

pendidikan madrasah. Kenyataan tersebut berdasarkan dari penjelasan pendidik kelas bawah yang sekaligus menjabat sebagai bendahara madrasah bahwa:

“Setelah pembina sarana prasarana pendidikan menyusun daftar dan anggaran dana yang dibutuhkan, kepala madrasah berhak menyetujui atau menolak setelah dilakukan pertimbangan dari skala prioritas kebutuhan madrasah yang telah dibuat sebelumnya dan ketersediaan dana madrasah yang dialokasikan untuk proses pengelolaan sarana prasarana pendidikan. Persetujuan tersebut merupakan hasil kordinasi kepala madrasah bersama bendahara madrasah dan pendidik-pendidik yang dapat dipercaya dalam pembuatan Rencana Anggaran Pendapatan Belanja Madrasah (RAPBM) dan RKAM. Hasil keputusan tersebut akan disosialisasikan kepada seluruh pendidik dan tenaga kependidikan pada rapat awal tahun pelajaran baru.”¹¹²

Penjelasan-penjelasan di atas dibuktikan dengan adanya data dokumentasi Buku Perencanaan, Pemenuhan dan Pendayagunaan Sarana Prasarana Pendidikan milik pembina sarana prasarana pendidikan MIS NU Matholi’ul Huda Kaliwungu Kudus yang memuat daftar seluruh kebutuhan sarana prasarana pendidikan yang telah disetujui oleh kepala madrasah untuk direalisasikan pemenuhannya.¹¹³ Selain itu, penjelasan-penjelasan di atas juga didukung dengan dokumentasi RKT dan RKM madrasah yang memuat program pengadaan dan pengembangan sarana prasarana pendidikan madrasah.¹¹⁴

Kepala madrasah yang memiliki peran dan fungsi sebagai seorang manajer dan sebagai seorang administrator harus memiliki strategi yang baik dan mampu melakukan proses manajerial pada seluruh sumber daya yang terdapat di madrasah khususnya ketersediaan sarana prasarana penunjang pendidikan dan mampu

¹¹² Wawancara Pendidik Kelas Bawah MIS NU Matholi’ul Huda Kaliwungu Kudus, 13 April 2017.

¹¹³ Dokumentasi Buku Perencanaan, Pemenuhan dan Pendayagunaan Sarana Prasarana Pendidikan MIS NU Matholi’ul Huda Kaliwungu Kudus, 18 April 2017.

¹¹⁴ Dokumentasi Rencana Kegiatan Tahunan (RKT) dan Rencana Kegiatan Menengah (RKM) MIS NU Matholi’ul Huda Kaliwungu Kudus, 27 April 2017.

melakukan proses administratif dalam mengelola kurikulum, administrasi peserta didik, administrasi personalia, administrasi kearsipan, dan administrasi keuangan.¹¹⁵ Bentuk upaya kepala madrasah berperan dan berfungsi sebagai manajer dan sebagai administrator dapat dideskripsikan dengan menyusun perencanaan program madrasah, mengadakan rapat, mengambil keputusan, dan membuat perencanaan tahunan yang mencakup berbagai bidang yang meliputi: bidang program pengajaran, bidang Kesiswaan, bidang kepegawaian, bidang keuangan, dan bidang sarana prasarana.

Dari pemaparan di atas, dapat diketahui bahwa kepala madrasah di MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus dalam proses perencanaan sarana prasarana pendidikan melalui tahapan yang diawali dengan analisis kebutuhan madrasah setiap akhir tahun pelajaran. Hasil analisis tersebut dilanjutkan dengan penyusunan rancangan pemenuhan kebutuhan sarana prasarana pendidikan beserta anggaran dana yang dibutuhkan untuk merealisasikan oleh pembina sarana prasarana pendidikan. Selanjutnya, daftar kebutuhan tersebut akan dipertimbangkan oleh kepala madrasah untuk disetujui berdasarkan pada skala prioritas kebutuhan madrasah dan ketersediaan dana untuk proses pengelolaan sarana prasarana pendidikan. Sarana prasarana pendidikan yang membutuhkan dana yang besar dan waktu yang panjang dijadikan sebagai program madrasah dan yang sebaliknya hanya menjadi program dari pembina sarana prasarana pendidikan. Setelah adanya keputusan dan persetujuan maka dilakukan sosialisasi kepada seluruh pendidik dan tenaga kependidikan dalam forum rapat awal tahun pelajaran baru.

2) Pengadaan Fasilitas

Fasilitas adalah aneka ragam benda atau alat atau tempat yang dapat digunakan sebagai menunjang di dalam menjalankan sebuah kegiatan atau pekerjaan. Pengadaan fasilitas adalah usaha yang

¹¹⁵ Sulistyorini, *Op, Cit*, hal. 90.

dilakukan untuk menyediakan fasilitas-fasilitas tersebut. Fasilitas di dalam madrasah adalah seluruh sarana dan prasarananya. Kepala madrasah MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus dalam melaksanakan proses manajerial sarana prasarana pendidikan pada proses pengadaan fasilitas menetapkan 3 (tiga) usaha, yaitu: a) pengadaan secara pribadi, b) hasil bantuan dari pihak luar, dan c) pengadaan melalui usulan atau pengajuan.

Bentuk usaha pengadaan sarana prasarana pendidikan di MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus tergantung pada jenis sarana prasarana pendidikan yang diinginkan. Oleh karena itu, MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus mengklasifikasikan sarana prasarana pendidikan menjadi 3 (tiga) kategori, yaitu: a) kategori besar, b) kategori sedang, dan c) kategori kecil. Setiap kategori sarana prasarana pendidikan memiliki bentuk usaha pengadaan yang berbeda-beda. Dilihat dari kategori tersebut, pertama, sarana prasarana kategori kecil mayoritas merupakan hasil dari usaha pengadaan secara pribadi madrasah dari alokasi dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS) bantuan dari pemerintah, seperti: alat kebersihan kelas, alat tulis kantor, dan lain sebagainya. Kedua, sarana prasarana pendidikan kategori sedang merupakan hasil bantuan dari pemerintah, baik dari pemerintah pusat maupun kabupaten, seperti: alat peraga dan buku pegangan peserta didik. Ketiga, sarana prasarana pendidikan kategori besar merupakan hasil usaha pengadaan dari pengajuan bantuan ke pihak yayasan maupun pihak pemerintah, seperti: bangunan, meskipun terdapat juga hasil waqaf dari desa, seperti: tanah. Keadaan tersebut sebagaimana penjelasan yang disampaikan oleh kepala madrasah bahwa:

“Sarana prasarana pendidikan di MIS NU Matholi'ul Huda terdiri dari 3 (tiga) kategori, yaitu: pertama adalah kategori besar, misalnya tanah, bangunan, kursi dan meja, komputer, dan lain sebagainya. Kedua adalah kategori sedang, misalnya alat peraga Pendidikan Agama Islam, alat peraga sains, buku pegangan peserta didik, LCD proyektor, dan lain sebagainya.

Ketiga adalah kategori kecil, misalnya: alat tulis kantor, gambar-gambar di dalam ruangan, alat kebersihan, dan lain sebagainya. Mayoritas sarana prasarana pendidikan kategori kecil yang terdapat di madrasah adalah hasil dari proses pengadaan secara pribadi madrasah berdasarkan dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS) bantuan dari pemerintah yang ditetapkan pengalokasian dananya bersama pihak-pihak yang berwenang di setiap awal tahun pelajaran baru sedangkan sarana prasarana pendidikan kategori sedang yang terdapat di madrasah adalah hasil bantuan dari pemerintah, baik dari pemerintah pusat maupun kabupaten, seperti: alat peraga dan buku pegangan peserta didik sedangkan sarana prasarana pendidikan kategori besar kami berusaha untuk melakukan pengajuan bantuan ke pihak yayasan maupun pihak pemerintah, seperti: bangunan, meskipun terdapat juga hasil waqaf dari desa, seperti: tanah.”¹¹⁶

Pengadaan sarana prasarana pendidikan yang dilakukan secara pribadi madrasah MIS NU Matholi’ul Huda Kaliwungu Kudus merupakan hasil pengalokasian dana BOS yang berpedoman pada skala prioritas kebutuhan madrasah sedangkan usaha pengadaan melalui pengajuan dilakukan madrasah jika dirasa madrasah membutuhkan sarana prasarana pendidikan tersebut. Dengan kata lain, seluruh pengadaan sarana prasarana pendidikan di MIS NU Matholi’ul Huda Kaliwungu Kudus bersumber pada kebutuhan dari madrasah.¹¹⁷

Peneliti mendapati bukti dokumentasi dari penjelasan-penjelasan di atas berupa buku Perencanaan, Pemenuhan dan Pendayagunaan Sarana Prasarana Pendidikan MIS NU Matholi’ul Huda Kaliwungu Kudus yang memuat bentuk sarana prasarana pendidikan yang direncanakan, diadakan, dan dipergunakan beserta anggaran dana dalam proses pengadaannya.¹¹⁸ Selain itu, bukti

¹¹⁶ Wawancara Kepala Madrasah MIS NU Matholi’ul Huda Kaliwungu Kudus, 10-12 April 2017.

¹¹⁷ Wawancara Waka Madrasah/Pembina Kurikulum MIS NU Matholi’ul Huda Kaliwungu Kudus, 11 April 2017, Pembina Sarana Prasarana Pendidikan MIS NU Matholi’ul Huda Kaliwungu Kudus, 12 April 2017, Pembina Kesiswaan MIS NU Matholi’ul Huda Kaliwungu Kudus, 13 April 2017, Pendidik Kelas Bawah MIS NU Matholi’ul Huda Kaliwungu Kudus, 13 April 2017, dan Pendidik Kelas Atas MIS NU Matholi’ul Huda Kaliwungu Kudus, 15 April 2017.

¹¹⁸ Dokumentasi Buku Perencanaan, Pemenuhan dan Pendayagunaan Sarana Prasarana Pendidikan MIS NU Matholi’ul Huda Kaliwungu Kudus, 18 April 2017.

dokumentasi lainnya berupa RKT dan RKM madrasah yang memuat program pengadaan dan pengembangan sarana prasarana pendidikan madrasah.¹¹⁹

Pengadaan fasilitas merupakan kegiatan yang berhubungan dengan penyediaan semua keperluan untuk proses pendidikan di madrasah yang meliputi: barang, benda, jasa bagi keperluan pelaksanaan tugas. Pengadaan fasilitas dapat berupa: tanah, bangunan, perabot, alat kantor, dan kendaraan. Setiap jenis fasilitas memiliki cara pengadaan yang berbeda-beda, baik dengan cara membeli, menerima hibah, menerima hak pakai, menukar, membangun baru, menyewa, membuat sendiri, dan menerima bantuan.¹²⁰

Kepala madrasah yang berperan dan berfungsi sebagai seorang manajer, sebagai administrator, dan sebagai seorang *leader* di madrasah harus memiliki strategi yang baik dan mampu melakukan proses manajerial pada seluruh sumber daya yang terdapat di madrasah dan bertindak sebagai pemimpin dalam menentukan dan menjalankan proses manajerial di madrasah khususnya dalam penyediaan fasilitas berupa sarana prasarana penunjang pendidikan dan mampu melakukan proses administratif dalam mengelola kurikulum, administrasi peserta didik, administrasi personalia, administrasi kearsipan, dan administrasi keuangan.¹²¹ Bentuk upaya kepala madrasah berperan dan berfungsi sebagai manajer dan sebagai *leader* sekaligus sebagai administrator dapat dideskripsikan dengan menyusun perencanaan program madrasah, mengadakan rapat, mengambil keputusan, mengatur prosedur, menyusun kebijakan di dalam madrasah, dan membuat perencanaan tahunan dan mengaturnya yang mencakup berbagai bidang, meliputi: bidang program

¹¹⁹ Dokumentasi Rencana Kegiatan Tahunan (RKT) dan Rencana Kegiatan Menengah (RKM) MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus, 27 April 2017.

¹²⁰ Wahyuningrum H., *Buku Ajar Manajemen Fasilitas Pendidikan*, AP FIP UNY, Yogyakarta, 2000, hal. 11.

¹²¹ Sulistyorini, *Op. Cit*, hal. 90.

pengajaran, bidang Kesiswaan, bidang kepegawaian, bidang keuangan, dan bidang sarana prasarana.

Dari pemaparan di atas, dapat diketahui bahwa kepala madrasah di MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus dalam melakukan proses pengadaan fasilitas berupa sarana prasarana pendidikan melalui 3 (tiga) usaha, yaitu: a) pengadaan secara pribadi madrasah dari alokasi dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS) bantuan pemerintah yang berpedoman dari skala prioritas dan hasil perencanaan dan analisis kebutuhan dilaksanakan pada sarana prasarana pendidikan kategori kecil, b) hasil bantuan dari pihak luar pada sarana prasarana pendidikan kategori sedang, dan c) pengadaan melalui usulan atau pengajuan kepada pihak yayasan maupun pihak pemerintah melalui pembuatan proposal bantuan dilaksanakan pada sarana prasarana pendidikan kategori besar.

3) Inventarisasi

Inventarisasi sering dikatakan sebagai kegiatan pencatatan terhadap seluruh sarana prasarana pendidikan yang dimiliki oleh madrasah. Kegiatan inventarisasi dilakukan di MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus setiap akhir tahun pelajaran oleh pembina sarana prasarana pendidikan untuk dilaporkan kepada kepala madrasah. Kegiatan tersebut bertujuan untuk mengetahui jumlah dan keadaan dari sarana prasarana pendidikan yang dimiliki oleh madrasah.

Kegiatan inventarisasi sarana prasarana pendidikan di MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus dilakukan oleh Pembina Sarana Prasarana Pendidikan yang telah diberi wewenang oleh kepala madrasah berdasarkan penetapan pembagian tugas dan wewenang pada rapat awal tahun pelajaran baru. Kegiatan inventarisasi dilakukan dengan mencatat seluruh sarana prasarana pendidikan yang dimiliki oleh madrasah dan melakukan penomoran terhadap sarana prasarana pendidikan tersebut. Selain itu, pembina sarana prasarana pendidikan

juga melakukan kegiatan pengklasifikasian yang dilakukan dengan cara menggolongkan, menata, dan menempatkan sarana prasarana pendidikan pada tempat yang sesuai dengan kebutuhan dan keamanan setiap sarana prasarana pendidikan tersebut. Keterangan tersebut sebagaimana penjelasan dari kepala madrasah bahwa:

“Kegiatan inventarisasi sarana prasarana pendidikan di MIS NU Matholi’ul Huda Kaliwungu Kudus dilakukan oleh Pembina Sarana Prasarana Pendidikan yang di setiap akhir tahun pelajaran dilaporkan kepada kami sebagai kepala madrasah. Pada proses inventarisasi, pembina sarana prasarana pendidikan melakukan pencatatan dan pemberian nomor kode pada setiap sarana prasarana pendidikan. Selain itu, pembina sarana prasarana juga melakukan kegiatan pengklasifikasian yang dilakukan dengan cara menggolongkan, menata, dan menempatkan sarana prasarana pendidikan pada tempat yang sesuai dengan kebutuhan dan keamanan setiap sarana prasarana pendidikan tersebut.”¹²²

Kegiatan inventarisasi dilakukan dalam rangka penyempurnaan dari proses pengurusan dan pengawasan yang efektif terhadap barang-barang milik madrasah. Kegiatan dalam inventarisasi barang meliputi kegiatan klasifikasi dan kode barang inventarisasi serta pelaksanaan inventarisasi itu sendiri.¹²³ Tujuan klasifikasi adalah untuk mempermudah dalam proses pencatatan dan penemuan kembali barang-barang yang diinventaris ketika akan digunakan kembali pada waktu yang akan datang.

Salah satu bentuk kegiatan inventarisasi adalah pemberian kode pada sarana prasarana pendidikan. kegiatan pengkodean di MIS NU Matholi’ul Huda Kaliwungu Kudus dilakukan dengan bentuk penomoran berdasarkan tahun pengadaan sarana prasarana pendidikan tersebut. Format penomoran yang digunakan, yaitu: nomor urut barang/MINU/nama madrasah/tahun pengadaan. Salah satu contoh dari format penomoran adalah No: 03/MINU/MH/1992. Bentuk usaha

¹²² Wawancara Kepala Madrasah MIS NU Matholi’ul Huda Kaliwungu Kudus, 10-12 April 2017.

¹²³ Wahyuningrum H., *Op, Cit*, hal. 25.

pengklasifikasian sarana prasarana pendidikan yang dilakukan di MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus adalah dengan menggolongkan dan menempatkan sarana prasarana pendidikan pada tempat berupa almari khusus yang sesuai dengan jenis dari sarana prasarana pendidikan tersebut. Hal ini sebagaimana penjelasan dari Pembina Sarana Prasarana Pendidikan bahwa:

“Kegiatan inventarisasi merupakan tugas dari pembina sarana prasarana pendidikan sebagaimana yang tertera dalam buku tata tertib, tugas dan kewajiban guru di MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus. Kegiatan inventarisasi dilakukan dengan mencatat seluruh sarana prasarana pendidikan yang dimiliki oleh madrasah dilanjutkan melakukan penomoran berdasarkan tahun pengadaan sarana prasarana pendidikan tersebut yang merupakan bentuk pengkodean. Format penomoran terdiri dari nomor urut barang/MINU/nama madrasah/tahun pengadaan. Jadi setiap tahun nomor akan dimulai lagi dari angka 1 (satu). Selain itu, pembina sarana prasarana pendidikan juga melakukan kegiatan pengklasifikasian dengan cara menggolongkan dan menempatkan sarana prasarana pendidikan pada tempat berupa almari khusus yang sesuai dengan jenisnya, seperti: almari khusus untuk alat peraga PAI, almari khusus untuk alat peraga sains, almari khusus untuk buku-buku bacaan pendukung proses pembelajaran, dan lain sebagainya.”¹²⁴

Penjelasan di atas dibuktikan dengan data dokumentasi Buku Inventaris Sarana Prasarana Pendidikan MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus yang berisi rekapitulasi seluruh sarana prasarana pendidikan di madrasah dengan rincian dalam bentuk tabel sebagai berikut:¹²⁵

¹²⁴ Wawancara Pembina Sarana Prasarana Pendidikan MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus, 12 April 2017.

¹²⁵ Dokumentasi Buku Inventaris Sarana Prasarana Pendidikan MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus, 18 April 2017.

Tabel. 4.4
Daftar Inventarisasi MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus.

No	Nama Barang	Jumlah	Kondisi	No	Nama Barang	Jumlah	Kondisi
1	Papan Visi dan Misi Madrasah	11	Baik	24	Pengki	11	Baik
2	Buku Absen	11	Baik	25	Serbet	11	Baik
3	Buku Nilai	22	Baik	26	Tempat Sampah	13	Baik
4	Buku Notulen	11	Baik	27	Papan Pajangan Peserta didik	11	Baik
5	Buku Keuangan	11	Baik	28	Alat Peraga Edukasi	55	Baik
6	Gambar Presiden Indonesia	12	Baik	29	Meja Tamu	2	Baik
7	Gambar Wakil Presiden Indonesia	12	Baik	30	Kursi Tamu	5	Baik
8	Pancasila/Garuda	12	Baik	31	Meja Komputer	1	Baik
9	Bendera Meja	11	Baik	32	Kursi Komputer	1	Baik
10	Papan 5 T	11	Baik	33	Komputer	1	Baik
11	Papan 5 K	11	Baik	34	Papan Kegiatan	2	Baik
12	Papan 12 Langkah Wali Kelas	11	Baik	35	Papan Pengumuman	1	Baik
13	Gambar Pendiri NU	12	Baik	36	Papan Data Pendidik	5	Baik
14	Gambar Lambang NU	12	Baik	37	Papan Struktur	2	Baik
15	Kaligrafi	22	Baik	38	Almari	8	Baik
16	Peta Dunia	11	Baik	39	Papan Jadwal Pelajaran	1	Baik
17	Gambar Pahlawan	33	Baik	40	Televisi	2	Baik
18	Papan Tata Tertib Peserta didik	11	Baik	41	Kipas Angin	2	Baik
19	Papan Doa Belajar	11	Baik	42	Tape Recorder	3	Baik
20	Papan Asmaul Husna	11	Baik	43	Tempat Air Minum Pendidik	1	Baik
21	Papan Bank Data Kelas	11	Baik	44	Headset Laboratorium Bahasa	21	Baik
22	Tempat Arsip Surat	22	Baik	45	VCD Player	1	Baik
23	Meja Pendidik	29	Baik	46	Speaker Aktive	2	Baik

47	Kursi Huru	27	Baik	60	Karpet	1	Baik
48	Taplak Meja	11	Baik	61	VCD Casette	3	Baik
49	Vas dan Bunga	11	Baik	62	Microskop	1	Baik
50	Papan Tulis	11	Baik	63	Kaca Pembesar	4	Baik
51	Tempat Kapur Tulis	11	Baik	64	Globe	2	Baik
52	Penghapus	11	Baik	65	Alat Peraga Gerhana	1	Rusak
53	Penggaris	11	Baik	66	Rangka Manusia	1	Rusak
54	Kalender	11	Baik	67	Rangka Tengkorak	1	Baik
55	Meja Peserta didik	163	Baik	68	Cermin Cekung	2	Rusak
56	Kursi Peserta didik	164	Baik	69	Torso	1	Baik
57	Jam Dinding	13	Baik	70	KIT IPA	2 set	Baik
58	Kemoceng	11	Baik	71	Alat Peraga PAI	8 set	Baik
59	Sapu	42	Baik				



Selain itu, didukung dengan hasil observasi peneliti yang mengamati format penomoran sarana prasarana pendidikan, dengan format: nomor urut barang/MINU/nama madrasah/tahun pengadaan dan mengamati tempat penyimpanan sarana prasarana pendidikan sebagai bentuk klasifikasi dan penempatan yang terdiri dari 1 (satu) almari untuk alat peraga IPA, 3 (tiga) almari untuk buku pegangan siswa, dan 1 (satu) almari untuk alat peraga PAI, seperti: VCD Pembelajaran dan buku panduan penggunaan.¹²⁶

Kepala madrasah yang memiliki peran dan fungsi sebagai seorang manajer dan sebagai seorang administrator harus memiliki strategi yang baik dan mampu melakukan proses manajerial pada seluruh sumber daya yang terdapat di madrasah khususnya ketersediaan sarana prasarana penunjang pendidikan dan mampu melakukan proses administratif dalam mengelola kurikulum, administrasi peserta didik, administrasi personalia, administrasi kearsipan, dan administrasi keuangan.¹²⁷ Bentuk upaya kepala madrasah berperan dan berfungsi sebagai manajer dan sebagai administrator dapat dideskripsikan dengan mengorganisasikan kegiatan, mengarahkan kegiatan, menentukan kegiatan, dan mengatur administrasi madrasah yang meliputi: ketatausahaan, Kesiswaan, sarana dan prasarana, dan keuangan madrasah.

