



Dr. SURATMAN, M.Pd.

**MENGEMBANGKAN MADRASAH
BERKUALITAS DAN EFEKTIF MELALUI
LAYANAN DIGITAL e-RKAM**

**Pengantar
Prof. Dr. Mukhammad Ilyasin. M.Pd**

Edisi : Tahun 2023

**MENGEMBANGKAN MADRASAH
BERKUALITAS DAN EFEKTIF MELALUI
LAYANAN DIGITAL e-RKAM**

Dr. SURATMAN, M.Pd.



DATA KATALOG DALAM TERBITAN (KDT)

Suratman

Mengembangkan Madrasah Berkualitas dan Efektif Melalui
Layanan Digital e-RKAM,--Samarinda : Dititiklima, 2023
xxiv, 185 hal. : 23 cm

ISBN 978-623-99151-7-9

**MENGEMBANGKAN MADRASAH
BERKUALITAS DAN EFEKTIF MELALUI
LAYANAN DIGITAL e-RKAM**

Penulis

Dr. Suratman, M.Pd.

Editor

Dr. Muchammad Eka Mahmud, M.Ag

Cover Designer

Dr. Suratman, M.Pd.

Layouting

Dititiklima Arteam

ISBN

978-623-99151-7-9

Penerbit

dititiklima

Anggota IKAPI

Jl. Perjuangan 6 No. 5 Sempaja Selatan,

Samarinda Utara, Kota Samarinda

Kalimantan Timur

Tel./WA 081347541125

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
DAFTAR ISI	iii
DAFTAR TABEL	v
DAFTAR GAMBAR	vi
DAFTAR ISTILAH	vii
DAFTAR LAMPIRAN	xii
KATA PENGANTAR	xv
PRAKATA	xviii
RINGKASAN	xxi
BAB I PROGRAM KURIKULUM TAHUN 2013	1
1.1.Latar Belakang	1
1.2.Konsep Evaluasi Program	3
1.3.Konsep Pendampingan	6
1.4.Konsep Kurikulum Tahun 2013	7
1.5.Kriteria Evaluasi	18
1.6.Strategi Pengumpulan Data	21
1.7.Hasil Penelitian dan Pembahasan	23
1.8. Kesimpulan	44
BAB II TATA KELOLA STRATEGIK PENDIDIKAN	45
2.1. Latar Belakang	45
2.2. Pengertian Manajemen Strategik	47
2.3. Mutu Pendidikan	49
2.4. Model Strategi	52
2.5. Rencana Pengembangan	53
2.6. Strategi untuk Meraih Keunggulan	54
2.7. Strategi Pengumpulan Data	55
2.8. Hasil Penelitian dan Pembahasan	59
2.9. Kesimpulan	86
BAB III ANGGARAN MADRASAH BERBASIS ELEKTRONIK ..	89
3.1. Latar Belakang	89
3.2. Konsep Strategi	92
3.3. Pengertian Strategi Bertumbuh	97
3.4. Evaluasi Diri Madrasah (EDM)	97
3.5. Rencana Kegiatan dan Anggaran Berbasis Elektronik	100
3.6. Strategi Pengumpulan Data	104

3.7. Hasil Penelitian dan Pembahasan	112
3.8. Kesimpulan	127
BAB IV TATA KELOLA MADRASAH YANG EFEKTIF	129
4.1 Latar Belakang	129
4.2 Pengelolaan Madrasah Yang Efektif	132
4.3 Karakteristik Sekolah Efektif	134
4.4 Kewirausahaan Kepala Sekolah	138
4.5 Komitmen Tugas	145
4.6 Partisipasi Komite Sekolah.....	151
4.7 Strategi Pengumpulan Data	159
4.8 Hasil Penelitian dan Pembahasan	161
4.9 Kesimpulan	169
DAFTAR PUSTAKA	171
DAFTAR INDEK	181
BIODATA PENULIS	183

DAFTAR TABEL

Tabel 1 : Deskripsi Pengalaman Belajar	11
Tabel 2 : Kriteria Evaluasi Pendampingan Kurikulum Tahun 2013.....	18
Tabel 3 : Evaluasi Kontek Worskshop Kurukulum 2013	26
Tabel 4 : Evaluasi Input Pendampingan Kurikulum	29
Tabel 5 : Evaluasi Proses Pendampingan Kurikulum Tahun 2013.....	32
Tabel 6 : Evaluasi Produk Pendampingan Kurikulum Tahun 2013.....	37
Tabel 7 : Daftar Siswa Program Vokasional Tahun 2019/2020	79
Tabel 8 : Daftar Siswa Program Keagamaan Tahun 2019/2020	79
Tabel 9 : Daftar Prestasi Siswa Unggulan Tahun 2019/2020	80
Tabel 10: Daftar Prestasi Siswa MAN Reguler Tahun 2019/2020	81
Tabel 11: Swot Matrik	108
Tabel 12: Matrik SWOT Analisis Faktor Kekuatan.....	112
Tabel 13: Hasil SWOT Berdasarkan Faktor Peluang	113
Tabel 14: Hasil SWOT Analisis Berdasarkan Faktor Kelemahan	114
Tabel 15: Hasil SWOT Analisis Berdasarkan Faktor Ancaman	115
Tabel 16: Hasil SWOT Analisis Berdasarkan Faktor Eksternal	117
Tabel 17: Hasil SWOT Analisis Berdasarkan Faktor Ancaman	118
Tabel 18: Analisis SWOT Analisis Berdasarkan Ifas dan Efas	120
Tabel 19: Statistik Deskriptif	161

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1	: Suasana Hasil Pembelajaran di Kelas Mata Pelajaran Fiqih.....	33
Gambar 2	: Kreativitas Pembelajaran Menggunakan Pendekatan Ilmiah	33
Gambar 3	: Pembiasaan Sikap Antri Saat Istirahat di Kantin	37
Gambar 4	: Komponen Analisis Data Model Interaktif	59
Gambar 5	: Keterkaitan EDM dan RKAM	99
Gambar 6	: Siklus Informasi	102
Gambar 7	: Diagram Analisis SWOT	109
Gambar 8	: Strategi Bertumbuh Kepala Madrasah	116
Gambar 9	: Diagram Batang SWOT Faktor Eksternal	118
Gambar 10	: Diagram Batang SWOT Faktor Ancaman	119
Gambar 11	: Struktur Komite Sekolah	156
Gambar 12	: Konstelasi Masalah dalam Penelitian	159

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarokatuh.

Segala puji hanya milik Allah SWT, shalawat dan salam selalu tercurahkan kepada Rasulullah SAW. Berkat limpahan dan rahmat-Nya penyusun mampu menyelesaikan penulisan buku ini guna memenuhi pengembangan profesi seorang pemimpin dalam mengelola sekolah yang efektif. Penyusunan buku ini tidak sedikit hambatan yang penulis hadapi. Namun penulis menyadari bahwa kelancaran dalam penyusunan buku ini tidak lain berkat bantuan, dorongan, dan dari Istri dan anak, teman kerja dan seluruh sahabat yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu, sehingga kendala-kendala yang penulis hadapi teratasi dengan ridho Allah SWT.

Buku ini disusun agar pembaca dapat memperluas ilmu tentang keterkaitan bagaimana pengelolaan sekolah dapat terlaksana dengan efektif dan efisien, yang kami sajikan berdasarkan pengamatan dan pengalaman dari berbagai sumber informasi, referensi, dan berita. Buku disusun dengan berbagai hambatan dan rintangan, baik itu yang datang dari diri penyusun maupun yang datang dari luar. Namun dengan penuh kesabaran, serta dengan melakukan pengembangan kurikulum.

Buku ini menggambarkan bagaimana seorang kepala sekolah/madrasah dalam melakukan pengembangan kurikulum tahun 2013 yang menjadi agenda perubahan kualitas pendidikan di seluruh sekolah/madrasah dilakukan oleh masing-masing kementerian di lingkungannya. Proses pelaksanaan kurikulum tahun 2013 merupakan amanah undang-undang yang harus dilakukan melalui tahap sosialisasi, implementasi dan evaluasi agar di peroleh dampak yang maksimal. Peran kepala madrasah menjadi sangat penting dalam melakukan perbaikan kualitas pendidikan di madrasah.