Dari pemaparan di atas, dapat diketahui bahwa kepala madrasah di MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus pada proses inventarisasi dalam manajemen sarana prasarana pendidikan dengan mendelegasikan pendidik sebagai pembina sarana prasarana pendidikan untuk melaksanakan kegiatan inventarisasi berupa pencatatan dan penomoran seluruh sarana prasarana pendidikan yang dimiliki oleh madrasah berdasarkan tahun pengadaan. Selain itu, dalam proses inventarisasi dilakukan kegiatan pengklasifikasian

¹²⁶ Observasi sarana prasarana pendidikan MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus, 15 April 2017.

¹²⁷ Sulistyorini, *Op, Cit*, hal. 90.

sarana prasarana dan dilakukan penataan serta penempatan pada tempat yang sesuai dengan jenisnya sehingga mudah dalam pengawasan dan menemukan kembali ketika akan digunakan pada waktu yang akan datang.

4) Penggunaan

Penggunaan adalah kegiatan pemanfaatan dari suatu benda atau alat atau fasilitas yang disediakan madrasah yaitu sarana prasarana pendidikan. Penggunaan sarana prasarana pendidikan dalam suatu madrasah harus memiliki aturan yang bertujuan sebagai upaya pengoptimalan fungsi dari sarana prasarana pendidikan sebagai fasilitas penunjang proses pendidikan dalam suatu madrasah. MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus secara tertulis memiliki jadwal dalam pemanfaatan fasilitas madrasah tetapi dalam kenyataan jadwal yang telah disusun belum dapat berjalan sesuai dengan harapan sehingga penggunaannya masih bersifat fleksibel. Aturan penggunaan sarana prasarana pendidikan di MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus adalah saling kordinasi antara masing-masing pendidik yang akan menggunakan sarana prasarana pendidikan tertentu sehingga tidak mengalami benturan ketika waktu penggunaan. Keadaan tersebut berdasarkan pada penjelasan kepala madrasah bahwa:

“Penggunaan fasilitas madrasah berupa sarana prasarana pendidikan masih bersifat fleksibel atau dapat disesuaikan dengan keadaan. Hal ini dikarenakan keterbatasan sarana prasarana pendidikan yang tersedia di madrasah, khususnya fasilitas yang bersifat umum, seperti: laboratorium bahasa, LCD Proyektor, dan alat peraga. Oleh karena itu, kami menghimbau kepada seluruh pendidik dan tenaga kependidikan jika ingin menggunakan fasilitas madrasah maka diawali dengan menyampaikan pemberitahuan kepada Pembina Sarana Prasarana atau Pembina Laboratorium dan/atau kordinasi dengan pendidik lain yang ingin menggunakan sarana prasarana tersebut sehingga penggunaan dapat dilakukan secara optimal dan tidak mengalami benturan dalam waktu penggunaan. Bagi pihak luar madrasah yang ingin menggunakan atau melakukan peminjaman diwajibkan melampirkan surat peminjaman yang jelas dari mana lembaga

pihak tersebut berasal. Hal tersebut dilakukan sebagai salah satu upaya pengawasan terhadap sarana prasarana pendidikan yang dimiliki oleh madrasah.”¹²⁸

Hartati Sukirman mengemukakan bahwa dalam rangka peningkatan mutu pendidikan maka setiap alat perlengkapan perlu diatur penggunaannya seoptimal mungkin.¹²⁹ Oleh karena itu, kepala madrasah beserta seluruh pendidik dan tenaga kependidikan agar menyusun jadwal penggunaan, prioritas penggunaan, waktu, dan penunjukan petugas penggunaan alat dikaitkan dengan program pendidikan khususnya buku-buku, alat peraga, dan/atau alat penunjang proses pendidikan lainnya.

Penggunaan sarana prasarana pendidikan di MIS NU Matholi’ul Huda Kaliwungu Kudus sudah memiliki jadwal secara tertulis tetapi belum dapat berjalan sesuai dengan harapan. Untuk menanggulangi permasalahan tersebut, kepala madrasah menghimbau bagi seluruh pendidik dan tenaga kependidikan yang akan menggunakan sarana prasarana pendidikan cukup diharuskan melakukan kordinasi dengan pendidik lain dan menyampaikan pemberitahuan kepada pembina atau pendidik yang berwenang sebelum menggunakan fasilitas sarana prasarana pendidikan tersebut untuk menghindari adanya benturan di dalam waktu penggunaan sedangkan bagi pihak luar madrasah yang ingin menggunakan atau melakukan peminjaman maka diwajibkan menyertakan surat resmi peminjaman dari lembaga tempat pihak tersebut berasal.¹³⁰

Hasil observasi yang dilakukan peneliti pada proses pembelajaran dengan menggunakan fasilitas sarana prasarana

¹²⁸ Wawancara Kepala Madrasah MIS NU Matholi’ul Huda Kaliwungu Kudus, 10-12 April 2017.

¹²⁹ Hartati Sukirman, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, UNY Press, Yogyakarta, 2010, hal. 28.

¹³⁰ Wawancara Waka Madrasah/Pembina Kurikulum MIS NU Matholi’ul Huda Kaliwungu Kudus, 11 April 2017, Pembina Sarana Prasarana Pendidikan MIS NU Matholi’ul Huda Kaliwungu Kudus, 12 April 2017, Pembina Kesiswaan MIS NU Matholi’ul Huda Kaliwungu Kudus, 13 April 2017, Pendidik Kelas Bawah MIS NU Matholi’ul Huda Kaliwungu Kudus, 13 April 2017, dan Pendidik Kelas Atas MIS NU Matholi’ul Huda Kaliwungu Kudus, 15 April 2017.

pendidikan berupa LCD Proyektor dan Laboratorium Bahasa tanpa ditemukan benturan waktu ketika penggunaan sarana prasarana pendidikan di MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus.¹³¹ Kenyataan tersebut menyatakan bahwa proses penggunaan sarana prasarana di MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus meskipun jadwal penggunaan tidak berjalan sesuai dengan harapan tetapi telah mampu diatasi dengan sistem koordinasi antar pendidik atau tenaga kependidikan sebelum proses penggunaan dari sarana prasarana pendidikan tersebut.

Kepala madrasah sebagai seorang *educator*, manajer, sekaligus sebagai seorang administrator harus memiliki strategi yang baik dan menciptakan iklim madrasah yang kondusif,¹³² mampu melakukan proses manajerial pada seluruh sumber daya yang terdapat di madrasah khususnya aturan dalam penggunaan sarana prasarana pendidikan dan mampu melakukan proses administrasi dalam mengelola kurikulum, administrasi peserta didik, administrasi personalia, administrasi kearsipan, dan administrasi keuangan.¹³³ Bentuk upaya kepala madrasah berperan dan berfungsi sebagai *educator*, manajer, dan sebagai administrator dapat dideskripsikan dengan mengorganisasikan personal pendidik, mengorganisasikan kegiatan, mengarahkan kegiatan, menentukan kegiatan, mengambil keputusan, melaksanakan pengawasan, dan mengatur administrasi madrasah yang meliputi: ketatausahaan, Kesiswaan, sarana dan prasarana, dan keuangan madrasah.

Dari pemaparan di atas, dapat diketahui bahwa kepala madrasah di MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus pada proses penggunaan sarana prasarana pendidikan dalam manajemen sarana prasarana pendidikan memberikan himbuan kepada seluruh pendidik

¹³¹ Observasi proses pembelajaran di dalam kelas dan di dalam ruang laboratorium bahasa MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus, 29-30 April 2017.

¹³² E. Mulyasa, *Op, Cit*, hal. 98-102.

¹³³ Sulistyorini, *Op, Cit*, hal. 90.

dan tenaga kependidikan ketika akan menggunakan fasilitas madrasah berupa sarana prasarana pendidikan diharuskan menyampaikan pemberitahuan kepada pembina sarana prasarana atau pembina laboratorium dan/atau berkordinasi dengan pendidik lain yang ingin menggunakan fasilitas madrasah yang sejenis sehingga penggunaan dapat dilakukan secara optimal dan tidak mengalami benturan waktu pada saat proses penggunaan sedangkan bagi pihak luar madrasah yang ingin menggunakan atau melakukan peminjaman diwajibkan melampirkan surat peminjaman dari lembaga pihak tersebut berasal.

5) Pemeliharaan

Pemeliharaan atau perawatan sarana prasarana adalah suatu kegiatan atau tindakan yang dilakukan untuk menjaga agar peralatan dalam keadaan siap pakai. Pemeliharaan juga dapat diartikan sebagai suatu tindakan memperbaiki peralatan sampai kondisi dapat digunakan kembali. Pemeliharaan sarana prasarana pendidikan di MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus dilaksanakan oleh pembina sarana prasarana pendidikan yang dibantu oleh pendidik dan pihak luar. Pemeliharaan atau perawatan dilakukan dalam kurun waktu yang berbeda-beda, mulai dari setiap hari, setiap minggu, setiap bulan, bahkan setiap tahun disesuaikan dengan kebutuhan. Oleh karena itu, pemeliharaan sarana prasarana pendidikan di MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus dilakukan berdasarkan pada 2 (dua) jenis sarana prasarana pendidikannya, yaitu: pertama, pemeliharaan atau perawatan terjadwal dilakukan pada sarana prasarana pendidikan madrasah yang membutuhkan perawatan dan pengecekan rutin, seperti: taman madrasah, ruang laboratorium, dan kamar kecil. Kedua, pemeliharaan atau perawatan yang tidak terjadwal dilakukan pada sarana prasarana pendidikan madrasah yang membutuhkan perbaikan secepatnya untuk dapat digunakan kembali, seperti: perlengkapan meubeler yang rusak, peralatan elektronik,

saluran air, dan lain sebagainya. Keadaan tersebut menurut penjelasan yang disampaikan kepala madrasah bahwa:

“Pemeliharaan atau perawatan sarana prasarana pendidikan di MIS NU Matholi’ul Huda Kaliwungu Kudus dilakukan berdasarkan pada 2 (dua) jenis sarana prasarana pendidikannya, yaitu: pertama, pemeliharaan atau perawatan terjadwal dilakukan pada sarana prasarana pendidikan madrasah yang membutuhkan perawatan dan pengecekan rutin, seperti: taman madrasah, ruang laboratorium, dan kamar kecil. Kedua, pemeliharaan atau perawatan yang tidak terjadwal dilakukan pada sarana prasarana pendidikan madrasah yang membutuhkan perbaikan untuk dapat digunakan kembali, seperti: perlengkapan meubeler yang rusak, peralatan elektronik berupa LCD Proyektor, mikrofon, *speaker*, saluran air, dan lain sebagainya. Pemeliharaan atau perawatan dilakukan dalam kurun waktu yang berbeda-beda, mulai dari setiap hari, setiap minggu, setiap bulan, bahkan setiap tahun sesuai dengan kebutuhan.¹³⁴

Menurut Wahyuningrum bahwa “*Pemeliharaan perlengkapan adalah suatu kegiatan pemeliharaan yang terus menerus untuk mengusahakan agar setiap jenis barang tetap berada dalam keadaan baik dan siap pakai.*”¹³⁵ Agar barang-barang yang dimiliki dapat terpelihara dengan baik, maka perlu dilakukan perawatan secara preventif dengan cara menyusun jadwal perawatan, prioritas perawatan, dan penunjukan petugas perawatan sarana prasarana pendidikan.

Proses pemeliharaan sarana prasarana pendidikan yang dilakukan secara terjadwal di MIS NU Matholi’ul Huda Kaliwungu Kudus bagi sarana prasarana pendidikan yang intensitas penggunaannya tinggi, seperti: kamar kecil dan sarana prasarana pendidikan yang memerlukan perhatian khusus, seperti: peralatan di ruang laboratoium sedangkan pemeliharaan sarana prasarana pendidikan yang dilakukan secara tidak terjadwal di MIS NU

¹³⁴ Wawancara Kepala Madrasah MIS NU Matholi’ul Huda Kaliwungu Kudus, 10 April 2017.

¹³⁵ Wahyuningrum H, *Op. Cit*, hal. 31.

Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus bagi sarana prasarana pendidikan yang membutuhkan perbaikan segera mungkin agar dapat segera digunakan kembali, seperti: perlengkapan meubeler, peralatan elektronik, sanitasi, dan lain sebagainya. Proses pemeliharaan ringan dilakukan oleh pembina sarana prasarana pendidikan dibantu oleh pendidik, seperti: perbaikan meubeler sedangkan untuk perawatan yang berat maka diperlukan bantuan dari pihak luar, seperti: proses pengecatan bangunan. Hal ini sebagaimana penjelasan pembina sarana prasarana pendidikan bahwa:

”Proses pemeliharaan atau perawatan sarana prasarana pendidikan di MIS NU Matholi'ul Huda terdiri dari 2 (dua) kategori, yaitu: pertama, sarana prasarana pendidikan yang proses pemeliharaan atau perawatannya dilakukan secara terjadwal yaitu sarana prasarana pendidikan yang intensitas penggunaannya tinggi, seperti: kamar kecil dilakukan pembersihan dan perawatan dalam kurun waktu 2 (dua) minggu sekali, sarana prasarana yang memerlukan perhatian khusus, seperti: peralatan di ruang laboratoium dilakukan pengecekan dalam kurun waktu 1 (satu) bulan sekali, dan taman madrasah yang memerlukan perawatan dan penyiraman setiap hari. Kedua, sarana prasarana yang proses pemeliharaannya tidak terjadwal. Proses pemeliharaan berupa perbaikan sesuai dengan situasi dan kondisi yang dibutuhkan supaya dapat segera digunakan kembali dalam proses pendidikan, seperti: perlengkapan meubeler yang meliputi: kursi, meja, almari, peralatan elektronik, sanitasi, dan lain sebagainya. Semua kegiatan pemeliharaan atau perawatan dilakukan oleh pembina sarana prasarana pendidikan dibantu oleh pendidik untuk perawatan yang ringan, seperti: perbaikan meubeler sedangkan untuk perawatan yang berat maka diperlukan bantuan dari pihak luar, seperti: proses pengecatan bangunan.”¹³⁶

Peneliti mendapati bukti dokumentasi dari penjelasan-penjelasan di atas berupa laporan kegiatan pembina sarana prasarana pendidikan yang diserahkan kepada Kepala Madrasah.¹³⁷ Selain itu,

¹³⁶ Wawancara Pembina Sarana Prasarana Pendidikan MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus, 12 April 2017.

¹³⁷ Dokumentasi Laporan Kegiatan Pembina Sarana Prasarana Pendidikan MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus, 27 April 2017.

berdasarkan hasil observasi peneliti terhadap keadaan sarana prasarana pendidikan madrasah yang memperlihatkan lingkungan madrasah yang bersih, asri, rapi, dan berfungsi baik untuk menunjang proses pendidikan di madrasah.¹³⁸

Kepala madrasah sebagai seorang *leader* sekaligus sebagai seorang manajer harus mampu membangun visi, misi, dan strategi madrasah, dapat melakukan proses delegasi wewenang secara baik sehingga proses operasional organisasi madrasah dapat berjalan dengan lancar.¹³⁹ Selain itu, kepala madrasah harus mampu melakukan proses manajerial pada seluruh sumber daya yang terdapat di madrasah khususnya mengambil keputusan terkait proses pemeliharaan sarana prasarana pendidikan. Bentuk upaya kepala madrasah berperan dan berfungsi sebagai *leader* dan sebagai manajer dapat dideskripsikan dengan mengorganisasikan personal pendidik, mengorganisasikan kegiatan, mengarahkan kegiatan, menentukan kegiatan, mengambil keputusan, melaksanakan pengawasan, dan melakukan pendelegasian kepada pendidik dan tenaga kependidikan dalam proses pengelolaan sumber daya madrasah sehingga dapat berjalan dengan efektif dan efisien.

Dari pemaparan di atas, dapat diketahui bahwa kepala madrasah di MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus pada proses pemeliharaan sarana prasarana pendidikan dalam manajemen sarana prasarana pendidikan mendelegasikan kepada pembina sarana prasarana pendidikan untuk melakukan pemeliharaan yang terdiri dari 2 (dua) bentuk, yaitu: pemeliharaan yang terjadwal bagi sarana prasarana pendidikan yang intensitas penggunaannya tinggi sarana prasarana pendidikan yang memerlukan perhatian khusus dan

¹³⁸ Observasi sarana prasarana pendidikan MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus, 15 April 2017.

¹³⁹ Peserta didikti Purbayatri, *Kepala Sekolah sebagai Leader*, 13 februari 2009. (online). Tersedia: <https://suarapendidik.wordpress.com/2009/02/13/kepala-sekolah-sebagai-leader-dan-manajer/> (28 Maret 2017).

pemeliharaan yang tidak terjadwal berbentuk kegiatan perbaikan yang dilaksanakan sesuai dengan kebutuhan supaya sarana prasarana pendidikan selalu dalam keadaan siap untuk dimanfaatkan dalam menunjang proses pendidikan di madrasah.

6) Pengendalian

Pengendalian adalah kegiatan yang dilakukan untuk menjaga kegiatan manajemen sarana dan prasarana pendidikan selalu berjalan sesuai prosedur yang telah ditetapkan sehingga efektifitas dan efisiensi sumber daya dapat tercapai. Proses pengendalian dilakukan oleh kepala madrasah MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus dengan cara menjalin komunikasi dengan pembina sarana prasarana pendidikan madrasah dan mengikuti seluruh proses pengelolaan sarana prasarana pendidikan dengan tujuan agar kepala madrasah dapat selalu mengetahui keadaan dan perkembangan dari sarana prasarana pendidikan di madrasah. Selain itu, kepala madrasah juga menugaskan kepada pembina sarana prasarana pendidikan untuk menyusun laporan seluruh kegiatan yang telah dilakukan dalam proses pengelolaan sarana prasarana pendidikan madrasah, baik secara perbulan dan tahunan. Keadaan tersebut berdasarkan dari penjelasan yang disampaikan oleh kepala madrasah bahwa:

“Bentuk pengendalian yang kami laksanakan dengan menjalin komunikasi bentuk hubungan kordinasi dan konsultasi dengan pembina sarana prasarana pendidikan yang dimulai dari tahap awal berupa perencanaan sampai tahap penghapusan sehingga kami dapat selalu mengetahui keadaan sarana prasarana pendidikan di madrasah. Bentuk pengendalian lain yang kami lakukan adalah melalui pemberian tugas kepada pembina sarana prasarana pendidikan untuk melaporkan dalam bentuk tertulis seluruh kegiatan pelaksanaan pengelolaan sarana prasarana pendidikan yang telah dilakukan, baik secara bulanan maupun tahunan yang akan disampaikan pada rapat evaluasi bulanan dan akhir tahun pelajaran.”¹⁴⁰

¹⁴⁰ Wawancara Kepala Madrasah MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus, 10-12 April 2017.

Menurut Wahyuningrum, dalam pelaksanaan kegiatan pengendalian dapat disusun serangkaian kerja, yaitu: (1) mengikuti proses pengendalian dari pengadaan sampai penghapusan, (2) menyusun tata cara laporan baik lisan maupun tertulis, (3) mengadakan konsultasi dengan pihak pimpinan, (4) mengadakan konsultasi dengan pihak pelaksana fungsi masing-masing kegiatan, (5) mengadakan koordinasi antara fungsi perencanaan dengan fungsi-fungsi lainnya, dan (6) menyusun laporan menyeluruh secara periodik tentang pelaksana dari proses pengelolaan yang terjadi dalam masing-masing fungsinya.¹⁴¹

Bentuk hubungan koordinasi dan konsultasi antara kepala madrasah dengan pembina sarana prasarana pendidikan dilakukan secara personal maupun secara umum di dalam forum rapat koordinasi mulai dari tahap awal perencanaan sampai pada proses penghapusan. Pembina sarana prasarana pendidikan juga membenarkan adanya tugas untuk melaporkan seluruh agenda kegiatan yang telah dilakukan dalam proses mengelola sarana prasarana pendidikan di MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus secara rutin selama 1 (satu) bulan dan selama 1 (satu) tahun pelajaran. Hal ini sebagaimana penjelasan dari pembina sarana prasarana pendidikan bahwa:

“Pada bentuk pengendalian dalam proses manajerial sarana prasarana pendidikan, kepala madrasah selalu melakukan kegiatan koordinasi dan konsultasi dengan pembina sarana prasarana pendidikan, baik secara personal maupun secara umum di dalam forum rapat koordinasi bersama seluruh pendidik dan tenaga kependidikan mulai dari tahap awal yaitu perencanaan pengadaan sampai pada proses penghapusan. Selanjutnya, bentuk pengendalian dilakukan dengan menugaskan kepada pembina sarana prasarana pendidikan untuk melaporkan dalam bentuk tertulis seluruh kegiatan yang telah dilaksanakan, baik di dalam jangka waktu bulanan maupun tahunan untuk disampaikan dalam agenda rapat evaluasi bulanan dan akhir tahun pelajaran.”¹⁴²

¹⁴¹ Wahyuningrum H, *Op. Cit*, hal. 37-38.

¹⁴² Wawancara Pembina Sarana Prasarana Pendidikan MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus, 12 April 2017.

Seluruh agenda kegiatan yang dilakukan oleh pembina di MIS NU Matholi'ul Huda harus dilaporkan dalam bentuk tertulis dan disampaikan dalam agenda rapat evaluasi bulanan maupun tahunan yang diadakan oleh kepala madrasah sebagai salah satu bentuk pengendalian yang dilakukan oleh kepala madrasah dalam proses mengelola madrasah.¹⁴³ Bukti konkrit lain yang peneliti temukan dalam proses dokumentasi berupa dokumen laporan seluruh kegiatan yang telah dilaksanakan oleh pembina sarana prasarana kepada kepala madrasah dalam kurun waktu 1 (satu) bulan.¹⁴⁴ Kenyataan tersebut menyatakan bahwa proses pengendalian yang dilakukan kepala madrasah tidak hanya pada bentuk kegiatan berupa hubungan kordinasi saja tetapi juga pengendalian dalam bentuk menyusun laporan secara tertulis yang menyeluruh secara periodik tentang pelaksanaan dari proses pengelolaan sarana prasarana pendidikan yang terjadi di MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus.

Kepala madrasah yang berperan dan berfungsi sebagai seorang manajer sekaligus sebagai seorang supervisor harus melakukan sebuah aktifitas pembinaan yang direncanakan untuk membantu para pendidik dan tenaga kependidikan madrasah dalam melakukan pekerjaan mereka secara afektif.¹⁴⁵ Bentuk upaya kepala madrasah berperan dan berfungsi sebagai manajer sekaligus sebagai supervisor dapat dideskripsikan dengan mengambil keputusan, melaksanakan pengawasan, melakukan pendelegasian kepada pendidik dan tenaga kependidikan dalam proses pengelolaan sumber daya madrasah, menyelenggarakan rapat dewan pendidik secara insidental maupun periodik yang membicarakan proses manajerial madrasah, dan

¹⁴³ Wawancara Waka Madrasah/Pembina Kurikulum MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus, 11 April 2017, Pembina Kesiswaan MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus, 13 April 2017.

¹⁴⁴ Dokumentasi Laporan Kegiatan Pembina Sarana Prasarana Pendidikan MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus, 27 April 2017.

¹⁴⁵ Ngalim Purwanto, *Op. Cit*, hal. 76.

mengadakan penilaian pendidik terkait cara dan hasil kerja dengan meneliti kembali tugas, wewenang, dan kewajiban pendidik untuk selanjutnya mengadakan perbaikan-perbaikan dalam tahun ajaran berikutnya sehingga dapat berjalan dengan efektif dan efisien.

Dari pemaparan di atas, dapat diketahui bahwa kepala madrasah di MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus pada proses pengendalian dalam manajemen sarana prasarana pendidikan dengan menjalin komunikasi berbentuk hubungan kordinasi dan konsultasi dengan pembina sarana prasarana pendidikan yang dimulai dari tahap awal berupa perencanaan sampai tahap penghapusan dan menugaskan kepada pembina sarana prasarana pendidikan untuk melaporkan dalam bentuk tertulis seluruh kegiatan yang telah dilaksanakan secara periodik, baik di dalam jangka waktu bulanan maupun tahunan untuk disampaikan dalam agenda rapat evaluasi bulanan dan akhir tahun pelajaran.

7) Penghapusan

Penghapusan barang atau perlengkapan merupakan salah satu bagian dari sebuah proses manajerial sarana prasarana pendidikan di madrasah. Penghapusan barang atau perlengkapan sebagai sarana prasarana pendidikan adalah kegiatan menghapus barang-barang milik madrasah dari daftar inventaris sehingga barang tersebut tidak digunakan lagi sebagai penunjang proses pendidikan. Proses penghapusan di MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus dilakukan berdasarkan pertimbangan dari segi kemanfaatan yang dapat diperoleh dari sarana prasarana pendidikan setelah dilakukan perbaikan. Hal ini sebagaimana penjelasan yang disampaikan oleh kepala madrasah bahwa:

“Kegiatan penghapusan sarana prasarana pendidikan di MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus dilakukan pada sarana prasarana yang mengalami kerusakan. Kegiatan penghapusan didasarkan pada segi kemanfaatan setelah dilakukan kegiatan perbaikan terhadap sarana prasarana tersebut. Jika sarana prasarana pendidikan yang mengalami kerusakan tersebut

membutuhkan dana yang besar untuk perbaikan tetapi tidak dapat dimanfaatkan kembali secara maksimal maka pengadaan sarana prasarana baru yang dipilih dan sarana prasarana tersebut dihapus dari daftar inventaris madrasah. Begitu juga sebaliknya, jika sarana prasarana pendidikan yang mengalami kerusakan tersebut membutuhkan dana yang kecil untuk perbaikan tetapi tidak dapat dimanfaatkan kembali secara maksimal maka pengadaan sarana prasarana baru yang dipilih dan sarana prasarana tersebut dihapus dari daftar inventaris madrasah. Pertimbangan tersebut dilakukan oleh kepala madrasah melalui kordinasi dan konsultasi dengan pembina sarana prasarana pendidikan madrasah dan seluruh pendidik dan tenaga kependidikan madrasah.”¹⁴⁶

Kegiatan penghapusan dilakukan sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan bersama.¹⁴⁷ Tujuan penghapusan sebagai salah satu kegiatan dalam pengelolaan perlengkapan pendidikan di madrasah untuk mencegah atau membatasi kerugian yang lebih besar sebagai akibat pengeluaran dana untuk pemeliharaan atau perbaikan perlengkapan yang rusak, membebaskan madrasah dari tanggung jawab pemeliharaan, dan meringankan beban inventarisasi.¹⁴⁸

Penghapusan sarana prasarana pendidikan madrasah di MIS NU Matholi’ul Huda Kaliwungu Kudus didasarkan pada pertimbangan dari segi kemanfaatan yang didapatkan setelah dilakukan perbaikan terhadap sarana prasarana pendidikan yang mengalami kerusakan. Jika sarana prasarana pendidikan yang mengalami kerusakan tersebut tidak dapat digunakan kembali secara maksimal meskipun telah dilakukan perbaikan maka pengadaan sarana prasarana yang baru lebih dipilih oleh kepala madrasah. Seluruh sarana prasarana pendidikan yang mengalami kerusakan dan

¹⁴⁶ Wawancara Kepala Madrasah MIS NU Matholi’ul Huda Kaliwungu Kudus, 10 April 2017.

¹⁴⁷ Ibrahim Bafadal, *Manajemen Perlengkapan Madrasah*, Bumi Aksara, Jakarta, 2003, hal. 62.

¹⁴⁸ *Ibid*, hal. 62.

tidak dapat digunakan kembali akan disimpan di dalam gudang yang selanjutnya akan dijual ke tempat penjualan barang bekas.¹⁴⁹

Peneliti menemukan fakta yang mendukung dari penjelasan-penjelasan responden dalam bentuk dokumentasi data inventaris sarana prasarana pendidikan di MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus yang memuat seluruh sarana prasarana pendidikan beserta jumlah dan kondisinya sebagaimana dalam tabel. IV.1 tentang daftar inventarisasi MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus.¹⁵⁰ Daftar tersebut memperlihatkan bahwa secara mayoritas sarana prasarana pendidikan dalam kondisi baik dan mampu digunakan sebagai penunjang proses pendidikan di madrasah meskipun terdapat 3 (tiga) alat atau benda dalam kondisi rusak, yaitu: alat peraga gerhana, rangka manusia, dan cermin cekung yang merupakan alat peraga sains. Pengadaan alat peraga sains merupakan salah satu program kegiatan madrasah yang bertujuan untuk menanggulangi kerusakan yang ada.¹⁵¹

Kepala madrasah sebagai seorang *leader* sekaligus sebagai seorang manajer harus mampu membangun visi, misi, dan strategi madrasah, dapat melakukan proses delegasi wewenang secara baik sehingga proses operasional organisasi madrasah dapat berjalan dengan lancar.¹⁵² Selain itu, kepala madrasah harus mampu melakukan proses manajerial pada seluruh sumber daya yang terdapat di madrasah khususnya mengambil keputusan dan terkait penetapan pedoman dalam melakukan penghapusan sarana prasarana pendidikan.

¹⁴⁹ Wawancara Waka Madrasah/Pembina Kurikulum MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus, 11 April 2017, Pembina Sarana Prasarana Pendidikan MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus, 12 April 2017, Pembina Kesiswaan MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus, 13 April 2017, Pendidik Kelas Bawah MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus, 13 April 2017, dan Pendidik Kelas Atas MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus, 15 April 2017.

¹⁵⁰ Dokumentasi Buku Inventaris Sarana Prasarana Pendidikan MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus, 18 April 2017.

¹⁵¹ Dokumentasi Rencana Kegiatan Tahunan (RKT) dan Rencana Kegiatan Menengah (RKM) MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus, 27 April 2017.

¹⁵² Peserta didikti Purbayatri, *Kepala Sekolah sebagai Leader*, 13 februari 2009. (online). Tersedia: <https://suarapendidik.wordpress.com/2009/02/13/kepala-sekolah-sebagai-leader-dan-manajer/> (28 Maret 2017).

Bentuk upaya kepala madrasah sebagai *leader* dan sebagai manajer dapat dideskripsikan dengan mendelegasikan pendidik, mengorganisasikan personal pendidik, mengorganisasikan kegiatan, mengarahkan kegiatan, menentukan kegiatan, mengambil keputusan, mengeluarkan kebijakan, dan melaksanakan pengawasan sehingga proses pengelolaan sumber daya madrasah dapat berjalan dengan efektif dan efisien.

Dari pemaparan di atas, dapat diketahui bahwa kepala madrasah di MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus pada proses penghapusan dalam manajemen sarana prasarana pendidikan dengan menentukan kebijakan berupa penghapusan sarana prasarana pendidikan madrasah dilakukan melalui pertimbangan pada segi kemanfaatan yang didapat setelah dilakukan perbaikan terhadap sarana prasarana pendidikan tersebut. Jika sarana prasarana pendidikan yang telah diperbaiki tidak dapat dimanfaatkan kembali secara maksimal maka dilakukan penghapusan dan melakukan pengadaan sarana prasarana pendidikan yang baru.

d. Manajemen Peningkatan Mutu

Mutu merupakan suatu hal yang membedakan antara yang baik dan sebaliknya. Mutu juga dapat diartikan suatu hal yang dapat membedakan keberhasilan dan kegagalan. Lebih jauh lagi, mutu diartikan sebagai kepuasan pelanggan, sehingga mutu merupakan suatu hal yang menjamin perkembangan suatu lembaga di dalam persaingan yang ketat. Mutu dapat dilihat dari ketersediaan dan kelayakan komponen-komponen dalam sebuah lembaga. Mutu dapat diketahui ketika mengalaminya. Kesadaran akan keberadaan mutu ketika mutu telah hilang. Peningkatan mutu merupakan target bagi setiap lembaga, organisasi, atau madrasah. Dengan demikian manajemen peningkatan mutu dapat diartikan merupakan serangkaian proses pengaturan dan menumbuh-kembangkan seluruh sumber daya yang terdapat di madrasah secara efektif dan efisien untuk

menunjang seluruh pelaksanaan kegiatan dan program pendidikan di madrasah dalam rangka pencapaian tujuan pendidikan madrasah.

Kepala madrasah MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus dalam rangka melakukan perannya sebagai pimpinan dengan menjalankan beberapa peran dan fungsi sebagai seorang kepala madrasah berkewajiban melakukan aktifitas manajerial secara utuh terhadap seluruh sumber daya yang dimiliki oleh madrasah untuk membawa madrasah ke arah yang lebih baik dari waktu ke waktu. Kepala madrasah MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus menyampaikan pendapatnya terkait pengertian dari peningkatan mutu madrasah bahwa:

“Peningkatan mutu madrasah adalah upaya yang dilakukan oleh warga madrasah untuk membawa madrasah ke arah yang lebih baik dan lebih maju dari tahun ke tahun dengan tujuan memaksimalkan pelayanan kepada masyarakat atas kebutuhan pendidikan. Upaya yang dilakukan untuk proses peningkatan mutu madrasah dengan cara meningkatkan komponen-komponen madrasah, terutama peningkatan proses pendidikannya. Selain itu, upaya yang dilakukan dengan meningkatkan seluruh sumber daya madrasah yang berfungsi sebagai penunjang proses pendidikan tersebut, seperti: pendidik dan tenaga kependidikan yang bekerja, sarana prasarana pendidikan, dan mengadakan evaluasi pelaksanaan pendidikan madrasah sebagai bentuk dari sebuah sistem kontrol bagi madrasah supaya tidak keluar dari tujuan utama yaitu memberikan pelayanan pendidikan kepada seluruh masyarakat yang telah mempercayakan anaknya untuk menerima pendidikan di MIS Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus, khususnya masyarakat di sekitar lingkungan madrasah.”¹⁵³

Peningkatan mutu madrasah adalah upaya warga madrasah untuk mengembangkan madrasah menjadi lebih baik dari waktu sebelumnya. Upaya yang dapat dilakukan dengan cara meningkatkan seluruh sumber daya madrasah, yaitu: pendidik dan tenaga kependidikan sebagai sumber daya madrasah, sarana prasarana pendidikan madrasah sebagai penunjang proses pendidikan. Selain itu, mengadakan evaluasi pelaksanaan

¹⁵³ Wawancara Kepala Madrasah MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus, 12 April 2017.

pendidikan madrasah sebagai bentuk pengendalian madrasah untuk selalu mengarah ke pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.¹⁵⁴

Dengan demikian, proses manajemen peningkatan mutu di MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus dilakukan dengan melakukan pembaharuan, perbaikan, atau pengembangan secara menyeluruh dari madrasah, meliputi: proses pembelajaran, sumber daya manusia, sarana prasarana pendidikan, dan mengadakan kegiatan evaluasi dari pelaksanaan pendidikan madrasah. Kegiatan tersebut perlu dilakukan dengan secara efektif dan efisien agar dapat menunjang produktifitas madrasah. Adapun pelaksanaan manajemen peningkatan mutu madrasah yang dilakukan oleh kepala madrasah MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus, sebagai berikut:

1) Peningkatan proses pendidikan

Proses pendidikan merupakan kegiatan utama bagi madrasah. Kegiatan pendidikan adalah proses mengembangkan kemampuan, sikap, tingkah laku serta potensi-potensi peserta didik untuk mengubah sikap peserta didik dari suatu kondisi tertentu menuju kondisi yang lebih baik.¹⁵⁵ Proses mencapai mutu madrasah MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus dapat dicapai salah satunya dengan peningkatan dalam proses pendidikan madrasah.

Peningkatan proses pendidikan di MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus dilakukan melalui 2 (dua) cara, yaitu: melalui program secara tertulis dan melalui pengambilan kebijakan terkait peningkatan proses pendidikan. Program yang tertulis secara langsung tertera pada RKT dan RKM yang memuat mengenai program kegiatan madrasah tentang mengadakan kegiatan tambahan dalam bidang kerohanian peserta didik, penambahan muatan lokal, dan penambahan

¹⁵⁴ Wawancara Waka Madrasah/Pembina Kurikulum MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus, 11 April 2017, Pembina Sarana Prasarana Pendidikan MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus, 12 April 2017, Pembina Kesiswaan MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus, 13 April 2017, Pendidik Kelas Bawah MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus, 13 April 2017, dan Pendidik Kelas Atas MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus, 15 April 2017.

¹⁵⁵ *Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional*. Pasal 3.

Jam Tatap Muka (JTM) khusus mata pelajaran yang diujikan dalam Ujian Nasional (UN) sedangkan pengambilan kebijakan terkait peningkatan proses pendidikan dilakukan kepala madrasah untuk seluruh pendidik, yaitu: penggunaan berbagai bahan ajar dan sumber belajar pendidik, pembinaan belajar secara intensif bagi peserta didik yang kurang mampu dalam pemahaman, pembimbingan bagi peserta didik unggul dalam bidang akademik maupun non-akademik, pelaksanaan pembelajaran secara tuntas, pemberlakuan program remedial bagi peserta didik, dan penetapan pendidik mata pelajaran sesuai dengan kompetensi yang dimiliki. Kenyataan tersebut sebagaimana penjelasan kepala madrasah bahwa:

“Peningkatan proses pendidikan di MIS NU Matholi’ul Huda Kaliwungu Kudus dilakukan melalui program secara tertulis dan peraturan atau himbauan secara tidak tertulis. Program yang tertulis secara langsung tertera pada jadwal pelajaran, RKT, dan RKM, yaitu: mengadakan kegiatan tambahan dalam bidang kerohanian peserta didik, seperti: tahlil dan istighosah, penambahan muatan lokal, seperti: nahwu dan shorof, bimbingan membaca Al-Qur’an, dan penambahan Jam Tatap Muka (JTM) khusus mata pelajaran yang diujikan dalam Ujian Nasional (UN) sedangkan peraturan atau himbauan yang tidak tertulis sebagai pedoman dalam menentukan langkah-langkah dalam melaksanakan proses pendidikan, yaitu: penggunaan berbagai bahan ajar dan sumber belajar pendidik dalam melaksanakan proses pembelajaran di dalam kelas, pembinaan belajar secara intensif peserta didik yang kurang mampu dalam pemahaman, pembimbingan bagi peserta didik unggul atau berprestasi dalam bidang akademik maupun non-akademik, pelaksanaan pembelajaran secara tuntas dan efektif sesuai dengan KKM madrasah, pemberlakuan program remedial bagi peserta didik yang belum sesuai dengan KKM, dan penetapan pendidik mata pelajaran sesuai dengan pengetahuan dan keahlian terkait mata pelajaran di luar dari pendidik kelas.”¹⁵⁶

Manajemen peningkatan mutu digunakan untuk mengoreksi proses bukan untuk menyalahkan perseorangan. Jadi, strategi yang dapat dilakukan pemimpin sebagai agen perubahan dalam peningkatan

¹⁵⁶ Wawancara Kepala Madrasah MIS NU Matholi’ul Huda Kaliwungu Kudus, 10-12 April 2017.

mutu lembaga terkait dengan pelayanan proses pendidikan, di antaranya adalah: menciptakan tujuan yang mantap demi perbaikan mutu pendidikan, mengadopsi filosofi baru, memperbaiki sistem manajemen dan pelayanan secara konsisten dan berkesinambungan, mendahulukan kualitas daripada kuantitas, melakukan tindakan dalam transformasi.¹⁵⁷

Tujuan utama dari manajemen peningkatan mutu adalah dalam peningkatan mutu lembaga secara total dan menyeluruh. Oleh karena itu, proses peningkatan mutu di MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus khususnya pada peningkatan proses pendidikan dilakukan melalui 2 (dua) cara, yaitu: pertama, perencanaan program kegiatan pendidikan madrasah yang termuat di dalam RKT dan RKM, seperti: penambahan Jam Tatap Muka (JTM) bagi mata pelajaran Ujian Nasional (UN), yaitu: Ilmu Pengetahuan Alam (IPA), Matematika, dan Bahasa Indonesia, penambahan mata pelajaran muatan lokal yang sesuai dengan kebutuhan peserta didik, seperti: Nahwu dan Shorof. Kedua, kebijakan kepala madrasah berupa himbauan kepada seluruh pendidik di dalam melaksanakan pendidikan di madrasah, yaitu: pendidik harus menggunakan bahan ajar dan sumber belajar yang variatif, pendidik harus melakukan pembinaan belajar bagi peserta didik yang tertinggal, melakukan pembimbingan bagi peserta didik unggul atau berprestasi dalam bidang akademik maupun non-akademik, pelaksanaan pembelajaran secara tuntas sesuai dengan KKM madrasah, pemberlakuan program remedial bagi peserta didik yang belum memenuhi KKM, dan penetapan pendidik mata pelajaran sesuai dengan bidang keahlian pendidik tersebut.¹⁵⁸

¹⁵⁷ Helmawati, *Meningkatkan Kinerja Kepala Sekolah/Madrasah Melalui Manajerial Skill*, Rineka Cipta, 2014, Jakarta, hal. 206-210.

¹⁵⁸ Wawancara Waka Madrasah/Pembina Kurikulum MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus, 11 April 2017, Pembina Sarana Prasarana Pendidikan MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus, 12 April 2017, Pembina Kesiswaan MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus, 13 April 2017, Pendidik Kelas Bawah MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus, 13 April 2017, dan Pendidik Kelas Atas MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus, 15 April 2017.

Sebagaimana penjelasan-penjelasan dari responden di atas, fakta di lapangan dapat dibuktikan dengan dokumentasi RKT dan RKM madrasah yang di dalamnya memuat sasaran, program kegiatan dan penanggung jawab, indikator keberhasilan, bentuk kegiatan, dan waktu pelaksanaan, baik dalam jangka semester, tahunan, dan menengah program peningkatan mtu madrasah terkait proses pendidikan di MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus berupa penambahan Jam Tatap Muka (JTM) bagi mata pelajaran Ujian Nasional (UN).¹⁵⁹ Selain itu, kenyataan tersebut didukung juga dengan jadwal pelajaran yang memuat seluruh mata pelajaran termasuk mata pelajaran muatan lokal, khususnya muatan lokal Nahwu dilaksanakan setiap hari Kamis bagi kelas IV dan VI dan setiap hari Rabu bagi kelas V, muatan lokal Shorof dilaksanakan setiap hari Selasa bagi kelas IV dan setiap hari Kamis bagi kelas V dan kelas VI, dan muatan lokal Baca Al-Qur'an dilaksanakan setiap hari Kamis bagi kelas I, setiap hari Ahad bagi kelas II, setiap hari Senin bagi kelas III, setiap hari Selasa bagi kelas IV, setiap hari Sabtu bagi kelas V, dan setiap hari Rabu bagi kelas VI, dan jadwal pelaksanaan kegiatan kerohanian peserta didik, seperti: kegiatan tahlil yang dilaksanakan setiap hari Senin bagi kelas I sampai kelas VI sedangkan istighosah dilaksanakan setiap hari Rabu hanya bagi peserta didik kelas atas, yaitu: kelas IV, kelas V, dan kelas VI.¹⁶⁰

Kepala madrasah sebagai agen perubahan dalam peningkatan mutu lembaga dan sebagai seorang administrator memiliki hubungan yang sangat erat dengan berbagai aktifitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan, dan pendokumentasian seluruh program sekolah secara spesifik yang dilakukan dengan cara efektif

¹⁵⁹ Dokumentasi Rencana Kegiatan Tahunan (RKT) dan Rencana Kegiatan Menengah (RKM) MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus, 27 April 2017.

¹⁶⁰ Dokumentasi Jadwal Pelajaran MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus, 17 April 2017.

dan efisien agar dapat menunjang produktifitas madrasah.¹⁶¹ Selain itu, kepala madrasah juga berperan dan berfungsi sebagai *educator* yang mengharuskan untuk memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme bawahan di madrasahnyanya dengan memberikan nasehat kepada warga madrasah, memberikan dorongan kepada seluruh bawahannya untuk kepentingan pembelajaran, dan mengadakan program akselerasi (*acceleration*) bagi peserta didik yang cerdas di atas normal.¹⁶² Upaya atau tindakan kepala madrasah dalam proses manajerial peningkatan mutu dapat dilakukan salah satunya dengan memberikan pengetahuan bahwa peningkatan mutu adalah tanggung jawab seluruh masyarakat madrasah, memberikan wewenang dan tugas kepada seluruh pendidik dan tenaga kependidikan untuk melakukan kegiatan dalam upaya peningkatan mutu madrasah.¹⁶³

Dari pemaparan di atas, dapat diketahui bahwa kepala madrasah di MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus terkait peningkatan proses pendidikan dalam proses manajemen peningkatan mutu madrasah menciptakan tujuan yang mantap demi perbaikan mutu pendidikan dan mengadopsi filosofi baru dengan menyusun perencanaan program kegiatan pendidikan madrasah di dalam RKT dan RKM, seperti: penambahan Jam Tatap Muka (JTM) bagi mata pelajaran Ujian Nasional (UN), mengadakan kegiatan tambahan dalam bidang kerohanian peserta didik, dan penambahan muatan lokal. Selain itu, kepala madrasah MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus bertindak mendahulukan kualitas daripada kuantitas dengan menghimbau kepada pendidik untuk melakukan pembinaan belajar bagi peserta didik yang tertinggal, melakukan bimbingan bagi peserta didik unggul atau berprestasi dalam bidang akademik maupun non-

¹⁶¹ E. Mulyasa, *Op, Cit*, hal. 107-110

¹⁶² *Ibid*, hal. 98-102.