Kepala madrasah merupakan seorang *top leader* yang memiliki peran strategis dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Peran ini dapat dilakukan melalui pendampingan kurikulum tahun 2013 dan implementasi manajemen strategis di madrasah. Pada proses penerapan manajemen strategis dapat dilakukan melalui beberapa tahapan. Bentuk manajemen strategis yang mempertimbangkan keunggulan, baik dari perspektif pasar

Manajemen strategis dapat dilakukan dengan melakukan SWOT analisis, untuk mengetahui apakah ancaman, peluang, hambatan, dan kekuatan yang dimiliki madrasah sudah dijadikan bahan pertimbangan

pengambilan keputusan oleh seorang pemimpin. Proses tersebut dapat dilakukan dengan meminimalkan ancaman dan memanfaatkan peluang, melalui kekuatan yang dimilikinya. Hal ini dapat dilakukan dengan tujuan utama kedepannya menjadi pengelolaan madrasah yang efektif, efisien dan berdaya guna bagi calon penerus bangsa.

Seorang kepala madrasah dalam melakukan efektivitas pengelolaan sekolahnya, dalam membangun sekolah/madrasah yang unggul. Keunggulan sekolah sangat ditentukan oleh bagaimana kepemimpinan dalam mengelola sekolahnya. Pengelolaan sekolah/madrasah yang efektif dipengaruhi oleh bermacam-macam faktor antara lain; bagaimana kepala sekolah/madrasah dalam menerapkan kepemimpinannya?, bagaimana implementasi budaya kerja di sekolah?, bagaimana membuat komitmen dari seluruh warga sekolah/madrasah?, bagaimana kepala sekolah membangun kerjasama dengan komite sekolah/madrasah?, bagaimana kepala sekolah membangun kewirausahaannya?, dan bagaimana seluruh warga sekolah/madrasah memanfaatkan teknologi dan informasi untuk mendukung pelaksanaan tugas yang menjadi tupoksinya? Berawal dari itulah penulis mencoba menuangkan karyanya dalam buku efektivitas pengelolaan sekolah.

Kita tidak bisa memungkiri bahwa, mutu pendidikan kita masih rendah. Berdasarkan *Human Development Index* (HDI), Indonesia berada di bawah Vietnam, setidaknya menajadi salah satu bukti. Respon terhadap penilaian sangat beragam, ada yang menyatakan menerima dan ada pula yang tidak menerima. Walaupun tidak dipungkiri pula bahwa, secara individu dan pada bidang-bidang tertentu, sebenarnya kualitas pendidikan kita lebih baik dibandingkan mereka. Hal ini diakibatkan pola kebijakan dan sistem penganggaran kita berbeda dengan negara-negara lain. Berlatar belakang inilah calon pemimpin akan lahir yang lebih berkualitas, hasil pola kepemimpinan kepala sekolah yang berkualitas pula.

Kepada kepala sekolah atau calon kepala sekolah dan pendidik yang sempat membaca buku ini, penulis sangat mengharapkan kritik, saran dan masukannya untuk menyempurnakan buku ini. Buku ini adalah untuk anda semua, buku ini hendaknya menjadi panduan dalam menjalankan kepemimpinan sebagai kepala sekolah agar, menjadikan sekolah yang berkualitas dalam mempersiapkan calon para pemimpin di masa yang akan datang.

Semoga buku ini dapat memberikan wawasan yang lebih luas dan menjadi sumbangan pemikiran kepada pembaca khususnya para

mahasiswa UINSI Samarinda dan pengelola sebuah madrasah. Saya sadar bahwa buku ini masih banyak kekurangan dan jauh dari sempurna. Untuk itu, kepada pembaca saya meminta masukan demi perbaikan pembuatan buku saya, di masa yang akan datang dan mengharapkan kritik dan saran yang membangun.

Wassalamua'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Samarinda, Januari 2023
Penyusun

Dr. Suratman, M.Pd

SAMBUTAN

REKTOR UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SULTAN AJI MUHAMMAD IDRIS SAMARINDA PROVINSI KALIMANTAN TIMUR

Assalamu 'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Pertama-tama saya memanjatkan rasa syukur ke hadirat Allah SWT, atas terbitnya buku Mengembangkan Madrasah Berkualitas dan Efektivitas Layanan Digital untuk para kepala sekolah/calon, pengawas sekolah/madrasah dan para pengambil kebijakan di lembaga pendidikan. Dengan terbitnya buku ini diharapkan, kedepan akan terjadi peningkatan kualitas dosen UINSI Samarinda dalam mengembangkan disiplin ilmunya. Buku ini disusun sebagai pedoman pelaksanaan dan penguatan program sekolah/madrasah.

Rektor UINSI Samarinda Provinsi Kalimantan Timur menyambut baik, bahwa saudara Dr. Suratman, M.Pd, telah menyusun buku sebagai kajian teori untuk penguatan kemampuan kepala/calon kepala sekolah dan pengawas sekolah, serta seluruh pemimpin/calon pemimpin di sekolah/madrasah. Kepala sekolah di era globalisasi menghadapi tantangan yang sangat berat dan beragam, termasuk dari tenaga kerja dan sistem pendidikan asing yang mendirikan sekolahnya di Indonesia.

Salah satu tantangan terbesar bagi dunia pendidikan di Indonesia pada era globalisasi adalah menyiapkan manusia yang cerdas, jujur, unggul, berkarakter, berdaya saing, dan memiliki spirit nasionalisme kebangsaan. Pemerintah secara terus-menerus mengusahakan dan menyelenggarakan satu sistem pendidikan nasional yang mampu menjamin pemerataan kesempatan pendidikan, peningkatan mutu, relevansi, dan etektivitas pengelolaan sekolah. Usaha yang dilakukan pemerintah dalam upaya menghadapi tantangan sesuai dengan tuntutan perubahan kehidupan lokal, nasional, dan global khususnya menghadapi Masyarakat Ekonomi Asean (MEA), sehingga perlu dilakukan pembaharuan pendidikan secara terencana, terarah, dan perbaikan berkesinambungan.

Kepala Sekolah/Madrasah adalah guru yang mendapat tugas tambahan sebagai Kepala Sekolah/Madrasah, Kepala Sekolah/Madrasah merupakan pemimpin di Sekolah/Madrasah dan mempunyai peran yang sangat strategis dalam meningkatkan mutu pendidikan. Sebagai

pendidik, Kepala Sekolah/Madrasah harus melaksanakan atau memberikan pelajaran atau mengajar bidang studi tertentu atau memberikan bimbingan. Tugas dan tanggung jawab Kepala Sekolah/Madrasah sangat penting sehingga hanya Kepala Sekolah/Madrasah yang memiliki kompetensi dan kreativitas tinggi yang dapat mengemban tupoksinya.

Pengembangan kurikulum tahun 2013 yang menjadi agenda perubahan kualitas pendidikan di seluruh sekolah/madrasah dilakukan oleh masing-masing kementerian di lingkungannya. Proses pelaksanaan kurikulum tahun 2013 merupakan amanah undang-undang yang harus dilakukan melalui tahap sosialisasi, implementasi dan evaluasi agar di peroleh dampak yang maksimal. Hal ini perlu sebuah terobosan yang di lakukan oleh seorang top leader.

Kepala madrasah merupakan seorang *top leader* yang memiliki peran strategis dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Peran ini dapat dilakukan melalui pendampingan kurikulum tahun 2013 dan implementasi manajemen strategis di madrasah. Hal ini dilakukan melalui sebuah strategi tertentu yang sudah dipersiapkan oleh kepala madrasah. Strategi bertumbuh yang digunakan oleh seorang kepala madrasah melalui efektivitas pengelolaan madrasah dengan berbagai macam bentuk. Salah satunya adalah anggaran madrasah berbasis elektronik untuk meningkatkan layanan madrasah secara elektronik. Layanan anggaran madrasah berbasis elektronik merupakan sebuah program unggulan di madrasah dalam rangka mendukung efektivitas dan efisiensi keuangan.

Pengelolaan keuangan di madrasah menjadi efisien jika seorang pemimpin melakukan strategi manajemen yang handal. Manajemen strategis dapat dilakukan dengan melakukan SWOT analisis, untuk mengetahui apakah ancaman, peluang, hambatan, dan kekuatan yang dimiliki madrasah sudah dijadikan bahan pertimbangan pengambilan keputusan oleh seorang pemimpin. Proses tersebut dapat dilakukan dengan meminimalkan ancaman dan memanfaatkan peluang, melalui kekuatan yang dimilikinya.

Saya memberikan penghargaan yang tinggi kepada penulis buku sudah dapat menyumbangkan karyanya untuk kepentingan kampus dan dunia pendidikan pada umumnya. Saya menyampaikan rasa bangga dan berterima kasih kepada penulis buku ini dan pihak-pihak lain, baik secara langsung maupun tidak langsung dalam proses penerbitan buku. Kami juga mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada penulis buku dan editor yang telah meluangkan waktu dan tenaganya dalam

penulisan buku ini. Semoga semua usaha kita untuk memberikan penguatan kemampuan kepala sekolah/madrasah segera dapat terwujud. Saya berharap buku efektivitas pengelolaan sekolah bagi pemimpin yang sukses, konsep dan implementasi bagi kepala sekolah dan calon kepala sekolah sebagai pedoman seorang pemimpin di sekolah masing-masing, sehingga dapat meningkatkan mutu pendidikan yang menghasilkan lulusan yang religius, cerdas, kreatif, inovatif dan kompetitif.

Semoga Allah SWT, Tuhan Yang Maha Kuasa, meridhoi amal dan pengabdian kita. Sekian dan terima kasih.

*Wabillahi taufiq walhidayah, Wallahul muwaffiq ila aqwamith thariq.
Wassalamu'alaikum wr.wb*

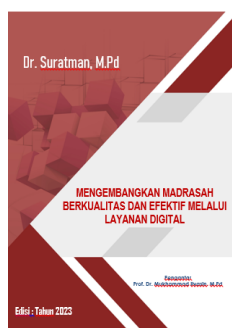


Samarinda, Januari 2023
Rektor,

Prof. Dr. H. M. Ilyasin, M.Pd.
NIP.196609111993031004

RANGKUMAN BUKU

MENGEMBANGKAN MADRASAH BERKUALITAS DAN EFEKTIF MELALUI LAYANAN DIGITAL e-RKAM



Judul Buku	:	Mengembangkan Madrasah Berkualitas dan Efektif Melalui Layanan Digital e-RKAM
Penulis	:	Suratman
Negara	:	Indonesia
Bahasa	:	Indonesia
Genre	:	Time New Roman
Penerbit	:	Dititiklima
Tanggal Terbit	:	09 Mei 2023
Halaman	:	xxiv, 185
ISBN	:	978-623-99151-7-9

Rangkuman

Pengembangan kurikulum tahun 2013 yang menjadi agenda perubahan kualitas pendidikan di seluruh sekolah/madrasah dilakukan oleh masing-masing kementerian di lingkungannya. Proses pelaksanaan kurikulum tahun 2013 merupakan amanah undang-undang yang harus dilakukan melalui tahap sosialisasi, implementasi dan evaluasi agar di peroleh dampak yang maksimal. Berdasarkan hasil penelitian dan analisis, maka dapat diambil simpulan sebagai berikut: (a) Pelaksanaan *in house training* mandiri pendampingan kurikulum tahun 2013, memperoleh nilai 79,20 dengan katagori baik. (b) Kepala madrasah dalam mecanakan kesiapan proses pendampingan kurikulum tahun 2013 memperoleh nilai 80,80 dengan katagori baik. (c) Kepala madrasah dalam melaksanakan proses pendampingan kurikulum tahun 2013, memperoleh nilai 81,30 dengan katagori baik. (d) Ketercapaian program pendampingan implementasi kurikulum tahun 2013 memperoleh nilai 83,30 dengan katagori baik. (d) Secara keseluruhan nilai yang diperoleh dalam evaluasi program pendampingan kurikulum tahun 2013 pada Madrasah Aliyah Negeri Kalimantan Timur diperoleh nilai 81,10 dengan katagori baik.

Kepala madrasah merupakan seorang *top leader* yang memiliki peran strategis dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Peran ini dapat dilakukan melalui pendampingan kurikulum tahun 2013 dan implementasi manajemen strategis di madrasah. Pada proses penerapan manajemen strategis dapat dilakukan melalui beberapa tahapan. Bentuk manajemen strategis yang mempertimbangkan keunggulan, baik dari perspektif pasar maupun madrasah adalah sebagai berikut; (a) MAN Program Ketrampilan memiliki bentuk keunggulan yang akan dicapai melalui penambahan muatan kurikulum sebagai pilihan peserta didik berupa ketrampilan tata boga, tata busana, menjahit, otomotif kendaraan ringan, ilmu komputer dan ketrampilan mengelas. (b) MAN Program Keagamaan memiliki bentuk keunggulan akademik dengan menerapkan penguatan keagamaan, saintek, penguatan bahasa asing dan penguasaan kitab kuning. Bentuk manajemen strategis yang digunakan adalah strategi kerja sama dan strategi bersaing untuk meraih keunggulan. (c) MAN Program Unggulan memiliki keunggulan yang sangat menonjol adalah prestasi peserta didik dari kegiatan ekstrakurikuler, terutama kegiatan pencak silat dan LKTI. Bentuk yang sesuai dalam pengembangan manajemen strategis adalah menggabungkan pola strategi kerjasama dan strategi bersaing untuk meraih keunggulan. (d). MAN Program Reguler memiliki prestasi yang sangat baik pada LKTI dan Syiar Anak Negeri. Untuk itu strategi yang dikembangkan adalah pembinaan kegiatan ekstrakurikuler secara professional, dengan menerapkan pengembangan manajemen strategis pola strategi kerjasama dan strategi bersaing untuk meraih keunggulan, prestasi siswa.

Manajemen strategis dapat dilakukan dengan melakukan SWOT analisis, untuk mengetahui apakah ancaman, peluang, hambatan, dan kekuatan yang dimiliki madrasah sudah dijadikan bahan pertimbangan pengambilan keputusan oleh seorang pemimpin. Proses tersebut dapat dilakukan dengan meminimalkan ancaman dan memanfaatkan peluang, melalui kekuatan yang dimilikinya. Konsep ini dilakukan melalui strategi bertumbuh yang dilakukan oleh kepala madrasah. Strategi bertumbuh Kepala Madrasah meliputi : (a) pertumbuhan vertikal (*vertical growth*), dicapai melalui dicapai dengan mengambil alih fungsi yang dilakukan oleh pemasok (*supplier*) dan pengguna dalam hal ini masyarakat dan lembaga pendidikan memiliki minat untuk

bersekolah di madrasah atau dikenal dengan konsentrasi (*concentration*), (b) pertumbuhan horizontal (*horizontal growth*) adalah perluasan atas produk-produk atau output ke area geografis yang baru, melalui perluasan *output* untuk menjadi sekolah/madrasah unggulan, (c) Disersifikasi terkonsentrasi (*concentric disersification-related*). Pertumbuhan dengan disersifikasi tipe ini berarti madrasah mengembangkan usaha-usahanya pada bisnis yang masih terkait dengan usaha utama pendidikan. Bisanya ini bisa dilakukan madrasah karena kondisi internal madrasah sangat kuat/maju. Kendala dalam menerapkan strategi bertumbuh masing-masing madrasah bervariasi antara lain; (a) saat pandemi tidak pendidik dan tenaga kependidikan tinggal di Balikpapan, sehingga mengalami kendala teknis dalam pelaksanaannya, (b) unit-unit usaha yang selama ini produktif mendukung program madrasah hampir tidak produktif, (b) sebagian tim pengembang madrasah belum dapat menjalankan tupoksinya, (c) tumpang tindih tupoksi pengelola rencana kegiatan dan anggaran madrasah berbasis elektronik, dan (d) jumlah siswa dan dana yang diberikan ke madrasah masih terdapat selisih, sehingga masih ada kekurangan dalam penerimaan untuk pembiayaan madrasah.