¹⁶³ Helmawati, *Op, Cit*, hal. 210-213.

akademik, melaksanakan pembelajaran secara tuntas dan efektif sesuai dengan KKM madrasah, melaksanakan remedial bagi peserta didik yang belum sesuai dengan KKM. Selanjutnya, kepala madrasah melakukan tindakan dalam transformasi dengan menghimbau kepada pendidik untuk menggunakan bahan ajar dan sumber belajar pendidik yang variatif dalam melaksanakan proses pembelajaran di dalam kelas. Kegiatan-kegiatan tersebut merupakan rangkaian upaya kepala madrasah untuk menyampaikan kepada pendidik bahwa peningkatan mutu madrasah adalah tanggung jawab seluruh masyarakat madrasah dan memberikan wewenang serta tugas kepada seluruh pendidik untuk melakukan kegiatan peningkatan mutu madrasah dalam bidang peningkatan proses pendidikan madrasah.

2) Peningkatan mutu pendidik dan tenaga kependidikan

Pendidik dan tenaga kependidikan adalah salah satu sumber daya madrasah. Meningkatnya mutu pendidik dan tenaga kependidikan berakibat pada meningkatnya proses pelaksanaan pembelajaran dan pemberian pelayanan yang dilakukan oleh pendidik dan tenaga kependidikan kepada peserta didik. Peningkatan mutu pendidik dan tenaga kependidikan di MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus hanya sebatas pendelegasian pendidik dan tenaga kependidikan dalam pelatihan atau *workshop* yang dilaksanakan oleh pemerintah atau lembaga lain di luar madrasah. Kepala madrasah belum memiliki program khusus atau program secara pribadi madrasah terkait peningkatan mutu pendidik dan tenaga kependidikan di MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus. Keadaan tersebut berdasarkan pada penjelasan dari kepala madrasah bahwa:

“Peningkatan mutu pendidik dan tenaga kependidikan belum terprogram di dalam manajemen madrasah tetapi hanya sebatas pada pendelegasian pendidik dan tenaga kependidikan dalam pelatihan atau *workshop* yang dilaksanakan oleh pemerintah atau lembaga lain di luar madrasah. Pendelegasian pendidik dan tenaga kependidikan dilakukan secara bergantian sampai merata ke seluruh pendidik. Pendelegasian pendidik dan tenaga

kependidikan juga disesuaikan dengan bentuk dan materi dari *workshop* atau pelatihan dengan bentuk tugas dan wewenang pendidik di dalam madrasah.”¹⁶⁴

Secara keseluruhan, penjelasan dari responden penelitian lain mendukung penjelasan yang disampaikan oleh kepala madrasah bahwa kepala madrasah belum mempunyai program secara tertulis mengenai peningkatan mutu pendidik dan tenaga kependidikan. Bentuk peningkatan mutu hanya sebatas mendelegasikan pendidik dan tenaga kependidikan pada pelatihan atau *workshop* yang dilaksanakan oleh pemerintah atau lembaga lain di luar madrasah. Cara yang digunakan oleh kepala madrasah dalam mendelegasikan pendidik dengan bergantian (*rolling*) sehingga seluruh pendidik dan tenaga kependidikan terpenuhi. Pendelegasian juga disesuaikan antara materi pelatihan atau *workshop* dengan tugas dan wewenang pendidik atau tenaga kependidikan di dalam madrasah. Sampai saat ini, secara keseluruhan pendidik sudah pernah mengikuti pelatihan atau *workshop*, bahkan terdapat pendidik dan tenaga kependidikan yang telah mengikuti pelatihan atau *workshop* lebih dari 5 (lima) kali selama bertugas di MIS NU Matholi’ul Huda Kaliwungu Kudus.¹⁶⁵

Penjelasan-penjelasan di atas sejalan dengan bukti dokumentasi yang didapatkan oleh peneliti berupa buku delegasi madrasah yang di dalamnya memuat nama pendidik dan tenaga kependidikan, pelatihan atau *workshop* yang diikuti, waktu pelaksanaan pelatihan atau *workshop*, dan tempat diadakan pelatihan atau *workshop*.¹⁶⁶ Mayoritas pelatihan atau *workshop* yang telah diikuti oleh pendidik dan tenaga kependidikan adalah pelatihan atau

¹⁶⁴ Wawancara Kepala Madrasah MIS NU Matholi’ul Huda Kaliwungu Kudus, 10-12 April 2017.

¹⁶⁵ Wawancara Waka Madrasah/Pembina Kurikulum MIS NU Matholi’ul Huda Kaliwungu Kudus, 11 April 2017, Pembina Sarana Prasarana Pendidikan MIS NU Matholi’ul Huda Kaliwungu Kudus, 12 April 2017, Pembina Kesiswaan MIS NU Matholi’ul Huda Kaliwungu Kudus, 13 April 2017, Pendidik Kelas Bawah MIS NU Matholi’ul Huda Kaliwungu Kudus, 13 April 2017, dan Pendidik Kelas Atas MIS NU Matholi’ul Huda Kaliwungu Kudus, 15 April 2017.

¹⁶⁶ Dokumentasi Buku Delegasi Pendidik MIS NU Matholi’ul Huda Kaliwungu Kudus, 27 April 2017.

workshop mengenai kurikulum pendidikan, seperti: Kurikulum Tingkat Satuan Pembelajaran (KTSP) dan Kurikulum 2013 (Kurtilas), dan pelatihan penyusunan silabus mata pelajaran.

Manajemen peningkatan mutu digunakan untuk mengoreksi proses bukan untuk menyalahkan perseorangan. Strategi yang dapat dilakukan pemimpin sebagai agen perubahan dalam peningkatan mutu lembaga dengan pendidik dan tenaga kependidikan, di antaranya adalah: memperbaiki sistem manajemen dan pelayanan secara konsisten dan berkesinambungan, menghilangkan rasa takut, memecahkan hambatan di area tenaga kependidikan, menghilangkan hambatan dari keahlian kerja.¹⁶⁷

Kepala madrasah adalah pemimpin bagi madrasah yang dipimpinya. Kepala madrasah sebagai *leader* harus mampu berperan sebagai inovator, mampu membangun motivasi kerja yang baik bagi seluruh pendidik dan tenaga kependidikan, melakukan proses pengambilan keputusan sehingga madrasah dapat berjalan dengan lancar.¹⁶⁸ Selain itu, kepala madrasah memiliki peran dan fungsi sebagai *educator* harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme bawahan di madrasah.¹⁶⁹ Disamping sebagai *educator*, kepala madrasah memiliki peran dan fungsi sebagai manajer, kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan kesempatan kepada bawahan untuk meningkatkan profesinya.¹⁷⁰ Upaya atau tindakan kepala madrasah dalam proses manajerial peningkatan mutu dapat dilakukan salah satunya dengan memberikan wewenang dan tugas kepada seluruh

¹⁶⁷ Helmawati, *Op, Cit*, hal. 206-210.

¹⁶⁸ Peserta didikti Purbayatri, *Kepala Sekolah sebagai Leader*, 13 februari 2009. (online). Tersedia: <https://suarapendidik.wordpress.com/2009/02/13/kepala-sekolah-sebagai-leader-dan-manajer/> (28 Maret 2017).

¹⁶⁹ E. Mulyasa, *Op, Cit*, hal. 98-102.

¹⁷⁰ *Ibid*, hal. 105.

pendidik dan tenaga kependidikan untuk melakukan kegiatan dalam upaya peningkatan mutu madrasah.¹⁷¹

Dari pemaparan di atas, dapat diketahui bahwa kepala madrasah di MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus terkait peningkatan mutu pendidik dan tenaga kependidikan dalam proses manajemen peningkatan mutu madrasah dengan bentuk pendelegasian secara bergantian (*rolling*) sehingga kebutuhan akan peningkatan mutu pendidik dan tenaga kependidikan dapat terpenuhi. Selain itu, kepala madrasah MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus berupaya menghilangkan rasa takut pendidik dan tenaga kependidikan dan menghilangkan hambatan pada ruang lingkup bidang keahlian kerja dengan didelegasikannya pendidik dan tenaga kependidikan pada pelatihan atau *workshop* yang telah disesuaikan dengan tugas pendidik dan tenaga kependidikan di madrasah sehingga dapat membangun kepercayaan diri pendidik dan tenaga kependidikan dalam menjalankan tugasnya.

Hambatan yang sering terjadi di area pendidik dan tenaga kependidikan adalah kurangnya pengalaman dan pengetahuan yang sesuai dengan perkembangan jaman seputar bidang pendidikan sehingga proses peningkatan proses belajar tidak dapat dilakukan secara maksimal. Oleh karena itu, dengan adanya sistem delegasi yang bergantian dapat sebagai jalan pemecahan hambatan di area pendidik dan tenaga kependidikan. Kegiatan pendelegasian pendidik yang dilakukan oleh kepala madrasah merupakan upaya untuk memberikan wewenang dan tugas berupa kesempatan kepada seluruh pendidik untuk melakukan kegiatan pengembangan diri dalam upaya peningkatan mutu madrasah.

3) Peningkatan sarana prasarana pendidikan

Sarana prasarana pendidikan adalah perlengkapan penunjang agar proses pendidikan dapat berjalan dengan baik. Dengan demikian,

¹⁷¹ Helmawati, *Op, Cit*, hal. 210-213.

untuk mencapai keberhasilan dalam peningkatan proses pendidikan sebagai salah satu bentuk dari manajemen peningkatan mutu madrasah maka perlu peningkatan perlengkapan penunjangnya yaitu sarana prasarana pendidikan.

Bentuk peningkatan sarana prasarana pendidikan di MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus difokuskan pada pengadaan alat peraga sains dan pengembangan gedung. Hal ini dikarenakan letak keterbatasan sarana prasarana pendidikan yang ada di MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus pada alat peraga sains dan gedung madrasah. Keterbatasan tersebut disebabkan bertambahnya peserta didik di setiap tahun pelajaran baru dan perkembangan mata pelajaran sains tidak diikuti dengan perkembangan dari prasarana berupa gedung sebagai ruang kelas dan sarana pendidikan berupa alat peraga sains yang dimiliki oleh madrasah. Usaha yang dilakukan madrasah adalah mengadakan kegiatan pengadaan melalui pengajuan usulan pengembangan sarana prasarana pendidikan kepada pihak yayasan dan pihak pemerintah. Hal ini sebagaimana penjelasan dari kepala madrasah bahwa:

“Salah satu hambatan yang saat ini dialami dalam upaya peningkatan mutu madrasah adalah terbatasnya sarana prasarana pendidikan terutama pada terbatasnya alat peraga sains dan gedung madrasah. Keadaan tersebut sesuai dengan bertambahnya peserta didik di setiap tahun pelajaran baru dan perkembangan mata pelajaran sains yang membutuhkan ruang kelas dan alat peraga sebagai penunjang proses pembelajaran sehingga pengadaan dan pengembangan sarana prasarana pendidikan menjadi salah satu prioritas madrasah. Bentuk peningkatan sarana prasarana pendidikan difokuskan pada pengadaan alat peraga sains dan pengembangan gedung madrasah menjadi 2 (dua) lantai. Usaha yang dilakukan madrasah dengan bekerja bersama dengan pembina sarana prasarana madrasah dan komite madrasah dalam pengadaan dan pengajuan usulan pengembangan sarana prasarana pendidikan kepada pihak yayasan dan pihak pemerintah.¹⁷²

¹⁷² Wawancara Kepala Madrasah MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus, 12 April 2017.

Upaya peningkatan mutu madrasah masih terkendala dengan terbatasnya sarana prasarana pendidikan madrasah. Kebijakan yang diambil oleh kepala madrasah adalah dengan menetapkan program kegiatan madrasah mengenai pengadaan prasarana pendidikan berupa alat peraga sains dan program pengembangan sarana pendidikan berupa gedung madrasah dalam bentuk Rencana Kegiatan Menengah (RKM) dengan jangka waktu 5 (lima) tahunan dan Rencana Kegiatan Tahunan (RKT). Pada proses pelaksanaan, kepala madrasah bekerjasama dengan pembina sarana prasarana pendidikan madrasah dan komite madrasah dalam kegiatan pengadaan dan pengajuan usulan kepada pihak yayasan dan pihak pemerintah.¹⁷³

Gambaran pelaksanaan proses peningkatan sarana prasarana pendidikan di MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus yang berfokus pada pengadaan alat peraga sains dan pengembangan gedung dibuktikan dengan dokumentasi berupa rincian RKT dan RKM madrasah yang di dalamnya memuat sasaran, program kegiatan dan penanggung jawab, indikator keberhasilan, bentuk kegiatan, dan waktu pelaksanaan dari program pengadaan dan pengembangan sarana prasarana pendidikan madrasah.¹⁷⁴ Kenyataan tersebut merupakan bukti konkrit dari usaha yang dilakukan madrasah dalam proses peningkatan mutu madrasah yang sedang dan masih dijalankan oleh madrasah.

Kepala madrasah yang memiliki peran dan fungsi sebagai seorang manajer, administrator, dan sebagai seorang *leader* di madrasah harus memiliki strategi yang baik dan mampu melakukan proses manajerial pada seluruh sumber daya yang terdapat di

¹⁷³ Wawancara Waka Madrasah/Pembina Kurikulum MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus, 11 April 2017, Pembina Sarana Prasarana Pendidikan MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus, 12 April 2017, Pembina Kesiswaan MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus, 13 April 2017, Pendidik Kelas Bawah MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus, 13 April 2017, dan Pendidik Kelas Atas MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus, 15 April 2017.

¹⁷⁴ Dokumentasi Rencana Kegiatan Tahunan (RKT) dan Rencana Kegiatan Menengah (RKM) MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus, 27 April 2017.

madrasah dan bertindak sebagai pemimpin dalam menentukan dan menjalankan proses manajerial di madrasah khususnya dalam penyediaan fasilitas berupa sarana prasarana penunjang pendidikan dan mampu melakukan proses administratif dalam mengelola kurikulum, administrasi peserta didik, administrasi personalia, administrasi kearsipan, dan administrasi keuangan.¹⁷⁵

Bentuk upaya kepala madrasah berperan dan berfungsi sebagai manajer dan sebagai *leader* sekaligus sebagai administrator dapat dideskripsikan dengan menyusun perencanaan program madrasah, mengadakan rapat, mengambil keputusan, mengatur prosedur, menyusun kebijakan di dalam madrasah, dan membuat perencanaan tahunan dan mengaturnya yang mencakup berbagai bidang, yang meliputi: bidang program pengajaran, bidang kesiswaan, bidang kepegawaian, bidang keuangan, dan bidang sarana prasarana. Selanjutnya, upaya atau tindakan kepala madrasah dalam proses manajerial peningkatan mutu dapat dilakukan salah satunya dengan memberikan wewenang dan tugas kepada seluruh pendidik dan tenaga kependidikan untuk melakukan kegiatan dalam upaya peningkatan mutu madrasah dan memfasilitasi pendidikan sesuai dengan kebutuhan peserta didik dan harapan wali peserta didik.¹⁷⁶

Dari pemaparan penjelasan-penjelasan dan data dokumentasi di atas, dapat diketahui bahwa kepala madrasah di MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus terkait peningkatan sarana prasarana pendidikan dalam proses manajemen peningkatan mutu madrasah dengan bentuk usaha pemenuhan kebutuhan berupa fasilitas madrasah bekerja sama dengan pembina dan komite madrasah melalui proses pengadaan dengan cara pengajuan kepada pihak yayasan dan pihak Pemerintah, yang meliputi: prasarana gedung dan sarana alat peraga sains untuk menunjang proses pendidikan sehingga proses pendidikan

¹⁷⁵ Sulistyorini, *Op. Cit.*, hal. 90.

¹⁷⁶ Helmawati, *Op. Cit.*, hal. 210-213.

dapat diberikan sesuai dengan kebutuhan peserta didik. Pendidikan yang sukses adalah pendidikan yang mampu memenuhi kebutuhan dari peserta didiknya. Dengan adanya program pengadaan dan pengembangan yang tersusun dalam program kegiatan madrasah dan dapat segera terealisasi akan berdampak pada bentuk pelayanan madrasah kepada peserta didik, yaitu: proses pendidikan yang lebih baik dari sebelumnya.

4) Pengadaan evaluasi proses peningkatan mutu madrasah

Evaluasi adalah kegiatan yang dilakukan untuk mengetahui keberhasilan dan kegagalan kebijakan atau strategi yang telah dilaksanakan. Seluruh bentuk kegiatan tanpa adanya evaluasi maka tidak dapat diketahui keberhasilan atau kegagalan dan hasil dari pelaksanaan kegiatan tersebut. Pengadaan evaluasi yang dilakukan oleh kepala madrasah MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus akan memberikan gambaran keberhasilan atau kegagalan dari proses peningkatan mutu yang sedang dilakukan oleh kepala madrasah sehingga kepala madrasah dapat melakukan kegiatan lanjutan berupa perbaikan, penghapusan, atau melanjutkan kebijakan atau strategi tersebut.

Kegiatan evaluasi proses peningkatan mutu madrasah dilaksanakan bersama dengan masyarakat dan *stakeholders*. Kegiatan evaluasi dilaksanakan pada awal tahun pelajaran baru yang membahas mengenai keluhan-keluhan dari wali peserta didik atas kegiatan proses pendidikan dan pelayanan di tahun pelajaran yang lalu sebagai bahan evaluasi lanjutan pengurus yayasan sebagai *stakeholders*. Keadaan tersebut sebagaimana penjelasan kepala madrasah bahwa:

“Pengadaan evaluasi proses peningkatan mutu madrasah dilaksanakan bersama dengan masyarakat dan *stakeholders*. Masyarakat adalah wali peserta didik dan *stakeholders* adalah pengurus yayasan madrasah. Pengadaan evaluasi proses peningkatan mutu madrasah dilaksanakan pada awal tahun pelajaran baru. Agenda dalam pertemuan tersebut membahas mengenai keluhan-keluhan dari kegiatan proses pendidikan

dan pelayanan di tahun pelajaran yang lalu. Keluhan-keluhan tersebut berdasarkan pada laporan dari wali murid yang disampaikan melalui wali kelas ketika proses pembagian raport peserta didik akhir tahun pelajaran. Selanjutnya, keluhan-keluhan dari wali peserta didik beserta laporan kegiatan pendidikan tahun pelajaran lalu direkap dan diserahkan kepada pengurus yayasan untuk dilakukan evaluasi bersama kepala madrasah.¹⁷⁷

Penjelasan senada juga disampaikan responden lain bahwa pengadaan evaluasi proses peningkatan mutu madrasah dilakukan berdasarkan keluhan-keluhan dari masyarakat dan dibahas bersama *stakeholders*. Pengadaan evaluasi dengan masyarakat dan *stakeholders* bertujuan untuk mengetahui tingkat keberhasilan madrasah dalam proses pendidikan dan pelayanan kepada masyarakat dan upaya untuk memenuhi harapan *stakeholders*.¹⁷⁸ Pelayanan pendidikan yang memuaskan bagi masyarakat dan harapan yang terpenuhi dari *stakeholders* merupakan tujuan utama dari seluruh usaha pelayanan yang madrasah laksanakan sehingga mutu madrasah tetap terjaga dengan baik.

Mutu sebuah madrasah harus diukur setiap waktu secara berkala dan terus menerus sehingga dapat diketahui tinggi atau rendah dari mutu madrasah tersebut. Jika sebuah madrasah mengetahui tingkat mutu madrasah maka madrasah akan mampu melakukan tindakan yang terbaik untuk menjaga konsistensi madrasah dan memperkokoh pertahanan madrasah terhadap persaingan dengan madrasah-madrasah lainnya dalam memberikan pelayanan pendidikan kepada masyarakat. MIS Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus dalam mengukur mutu madrasah dengan mengukur tingkat kepuasan pelayanan pendidikan yang diberikan kepada masyarakat dan

¹⁷⁷ Wawancara Kepala Madrasah MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus, 10-12 April 2017.

¹⁷⁸ Wawancara Waka Madrasah/Pembina Kurikulum MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus, 11 April 2017, Pembina Kesiswaan MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus, 13 April 2017, dan Pendidik Kelas Bawah MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus, 13 April 2017.

pemenuhan harapan dari *stakeholders*. Semakin tinggi kepercayaan masyarakat dan *stakeholders* terhadap madrasah berarti semakin tinggi mutu madrasah. Keadaan tersebut dapat dilihat dari bertambahnya jumlah pendaftar peserta didik baru di setiap tahun pelajaran baru. Selain itu, MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus juga mengukur tingkat mutu madrasah melalui prestasi yang dapat diraih oleh madrasah dalam perolehan nilai hasil Ujian Sekolah/Madrasah (US/M) dan perolehan juara dalam perlombaan yang diikuti oleh murid madrasah. Hal ini sebagaimana penjelasan kepala madrasah bahwa:

“Masyarakat dan *stakeholders* memiliki fungsi sebagai pengukur tingkat mutu madrasah. Jika tingkat keberhasilan madrasah dalam memberikan pendidikan dan pelayanan kepada masyarakat dan pemenuhan harapan *stakeholders* tinggi maka kepercayaan dari masyarakat dan *stakeholders* kepada madrasah akan tinggi. Mutu madrasah dapat diukur dengan bertambahnya peserta didik baru di setiap tahun pelajaran baru sedangkan tingginya kepercayaan *stakeholders* dapat dilihat besarnya dukungan kepada madrasah dalam melaksanakan program dan kegiatan madrasah dan hubungan baik antar *stakeholders* dengan pihak pengelola madrasah. Selain itu, pengukuran mutu didasarkan pada prestasi yang dapat diraih oleh madrasah dalam perolehan nilai hasil Ujian Sekolah/Madrasah (US/M) dan perolehan juara dalam perlombaan yang diikuti oleh murid madrasah.”¹⁷⁹

Begitu juga dengan penjelasan yang disampaikan oleh responden lain bahwa masyarakat dan *stakeholders* memiliki peran dan fungsi yang vital dalam menentukan mutu sebuah madrasah. Masyarakat dan *stakeholders* berperan dan berfungsi sebagai pengukur tingkat mutu (*benchmarking*) madrasah. Jika keberhasilan madrasah dalam melayani masyarakat dan memenuhi harapan *stakeholders* di tingkat yang tinggi maka kepercayaan dari masyarakat dan *stakeholders* kepada madrasah akan tinggi. Tingginya mutu

¹⁷⁹ Wawancara Kepala Madrasah MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus, 10-12 April 2017.

madrasah merupakan dampak dari tingginya kepercayaan masyarakat kepada madrasah. Tingginya tingkat kepercayaan madrasah dapat dilihat dari bertambahnya jumlah pendaftar peserta didik baru di setiap tahun pelajaran baru sedangkan tingginya kepercayaan *stakeholders* dapat dilihat besarnya dukungan kepada madrasah dalam melaksanakan program dan kegiatan madrasah dan hubungan baik antar *stakeholders* dengan pihak pengelola madrasah, yaitu: kepala madrasah beserta seluruh pendidik dan tenaga kependidikan di madrasah. Selain itu, pengukuran mutu juga didasarkan pada prestasi yang dapat diraih oleh madrasah, seperti: prestasi perolehan hasil Ujian Sekolah/Madrasah (US/M) dan prestasi perolehan juara dalam perlombaan yang diikuti oleh peserta didik, baik di tingkat kecamatan, kabupaten, maupun provinsi.¹⁸⁰

Peneliti menemukan fakta yang mendukung dari penjelasan-penjelasan responden dalam bentuk dokumentasi buku agenda rapat madrasah tahun pelajaran 2016/2017 MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus yang memuat seluruh agenda rapat mulai dari rapat awal tahun pelajaran baru yang termasuk di dalamnya memuat agenda rapat bersama wali peserta didik dan berita acaranya dalam bentuk kegiatan penerimaan raport peserta didik.¹⁸¹ Dalam kegiatan penerimaan raport peserta didik yang dihadiri oleh setiap wali peserta didik merupakan waktu yang tepat untuk melakukan proses kordinasi dan konsultasi mengenai keadaan peserta didik, baik ketika berada di madrasah maupun ketika berada di lingkungan keluarga dan wali peserta didik dapat mengutarakan keluhan-keluhan serta harapan maupun saran kepada madrasah sebagai bahan dalam meningkatkan mutu madrasah di waktu yang akan datang.