Strategi bertumbuh yang digunakan oleh seorang kepala madrasah melalui efektivitas pengelolaan madrasah dengan berbagai macam bentuk. Salah satunya adalah anggaran madrasah berbasis elektronik untuk meningkatkan layanan madrasah secara elektronik. Pengelolaan efektivitas madrasah dapat dipengaruhi oleh beberapa variabel. Berdasarkan hasil penelitian faktor tersebut meliputi; (a) Kewirausahaan kepala sekolah berpengaruh positif terhadap efektivitas pengelolaan sekolah. Artinya peningkatan kewirausahaan kepala sekolah akan mengakibatkan peningkatan efektivitas pengelolaan sekolah. (b) Komitmen tugas berpengaruh positif terhadap efektivitas pengelolaan sekolah. Artinya peningkatan komitmen tugas akan mengakibatkan peningkatan efektivitas pengelolaan sekolah. (c) Partisipasi komite sekolah berpengaruh positif terhadap efektivitas pengelolaan sekolah. Artinya peningkatan partisipasi komite sekolah akan mengakibatkan peningkatan efektivitas pengelolaan sekolah. (d) Terdapat pengaruh positif secara bersama-sama kewirausahaan kepala sekolah, komitmen tugas dan partisipasi komite sekolah terhadap efektivitas pengelolaan sekolah. Artinya peningkatan secara bersama-sama kewirausahaan kepala sekolah, komitmen tugas dan partisipasi

komite sekolah akan mengakibatkan peningkatan efektivitas pengelolaan sekolah. Dan (d) Berdasarkan paparan di atas dapat diketahui bahwa ke empat hipotesis diterima, maka kesimpulan dalam disertasi ini adalah efektivitas pengelolaan sekolah dapat ditingkatkan melalui kewirausahaan kepala sekolah, komitmen tugas dan partisipasi komite sekolah.

BAB I

PROGRAM PENDAMPINGAN KURIKULUM

1.1. Latar Belakang

Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional Pasal 1 butir 19, menjelaskan kurikulum adalah seperangkat rencana dan pengaturan mengenai tujuan, isi, dan bahan pelajaran serta cara yang digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan pembelajaran untuk mencapai tujuan pendidikan tertentu. Dalam implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) tahun 2006, masih dijumpai beberapa masalah. Kurikulum 2006 (KTSP) dikembangkan menjadi Kurikulum 2013 dengan dilandasi pemikiran tantangan masa depan yaitu tantangan abad ke 21 yang ditandai dengan abad ilmu pengetahuan, *knowlwdge-based society* dan kompetensi masa depan. Agar pelaksanaan Kurikulum 2013 dapat berjalan dengan baik, dilakukan dilakukan secara bertahap untuk meningkatkan mutu pendidikan.

Kurikulum 2013 di madrasah diterapkan secara bertahap dengan menetapkan madrasah sasaran di seluruh Indonesia. Mempersiapkan pelaksanaan Kurikulum 2013 di madrasah tersebut, telah dilakukan pelatihan-pelatihan dan *workshop* yang diselenggarakan guru, kepala madrasah dan pengawas madrasah. Melalui pelatihan tersebut, diharapkan pengawas, kepala madrasah dan guru dapat saling bersinergi untuk menerapkan kurikulum 2013 di madrasah masing.¹

Program ini merupakan bentuk pemantapan pelaksanaan implementasi kurikulum 2013 di madrasah. Di Kalimantan Timur terdapat sejumlah Madrasah Negeri sebagai madrasah sasaran dalam pendampingan kurikulum tahun 2013. Berdasarkan Surat Keputusan Direktorat Jendral Pendidikan Islam Nomor 481 tahun 2015, di Kementerian Agama terdapat madrasah sebagai pelaksana K-13. Adapun madrasah tersebut adalah sebagai berikut : MIN = 7 madrasah, MTsN = 11 madrasah, dan MAN = 8 madrasah, atau sebanyak 26 madrasah dari 837 madrasah secara Nasional.

Untuk meningkatkan kualitas madrasah dan memperkuat implementasi pelaksanaan kurikulum 2013, Direktorat Pendidikan Madrasah memprogramkan kegiatan pendampingan implementasi

¹ Direktorat Pendidikan Madrasah, *Program Pendampingan Implementasi Kurikulum 2013 di Madrasah.*, hal. 1.

kurikulum 2013 di madrasah sasaran seluruh Indonesia. Standar kompetensi lulusan berorientasi pada tiga ranah pembelajaran pada domain sikap, keterampilan, dan pengetahuan. Kurikulum sebagai alat untuk membentuk peserta didik tentunya harus ditunjang dengan proses pembelajaran yang relevan; standar proses pembelajaran, dengan pedoman penyusunan perangkat, pedoman pengajaran melalui pendekatan ilmiah, dengan penilaian pada aspek sikap, pengetahuan dan keterampilan. Untuk mencapai target tersebut tentulah peran pengawas, kepala sekolah, dan guru pendamping adalah sangat penting, untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai dalam implementasi kurikulum 2013.

Penelitian ini berupaya memberikan gambaran pendampingan kurikulum 2013 pada madrasah sasaran. Indikator implementasi yang dilaksanakan secara bertahap; persiapan, pelaksanaan, dan pendampingan. Keterlaksanaan program pendampingan kurikulum 2013 dengan melibatkan peran serta pengawas, peran kepala sekolah dan guru pendamping/fasilitator di madrasah sasaran Provinsi Kalimantan Timur.

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut di atas maka dapat di tentukan rumusan masalah sebagai berikut :

- a. Bagaimana pelaksanaan *in house training* mandiri pendampingan kurikulum tahun 2013?
- b. Bagaimana strategi kepala madrasah dalam melaksanakan proses pendampingan kurikulum tahun 2013?
- c. Bagaimana proses pendampingan implementasi kurikulum tahun 2013 oleh kepala madrasah?
- d. Bagaimana ketercapaian program pendampingan implementasi kurikulum tahun 2013 sesuai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya?

Setelah ditentukan rumusan masalah maka tujuan penelitian dalam evaluasi pendampingan kurikulum tahun 2013 adalah sebagai berikut :

- a. Untuk mengetahui pelaksanaan *in house training* mandiri pendampingan kurikulum tahun 2013?
- b. Untuk mengetahui strategi kepala madrasah dalam melaksanakan proses pendampingan kurikulum tahun 2013?
- c. Untuk mengetahui proses pendampingan implementasi kurikulum tahun 2013 oleh kepala madrasah?

- d. Untuk mengetahui ketercapaian program pendampingan implementasi kurikulum tahun 2013 sesuai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya?

1.2. Konsep Evaluasi Program

Ada tiga istilah yang digunakan dan perlu disepakati pemakaiannya, sebelum disampaikan uraian lebih jauh tentang evaluasi program, yaitu evaluasi (*evaluation*), pengukuran (*measurement*), dan penilaian (*assessment*). Evaluasi berasal dari kata *evaluation* (bahasa Inggris). Cronbach (1963) dan Stufflebeam (1971) mengemukakan bahwa evaluasi program adalah upaya menyediakan informasi untuk disampaikan kepada pengambil keputusan. Sehubungan dengan definisi tersebut *The standford Evaluation Consorsium Group* menegaskan bahwa meskipun menyediakan informasi, evaluator bukanlah pengambil keputusan suatu program (Cronbach, 1982).² Dengan demikian yang dikatakatan evaluasi program adalah adalah suatu proses untuk mengetahui apakah proses sebuah program sudah berjalan dengan ketentuan atau belum, dan penyediaan informasi untuk pengambilan sebuah keputusan.

a. Kaitan Antara Penelitian dengan Evaluasi Program

Dilihat dari tujuannya, yaitu bahwa pelaksana ingin mengetahui kondisi sesuatu, maka evaluasi program dapat dikatakan merupakan salah satu bentuk dari penelitian, yaitu penelitian evaluatif. Penelitian evaluatif merupakan kegiatan evaluasi, tetapi mengikuti kaidah-kaidah yang berlaku bagi sebuah penelitian, yaitu persyaratan keilmiah, mengikuti sistematika dan metodologis secara benar dan dapat dipertanggung jawabkan. Oleh karena itu, teori tentang penelitian evaluatif tidak menyimpang dari teori penelitian pada umumnya.³

- b. Ciri-Ciri dan Persyaratan Evaluasi Program adalah (1) Proses kegiatan penelitian tidak menyimpang dari kaidah-kaidah yang berlaku bagi penelitian pada umumnya, (2) Dalam melaksanakan evaluasi, peneliti harus berpikir secara sistematis, (3) Perlu adanya indentifikasi komponen yang

² Suharsimi Arikunto & Cepi Safrudin Abdul Jabar, *Evaluasi Program....*, hal.5

³ Suharsimi Arikunto Cepi Safruddi Abdul Jabar, *Evaluasi Program Pendidikan Pedoman Teoretis Praktis Bagi Mahasiswa dan Praktisi....*, hal.8

berkedudukan sebagai faktor penentu bagi keberhasilan program, (4) Menggunakan standar, kriteria, atau tolok ukur sebagai perbandingan dalam menentukan kondisi nyata dari data yang diperoleh dan untuk mengambil kesimpulan, (5) Kesimpulan atau hasil penelitian digunakan sebagai masukan atau rekomendasi bagi sebuah kebijakan atau rencana program yang telah ditentukan, (6) Agar informasi yang diperoleh dapat menggambarkan kondisi nyata secara rinci (7) Standar, kriteria, atau tolok ukur diterapkan pada indikator, (8) Dari hasil penelitian harus dapat disusun sebuah rekomendasi secara rinci dan akurat sehingga dapat ditentukan tindak lanjut secara tepat.⁴

Kesimpulan atau hasil penelitian evaluasi program digunakan sebagai masukan atau rekomendasi bagi sebuah kebijakan atau rencana program yang telah ditentukan, terutama pada sebuah pendampingan implementasi kurikulum tahun 2013.

c. Komponen dan Sub Komponen

Komponen program adalah bagian-bagian atau unsur-unsur yang membangun sebuah program yang saling terkait dan merupakan faktor penentu keberhasilan program. Karena suatu program merupakan sebuah sistem, maka komponen-komponen program tersebut dapat dipandang sebagai bagian sistem dan dikenal dengan istilah subsistem.

d. Tujuan Evaluasi Program

Untuk mengetahui pencapaian tujuan program dengan langkah mengetahui keterlaksanaan kegiatan program, karena evaluator program ingin mengetahui bagian mana dari komponen dan subkomponen program yang belum terlaksana dan apa sebabnya. Oleh karena itu, sebelum mulai dengan langkah evaluasi, evaluator perlu memperjelas dirinya dengan apa tujuan program yang akan dievaluasi.⁵

e. Manfaat Evaluasi Program

Kegiatan evaluasi sangat berguna bagi pengambilan keputusan dan kebijakan lanjutan dari program, karena dari

⁴ Suharsimi Arikunto Cepi Safruddi Abdul Jabar, *Evaluasi Program Pendidikan Pedoman Teoretis Praktis Bagi Mahasiswa dan Praktisi...*, hal. 8-9

⁵ Suharsimi Arikunto Cepi Safruddi Abdul Jabar, *Evaluasi Program Pendidikan Pedoman Teoretis Praktis Bagi Mahasiswa dan Praktisi...*, hal. 10

masukannya hasil evaluasi program itulah para pengambil keputusan akan menentukan tidak lanjut dari program yang sedang atau telah dilaksanakan. Wujud dari hasil evaluasi adalah sebuah rekomendasi dari evaluator untuk pengambil keputusan (*decision maker*).

f. Kriteria Evaluasi Program

Kriteria atau tolok ukur perlu dibuat oleh evaluator karena evaluator terdiri dari beberapa orang yang memerlukan kesepakatan di dalam menilai. Kriteria atau tolok ukur sebaiknya dibuat bersama, dan sebaiknya dibuat oleh orang-orang yang akan menggunakannya, yaitu calon evaluator, dengan maksud agar pada waktu menerapkannya tidak ada masalah karena mereka sudah memahami, bahkan tahu apa yang melatarbelakanginya.

g. Model-model Evaluasi Program

Dari berbagai model dan rancangan evaluasi program, peneliti akan menggunakan model penelitian CIPP yang dikembangkan oleh Stufflebeam dan Shinkfield dalam penelitian. Adapun berbagai pertimbangan yang menjadi dasar penentuan metode tersebut adalah; 1). Metode ini memiliki langkah-langkah yang jelas dan runtun dalam pengungkapan setiap urutan program; 2). Metode CIPP dapat menganalisa secara detail mulai dari proses perencanaan, aplikasi, implementasi dan kelanjutannya; 3). Model CIPP ini merupakan model yang paling banyak dikenal dan diterapkan oleh para evaluator dibandingkan dengan model-model lainnya.⁶

Selain memiliki kelebihan model CIPP juga memiliki keterbatasan, hal ini dapat terjadi karena untuk mengukur konteks, masukan, proses, dan hasil dalam arti yang luas akan melibatkan banyak pihak yang membutuhkan waktu dan biaya yang lebih.⁷

CIPP merupakan sebuah singkatan dari huruf awal empat buah kata, yaitu (1) *Context evaluation* : evaluasi terhadap konteks, (2) *Input evaluation* : evaluasi terhadap masukan, (3) *Process evaluation* : evaluasi terhadap proses,

⁶ Wahyu Haryadi, "Evaluasi Program Pendidikan Sekolah Dasar Kelas layanan Khusus di Kota Surabaya", Tesis, UI tahun 2011, hal. 23

⁷ Eko Putro Widoyoko, *Evaluasi Program Pembelajaran ...*, hal. 184

(4) *Product evaluation* : evaluasi terhadap hasil. Model CIPP adalah model evaluasi yang memandang program yang dievaluasi sebagai sebuah sistem.⁸

Model evaluasi CIPP dalam pelaksanaannya lebih banyak digunakan oleh para evaluator, hal ini dikarenakan model evaluasi ini lebih komprehensif jika dibandingkan dengan model evaluasi lainnya. Model evaluasi ini dikembangkan oleh Daniel Stufflebeam, dkk (1967) di Ohio State University. Model evaluasi ini pada awalnya digunakan untuk mengevaluasi ESEA (*the Elementary and Secondary Education Act*). CIPP merupakan singkatan dari, *context evaluation* : evaluasi terhadap konteks, *input evaluation* : evaluasi terhadap masukan, *process evaluation* : evaluasi terhadap proses, dan *product evaluation* : evaluasi terhadap hasil.