¹⁸⁰ Wawancara Waka Madrasah/Pembina Kurikulum MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus, 11 April 2017, Pembina Kesiswaan MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus, 13 April 2017, dan Pendidik Kelas Bawah MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus, 13 April 2017.

¹⁸¹ Dokumentasi buku agenda rapat tahun pelajaran 2016/2017 MIS NU MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus, 17-18 April 2017.

Evaluasi merupakan tahap akhir yang yang harus dilakukan oleh kepala madrasah dalam proses manajerial madrasah.¹⁸² Kepala madrasah dalam melaksanakan fungsi dan peran sebagai seorang manajer harus mampu melakukan proses manajerial pada seluruh sumber daya yang terdapat di madrasah dari tahap awal perencanaan sampai tahap akhir evaluasi.¹⁸³ Pada tahap akhir yaitu evaluasi, kepala madrasah berfungsi dan berperan sebagai supervisor yang bertugas melakukan evaluasi terhadap strategi-strategi yang telah dilaksanakan untuk ditinjau tingkat keberhasilan maupun tingkat kegagalan supaya dapat dilakukan perbaikan sebagai upaya dalam proses mencapai tujuan madrasah pada tahun yang akan datang.¹⁸⁴

Bentuk upaya kepala madrasah berperan dan berfungsi sebagai supervisor dapat dideskripsikan dengan menyelenggarakan rapat dewan pendidik secara insidental maupun periodik yang membicarakan proses manajerial madrasah dan mengadakan penilaian terkait cara dan hasil kerja dengan meneliti tujuan yang ingin dicapai madrasah untuk selanjutnya mengadakan perbaikan-perbaikan dalam tahun ajaran berikutnya sehingga dapat berjalan dengan efektif dan efisien. Selanjutnya, upaya atau tindakan kepala madrasah dalam proses manajerial peningkatan mutu dapat dilakukan dengan mengevaluasi secara bersama-sama dengan masyarakat madrasah terhadap seluruh elemen yang ada di dalam madrasah untuk dilakukan perbaikan dan membentuk tim *benchmarking* untuk melihat perbandingan mutu madrasah dengan madrasah lain sebagai bahan peningkatan mutu.

Dari pemaparan di atas, dapat diketahui bahwa kepala madrasah di MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus terkait

¹⁸² Musa Hubeis dan Mukhamad Najib, *Op, Cit*, hal. 28.

¹⁸³ Peserta didikti Purbayatri, *Kepala Sekolah sebagai Leader*, 13 februari 2009. (online). Tersedia: <https://suarapendidik.wordpress.com/2009/02/13/kepala-sekolah-sebagai-leader-dan-manajer/> (28 Maret 2017).

¹⁸⁴ Ngalm Purwanto, *Op, Cit*, hal. 76.

pengadaan evaluasi proses peningkatan mutu madrasah dalam proses manajemen peningkatan mutu madrasah didasarkan dari keluhan-keluhan serta saran dari masyarakat yaitu wali peserta didik MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus yang selanjutnya dievaluasi bersama dengan *stakeholder* sehingga tahun ajaran berikutnya dapat berjalan dengan lebih efektif dan efisien.

Kepala madrasah juga memberlakukan pengukur tingkat mutu (*benchmarking*) madrasah berdasarkan tingkat kepercayaan, baik dari masyarakat maupun dari *stakeholders* dan prestasi yang dapat diraih oleh madrasah, baik di bidang akademik maupun non-akademik. Mutu madrasah dapat dikatakan tinggi jika kepercayaan dari masyarakat dan *stakeholders* kepada madrasah tinggi. Tingginya kepercayaan masyarakat kepada madrasah yang dapat dilihat dari bertambahnya jumlah pendaftar peserta didik baru di setiap tahun pelajaran baru sedangkan tingginya kepercayaan *stakeholders* dapat dilihat besarnya dukungan kepada madrasah dalam melaksanakan program dan kegiatan madrasah dan hubungan baik antar *stakeholders* dengan pihak pengelola madrasah, yaitu: kepala madrasah beserta seluruh pendidik dan tenaga kependidikan di madrasah. Selanjutnya, pengukuran mutu yang didasarkan pada prestasi dapat dilihat dari perolehan hasil Ujian Sekolah/Madrasah (US/M) di bidang akademik dan perolehan juara dalam perlombaan yang diikuti oleh peserta didik, baik di tingkat kecamatan, kabupaten, maupun provinsi di bidang non-akademik.

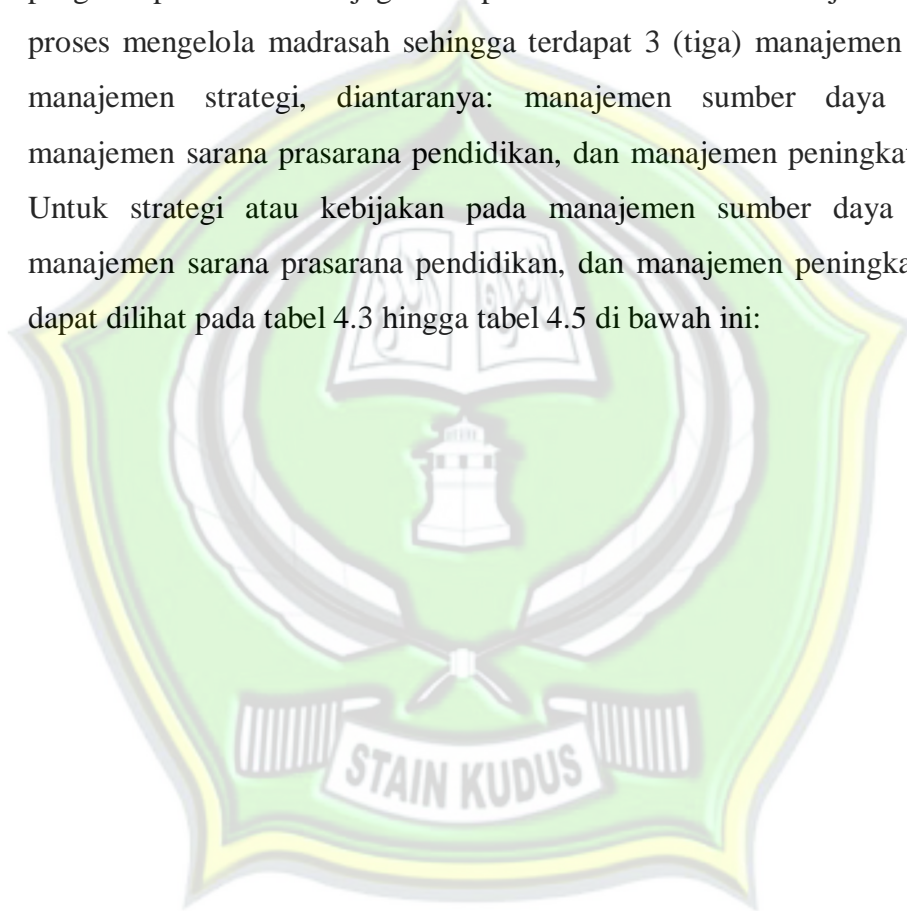
Pemaparan dari strategi-strategi atau kebijakan-kebijakan kepala madrasah pada proses manajemen strategi dapat dilihat secara ringkas pada tabel. 4.2 di bawah ini:

Tabel. 4.5.
Strategi-strategi atau Kebijakan-kebijakan Kepala Madrasah
Dalam Proses Manajemen Strategi

Manajemen	Tahapan	Langkah	Strategi/Kebijakan
Manajemen Strategi	Perumusan	Analisis Lingkungan Internal Madrasah	Pengadaan rapat awal tahun pelajaran baru bersama dengan warga madrasah
		Analisis Lingkungan Eksternal Madrasah	Penetapan program pendidikan madrasah didasarkan pada kegiatan, kebiasaan, dan adat istiadat masyarakat sekitar madrasah
			Penambahan muatan lokal madrasah mata pelajaran Nahwu dan Shorof
		Pengembangan Visi dan Misi yang Aktual	Penambahan indikator pendidikan siswa yaitu membentukkan pribadi siswa yang beriman dan bertaqwa dan siswa berilmu dan berteknologi
		Penetapan Sasaran dan Tujuan Madrasah	Penambahan jam tatap muka mata pelajaran UN melalui les yang diadakan setiap hari selama 3 bulan sebelum ujian kepada siswa kelas VI
			Pengadaan kegiatan ekstrakurikuler dan bimbingan perlombaan oleh pembina ekstrakurikuler dan pembina prestasi madrasah
			Penetapan madrasah mampu meraih nilai hasil US/M siswa tinggi dan masuk pada peringkat 3 (tiga) besar di antara MI seKecamatan Kaliwungu
			Penetapan madrasah mampu meraih juara pada perlombaan di bidang kesenian dan olahraga
		Pemilihan Strategi yang Tepat	Pemberian pembelajaran tuntas dengan penambahan jam belajar siswa
Pembentukan guru pembina pada bidang-bidang tertentu			

		Penentuan Pengendalian	Pengagendaan rapat bulanan	
			Pengagendaan rapat koordinasi	
			Penetapan rapat bulanan diadakan pada minggu terakhir antara tanggal 25-28 setiap bulan	
			Penetapan rapat koordinasi dilakukan sebelum pelaksanaan kegiatan madrasah bersifat insidental	
	Implementasi	Penentuan Tujuan Madrasah	Pelaksanaan Strategi atau Kebijakan	Penyusunan program kegiatan tahunan (RKT) dan program kerja jangka menengah 5 (lima) tahunan (RKM)
				Pembagian tugas dan wewenang terhadap pendidik dan tenaga kependidikan
		Memotivasi Guru	Pembentukan kepanitiaan dalam kegiatan madrasah	
			Pengadaan rapat koordinasi dan evaluasi	
			Pemberian bimbingan dan arahan	
		Pengalokasian Sumber Daya	Pendampingan ketika pelaksanaan kegiatan	
			Pemberian penghargaan materil kepada guru yang berprestasi di setiap akhir tahun pelajaran	
	Evaluasi	Pelaksanaan Evaluasi	Pengalokasian berdasarkan skala prioritas kebutuhan madrasah	
			Penyusunan skala prioritas kebutuhan madrasah	
			Pengadaan rapat evaluasi bulanan secara rutin dan terjadwal antara tanggal 25-28 setiap bulan	
			Pengadaan rapat evaluasi akhir tahun secara rutin dan terjadwal yang diadakan bersama rapat awal tahun pelajaran baru	

Strategi-strategi atau kebijakan-kebijakan pada tabel. 4.2 dalam manajemen strategi di atas, dapat diasumsikan sebagai sebuah kebijakan strategis kepala madrasah MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus. Di dalam kebijakan strategis tersebut terdapat beberapa unsur yang dapat dikelompokkan menjadi strategi atau kebijakan untuk sumber daya manusia, sarana prasarana pendidikan, dan peningkatan mutu. Unsur hasil pengelompokan tersebut juga merupakan sebuah bentuk manajemen di dalam proses mengelola madrasah sehingga terdapat 3 (tiga) manajemen di dalam manajemen strategi, diantaranya: manajemen sumber daya manusia, manajemen sarana prasarana pendidikan, dan manajemen peningkatan mutu. Untuk strategi atau kebijakan pada manajemen sumber daya manusia, manajemen sarana prasarana pendidikan, dan manajemen peningkatan mutu dapat dilihat pada tabel 4.3 hingga tabel 4.5 di bawah ini:



Tabel. 4.6.
Strategi-strategi atau Kebijakan-kebijakan Kepala Madrasah
Dalam Proses Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen	Tahapan	Strategi/Kebijakan
Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)	Perencanaan	Penugasan pendidik sebagai pembina pada bidang-bidang yang akan dikembangkan atau diperbaiki melalui analisis kebutuhan madrasah
		Proses pengembangan guru melalui pendelegasian dalam pelatihan atau <i>workshop</i>
		Pemberian kompensasi berupa penghargaan (<i>reward</i>) dan hukuman (<i>punishment</i>)
		Penetapan pembina berdasarkan hasil kinerja pada tahun sebelumnya
		Penetapan pendelegasian melalui sistem <i>rolling</i> atau bergantian pada seluruh guru
		Penetapan kompensasi berupa pemberian materil sebagai penghargaan (<i>reward</i>) dan pemberian teguran dan pembinaan secara personal sebagai hukuman (<i>punishment</i>)
	Pengorganisasian	Pembentukan struktur organisasi madrasah
		Pengadaan rapat evaluasi bulanan secara rutin dan terjadwal dan rapat kordinasi
		Pembentukan kepanitiaan dalam pelaksanaan kegiatan yang bersifat insidental
		Penetapan pendidik dan tenaga pendidik yang bertugas melalui kordinasi dengan Pengurus Yayasan, Waka Madrasah, dan keputusan rapat bersama
	Pengarahan	Pemberian imbauan melaksanakan tugas sesuai dengan tujuan yang diharapkan
		Pemberian arahan berupa konsep dan teknis pelaksanaan kegiatan
		Pendampingan dan pengawasan langsung ketika pelaksanaan kegiatan
	Pengendalian	Pengadaan sosialisasi tata tertib dan pemberian buku pedoman guru
		Pengawasan langsung ketika pelaksanaan kegiatan
		Membina hubungan dan komunikasi yang baik di madrasah
		Pengadaan pembinaan secara personal kepada guru
		Pengagendakan kegiatan supervisi akademik secara rutin dan terjadwal. Penyusunan dan penetapan peraturan berupa tata tertib, tugas, dan kewajiban

Tabel. 4.7.
Strategi-strategi atau Kebijakan-kebijakan Kepala Madrasah
Dalam Proses Manajemen Sarana Prasarana Pendidikan

Manajemen	Tahapan	Strategi/Kebijakan
Manajemen Sarana Prasarana Pendidikan	Perencanaan	Pengadaan analisis kebutuhan sarana prasarana pembelajaran di dalam kelas dan umum di madrasah
		Penetapan kebutuhan berdasarkan skala prioritas kebutuhan madrasah
	Pengadaan	Pengadaan secara pribadi madrasah dari alokasi dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS)
		Pengadaan dengan cara pengajuan kepada pihak yayasan maupun pihak pemerintah melalui pembuatan proposal pengajuan bantuan
		Penetapan pengadaan dalam program kegiatan madrasah tahunan (RKT) dan jangka menengah 5 (lima) tahunan (RKM)
	Inventarisasi	Pemberian tugas dan wewenang kepada pembina sarana prasarana pendidikan untuk melaksanakan kegiatan inventarisasi sarana prasarana pendidikan
		Pencatatan seluruh sarana prasarana pendidikan madrasah
		Penomoran seluruh sarana prasarana pendidikan madrasah
		Penataan dan penyimpanan sarana prasarana madrasah yang disesuaikan pada klasifikasi jenis sarana prasarana pendidikan
		Penetapan kegiatan inventarisasi sarana prasarana pendidikan setiap akhir tahun pelajaran
		Penomoran berdasarkan tahun pengadaan
	Penggunaan	Penetapan tugas pembina sarana prasarana pendidikan untuk melaporkan kepada kepala madrasah.
		Pemberian imbauan kepada pendidik dan tenaga pendidik untuk melakukan

		kordinasi dengan kepada pendidik dan tenaga pendidik lain sebelum penggunaan
		Penyampaian pemberitahuan kepada Pembina terkait sebelum penggunaan
		Penetapan bagi pihak luar untuk melampirkan surat peminjaman yang sah dan jelas dari lembaga pihak tersebut berasal sebelum menggunakan sarana prasarana pendidikan madrasah
	Pemeliharaan	Pemeliharaan didasarkan pada intensitas penggunaan dan pemanfaatan sarana prasarana pendidikan
		Pemeliharaan yang terjadwal dan pemeliharaan yang tidak terjadwal
	Pengendalian	Pengadaan kegiatan kordinasi dan konsultasi dengan pembina sarana prasarana pendidikan dari tahap perencanaan sampai tahap penghapusan
		Penetapan tugas melaporkan seluruh kegiatan dalam bentuk tertulis dan disampaikan pada forum rapat evaluasi bulanan dan akhir tahun pelajaran
	Penghapusan	Penentuan penghapusan dilakukan melalui pertimbangan segi kemanfaatan yang diperoleh setelah dilakukan perbaikan terhadap sarana prasarana pendidikan madrasah yang mengalami kerusakan

Tabel. 4.8.
Strategi-strategi atau Kebijakan-kebijakan Kepala Madrasah
Dalam Proses Manajemen Peningkatan Mutu

Manajemen	Langkah	Strategi/Kebijakan
Manajemen Peningkatan Mutu	Peningkatan proses pendidikan	Pengadaan kegiatan yang terprogram di dalam jadwal pelajaran
		Pemberian arahan penggunaan bahan ajar dan sumber belajar pendidik yang variatif
		Pembinaan belajar secara intensif siswa yang kurang mampu dalam pemahaman
		Pembimbingan bagi siswa unggul atau berprestasi dalam bidang akademik maupun non-akademik

		Pelaksanaan pembelajaran secara tuntas dan efektif
		Pemilihan pendidik mata pelajaran sesuai dengan kompetensi yang dimiliki pendidik
		Penetapan kegiatan tambahan di bidang kerohanian siswa, penambahan muatan lokal, penambahan Jam Tatap Muka mata pelajaran Ujian Nasional
		Pemberlakuan program remedial bagi siswa yang belum sesuai dengan KKM
	Peningkatan mutu pendidik dan tenaga kependidikan	Pendelegasian pendidik dan tenaga kependidikan pada sebuah pelatihan atau <i>workshop</i>
		Penetapan pendelegasian melalui sistem <i>rolling</i> atau bergantian dan disesuaikan dengan tugas dan wewenang pendidik dan tenaga kependidikan di madrasah
	Peningkatan sarana prasarana pendidikan	Pengadaan dan pengembangan sarana prasarana pendidikan di madrasah bekerjasama dengan pembina sarana prasarana pendidikan madrasah dan komite madrasah dalam upaya merealisasikan program tersebut
		Penetapan pengadaan dalam program kegiatan madrasah tahunan (RKT) dan jangka menengah 5 (lima) tahunan (RKM)
	Pengadaan evaluasi proses peningkatan mutu	Pengadaan evaluasi proses peningkatan mutu madrasah bersama dengan <i>stakeholder</i> berdasarkan keluhan-keluhan serta saran dari wali peserta didik
		Penetapan pengukur tingkat mutu (<i>benchmarking</i>) berupa tingkat kepercayaan masyarakat dan <i>stakeholders</i> yang dilihat dari bertambahnya jumlah pendaftar siswa baru di setiap tahun pelajaran baru dan peraih prestasi madrasah di bidang akademik dan di bidang non-akademik

Dari pemaparan pada tabel-tabel di atas, mengenai strategi-strategi atau kebijakan-kebijakan kepala madrasah dalam proses manajerial madrasah di atas, dapat diketahui bahwa kepala madrasah MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus dalam mengelola madrasah tidak berdasarkan keinginan dan pemikiran pribadi yang tidak memiliki dasar. Dalam memilih strategi dan menetapkan kebijakan dilaksanakan berdasarkan pengamatan dan analisis yang bertahap dan berkesinambungan, baik dengan lingkungan dalam madrasah maupun dengan lingkungan luar madrasah yang telah dikordinasikan dan dikonsultasikan bersama seluruh warga madrasah dan *stakeholders* dengan tujuan menciptakan keunggulan MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus yang mampu bersaing dengan madrasah-madrasah lain dalam memberikan pelayanan pendidikan yang terbaik sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Manajemen-manajemen yang ada di dalam manajemen strategi mempunyai hubungan yang sangat erat dengan manajemen-manajemen lainnya sehingga setiap manajemen yang ada di dalam manajemen strategi tidak dapat terlaksana dengan sendirinya tanpa dukungan dari manajemen yang lain.

2. Bentuk Keunggulan Bersaing MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus

Keunggulan bersaing tercipta karena adanya sebuah persaingan antara kelompok atau seseorang dengan kelompok atau seseorang yang lain dalam sebuah usaha yang sejenis. Keunggulan bersaing madrasah tercipta karena adanya sebuah persaingan antara madrasah dengan madrasah lain. Pesaing MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus adalah madrasah ibtidaiyah-madrasah ibtidaiyah lain di dalam kawasan Kecamatan Kaliwungu Kabupaten Kudus yang berjumlah 18 (delapan belas) madrasah ibtidaiyah.

Setiap madrasah yang bersaing dalam suatu lingkungan mempunyai keinginan untuk dapat lebih unggul dibandingkan pesaingnya. Ketatnya persaingan menyebabkan madrasah berusaha untuk memenangkan persaingan dengan cara menerapkan strategi bersaing yang tepat sehingga dapat

melaksanakan serta mewujudkan tujuan-tujuan sesuai dengan apa yang diharapkan.

Pemikiran dasar dari penciptaan strategi bersaing berawal dari pengembangan formula umum mengenai bagaimana madrasah akan dikembangkan, apakah sebenarnya yang menjadi tujuannya, dan kebijakan apa yang akan diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut. Dapat dikatakan bahwa keunggulan bersaing merupakan suatu persatuan yang kuat antara keunggulan madrasah dan efektifitas madrasah dalam mengadaptasi perubahan lingkungan. Dengan demikian, keunggulan bersaing adalah seperangkat usaha atau program madrasah yang ditujukan untuk meningkatkan daya saing madrasah sehingga mampu membuat perbedaan dari para pesaingnya yaitu madrasah-madrasah lain.

Salah satu syarat bagi sebuah madrasah agar dapat memenangkan persaingan dengan madrasah lain adalah dengan kepemilikan keunggulan bersaing. Terdapat 3 (tiga) bentuk keunggulan bersaing yang dapat dimiliki oleh madrasah, yaitu: Biaya Rendah (*Cost Leadership*), Diferensiasi, dan Fokus Madrasah.¹⁸⁵ Dari 3 (tiga) bentuk keunggulan bersaing tersebut, MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus memiliki keunggulan bersaing dengan bentuk diferensiasi. Keunggulan bersaing berbentuk diferensiasi adalah sebuah program atau pelayanan madrasah yang berbeda dan tidak dimiliki oleh madrasah-madrasah lain sehingga menjadi ciri khas dari madrasah tersebut. Diferensiasi yang dimiliki oleh MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus terdiri dari 2 (dua) bentuk, yaitu: bentuk pelayanan pendidikan madrasah dan bentuk fasilitas madrasah. Adapun penjabarannya sebagaimana berikut:

- a. Diferensiasi Bentuk pelayanan pendidikan di MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus

Bentuk keunggulan bersaing diferensiasi MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus yang pertama adalah pelayanan pendidikan yang

¹⁸⁵ Taufiq Amir, *Manajemen Strategik Konsep dan Aplikasi*, Raja Wakli Pers, Jakarta, 2011, hal. 157-159.

diberikan kepada peserta didik yang terdiri 3 (tiga) bentuk kegiatan, yaitu: pertama, pelaksanaan kegiatan pembelajaran secara tuntas. Pelaksanaan kegiatan pembelajaran secara tuntas dilaksanakan oleh madrasah melalui penetapan Kriteria Ketuntasan Minimal (KKM) yang mengalami kenaikan di setiap tahun pelajaran, pengadaan program kegiatan remedial bagi peserta didik kelas atas yang belum memenuhi KKM, dan pembinaan bagi peserta didik kelas bawah yang berada di bawah rata-rata tingkat kefahamannya terhadap mata pelajaran yang telah diajarkan. Pembinaan peserta didik dilakukan dengan pemberian jam belajar tambahan setelah jam belajar madrasah selesai. Prosedur yang dilaksanakan oleh madrasah adalah dengan mengadakan ulangan harian setelah selesai penyampaian materi per bab. Hasil ulangan harian kemudian disesuaikan dengan KKM setiap mata pelajaran. Peserta didik yang belum mampu memenuhi KKM akan didata dan diberikan surat pemberitahuan kepada wali peserta didik masing-masing. Selanjutnya peserta didik tersebut dikelompokkan berdasarkan tingkat kemampuan yang dimiliki dan dibina oleh masing-masing wali kelas atau pendidik mata pelajaran terkait. Hal ini sebagaimana pemaparan kepala madrasah bahwa:

“Setiap pendidik, baik wali kelas atau pendidik mata pelajaran harus memberikan pendidikan yang tuntas kepada peserta didik. Peserta didik yang belum dapat memenuhi KKM madrasah akan dibimbing dan dibina pada jam belajar tambahan. Jam belajar tambahan dilaksanakan setelah selesai jam belajar madrasah. Setiap wali peserta didik yang anaknya mendapat jam belajar tambahan akan diberikan surat pemberitahuan mengenai hasil belajar anak setelah diadakan ulangan harian dan kebijakan madrasah terkait pemberian jam belajar tambahan bagi peserta didik yang belum dapat memenuhi KKM madrasah sedangkan bagi peserta didik kelas atas diberlakukan remedial. Pembinaan belajar bertujuan menselaraskan pemahaman dan kemampuan peserta didik untuk melanjutkan ke kelas tingkat atas karena kelas tingkat atas adalah kelas yang materi mata pelajarannya akan diujikan dalam Ujian Sekolah/Madrasah (US/M) nama lain dari Ujian Nasional (UN).”¹⁸⁶

¹⁸⁶ Wawancara Kepala Madrasah MIS NU Matholi’ul Huda Kaliwungu Kudus, 10 dan 12 April 2017.

Pada proses manajemen peningkatan mutu, kepala madrasah adalah seorang agen perubahan yang dituntut untuk memiliki strategi yang dapat membawa perubahan dalam peningkatan mutu lembaga terkait dengan proses pelayanan pendidikan kepada peserta didik. Dengan demikian, kepala madrasah harus melakukan, di antaranya adalah: menciptakan tujuan yang mantap demi perbaikan mutu pendidikan, mengadopsi filosofi baru, memperbaiki sistem manajemen dan pelayanan secara konsisten dan berkesinambungan, mendahulukan kualitas daripada kuantitas, melakukan tindakan dalam transformasi.¹⁸⁷

Kepala madrasah kaitannya dengan bentuk proses pelayanan pendidikan di MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus selalu menghimbau kepada setiap pendidik untuk memberikan pendidikan yang tuntas kepada peserta didik. Bagi setiap peserta didik yang belum dapat memenuhi KKM madrasah maka perlu dilakukan bimbingan dan binaan lebih lanjut. Setiap wali peserta didik yang anaknya mendapat jam belajar tambahan akan diberikan surat pemberitahuan terkait hasil belajar anak setelah diadakan ulangan dan pemberitahuan bahwa anaknya belum dapat memenuhi KKM madrasah sehingga diberikan jam belajar tambahan setelah selesai jam belajar madrasah sedangkan bagi peserta didik kelas atas diberlakukan remedial bagi peserta didik yang belum dapat memenuhi KKM.”¹⁸⁸

Proses pelayanan pendidikan yang dilakukan oleh MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus berupa pemberian jam belajar tambahan dapat dibuktikan dengan hasil data dokumentasi dari surat keluar yang berisi pemberitahuan kepada wali peserta didik terkait hasil nilai peserta didik dan kebijakan madrasah bahwa peserta didik tersebut mendapatkan jam belajar tambahan karena belum dapat memenuhi

¹⁸⁷ Helmawati, *Op. Cit.*, hal. 206-210.

¹⁸⁸ Wawancara Waka Madrasah/Pembina Kurikulum MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus, 11 April 2017, Pembina Kesiswaan MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus, 13 April 2017, dan Pendidik Kelas Bawah MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus, 13 April 2017.

Kriteria Ketuntasan Minimal (KKM) yang dibuat dan disepakati oleh madrasah.¹⁸⁹

Kedua, pelaksanaan kegiatan pengembangan peserta didik (*soft skills*). Pelaksanaan kegiatan pengembangan peserta didik dilaksanakan dalam bentuk kegiatan-kegiatan MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus yang didasarkan pada kebiasaan atau adat istiadat masyarakat di lingkungan sekitar madrasah. Kebiasaan dan adat istiadat masyarakat diadopsi oleh madrasah menjadi kegiatan rutin harian, mingguan, dan bulanan. Kegiatan membaca tahlil yang dilaksanakan setiap hari senin pada jam terakhir dari jam belajar madrasah, kegiatan membaca istighosah hanya untuk kelas atas dilaksanakan setiap hari rabu pada jam pelajaran ke-4 (keempat) dari jam belajar madrasah, dan kegiatan membaca albarjanji dilaksanakan 1 (satu) bulan sekali bersama-sama seluruh warga madrasah dilengkapi dengan penampilan peserta didik kelas atas yang ditunjuk oleh pendidik pembina keagamaan dalam menyampaikan pidato. Kegiatan pengembangan peserta didik dilaksanakan bertujuan untuk mencapai salah satu tujuan madrasah yaitu mencetak *output* yang mampu tampil di masyarakat. Keadaan tersebut sebagaimana penjelasan kepala madrasah bahwa:

“Pelayanan pendidikan di MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus khususnya yang berkaitan dengan pembinaan *soft skill* peserta didik mengacu pada kebiasaan atau adat istiadat dari masyarakat sekitar madrasah yang terletak di sebuah lingkungan pedesaan, seperti: kegiatan tahlil, istighosah, dan membaca kitab maulid albarjanji. Kebiasaan dan adat istiadat masyarakat diadopsi oleh madrasah menjadi kegiatan rutin harian, mingguan, dan bulanan guna mencapai harapan output madrasah yang diharapkan mampu tampil di lingkungan masyarakat.”¹⁹⁰

Keunggulan bersaing merupakan suatu persatuan yang kuat antara keunggulan madrasah dan efektifitas madrasah dalam mengadaptasi

¹⁸⁹ Dokumentasi Buku Arsip Surat Keluar MIS NU MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus, 18 April 2017.

¹⁹⁰ Wawancara Kepala Madrasah MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus, 10 dan 12 April 2017.

perubahan lingkungan. Keunggulan bersaing merupakan penjabaran secara nyata dari manajemen madrasah yang merupakan proses untuk mengidentifikasi, mengembangkan, dan meletakkan keunggulan madrasah yang nyata. Diferensiasi merupakan salah satu bentuk dari keunggulan bersaing yang dapat dimiliki oleh madrasah yang berasal dari program atau pelayanan pendidikan madrasah. Program atau pelayanan pendidikan madrasah juga dapat menjadi salah satu kegiatan pemasaran dimana madrasah menyampaikan keunggulannya.¹⁹¹ Diferensiasi juga ditujukan untuk masyarakat yang luas dan melibatkan penciptaan program atau pelayanan pendidikan yang dianggap memiliki keunikan di madrasah dibanding dengan madrasah lain.

Proses pelayanan pendidikan yang dilakukan oleh MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus yang kedua berupa pembinaan *soft skill* peserta didik bertujuan untuk membentuk *output* yang mampu tampil di masyarakat. Jenis *soft skill* yang dipilih oleh madrasah mengacu pada kegiatan-kegiatan yang menjadi kebiasaan atau adat istiadat yang dilakukan secara rutin oleh masyarakat di lingkungan sekitar madrasah, seperti: tahlil, istighosah, dan membaca kitab maulid albarjanji. Kebiasaan dan adat istiadat masyarakat tersebut diadopsi menjadi kegiatan rutin di madrasah, baik harian, mingguan, dan bulanan.”¹⁹²

Fakta lapangan dari hasil observasi peneliti membuktikan bahwa madrasah melaksanakan kegiatan, seperti: tahlil, istighosah, dan maulid albarjanji secara rutin. Kegiatan tahlil dilaksanakan setiap hari Senin pada jam pelajaran terakhir di dalam kelas oleh masing-masing siswa yang dipimpin oleh guru pada jam pelajaran tersebut. Begitu juga dengan kegiatan istighosah yang dilaksanakan secara rutin setiap hari Rabu setelah kegiatan berdoa pada awal jam pelajaran. Kegiatan istighosah

¹⁹¹ John A Pearce II, Richard B. Robinson Jr, *Op. Cit.*, hal. 206.

¹⁹² Wawancara Waka Madrasah/Pembina Kurikulum MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus, 11 April 2017, Pembina Kesiswaan MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus, 13 April 2017, Pendidik Kelas Bawah MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus, 13 April 2017, dan Pendidik Kelas Atas MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus, 15 April 2017.

hanya dilaksanakan oleh siswa kelas atas, yaitu: kelas IV, kelas V, dan kelas VI sedangkan maulid albarjanji dilaksanakan secara rutin 1 (satu) kali dalam 1 (satu) bulan pada minggu awal setiap bulan.¹⁹³ Kegiatan rutin tersebut juga dapat dibuktikan dengan dokumentasi jadwal mata pelajaran madrasah yang memuat susunan jadwal setiap mata pelajaran dan susunan jadwal kegiatan pelaksanaan pembinaan *soft skill* peserta didik.¹⁹⁴

Ketiga, penambahan mata pelajaran muatan lokal yang disesuaikan dengan kebutuhan peserta didik, seperti: Nahwu dan Shorof. Muatan lokal tersebut dipilih karena melihat dari keadaan lingkungan sekitar madrasah yang dikelilingi oleh madrasah-madrasah salafi dan pondok pesantren yang banyak menggunakan pola pembelajaran membaca dan mengkaji kitab kuning. Selain itu, terdapat peserta didik MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus yang berasal dari pondok pesantren sehingga madrasah menjadikan program pembelajaran ilmu dasar membaca kitab kuning (ilmu alat) Nahwu dan Shorof sebagai salah satu mata pelajaran muatan lokal madrasah bagi peserta didik kelas atas. Penambahan muatan lokal tersebut sebagai bekal peserta didik yang berasal dari pondok pesantren di sekitar madrasah. Hal ini sebagaimana penjelasan kepala madrasah bahwa:

“Pelayanan pendidikan khususnya pemilihan mata pelajaran muatan lokal madrasah didasarkan pada keadaan lingkungan sekitar madrasah yang dikelilingi oleh madrasah-madrasah salafi, seperti: Madrasah Qudsiyah, Madrasah Banat Kudus, dan Madrasah Tasywiquh Thulab (TBS). Selain madrasah salafi, MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus juga dikelilingi pondok pesantren, seperti: pondok pesantren Yanbu'ul Quran dan pondok pesantren anak-anak yang masih banyak menggunakan pola pembelajaran membaca dan mengkaji kitab kuning sehingga madrasah menjadikan program pembelajaran ilmu dasar membaca

¹⁹³ Observasi kegiatan tahlil peserta didik MIS NU MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus, 24 April 2017, kegiatan istighosah peserta didik MIS NU MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus, 26 April 2017, dan kegiatan maulid albarjanji peserta didik MIS NU MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus, 06 Mei 2017.

¹⁹⁴ Dokumentasi Jadwal Pelajaran MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus, 27 April 2017.

kitab kuning (ilmu alat) Nahwu dan Shorof sebagai salah satu mata pelajaran muatan lokal madrasah. Selain itu, penambahan muatan lokal menjadi bekal peserta didik yang banyak berasal dari pondok pesantren sekitar madrasah.”¹⁹⁵

Selanjutnya, penambahan mata pelajaran muatan lokal berupa latihan menulis Arab (Tahaji) bagi peserta didik kelas bawah. Selain itu, terdapat juga muatan lokal Praktik Sholat dan Baca Al-Qur'an yang memuat pengenalan huruf Arab dan cara membacanya bagi seluruh peserta didik madrasah. Penambahan muatan lokal-muatan lokal tersebut selain sebagai penunjang mata pelajaran lain, seperti: mata pelajaran Bahasa Arab dan muatan lokal salaf lain dari Lembaga Pendidikan Ma'arif Nahdlatul Ulama (LP Ma'arif NU), yaitu: Ke-NU-an, Fiqih Salaf, Ahlak Salaf, dan Tauhid Salaf. Disamping itu, juga sebagai bekal peserta didik yang berasal dari pondok pesantren di sekitar madrasah dan peserta didik yang ingin melanjutkan ke madrasah-madrasah salafi di sekitar madrasah. Pemilihan mata pelajaran muatan lokal madrasah MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus yang beraneka ragam merupakan bukti bahwa madrasah berupaya untuk memberikan proses pelayanan pendidikan yang maksimal sesuai dengan lingkungan sekitar madrasah dan kebutuhan masyarakat sekitar madrasah.¹⁹⁶

Diferensiasi yang dilakukan oleh madrasah sebagai bentuk dari keunggulan madrasah untuk mampu bersaing dapat berasal dari program atau pelayanan pendidikan madrasah itu sendiri, fasilitas madrasah, pendekatan kepada masyarakat yang dilakukan oleh madrasah, dan lain-lain. Dari manapun sumber diferensiasi madrasah, apabila masyarakat menganggap diferensiasi yang dilakukan madrasah merupakan sesuatu yang berharga maka masyarakat akan bersedia membayar program atau

¹⁹⁵ Wawancara Kepala Madrasah MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus, 10 dan 12 April 2017.

¹⁹⁶ Wawancara Waka Madrasah/Pembina Kurikulum MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus, 11 April 2017, Pembina Kesiswaan MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus, 13 April 2017, dan Pendidik Kelas Atas MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus, 15 April 2017.

pelayanan pendidikan madrasah dengan biaya yang lebih tinggi dibanding program atau pelayanan pendidikan madrasah lain.¹⁹⁷

Dari pemaparan di atas, dapat diketahui bahwa bentuk keunggulan bersaing diferensiasi MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus yang pertama adalah sebuah proses pelayanan pendidikan madrasah yang berbeda dan tidak dimiliki oleh madrasah-madrasah lain dalam 3 (tiga) bentuk, yaitu: pertama, pelaksanaan kegiatan pembelajaran secara tuntas melalui penetapan Kriteria Ketuntasan Minimal (KKM), pengadaan program kegiatan remedial bagi peserta didik kelas atas yang belum memenuhi KKM, dan pemberian jam belajar tambahan setelah jam belajar madrasah selesai bagi peserta didik kelas bawah yang berada di bawah rata-rata tingkat kefahamannya. Kedua, pelaksanaan kegiatan pengembangan peserta didik (*soft skills*) yang dilaksanakan secara rutin harian, mingguan, dan bulanan berdasarkan pada kegiatan-kegiatan yang menjadi kebiasaan atau adat istiadat masyarakat di lingkungan sekitar madrasah bertujuan untuk mencapai salah satu tujuan madrasah yaitu mencetak *output* yang mampu tampil di masyarakat. Ketiga, penambahan mata pelajaran muatan lokal yang disesuaikan dengan kebutuhan peserta didik di lingkungan tempat tinggalnya.

b. Diferensiasi Fasilitas Pembina MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus

Bentuk keunggulan bersaing diferensiasi MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus yang kedua adalah fasilitas pembina yang bertugas membina dan membimbing peserta didik selama menerima pendidikan di madrasah. Fasilitas pembina MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus tersedia pada bidang-bidang pelayanan pendidikan madrasah. Terdapat 17 (tujuh belas) bidang pelayanan pendidikan yang di setiap bidang terdiri dari minimal 1 (satu) pembina dan maksimal 2 (dua)

¹⁹⁷ Ismail Solihin, *Manajemen Strategik*, PT. Gelora Aksara Pratama, Jakarta, 2012, hal. 198.

pembina. Adapun bidang-bidang yang dibina, meliputi: bidang kurikulum KTSP, bidang kurikulum Agama, bidang Kesiswaan, bidang prestasi olimpiade, bidang prestasi Agama, bidang sarana prasarana, bidang humas, bidang sosial, bidang 6 (enam) K, bidang Unit Kesehatan Sekolah (UKS), bidang kesenian, bidang olahraga, bidang koperasi, bidang perpustakaan, bidang Bimbingan Pelajar (BP) atau Bimbingan Konseling (BK), bidang Majalah Dinding (mading), bidang laboratorium bahasa dan bidang ekstrakurikuler, meliputi: bidang Pramuka bidang kesenian Rebana, bidang Qiro'ah, bidang Pencak Silat, dan bidang Kaligrafi.

Tugas sebagai pembina seluruhnya dipegang oleh pendidik MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus meskipun terdapat bidang yang dibina oleh pihak lain di luar madrasah karena keterbatasan kompetensi pendidik di dalam madrasah. Pembagian tugas kerja sebagai pembina ditujukan sebagai bentuk usaha madrasah untuk memberikan pelayanan maksimal kepada peserta didik terkait dengan kebutuhan pendidikan. Manfaat yang didapatkan dari dibentuknya pembina di setiap bidang menjadikan madrasah lebih intens, lebih fokus, dan lebih maksimal dalam memberikan pelayanan kepada peserta didik terhadap masing-masing bidang yang menjadi fokus pembinaan. Salah satu hasil nyata dari fasilitas pembina di MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus khususnya pada bidang perlombaan adalah siswa mampu memperoleh juara di setiap perlombaan yang diikuti dalam bidang seni dan olah raga, baik di tingkat kecamatan, kabupaten, dan provinsi.

Tujuan pendidikan MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus adalah memberikan pelayanan pendidikan yang sesuai dengan kebutuhan peserta didik. Salah satu upaya yang dilakukan madrasah adalah memberikan fasilitas pembina yang memiliki tugas melayani peserta didik melalui berbagai bidang. Seluruh pembina yang difasilitasi oleh madrasah selalu siap memberikan pelayanan dan bimbingan kepada peserta didik terkait bidang-bidang, baik bidang akademik maupun non-

akademik. Keadaan tersebut sebagaimana penjelasan yang disampaikan oleh kepala madrasah bahwa:

“Pokok tujuan MIS NU Matholi’ul Huda adalah memberikan pelayanan pendidikan yang sesuai dengan kebutuhan peserta didik dan keadaan lingkungan sekitar madrasah, yaitu: tempat tinggal peserta didik. Oleh karena itu, madrasah membagi tugas dan wewenang pendidik di dalam melayani peserta didik melalui berbagai bidang, misalnya: bidang prestasi peserta didik; madrasah membentuk Pembina Prestasi yang bertugas memberi pelayanan berupa pelatihan atau bimbingan dalam menyiapkan peserta didik untuk mengikuti perlombaan, baik di dalam maupun di luar madrasah. Begitu juga dengan bidang-bidang pelayanan pendidikan lain yang tersedia di madrasah dilengkapi dengan pendidik pembina yang selalu siap memberikan pelayanan dan bimbingan kepada peserta didik terkait bidang-bidang tersebut.”¹⁹⁸

Diferensiasi merupakan salah satu bentuk dari keunggulan bersaing yang dapat dimiliki oleh madrasah yang berasal dari program atau pelayanan pendidikan madrasah. Program atau pelayanan pendidikan madrasah juga dapat menjadi salah satu kegiatan pemasaran dimana madrasah menyampaikan keunggulannya.¹⁹⁹ Diferensiasi yang dilakukan oleh madrasah sebagai bentuk dari keunggulan madrasah untuk mampu bersaing dapat berasal dari program atau pelayanan pendidikan madrasah, fasilitas madrasah, dan lain-lain. Dari manapun sumber diferensiasi madrasah, apabila masyarakat menganggap diferensiasi yang dilakukan madrasah merupakan sesuatu yang berharga maka masyarakat akan bersedia membayar program atau pelayanan pendidikan madrasah dengan biaya yang lebih tinggi dibanding program atau pelayanan pendidikan madrasah lain.²⁰⁰

Pelayanan pendidikan yang efektif adalah pelayanan pendidikan yang sesuai dengan kebutuhan peserta didik dan keadaan lingkungan tempat tinggalnya. Oleh karena itu, madrasah memfasilitasi pembina-

¹⁹⁸ Wawancara Kepala Madrasah MIS NU Matholi’ul Huda Kaliwungu Kudus, 10 dan 12 April 2017.

¹⁹⁹ John A Pearce II, Richard B. Robinson Jr, *Op. Cit.*, hal. 206.