Menurut Eko Putro Widoyoko model evaluasi CIPP lebih komprehensif diantara model evaluasi lainnya, karena objek evaluasi tidak hanya pada hasil semata tetapi juga mencakup konteks, masukan, proses, dan hasil. Selain kelebihan tersebut, di satu sisi model evaluasi ini juga memiliki keterbatasan, antara lain penerapan model ini dalam bidang program pembelajaran dikelas mempunyai tingkat keterlaksanaan yang kurang tinggi jika tidak adanya modifikasi.⁹

1.3. Konsep Pendampingan

Pendampingan adalah proses pembimbingan yang dilakukan oleh pengawas sekolah, yang telah mengikuti diklat implementasi kurikulum 2013 kepada kepala sekolah dan guru sasaran pada tingkat satuan pendidikan dalam mengimplementasikan kurikulum 2013 melalui kegiatan pemantauan, konsultasi, penyampaian informasi, *modeling*, *mentoring*, dan *coaching*.¹⁰

a. Kriteria Pendampingan

⁸ Suharsimi Arikunto dan Cepi Safruddin Abdul Jabar, *Evaluasi Program Pendidikan ...*, hal. 45

⁹ Eko Putro Edoyoko, *Evaluasi Program Pembelajaran, Panduan Praktis bagi Pendidik dan Calon...*, hal.184

¹⁰ Kemendikbud, *Pedoman Pendampingan Implementasi Kurikulum 2013 oleh Pengawas* (Jakarta: BPSDM Kemendikbud, 2013), hal.10

Pendamping pada dasarnya memiliki kompetensi yang lebih tinggi dibandingkan dengan yang didampingi agar memiliki kepercayaan diri dalam proses pendampingan dan tidak menimbulkan resistensi pada yang didampingi. Syarat yang perlu dipenuhi untuk menjadi seorang pendamping adalah (1) memiliki pemahaman secara jelas mengenai konsep dan jiwa Kurikulum 2013, (2) memiliki kemampuan menjelaskan persoalan dan berkomunikasi secara baik dengan pihak yang didampingi, (3) berjiwa membimbing (tidak menggurui) demi terciptanya rasa nyaman pada pihak yang didampingi, serta (4) dapat memberikan bimbingan teknis bila diperlukan terkait dengan proses pembelajaran dan penilaian sesuai dengan Kurikulum 2013.

- b. Tugas Pendampingan adalah (1) membangun empati dengan komunitas madrasah, (2) mengamati proses pembelajaran berdasarkan semangat Kurikulum 2013, (3) mendiskusikan proses pembelajaran dan evaluasi yang diamati, serta (4) bersama yang didampingi melakukan refleksi atas proses pembelajaran dan penilaian yang sedang dilakukan.
- c. Strategi Pendampingan adalah (1) pelatihan internal (*inhouse training*), (2) pelaksanaan observasi lapangan, (3) pembahasan hasil observasi, (4) perbaikan berdasarkan hasil observasi, serta (5) penyusunan laporan.

1.4. Konsep Kurikulum Tahun 2013

a. Pengertian

Kurikulum Menurut UU. No. 20 Tahun 2003 adalah seperangkat rencana dan pengaturan mengenai tujuan, isi, dan bahan pengajaran serta cara yang digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan pembelajaran untuk mencapai tujuan pendidikan nasional. Kurikulum adalah rencana tertulis tentang kemampuan yang harus dimiliki berdasarkan standar nasional, materi yang perlu dipelajari dan pengalaman belajar yang harus dijalani untuk mencapai kemampuan tersebut, dan evaluasi yang perlu dilakukan untuk menentukan tingkat pencapaian kemampuan siswa, serta seperangkat peraturan yang berkenaan dengan pengalaman belajar siswa dalam satuan pendidikan dalam

mengembangkan potensi dirinya pada satuan pendidikan tertentu.¹¹

Kurikulum 2013 merupakan kurikulum yang sedang dalam tahap perencanaan dan proses pelaksanaan oleh pemerintah, karena ini merupakan perubahan dari struktur kurikulum KTSP. Dalam KTSP, kegiatan pengembangan silabus merupakan kewenangan satuan pendidikan, namun dalam Kurikulum 2013 kegiatan pengembangan silabus beralih menjadi kewenangan pemerintah, kecuali untuk mata pelajaran tertentu yang secara khusus dikembangkan di satuan pendidikan yang bersangkutan dan muatan lokal. Pembelajaran Kurikulum 2013 lebih menekankan pada keaktifan siswa dimana pendidik sebagai fasilitator dalam proses pembelajaran menuntun pesertadidik untuk mencapai tujuan belajar, mencakup aspek sikap, pengetahuan dan keterampilan.

b. Karakteristik Kurikulum 2013

Karakteristik Kurikulum 2013 berdasarkan Dokumen Kurikulum 2013 adalah (1) Isi atau konten kurikulum adalah kompetensi yang dinyatakan dalam bentuk Kompetensi Inti (KI) mata pelajaran dan dirinci lebih lanjut ke dalam Kompetensi Dasar (KD), (2) Kompetensi Inti (KI) merupakan gambaran secara kategorial mengenai kompetensi yang harus dipelajari siswa untuk suatu jenjang sekolah, kelas, dan mata pelajaran, (3) Kompetensi Dasar (KD) merupakan kompetensi yang dipelajari siswa untuk suatu mata pelajaran di kelas tertentu, (4) Penekanan kompetensi ranah sikap, keterampilan kognitif, keterampilan psikomotorik, dan pengetahuan untuk suatu satuan pendidikan dan mata pelajaran ditandai oleh banyaknya KD suatu mata pelajaran. Untuk SD pengembangan sikap menjadi kepedulian utama kurikulum, (5) Kompetensi Inti menjadi unsur organisatoris kompetensi bukan konsep, generalisasi, topik atau sesuatu yang berasal dari pendekatan “*disciplinary-based curriculum*” atau “*content-based curriculum*”, (6) Kompetensi Dasar yang dikembangkan didasarkan pada prinsip akumulatif, saling

¹¹ Oemar Hamalik. 2008. *Manajemen Pengembangan Kurikulum*, (Bandung: Remaja, Rosdakarya) hal. 91

memperkuat dan memperkaya antar mata pelajaran, (7) Proses pembelajaran didasarkan pada upaya menguasai kompetensi pada tingkat yang memuaskan dengan memperhatikan karakteristik konten kompetensi dimana pengetahuan adalah konten yang bersifat tuntas (*mastery*). Keterampilan kognitif dan psikomotorik adalah kemampuan penguasaan konten yang dapat dilatihkan. Sedangkan sikap adalah kemampuan penguasaan konten yang lebih sulit dikembangkan dan memerlukan proses pendidikan yang tidak langsung, serta (8) Penilaian hasil belajar mencakup seluruh aspek kompetensi, bersifat formatif dan hasilnya segera diikuti dengan pembelajaran remedial untuk memastikan penguasaan kompetensi pada tingkat memuaskan (Kriteria Ketuntasan Minimal/KKM dapat dijadikan tingkat memuaskan).

c. Tujuan Kurikulum 2013

Lampiran Peraturan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan No. 69 tahun 2013 memuat bahwa Kurikulum 2013 bertujuan untuk mempersiapkan manusia Indonesia agar memiliki kemampuan hidup sebagai pribadi dan warga negara yang beriman, produktif, kreatif, inovatif, dan afektif serta mampu berkontribusi pada kehidupan bermasyarakat, berbangsa, bernegara, dan peradaban dunia.

Berdasarkan uraian tersebut di atas bahwa tujuan dari Kurikulum 2013 adalah untuk meningkatkan kualitas pendidikan agar para peserta didik yang mampu mengintegrasikan komponen sikap, pengetahuan dan ketrampilan menjadi satu kesatuan yang utuh, sehingga peserta didik dapat mengembangkan potensi yang dimilikinya baik sikap, pengetahuan dan keterampilan.

d. Dasar/ Landasan Yuridis Kurikulum 2013

Kurikulum 2013 juga memiliki landasan yang digunakan sebagai dasar dalam pengembangannya seperti yang dikemukakan oleh H.E. Mulyasa sebagai berikut.¹² :

- 1) Landasan Filosofis
- 2) Landasan Yuridis
- 3) Landasan Konseptual

e. Kegiatan Pembelajaran dalam Kurikulum 2013

Pengertian pembelajaran berdasarkan Permendikbud No. 103 Tahun 2014 tentang Pembelajaran adalah proses interaksi antarsiswa, antara siswa dengan tenaga guru dan sumber belajar pada suatu lingkungan belajar. Pada implementasi Kurikulum tahun 2013 menggunakan prinsip pembelajaran yang terdiri dari :

- 1) Kegiatan pembelajaran menggunakan prinsip sebagai berikut. 1. Siswa difasilitasi untuk mencari tahu dan belajar dari berbagai sumber belajar.
- 2) Proses pembelajaran menggunakan pendekatan ilmiah, berbasis kompetensi berbasis keterampilan aplikatif, dan terpadu.
- 3) Pembelajaran yang menekankan pada jawaban divergen yang memiliki kebenaran multi dimensi.
- 4) Peningkatan keseimbangan, kesinambungan, dan keterkaitan antara *hard-skills*.
- 5) Pembelajaran yang mengutamakan pembudayaan dan pemberdayaan siswa sebagai pembelajar sepanjang hayat.
- 6) Pembelajaran yang menerapkan nilai-nilai dengan memberi keteladanan (ing ngarso sung tulodo), membangun kemauan(ing madyo mangun karso), dan mengembangkan kreativitas siswa dalam proses pembelajaran (tutwurihandayani).
- 7) Pembelajaran yang berlangsung di rumah, di sekolah, dan di masyarakat.
- 8) Pembelajaran yang menerapkan prinsip bahwa siapa saja adalah guru, siapa saja adalah siswa, dan di mana saja adalah kelas.