²⁰⁰ Ismail Solihin, *Manajemen Strategik*, PT. Gelora Aksara Pratama, Jakarta, 2012, hal. 198.

pembina yang bertugas melayani peserta didik melalui berbagai bidang-bidang, misalnya: pembina prestasi pada bidang prestasi yang bertugas memberikan pelayanan berupa pelatihan atau bimbingan dalam menyiapkan peserta didik untuk mengikuti perlombaan sehingga peserta didik mampu meraih juara dari perlombaan yang diikuti. Begitu juga dengan pembina-pembina pada bidang-bidang pelayanan pendidikan lain di madrasah yang selalu siap memberikan pelayanan dan bimbingan kepada peserta didik terkait bidang-bidang tersebut.”²⁰¹

Pemaparan tentang bentuk diferensiasi madrasah berupa fasilitas pembina yang bertugas melayani peserta didik melalui berbagai bidang di madrasah dapat dibuktikan dengan hasil dokumentasi berupa buku tata tertib, tugas, dan kewajiban pendidik yang memuat rincian pembagian tugas sebagai Pembina di MIS NU Matholi’ul Huda Kaliwungu Kudus.²⁰² Fasilitas madrasah berupa pembina merupakan salah satu bentuk keunggulan madrasah sebagai modal untuk melakukan persaingan dengan madrasah-madrasah lain dalam mendapatkan kepercayaan masyarakat di lingkungan sekitar madrasah.

Pemaparan di atas, dapat disimpulkan bahwa bentuk keunggulan bersaing MIS NU Matholi’ul Huda Kaliwungu Kudus berupa Diferensiasi yang terdiri dari 2 (dua) bentuk, yaitu: a) diferensiasi bentuk pelayanan pendidikan madrasah ada 3 (tiga) bentuk, yaitu: (a) pelaksanaan pembelajaran secara tuntas, (b) pelaksanaan kegiatan pengembangan peserta didik (*soft skills*), dan (c) penambahan mata pelajaran muatan lokal yang didasarkan pada keadaan lingkungan sekitar madrasah, b) diferensiasi bentuk fasilitas pembina yang bertugas melayani peserta didik melalui berbagai bidang sebagai bentuk usaha memberikan pelayanan secara maksimal sesuai dengan kebutuhan pendidikan peserta didik.

²⁰¹ Wawancara Waka Madrasah/Pembina Kurikulum MIS NU Matholi’ul Huda Kaliwungu Kudus, 11 April 2017, Pembina Kesiswaan MIS NU Matholi’ul Huda Kaliwungu Kudus, 13 April 2017, Pendidik Kelas Bawah MIS NU Matholi’ul Huda Kaliwungu Kudus, 13 April 2017, dan Pendidik Kelas Atas MIS NU Matholi’ul Huda Kaliwungu Kudus, 15 April 2017.

²⁰² Dokumentasi buku tata tertib tugas dan kewajiban pendidik yang memuat rincian pembagian tugas MIS NU MIS NU Matholi’ul Huda Kaliwungu Kudus, 18 April 2017.

3. Hambatan dan Dorongan Pelaksanaan Kebijakan Kepala Madrasah dalam Proses Manajerial untuk Menciptakan Keunggulan

Hambatan dan dorongan adalah hal yang tidak dapat ditinggalkan dan selalu mengiringi dalam setiap bentuk kegiatan atau pekerjaan. Hambatan merupakan penghalang dari kesuksesan atau kelancaran sebuah kegiatan atau pekerjaan sedangkan dorongan merupakan pemacu atau hal yang membantu untuk mencapai sebuah kesuksesan atau kelancaran sebuah kegiatan atau pekerjaan. Proses pelaksanaan kebijakan kepala madrasah dalam proses manajerial untuk menciptakan keunggulan bersaing MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus memiliki hambatan dan dorongan yang berasal dari dalam diri madrasah (internal) maupun dari luar diri madrasah (eksternal).

a. Hambatan Pelaksanaan Kebijakan Kepala Madrasah dalam Proses Manajerial untuk Menciptakan Keunggulan

Hambatan adalah sesuatu hal atau sebab yang menghalangi tercapainya sebuah tujuan. Setiap pelaksanaan pasti ditemukan hambatan, tergantung sejauhmana kepala madrasah beserta pendidik dan tenaga kependidikan melakukan penanganan sehingga hambatan dapat diminimalisir dan tujuan dapat tercapai. Proses pelaksanaan kebijakan kepala madrasah dalam proses manajerial untuk menciptakan keunggulan bersaing MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus memiliki hambatan dalam 2 (dua) wilayah, yaitu: hambatan yang berasal dari dalam diri madrasah (internal) dan hambatan yang berasal dari luar diri madrasah (eksternal). Adapun penjelasannya sebagai berikut:

1) Hambatan Internal Madrasah

Hambatan internal adalah hambatan yang berasal dari dalam diri madrasah. Hambatan internal pada pelaksanaan kebijakan kepala madrasah MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus dalam proses manajerial untuk menciptakan keunggulan bersaing terdapat 3 (tiga) hambatan, yaitu: keterbatasan dana madrasah, keterbatasan sarana prasarana pendidikan, dan ketidakdisiplinan pendidik dalam perlengkapan pembelajaran. Adapun penjelasannya sebagai berikut:

a) Keterbatasan dana madrasah

Keterbatasan dana adalah hambatan utama kepala madrasah MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus pada pelaksanaan strategi atau kebijakan dalam proses manajerial madrasah. Sumber utama dana madrasah berasal dari dana BOS berjumlah nominal Rp. 197.780.000.00,- (seratus sembilan puluh tujuh juta tujuh ratus delapan puluh ribu rupiah) dan dana iuran orangtua peserta didik (syahriah, iuran infaq, dan lain sebagainya) berjumlah nominal Rp. 168.240.000.00,- (seratus enam puluh delapan juta dua ratus empat puluh ribu rupiah), jika dijumlahkan secara total dana madrasah dari dana BOS dan iuran orangtua peserta didik adalah RP. 366.020.000,- (tiga ratus enam puluh enam juta dua puluh ribu rupiah) selama setahun.²⁰³ Dana tersebut kurang mampu membiayai seluruh jenis pengeluaran yang dibutuhkan dalam proses operasional madrasah.

Keadaan dana madrasah tersebut menjadikan kepala madrasah beserta pendidik dan tenaga kependidikan madrasah bekerja ekstra dalam pengalokasian dana sehingga terjadi perumusan dan penetapan skala prioritas kebutuhan madrasah. Keterbatasan dana madrasah menjadikan strategi-strategi atau kebijakan-kebijakan yang dirumuskan oleh kepala madrasah tidak dapat berjalan sesuai dengan harapan, salah satunya mengenai program pengembangan prasarana pendidikan berupa gedung madrasah. Oleh karena itu, kepala madrasah MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus merumuskan kebijakan atau strategi dalam mengatasi hambatan keterbatasan dana dengan melakukan pemotongan maupun penghematan alokasi dana dari kegiatan atau program yang telah ditetapkan sehingga sisa atau

²⁰³ Dokumentasi data emis pendis lembaga MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus (rincian terlampir), 27 April 2017.

kelebihan dana dapat dialokasikan kepada kegiatan atau program yang lain. Hal ini sebagaimana penjelasan yang disampaikan oleh kepala madrasah bahwa:

“Pegalokasian sumber daya khususnya dana madrasah dilakukan dengan menggunakan skala prioritas. Jika terdapat kegiatan atau program madrasah di luar dari kegiatan atau program yang telah ditetapkan khususnya yang berkaitan pendanaan maka yang kami melakukan penghematan atau pemotongan dari dana kegiatan atau program yang telah ditetapkan sehingga sisa atau kelebihan dana dapat dialokasikan kepada kegiatan atau program yang lain. Begitu juga dengan pendanaan untuk pengembangan prasarana gedung yang sangat besar kami melakukan penghematan dana operasional madrasah sehingga kami memiliki tabungan dana untuk merealisasikan program pengembangan tersebut. Kegiatan pemotongan maupun penghematan hanya diketahui oleh kepala madrasah dan pendidik yang mempunyai kepentingan yaitu bendahara madrasah.”²⁰⁴

Kepala madrasah bersama bendahara madrasah dalam proses mengalokasikan sumber daya khususnya dana madrasah berpedoman pada skala prioritas kebutuhan madrasah. Jika terdapat kegiatan atau program di luar dari yang telah ditetapkan dan membutuhkan pendanaan maka kepala madrasah memerintahkan untuk melakukan penghematan atau pemotongan dari dana kegiatan atau program yang lain sehingga sisa atau kelebihan dana dapat dialokasikan kepada kegiatan atau program yang lainnya. Sama halnya dengan pendanaan pada program pengembangan prasarana gedung yang sangat besar dilakukan penghematan dana operasional madrasah sehingga dapat memiliki tabungan dana untuk merealisasikan program pengembangan tersebut.²⁰⁵

²⁰⁴ Wawancara Kepala Madrasah MIS NU Matholi’ul Huda Kaliwungu Kudus, 10-12 April 2017.

²⁰⁵ Wawancara Pendidik Kelas Bawah/Bendahara Madrasah MIS NU Matholi’ul Huda Kaliwungu Kudus, 13 April 2017.

Penjelasan tersebut didukung dengan adanya dokumentasi Rencana Kegiatan dan Anggaran Madrasah (RKAM) 2015-2016 yang memuat rincian perencanaan dan pengalokasian dana BOS bantuan dari Pemerintah²⁰⁶ dan data emis pendis lembaga tahun 2016/2017 yang memuat rincian pendapatan dan pengalokasian dana MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus.²⁰⁷

Kepala madrasah adalah pemimpin (*leader*) bagi madrasah yang dipimpinnya maka harus mampu membangun visi, misi, dan strategi madrasah, mampu berperan sebagai inovator, mempunyai keterampilan melakukan komunikasi, menangani konflik, dan melakukan proses pengambilan keputusan sehingga proses operasional organisasi madrasah dapat berjalan dengan lancar.²⁰⁸ Selain itu, kepala madrasah juga berfungsi dan berperan sebagai manajer di madrasahanya maka yang harus mampu menyusun perencanaan program madrasah, mengorganisasikan kegiatan, mengarahkan kegiatan, mengkoordinasikan kegiatan, mengambil keputusan, dan mengatur administrasi madrasah yang meliputi: ketatausahaan, kesiswaan, sarana dan prasarana, dan keuangan madrasah.

Pemaparan keadaan di atas menggambarkan bahwa hambatan internal yang pertama adalah keterbatasan dana madrasah yang hanya bersumber pada dana BOS bantuan Pemerintah dan syahriah peserta didik setiap bulan sedangkan kebutuhan dana untuk proses manajerial madrasah yang besar.

²⁰⁶ Dokumentasi Rencana Kegiatan dan Anggaran Madrasah (RKAM) MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus, 27 April 2017.

²⁰⁷ Dokumentasi Data Emis Pendis Lembaga MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus, 27 April 2017.

²⁰⁸ Peserta didikti Purbayatri, *Kepala Sekolah sebagai Leader*, 13 februari 2009. (online). Tersedia: <https://suarapendidik.wordpress.com/2009/02/13/kepala-sekolah-sebagai-leader-dan-manajer/> (28 Maret 2017).

Oleh sebab itu, kepala madrasah MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus mencanangkan strategi atau kebijakan penanganan dengan memberlakukan sistem *tambal sulam* dana yang memberlakukan penghematan atau pemotongan alokasi dana pada kegiatan atau program tertentu sehingga didapatkan dana bebas untuk dialokasikan pada kegiatan atau program lain.

b) Keterbatasan sarana prasarana pendidikan

Keterbatasan adalah ketidakseimbangan atau ketidakmampuan untuk memenuhi sebuah kebutuhan. Keterbatasan sarana prasarana pendidikan sebagai salah satu hambatan pada pelaksanaan strategi atau kebijakan kepala madrasah dalam proses manajerial madrasah. Keterbatasan sarana prasarana pendidikan MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus terletak pada 2 (dua) bagian, yaitu prasarana pendidikan berupa gedung madrasah dan sarana penunjang pembelajaran.

Keterbatasan prasarana pendidikan terletak pada ketersediaan gedung madrasah sebagai ruang belajar peserta didik. Bertambahnya jumlah peserta didik di setiap tahun pelajaran baru tidak diiringi dengan perkembangan gedung madrasah. Madrasah dengan jumlah peserta didik sebanyak 307 (tiga ratus tujuh) membutuhkan 11 (sebelas) ruang belajar sedangkan madrasah hanya mempunyai 7 (tujuh) ruang belajar. Selain terbatasnya ruang kelas, madrasah juga membutuhkan ruang penunjang pendidikan lain, seperti: ruang perpustakaan, ruang laboratorium komputer, dan ruang serbaguna yang belum tersedia. Selanjutnya, keterbatasan sarana pendidikan terletak pada keterbatasan pada jumlah sarana penunjang proses pembelajaran, yaitu: LCD Proyektor, alat peraga sains yang

masih terbatas jumlah dan variannya, dan tidak tersedianya komputer untuk proses pengembangan peserta didik.²⁰⁹

Fakta tersebut sesuai dengan pengakuan dari kepala madrasah mengenai keterbatasan sarana dan prasarana pendidikan menjadi sebuah hambatan bagi pelaksanaan strategi atau kebijakan yang telah diambil. Keterbatasan prasarana gedung berimbas pada ketersediaan ruang belajar peserta didik begitu juga dengan keterbatasan jumlah sarana media dan alat peraga pembelajaran. Strategi yang dilakukan untuk mengatasi ketersediaan ruang belajar dengan cara penyekatan ruang belajar pengalihan fungsi dari ruang perpustakaan menjadi ruang belajar sedangkan keterbatasan jumlah sarana berupa media dan alat peraga pembelajaran dengan menghimbau setiap pendidik yang ingin menggunakan diawali dengan kordinasi antar pendidik lain dan menyampaikan pemberitahuan kepada pembina terkait guna menghindari adanya benturan saat penggunaan. Hal tersebut sebagaimana penjelasan kepala madrasah bahwa:

“Selain keterbatasan dana, madrasah juga masih memiliki keterbatasan sarana prasarana pendidikan madrasah. Keterbatasan terletak pada prasarana berupa gedung madrasah yang belum mampu menyediakan ruang belajar yang nyaman dalam proses pembelajaran peserta didik. Ruang belajar peserta didik hanya tersedia 7 (tujuh) dari 11 (sebelas) ruang belajar yang dibutuhkan sehingga kami melakukan penyekatan yang pada awalnya 1 (satu) ruang belajar menjadi 2 (dua) sampai 3 (tiga) ruang belajar sesuai dengan luas ruang belajar tersebut. Selain itu, kami juga melakukan alih fungsi dari ruang perpustakaan menjadi ruang belajar. Keterbatasan lain terletak pada jumlah sarana penunjang proses pembelajaran, yaitu: LCD Proyektor hanya berjumlah 1 (satu) unit seharusnya minimal tersedia 1 (satu) unit di setiap ruang kelas, alat peraga sains yang masih terbatas jumlah dan variannya, dan belum tersedianya komputer sehingga bagi setiap pendidik yang ingin menggunakan

²⁰⁹ Observasi sarana prasarana pendidikan MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus, 15 April 2017.

sarana pendidikan harus melalui kordinasi dengan pendidik lain dan menyampaikan pemberitahuan kepada Pembina Sarana Prasarana yang bertujuan untuk menghindari benturan pada waktu penggunaan.”²¹⁰

Sarana pendidikan dapat dikelompokkan menjadi 3 (tiga) jenis, yaitu: alat pelajaran, contohnya: buku tulis, buku pelajaran, papan tulis, dan lain-lain, alat peraga, contohnya: gambar-gambar, alat praktikum laboratorium, dan lain-lain, dan media pendidikan, contohnya: model, kaset, film, dan lain-lain.²¹¹ Prasarana dapat diklasifikasikan menjadi 2 (dua) macam, yaitu: prasarana pendidikan yang secara langsung digunakan untuk proses belajar mengajar, seperti: ruang teori, ruang perpustakaan, ruang praktek keterampilan, ruang laboratorium, dan lain-lain, dan prasarana pendidikan yang keberadaannya tidak digunakan untuk proses belajar mengajar, seperti: ruang kantor, kamar kecil, ruang usaha, tempat parkir kendaraan, dan lain-lain.²¹² Sarana dan prasarana pendidikan adalah sebuah kebutuhan primer bagi proses pendidikan.

Keterbatasan sarana prasarana MIS NU Matholi’ul Huda Kaliwungu Kudus terletak pada prasarana berupa gedung madrasah yang belum mampu menyediakan ruang belajar bagi peserta didik. Penanganan yang dilakukan kepala madrasah dengan melakukan penyekatan pada ruang belajar yang pada awalnya 1 (satu) ruang belajar menjadi 2 (dua) sampai 3 (tiga) ruang belajar sesuai luas ruang belajar tersebut. Selain itu, kepala madrasah juga melakukan alih fungsi dari ruang perpustakaan menjadi ruang belajar. Keterbatasan yang lain terletak pada ketersediaan jumlah sarana penunjang proses

²¹⁰ Wawancara Kepala Madrasah MIS NU Matholi’ul Huda Kaliwungu Kudus, 10-12 April 2017.

²¹¹ Hartati Sukirman, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, UNY Press, Yogyakarta, 2010, hal. 290.

²¹² Eka Prihatin, *Teori Administrasi Pendidikan*. Alfabeta, Bandung, 2011, hal. 57.

pembelajaran. Penanganan yang dilakukan kepala madrasah berupa himbauan kepada seluruh pendidik dan tenaga kependidikan yang akan menggunakan sarana prasarana pendidikan harus melalui kordinasi dengan pendidik lain dan menyampaikan pemberitahuan kepada pembina terkait bertujuan agar hindar dari benturan ketika proses penggunaan fasilitas sarana prasarana pendidikan tersebut.²¹³

Begitu juga dengan data dokumentasi yang mendukung pemaparan terkait keterbatasan sarana dan prasarana pendidikan berupa data inventaris sarana prasarana pendidikan secara keseluruhan di MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus yang memuat seluruh sarana prasarana pendidikan beserta kondisinya.²¹⁴ Selain itu, juga didukung dengan data dokumentasi Rencana Kegiatan Tahunan (RKT) dan Rencana Kegiatan Menengah (RKM) MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus yang memuat program pengembangan sarana prasarana pendidikan madrasah.²¹⁵ Dari 2 (dua) tersebut jelas terlihat bahwa sarana prasarana pendidikan MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus masih sangat terbatas dan mengalami dalam tahap pengembangan.

Kepala madrasah adalah pemimpin (*leader*) bagi madrasah yang dipimpinnya maka harus mampu membangun visi, misi, dan strategi madrasah, mampu berperan sebagai inovator, mempunyai keterampilan melakukan komunikasi, menangani konflik, dan melakukan proses pengambilan keputusan sehingga proses operasional organisasi madrasah

²¹³ Wawancara Waka Madrasah/Pembina Kurikulum MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus, 11 April 2017, Pembina Kesiswaan MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus, 13 April 2017, Pendidik Kelas Bawah MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus, 13 April 2017, dan Pendidik Kelas Atas MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus, 15 April 2017.

²¹⁴ Dokumentasi Buku Inventaris Sarana Prasarana Pendidikan MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus, 18 April 2017.

²¹⁵ Dokumentasi Rencana Kegiatan Tahunan (RKT) dan Rencana Kegiatan Menengah (RKM) MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus, 27 April 2017.

dapat berjalan dengan lancar.²¹⁶ Selain itu, kepala madrasah juga berfungsi dan berperan sebagai manajer di madrasahanya maka yang harus mampu menyusun perencanaan program madrasah, mengorganisasikan kegiatan, mengarahkan kegiatan, mengkoordinasikan kegiatan, mengambil keputusan.

Pemaparan di atas menjelaskan bahwa hambatan internal madrasah selain keterbatasan dana juga terdapat keterbatasan sarana prasarana pendidikan dalam pelaksanaan strategi atau kebijakan kepala madrasah dalam proses manajerial yang berupa prasarana gedung madrasah belum mampu menyediakan ruang belajar yang sesuai dengan kebutuhan peserta didik dan keterbatasan jumlah sarana penunjang proses pembelajaran yang tersedia berupa media pembelajaran, alat peraga, media pengembangan peserta didik. Oleh sebab itu, kepala madrasah MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus melakukan penyekatan pada ruang belajar dan melakukan alih fungsi dari ruang perpustakaan menjadi ruang belajar. Selanjutnya, kepala madrasah juga menghimbau kepada seluruh pendidik dan tenaga kependidikan yang akan menggunakan sarana prasarana pendidikan harus melalui kordinasi antar pendidik lainnya dan menyampaikan pemberitahuan kepada pembina terkait untuk terhindar dari benturan pada waktu penggunaan.

c) Ketidaksiplinan pendidik dalam perlengkapan pembelajaran

Disiplin adalah sikap atau tindakan yang dilakukan sesuai dengan aturan yang berlaku. Ketidaksiplinan merupakan kebalikannya yaitu sikap atau tindakan yang dilakukan tidak sesuai dengan aturan yang berlaku. Ketidaksiplinan pendidik MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus dalam perlengkapan pembelajaran sebagai

²¹⁶ Peserta didikti Purbayatri, *Kepala Sekolah sebagai Leader*, 13 februari 2009. (online). Tersedia: <https://suarapendidik.wordpress.com/2009/02/13/kepala-sekolah-sebagai-leader-dan-manajer/> (28 Maret 2017).

salah satu hambatan pada pelaksanaan kebijakan kepala madrasah dalam proses manajerial untuk menciptakan keunggulan bersaing madrasah MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus.

Ketidaksiplinan pendidik terletak pada ketidaktepatan waktu dalam pembuatan dan pengumpulan Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP). Setiap pendidik memiliki kewajiban membuat RPP dalam 1 (satu) semester yang harus selesai selama 1 (satu) bulan di awal setiap semester dan dikumpulkan kepada kepala madrasah untuk disahkan dan dinilai tetapi sebagian pendidik tidak mampu menyelesaikan tugas tersebut sesuai dengan waktu yang telah ditentukan oleh kepala madrasah. Prosentase pendidik yang tidak disiplin dalam perlengkapan pembelajaran mencapai 25% (dua puluh lima persen) dari 17 (tujuh belas) pendidik di MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus. Keadaan tersebut berdasarkan penjelasan kepala madrasah bahwa:

“Tugas utama pendidik adalah melakukan proses pembelajaran kepada peserta didik. Pendidik harus mampu mewujudkan pembelajaran yang efektif dan efisien. Oleh karena itu, tugas pendidik sebelum melakukan proses pembelajaran adalah membuat perencanaan pembelajaran yang baik berupa RPP. MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus memiliki aturan bahwa setiap pendidik harus membuat dan mengumpulkan RPP untuk 1 (satu) semester dalam jangka waktu 1 (satu) bulan di awal setiap semester tetapi terdapat 25% (dua puluh lima persen) pendidik mengumpulkan RPP melebihi waktu yang telah ditentukan, yaitu: antara 2 (dua) sampai 3 (tiga) bulan bahkan sampai akhir semester. Pendidik tersebut akan kami tindak lanjuti dengan pemberian pembinaan yang berisi pemberian pengertian, motivasi, dan arahan pentingnya pendidik membuat RPP dan memberikan perpanjangan waktu 2 (dua) bulan.”²¹⁷

²¹⁷ Wawancara Kepala Madrasah MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus, 10-12 April 2017.

Seluruh pendidik di MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus diwajibkan membuat RPP sebelum melaksanakan proses pembelajaran dan mengumpulkannya kepada kepala madrasah dalam jangka waktu 1 (satu) bulan di setiap semester. Tugas tersebut hanya mampu dilaksanakan oleh 75% (tujuh puluh lima persen) pendidik dari jumlah keseluruhan pendidik sedangkan sisanya melebihi aturan waktu yang telah ditentukan. Pendidik yang tidak disiplin akan diberikan pembinaan secara langsung oleh kepala madrasah dan diberikan perpanjangan waktu 2 (dua) bulan. Pembinaan tersebut dilakukan dengan harapan dapat terjadi perubahan yang lebih baik pada waktu yang akan datang. Jika tidak dilakukan pembinaan maka dikhawatirkan akan menimbulkan iklim kerja yang kurang kondusif di lingkungan madrasah.²¹⁸ Tugas pembuatan RPP merupakan tugas pendidik yang tertera secara jelas dalam buku tata tertib, tugas, dan kewajiban pendidik yang memuat rincian tata tertib, tugas dan wewenang sebagai pendidik di MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus terutama tugas pendidik untuk membuat sebuah Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP).²¹⁹

Kepala madrasah dalam melaksanakan fungsi dan peran sebagai seorang manajer harus mampu mengorganisasi personal pendidik, mengorganisasikan kegiatan, mengarahkan kegiatan, mengkoordinasikan kegiatan, melaksanakan pengawasan, melakukan evaluasi kegiatan, mengambil keputusan. Selain itu, kepala madrasah juga berfungsi dan berperan sebagai supervisor harus melakukan sebuah aktifitas pembinaan yang direncanakan

²¹⁸ Wawancara Waka Madrasah/Pembina Kurikulum MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus, 11 April 2017, Pendidik Kelas Bawah MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus, 13 April 2017, dan Pendidik Kelas Atas MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus, 15 April 2017.

²¹⁹ Dokumentasi Buku Tata Tertib, Tugas, dan Kewajiban Pendidik MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus, 17 April 2017.

untuk membantu pendidik dan tenaga kependidikan madrasah dalam melakukan pekerjaan mereka secara afektif.²²⁰ Disamping itu, kepala madrasah bertugas melakukan evaluasi terhadap kegiatan yang telah dilaksanakan untuk ditinjau tingkat keberhasilan maupun tingkat kegagalan supaya dapat dilakukan perbaikan pada tahun yang akan datang.

Pemaparan di atas dapat menggambarkan bagaimana hambatan internal yang ketiga dalam pelaksanaan strategi atau kebijakan kepala madrasah dalam proses manajerial yang berupa ketidakdisiplinan pendidik dalam perlengkapan pembelajaran terletak pada ketidaktepatan waktu pembuatan dan pengumpulan Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP). Oleh sebab itu, kepala madrasah MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus mencanangkan strategi atau kebijakan sebagai upaya penanganan dengan melakukan proses pembinaan secara personal yang berisi pemberian pengertian, motivasi, dan arahan pentingnya pendidik membuat RPP dalam kegiatan pembelajaran dan memberikan perpanjangan waktu 2 (dua) bulan untuk menyelesaikan pembuatan dan pengumpulan RPP.

2) Hambatan Eksternal Madrasah

Hambatan eksternal adalah hambatan yang berasal dari luar lingkungan madrasah. Hambatan eksternal di MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus terhadap pelaksanaan strategi atau kebijakan kepala madrasah dalam proses manajerial madrasah terletak pada keadaan wali peserta didik yang berasal dari golongan menengah ke bawah. Kondisi wali peserta didik tersebut menjadi penghambat kebijakan kepala madrasah yang berkaitan dengan dukungan dana dalam melaksanakan kegiatan madrasah berupa ziarah wali dan rekreasi bagi peserta didik kelas tingkat 6 (enam).

²²⁰ Ngalim Purwanto, *Op, Cit*, hal. 76.

Kegiatan ziarah wali dan rekreasi membutuhkan dana yang tidak sedikit berkisar antara Rp. 200.000.00,- (dua ratus ribu rupiah) sampai Rp. 300.000.00,- (tiga ratus ribu rupiah) sesuai dengan tempat dan objek wisata yang dituju sehingga banyak wali peserta didik yang tidak mendukung kegiatan madrasah tersebut. Fakta tersebut sebagaimana penjelasan kepala madrasah bahwa:

“Hambatan eksternal madrasah berasal dari keadaan wali peserta didik yang tergolong menengah ke bawah. Keadaan tersebut menjadi hambatan pada dukungan dana kegiatan madrasah yang berupa kegiatan ziarah wali dan rekreasi. Dana pelaksanaan kegiatan tersebut seluruhnya dibebankan kepada wali peserta didik dengan nominal antara Rp. 200.000.00,- (dua ratus ribu rupiah) sampai Rp. 300.000.00,- (tiga ratus ribu rupiah) sehingga banyak wali peserta didik merasa terbebani. Oleh karena itu, kami memakai strategi dengan sistem nabung dengan nominal Rp. 5.000.00,- (lima ribu rupiah) yang dibayarkan bersama dengan syahriah setiap bulan dimulai ketika peserta didik kelas tingkat I (satu) sampai peserta didik duduk di kelas tingkat VI (enam). Dengan demikian, jika terdapat kekurangan biaya, nominalnya lebih kecil sehingga wali peserta didik tidak merasa terbebani. Jika terdapat peserta didik yang putus belajar atau tidak mengikuti kegiatan tersebut maka tabungan akan dikembalikan kepada wali peserta didik tersebut.”²²¹

Hambatan eksternal bagi pelaksanaan strategi atau kebijakan kepala madrasah dalam proses manajerial madrasah memang terletak kondisi wali peserta didik yang mayoritas berasal dari golongan menengah ke bawah merasa terbebani dan sulit untuk mendukung kegiatan kegiatan ziarah wali dan rekreasi yang secara rutin dilaksanakan setiap akhir tahun pelajaran terkait dengan dukungan dana. Oleh karena itu, kepala madrasah merumuskan strategi penanganan berupa pelaksanaan sistem menabung bagi peserta didik dengan besaran nominal Rp. 5.000.00,- (lima ribu rupiah) yang disetorkan bersama syahriah setiap bulan dimulai dari peserta didik

²²¹ Wawancara Kepala Madrasah MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus, 12 April 2017.

ketika masih duduk di kelas tingkat I (satu) sampai peserta didik duduk di kelas tingkat VI (enam). Dengan demikian, jika terdapat kekurangan biaya dalam pelaksanaan ziarah wali dan rekreasi menjadi lebih kecil sehingga wali peserta didik tidak akan terbebani dan dapat mendukung pelaksanaan kegiatan tersebut. Jika terdapat peserta didik yang *drop out* atau tidak mengikuti kegiatan tersebut maka uang hasil tabungan selama belajar di MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus akan dikembalikan kepada wali peserta didik yang bersangkutan.²²² Fakta di lapangan peneliti mendapati bukti dokumentasi berupa buku tabungan peserta didik MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus khusus untuk kegiatan ziarah wali dan rekreasi yang disediakan oleh madrasah kepada seluruh peserta didik.²²³ Buku tabungan tersebut diberikan kepada seluruh peserta didik MIS Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus sebagai bukti tertulis tabungan peserta didik selama belajar di MIS Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus sebagai persiapan untuk mengikuti kegiatan ziarah wali dan rekreasi.

Kepala madrasah sebagai pemimpin (*leader*) bagi madrasah yang dipimpinya harus mampu membangun visi, misi, dan strategi madrasah, mampu berperan sebagai inovator, mempunyai keterampilan melakukan komunikasi, menangani konflik, dan melakukan proses pengambilan keputusan sehingga proses operasional organisasi madrasah dapat berjalan dengan lancar.²²⁴ Selain itu, kepala madrasah juga berfungsi dan berperan sebagai manajer di madrasahanya maka yang harus mampu menyusun perencanaan program madrasah, mengorganisasikan kegiatan,

²²² Wawancara Pembina Kesiswaan MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus, 13 April 2017, dan Pendidik Kelas Bawah MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus, 13 April 2017.

²²³ Dokumentasi buku tabungan peserta didik MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus, 27 April 2017.

²²⁴ Peserta didikti Purbayatri, *Kepala Sekolah sebagai Leader*, 13 februari 2009. (online). Tersedia: <https://suarapendidik.wordpress.com/2009/02/13/kepala-sekolah-sebagai-leader-dan-manajer/> (28 Maret 2017).

mengarahkan kegiatan, mengambil keputusan, dan mengatur administrasi madrasah yang meliputi: ketatausahaan, Kesiswaan, sarana dan prasarana, dan keuangan madrasah.

Pemaparan di atas dapat mendeskripsikan hambatan eksternal pada pelaksanaan strategi atau kebijakan kepala madrasah dalam proses manajerial madrasah berupa kurangnya dukungan dari wali peserta didik terhadap masalah pendanaan dalam pelaksanaan kegiatan madrasah berupa ziarah wali dan rekreasi bagi peserta didik kelas tingkat 6 (enam) di MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus diatasi kepala madrasah dengan mencanangkan strategi berupa kegiatan menabung dengan besaran nominal RP. 5.000.00,- (lima ribu rupiah) yang disetorkan bersama syahriah setiap bulan dimulai dari peserta didik ketika masih duduk di kelas tingkat I (satu) sampai peserta didik duduk di kelas tingkat VI (enam). Jika terdapat peserta didik yang putus belajar atau tidak mengikuti kegiatan tersebut maka hasil tabungan akan dikembalikan sepenuhnya kepada wali peserta didik tersebut.

b. Dorongan Pelaksanaan Kebijakan Kepala Madrasah dalam Proses Manajerial untuk Menciptakan Keunggulan

Hambatan adalah sesuatu hal atau sebab yang memacu atau membantu tercapainya sebuah tujuan. Proses pelaksanaan kebijakan kepala madrasah dalam proses manajerial untuk menciptakan keunggulan bersaing MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus memiliki dorongan dalam 2 (dua) wilayah, yaitu: dorongan yang berasal dari dalam diri madrasah (internal) dan dorongan yang berasal dari luar diri madrasah (eksternal).

1) Dorongan Internal Madrasah

Dorongan internal adalah dorongan yang berasal dari dalam diri madrasah. Dorongan internal pada pelaksanaan kebijakan kepala madrasah MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus dalam proses

manajerial untuk menciptakan keunggulan bersaing, yaitu: ketepatan kepala madrasah dalam pembagian tugas dan wewenang sesuai dengan kompetensi dan keahlian pendidik dan tenaga kependidikan. Kepala madrasah melalui proses pelaksanaan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) mampu melakukan pembagian yang tepat guna dan tepat sasaran. Dengan demikian, seluruh pendidik dan tenaga kependidikan di MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus dapat mendukung pelaksanaan seluruh program kegiatan madrasah.

Pembagian tugas dan wewenang pendidik dan tenaga kependidikan yang tepat guna dan tepat sasaran dilakukan kepala madrasah melalui proses perencanaan yang matang dilakukan melalui 4 (empat) tahap, yaitu: pertama, menganalisis lingkungan internal madrasah guna mengetahui kelemahan dan kekurangan madrasah untuk dirumuskannya program-program sebagai penanggulangan atau perbaikan dan pengembangan madrasah maka dibentuklah pembina-pembina pada setiap bidang perbaikan dan pengembangan madrasah. Kedua, menentukan tugas dan wewenang bagi masing-masing pembina. Ketiga, menentukan jumlah pembina pada setiap bidang berdasarkan pada tingkat kesulitan dan ruang lingkup bidang tersebut. Keempat, menentukan pendidik yang berwenang sebagai pembina pada masing-masing bidang sesuai dengan kompetensi dan keahlian yang dimiliki. Pola perencanaan yang sama juga diterapkan dalam menentukan pendidik yang bertugas sebagai wali kelas dan pendidik mata pelajaran di MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus. Hal ini sebagaimana penjelasan dari kepala madrasah, bahwa:

“Proses perencanaan dalam manajemen SDM yang dilaksanakan oleh kepala madrasah melalui beberapa tahapan yang dimulai dari tahap analisis lingkungan internal madrasah terkait dengan komponen-komponen madrasah yang akan dikembangkan atau diperbaiki. Kemudian, ditentukan tugas-tugas pembina yang bertanggungjawab pada bidang tersebut. Selanjutnya, menentukan jumlah pembina

pada masing-masing bidang sesuai cakupan ruang lingkup bidang tersebut dan menentukan pembina pada bidang-bidang tersebut sesuai dengan kompetensi dan keahlian yang dimiliki oleh pendidik, begitu juga dengan proses perencanaan dalam menentukan pendidik yang menjabat sebagai wali kelas dan pendidik pengampu mata pelajaran di MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus.²²⁵

Sebuah perencanaan dalam penyusunan strategi dan kebijakan pada MSDM harus dibuat secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan madrasah dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian yang meliputi: pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengembangan, kompensasi, dan pemberhentian pendidik.²²⁶ Perencanaan dalam manajemen SDM dilaksanakan oleh kepala madrasah secara kompleks dan bertahap yang dimulai dari tahap analisis lingkungan internal madrasah kemudian merencanakan sebuah program perbaikan atau pengembangan, menentukan tugas-tugas pembina, dilanjutkan menentukan jumlah pembina, dan menentukan pembina yang sesuai dengan bidang-bidang tersebut, begitu juga dengan proses menentukan pendidik yang bertugas sebagai wali kelas dan pendidik pengampu mata pelajaran di MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus.²²⁷

Fakta dilapangan membuktikan penjelasan responden di atas dengan ditemukannya dokumen berupa buku tata tertib, tugas, dan kewajiban pendidik yang memuat tata tertib peraturan dan rincian pembagian tugas masing-masing pembina sesuai dengan bidang yang menjadi tanggung jawabnya, dan pembagian tugas mengajar

²²⁵ Wawancara Kepala Madrasah MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus, 10 April 2017.

²²⁶ Indah Puji Hartatik, *Op. Cit.*, hal. 16.

²²⁷ Wawancara Waka Madrasah/Pembina Kurikulum MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus, 11 April 2017, Pembina Sarana Prasarana Pendidikan MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus, 12 April 2017, Pembina Kesiswaan MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus, 13 April 2017, Pendidik Kelas Bawah MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus, 13 April 2017, dan Pendidik Kelas Atas MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus, 15 April 2017.

pendidik di MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus.²²⁸ Buku tersebut menjadi acuan kepala madrasah dalam menilai kinerja pendidik dan tenaga kependidikan di madrasah.

Kepala madrasah sebagai manajer diharuskan memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan bawahan melalui kerjasama yang kooperatif dan mendorong keterlibatan seluruh bawahan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program madrasah.²²⁹ Kepala madrasah juga memiliki peran dan fungsi sebagai administrator yang mengharuskan kepala madrasah memiliki kemampuan untuk mengelola administrasi personalia yang dideskripsikan dengan melaksanakan pengelolaan kepegawaian yang meliputi: perencanaan pegawai, pengadaan pegawai, pembinaan dan pengembangan pegawai, promosi dan mutasi, pemberhentian pegawai, kompensasi, dan penilaian pegawai.²³⁰ Oleh sebab itu, kepala madrasah harus membuat perencanaan yang efektif dan efisien dalam proses manajerial SDM madrasah sehingga mampu membantu dalam pencapaian tujuan madrasah yang telah ditetapkan.

Pemaparan mengenai proses perencanaan dalam MSDM menyatakan bahwa kepala madrasah MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus mampu menentukan secara efektif pendidik atau tenaga kependidikan yang bertugas sehingga mampu menjadi pendorong terhadap pelaksanaan strategi atau kebijakan kepala madrasah dalam upaya menciptakan keunggulan bersaing madrasah. Dengan pembagian tugas yang tepat, kepala madrasah mendorong pendidik dan tenaga kependidikan untuk terlibat bersama dalam proses mencapai sebuah kesuksesan suatu kegiatan guna tercapainya tujuan madrasah.

²²⁸ Dokumentasi Buku Tata Tertib, Tugas, dan Kewajiban Pendidik MIS NU MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus, 17 April 2017.

²²⁹ E. Mulyasa, *Op. Cit.*, hal. 105.

²³⁰ Sulistyorini, *Op. Cit.*, hal. 90.

2) Dorongan Eksternal Madrasah

Dorongan eksternal adalah dorongan yang berasal dari luar lingkungan madrasah. Dorongan eksternal terhadap pelaksanaan strategi atau kebijakan kepala madrasah MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus dalam proses manajerial untuk menciptakan keunggulan bersaing terletak pada tingginya kepercayaan masyarakat kepada madrasah yang selalu mengalami peningkatan dari tahun ke tahun. Terbukti setiap tahun pelajaran baru selama 3 (tiga) tahun terakhir jumlah pendaftar sebagai peserta didik selalu mengalami peningkatan, yaitu: PPDB tahun pelajaran 2014/2015 calon peserta didik yang mendaftar berjumlah 57 (lima puluh tujuh) anak, pada tahun pelajaran 2015/2016 calon peserta didik yang mendaftar berjumlah 60 (enam puluh) anak, dan pada tahun pelajaran 2016/2017 calon peserta didik yang mendaftar berjumlah 63 (enam puluh tiga) anak.²³¹ Tingginya kepercayaan masyarakat terhadap madrasah sebagai bukti tingginya mutu madrasah sehingga menjadi pendorong pada pelaksanaan strategi atau kebijakan kepala madrasah dalam proses manajerial untuk menciptakan keunggulan bersaing di MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus. Hal ini sebagaimana penjelasan kepala madrasah bahwa:

“Masyarakat berfungsi sebagai pengukur tingkat mutu madrasah. Jika tingkat keberhasilan madrasah memberikan pelayanan kepada masyarakat tinggi maka kepercayaan dari masyarakat kepada madrasah akan tinggi. Hal tersebut dapat diukur dengan bertambahnya jumlah pendaftaran peserta didik di setiap tahun pelajaran baru. Dengan tingkat kepercayaan masyarakat yang tinggi, madrasah tidak boleh hanya berjalan di tempat tetapi harus selalu melangkah maju meningkatkan mutu madrasah. Hal tersebutlah yang menjadi motivasi bagi madrasah untuk memberikan pelayanan pendidikan secara maksimal kepada seluruh peserta didik.”²³²

²³¹ Dokumentasi data Penerimaan Peserta Didik Baru (PPBD) MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus (data lengkap terlampir), 17 April 2017.

²³² Wawancara Kepala Madrasah MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus, 10-12 April 2017.

Madrasah adalah miniatur dari sebuah masyarakat. Di dalam madrasah terdapat berbagai macam kebiasaan, kepribadian, dan kondisi seseorang sehingga kepala madrasah harus mempunyai keterampilan melakukan komunikasi, menangani konflik yang terjadi di dalamnya. Selain itu, kepala madrasah dituntut untuk memiliki strategi yang tepat guna menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan yang ada di madrasah dengan lingkungan sekitarnya sehingga dapat tercipta model pelayanan pendidikan secara maksimal bagi peserta didik dan masyarakat secara konstruktif, kreatif, delegatif, integratif, rasional dan objektif, pragmatis, keteladanan, disiplin, serta adaptabel dan fleksibel.²³³ Dengan demikian mampu mendapatkan kepercayaan yang tinggi dari masyarakat.

Masyarakat memiliki peran dan fungsi yang vital dalam menentukan mutu sebuah madrasah. Masyarakat adalah tolak ukur tingkat mutu (*benchmarking*) MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus. Jika keberhasilan madrasah dalam melayani masyarakat di tingkat yang tinggi maka kepercayaan dari masyarakat kepada madrasah akan tinggi yang berdampak pada tingginya mutu madrasah. Tingkat kepercayaan masyarakat terhadap madrasah dapat dilihat dari jumlah pendaftar peserta didik baru di setiap tahun pelajaran.²³⁴

Dari pemaparan di atas, dapat diketahui bahwa kepercayaan masyarakat secara eksplisit merupakan tujuan utama MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus dalam melaksanakan setiap program ataupun kegiatan pelayanan pendidikan. Dengan adanya kepercayaan masyarakat yang tinggi maka akan memotivasi

²³³ E. Mulyasa, *Op., Cit.*, hal. 118-119.

²³⁴ Wawancara Waka Madrasah/Pembina Kurikulum MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus, 11 April 2017, Pembina Kesiswaan MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus, 13 April 2017, dan Pendidik Kelas Bawah MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus, 13 April 2017.

madrasah untuk selalu mengembangkan madrasah ke arah yang lebih baik melalui penerapan strategi-strategi atau kebijakan-kebijakan yang telah disusun bersama. Dengan demikian sudah jelas bahwa kepercayaan masyarakat adalah dorongan dari luar diri madrasah (eksternal) dalam proses pelaksanaan strategi atau kebijakan kepala madrasah dalam proses manajerial untuk menciptakan keunggulan bersaing di MIS NU Matholi'ul Huda Kaliwungu Kudus.

Dari hasil pemaparan di atas, diketahui hambatan pelaksanaan strategi atau kebijakan kepala madrasah dalam proses manajerial untuk menciptakan keunggulan bersaing terbagi dalam 2 (dua) wilayah, yaitu: a) hambatan internal madrasah yang terdiri dari 3 (tiga) hambatan, diantaranya: (a) keterbatasan dana madrasah yang tersedia untuk membiayai proses operasional madrasah, (b) keterbatasan sarana prasarana pendidikan madrasah pada 2 (dua) bagian, terletak pada: prasarana pendidikan berupa gedung madrasah dan sarana penunjang proses pembelajaran berupa media pembelajaran; alat peraga; dan media pengembangan peserta didik, dan (c) ketidakdisiplinan pendidik dalam waktu untuk pembuatan dan pengumpulan RPP, b) hambatan eksternal madrasah yaitu kondisi wali peserta didik yang berasal dari golongan menengah ke bawah kurang mampu mendukung pendanaan kegiatan madrasah berupa ziarah wali dan rekreasi yang diadakan setiap akhir tahun pelajaran. Sebaliknya, dorongan pelaksanaan strategi atau kebijakan kepala madrasah dalam proses manajerial untuk menciptakan keunggulan bersaing terbagi dalam 2 (dua) wilayah, yaitu: a) dorongan internal madrasah, yaitu: ketepatan kepala madrasah dalam pembagian tugas dan wewenang kepada seluruh pendidik dan tenaga kependidikan yang sesuai dengan kompetensi dan keahliannya, dan b) dorongan eksternal madrasah yaitu tingginya tingkat kepercayaan masyarakat kepada madrasah untuk memberikan pelayanan pendidikan.