¹² E Mulyasa. 2013. *Pengembangan dan Implementasi Kurikulum 2013*. (Bandung: Remaja Rosdakarya), hal.64.

- 9) Pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas pembelajaran.
- 10) Pengakuan atas perbedaan individual dan latar belakang budaya siswa

Sedangkan pengalaman belajar dalam Kurikulum 2013 menggunakan penekanan kepada pembelajaran langsung (*direct teaching*) dan tidak langsung (*indirect teaching*). Pembelajaran langsung adalah pembelajaran yang mengembangkan pengetahuan, kemampuan berpikir dan keterampilan menggunakan pengetahuan siswa melalui interaksi langsung dengan sumber belajar yang dirancang dalam silabus dan RPP. Pembelajaran tidak langsung adalah pembelajaran yang terjadi selama proses pembelajaran langsung yang dikondisikan menghasilkan dampak pengiring (*nurturant effect*). Pendekatan saintifik memberikan pengalaman belajar sebagaimana tercantum dalam tabel 2.2 berikut.

Tabel 1. Deskripsi Pengalaman Belajar.¹³

Pengalaman Belajar	Deskripsi Kegiatan yang Dilakukan	Bentuk Hasil Belajar
Mengamati (<i>observing</i>)	Mengamati dengan indra (membaca, mendengar, menyimak, melihat, menonton, dan sebagainya) dengan atau tanpa alat.	Perhatian pada waktu mengamati suatu objek/membaca suatu tulisan/mendengar suatu penjelasan, catatan yang dibuat tentang yang diamati, kesabaran, waktu (on task) yang digunakan untuk mengamati.

¹³ Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah memprogramkan kegiatan pelatihan dan pendampingan bagi Guru dari sekolah yang akan melaksanakan Kurikulum 2013 hal. 5-6.

Pengalaman Belajar	Deskripsi Kegiatan yang Dilakukan	Bentuk Hasil Belajar
Menanya (<i>questioning</i> *)	Membuat dan mengajukan pertanyaan, tanya jawab, berdiskusi tentang informasi yang belum dipahami, informasi tambahan yang ingin diketahui, atau sebagai klarifikasi.	Kemampuan mengajukan pertanyaan faktual, konseptual, prosedural, dari kompleks ke yang lebih kompleks antara lain berbentuk hipotetik.
Mengumpulkan informasi/mencoba (<i>experimenting</i>)	Mengeksplorasi, mencoba, berdiskusi, mendemonstrasikan, meniru bentuk/gerak, melakukan eksperimen, membaca sumber lain selain buku teks, mengumpulkan data dari nara sumber melalui angket, wawancara, dan memodifikasi/menambahi/mengembangkan.	Jumlah dan kualitas sumber yang dikaji/digunakan, kelengkapan informasi, validitas informasi yang dikumpulkan, dan instrumen/alat yang digunakan untuk mengumpulkan data.
Menalar/Mengasosiasi (<i>associating</i>)	Mengolah informasi yang sudah dikumpulkan, menganalisis data dalam bentuk membuat kategori, mengasosiasi atau menghubungkan fenomena/informasi yang terkait dalam rangka menemukan suatu pola, dan menyimpulkan.	Mengembangkan interpretasi, argumentasi dan kesimpulan mengenai keterkaitan informasi dari dua fakta(konsep), interpretasi argumentasi dan kesimpulan mengenai keterkaitan lebih

Pengalaman Belajar	Deskripsi Kegiatan yang Dilakukan	Bentuk Hasil Belajar
		dari dua interpretasi, struktur baru, argumentasi dan kesimpulan dari konsep/teori/pendapat yang berbeda dari berbagai jenis sumber.
Mengomunikasikan (<i>communicating</i>)	Menyajikan laporan dalam bentuk bagan, diagram, atau grafik; menyusun laporan tertulis; dan menyajikan laporan meliputi proses, hasil, dan kesimpulan secara lisan	Menyajikan hasil kajian (dari mengamati sampai menalar) dalam bentuk tulisan, grafis, media elektronik, multi media dan lain-lain.

Perencanaan pembelajaran meliputi penyusunan RPP, penyiapan media dan sumber belajar, perangkat penilaian pembelajaran, dan skenario pembelajaran dengan memperhatikan komponen, prinsip dan langkah-langkah penyusunan RPP. Dalam Permendikbud Nomor 103 tahun 2014 tentang Pembelajaran dinyatakan bahwa RPP merupakan rencana pembelajaran yang dikembangkan secara rinci mengacu pada silabus, buku teks pelajaran, dan buku panduan guru.

Penilaian adalah proses pengumpulan dan pengolahan informasi untuk mengukur pencapaian hasil belajar peserta didik. Penilaian dalam Kurikulum 2013 diharapkan lebih mengutamakan *assessment as learning* dan *assessment for learning* dibandingkan *assessment of learning*. *Assessment of learning* merupakan penilaian yang dilaksanakan setelah proses pembelajaran selesai. Berbagai bentuk penilaian sumatif seperti ulangan akhir semester, ujian sekolah, dan ujian nasional merupakan contoh *assessment of learning*. *Assessment for learning* dilakukan

selama proses pembelajaran berlangsung dan digunakan sebagai dasar untuk melakukan perbaikan proses pembelajaran. Berbagai bentuk penilaian formatif, misalnya tugas-tugas di kelas, presentasi, dan kuis, merupakan contoh-contoh *assessment for learning*. *Assessment as learning* melibatkan peserta didik secara aktif dalam kegiatan penilaian. Peserta didik diberi pengalaman untuk belajar menilai dirinya sendiri atau memberikan penilaian terhadap temannya secara jujur. Penilaian diri (*self assessment*) dan penilaian antarteman (*peer assessment*) merupakan contoh *assessment as learning*. Dalam *assessment as learning* peserta didik juga dapat dilibatkan dalam merumuskan prosedur penilaian, kriteria, maupun rubrik/pedoman penilaian sehingga mereka mengetahui dengan pasti apa yang harus dilakukan agar memperoleh capaian belajar yang maksimal.¹⁴

Prinsip dalam penilaian adalah melakukan penilaian hasil belajar agar hasilnya dapat diterima oleh semua pihak, baik yang dinilai, yang menilai, maupun pihak lain yang akan menggunakan hasil penilaian, maka kegiatan penilaian harus merujuk kepada prinsip-prinsip penilaian. Penilaian dalam Kurikulum 2013 merupakan kurikulum berbasis kompetensi dengan Kompetensi Dasar (KD) sebagai kompetensi minimal yang harus dicapai oleh peserta didik. Untuk mengetahui ketercapaian KD, guru harus merumuskan sejumlah indikator sebagai acuan penilaian dan sekolah juga harus menentukan ketuntasan belajar minimal atau kriteria ketuntasan minimal (KKM) untuk memutuskan seorang peserta didik sudah tuntas atau belum. KKM ditentukan oleh satuan pendidikan mengacu pada Standar Kompetensi Lulusan (SKL) dengan mempertimbangkan karakteristik peserta didik, karakteristik mata pelajaran, dan kondisi satuan pendidikan. KKM dirumuskan setidaknya dengan memperhatikan 3 (tiga) aspek, yaitu kompleksitas materi/kompetensi, intake (kualitas peserta didik), serta guru dan daya dukung satuan pendidikan.

f. Penilaian Sikap

¹⁴ Direktorat Pembinaan SMA Ditjen Pendidikan Dasar dan Menengah, hal.5.

Penilaian sikap adalah penilaian terhadap kecenderungan perilaku siswa sebagai hasil pendidikan, baik di dalam kelas maupun di luar kelas. Penilaian sikap memiliki karakteristik yang berbeda dengan penilaian pengetahuan dan keterampilan, sehingga teknik penilaian yang digunakan juga berbeda. Dalam hal ini, penilaian sikap ditujukan untuk mengetahui capaian dan membina perilaku serta budi pekerti siswa sesuai butir-butir sikap dalam KD pada KI-1 dan KI-2. Penilaian sikap terutama dilakukan oleh guru mata pelajaran, guru bimbingan konseling (BK), dan wali kelas, melalui observasi yang dicatat dalam jurnal berupa catatan anekdot (*anecdotal record*) dan catatan kejadian tertentu (*incidental record*).¹⁵

g. Penilaian Pengetahuan

Penilaian pengetahuan merupakan penilaian untuk mengukur kemampuan siswa yang meliputi pengetahuan faktual, konseptual, prosedural, dan metakognitif serta kecakapan berpikir tingkat rendah hingga tinggi. Penilaian pengetahuan, selain untuk mengetahui apakah siswa telah mencapai ketuntasan belajar (*mastery learning*), juga untuk mengidentifikasi kelemahan dan kekuatan penguasaan pengetahuan siswa dalam proses pembelajaran (*diagnostic*). Untuk itu, pemberian umpan balik (*feedback*) kepada siswa dan guru merupakan hal yang sangat penting, sehingga hasil penilaian dapat segera digunakan untuk perbaikan mutu pembelajaran.¹⁶ Teknik penilaian pengetahuan yang biasa digunakan adalah tes tertulis, tes lisan, dan penugasan. Namun tidak menutup kemungkinan digunakan teknik lain yang sesuai, misalnya portofolio dan observasi.

h. Penilaian Keterampilan

Penilaian keterampilan adalah penilaian untuk mengukur pencapaian kompetensi siswa terhadap kompetensi dasar pada KI-4. Penilaian keterampilan menuntut siswa mendemonstrasikan suatu kompetensi

¹⁵ Direktorat Jendral Pembinaan SMA Ditjen Pendidikan Dasar dan Menengah; hal.8

¹⁶ Direktorat Jendral Pembinaan SMA Ditjen Pendidikan Dasar dan Menengah, h14-15.

tertentu. Penilaian ini dimaksudkan untuk mengetahui apakah pengetahuan yang sudah dikuasai siswa dapat digunakan untuk mengenal dan menyelesaikan masalah dalam kehidupan sesungguhnya (*real life*).

Penilaian keterampilan dapat dilakukan dengan berbagai teknik antara lain penilaian praktik/kinerja, proyek, dan portofolio. Teknik penilaian lain dapat digunakan sesuai dengan karakteristik KD pada KI-4 pada mata pelajaran yang akan diukur. Instrumen yang digunakan berupa daftar cek atau skala penilaian (*rating scale*) yang dilengkapi rubrik.

i. Kendala-kendala dalam Pelaksanaan Kurikulum 2013

Contoh kendala-kendala pelaksanaan KTSP MI di Kabupaten Rejang Lebong, Tesis, oleh Susilawati (2009) yaitu rendahnya partisipasi orang tua siswa terhadap pelaksanaan KTSP, rombongan belajar yang banyak per kelas, dan rendahnya minat siswa untuk membeli buku pelajaran sesuai KTSP. Selain itu, contoh kendala-kendala pelaksanaan KBK dalam pembelajaran ekonomi pada SMA Negeri di Yogyakarta, Tesis, oleh Tejo Nurseto (2008) yaitu sulitnya mengubah kebiasaan dan budaya, adanya UNAS membuat KBK di kelas tidak bisa dilaksanakan sepenuhnya, belum tersedianya OHP di setiap kelas, lingkungan sekolah yang sempit dan gersang, kurangnya kesadaran siswa untuk aktif dalam belajar, kurang bervariasinya dalam menggunakan media pembelajaran, keraguan sekolah karena belum disyakkannya KBK, pemahaman guru-guru mengenai KBK masih kurang, dan sulitnya mengubah kebiasaan guru dari *teacher center* menjadi *student center*.

j. Peran Kepala Sekolah Dalam Implementasi Kurikulum 2013

Proses pembelajaran dapat dipadankan dengan suatu proses ilmiah, karena itu Kurikulum 2013 mengamatkan esensi pendekatan saintifik dalam pembelajaran. Inovasi baru dalam pelaksanaan kurikulum tahun 2013, melalui pendekatan ilmiah akan sukses manakala kepala sekolah mampu menerapkan prinsip-prinsip kepemimpinannya dalam proses pembelajaran. Kepala sekolah/madrasah memiliki peran yang sangat penting dalam pendampingan kurikulum tahun 2013, hal ini sebagai peran dan fungsi figur kepala sekolah/madrasah sebagai leader di lembaga yang

dipimpinnya. Hal ini juga sesuai dengan perspektif kebijakan pendidikan nasional (Depdiknas, 2006), terdapat tujuh peran utama Kepala Sekolah yaitu, sebagai: (1) edukator (pendidik); (2) manajer; (3) administrator; (4) supervisor (penyelia); (5) leader (pemimpin); (6) iklim kerja; dan (7) wirausahawan.¹⁷

¹⁷ Depdikas, *Standar Kompetensi Kepala Sekolah TK, SD, SMP, SMA, SMK dan SLB* (Jakarta; BP Cipta Karya; 2006), hal. 15.

1.5. Kriteria Evaluasi

Penelitian evaluasi program pendampingan kurikulum tahun 2013 ini menggunakan kriteria evaluasi sebagai berikut :

Tabel 2. Kriteria Evaluasi Pendampingan Kurikulum Tahun 2013

No.	Aspek	Komponen Evaluasi	Kriteria Evaluasi
1	Konteks	Pelaksanaan <i>in house training</i> mandiri	<ol style="list-style-type: none">1. Terlaksananya workshop mandiri kurikulum tahun 20132. Peserta melibatkan semua stake holder madrasah3. Peserta melibatkan anggota kelompok kerja madrasah4. Tersusunnya 2 rencana mengajar masing-masing guru.5. Tersusunnya dokumen 1 madrasah6. terselesaikanya laporan <i>in house training</i>
2	Input	Strategi Kepala Madrasah dalam melaksanakan proses pendampingan kurikulum tahun 2013	<ol style="list-style-type: none">1. Tersedianya buku kurikulum tahun 2013 sejumlah siswa2. Tersedianya IT pendukung pembelajaran3. Tersedianya laboratorium pendukung praktik mengajar4. Tersedianya dana pendampingan5. Kesesuaian guru mengajar dengan latar belakang pendidikannya6. Rasio jam mengajar sesuai beban kerja7. Tersedianya guru BK8. Keterlibatan orang tua
3	Proses	Proses pendampingan implementasi kurikulum tahun 2013	<ol style="list-style-type: none">1. Model pembelajaran abad 212. Pendekatan saintifik3. Kesuaian rencana dan praktik mengajar4. Pengajaran terdiri dari pembukaan, kegiatan inti dan penutup5. Terlaksananya evaluasi masing-masing kompetensi dasar6. Terlaksananya program

No.	Aspek	Komponen Evaluasi	Kriteria Evaluasi
			<ul style="list-style-type: none"> remedial dan pengayaan 7. Pemahaman guru dalam pengisi buku raport 8. Pembiasaan sikap religius dan sikap sosial 9. Rencana mengajar terlampir penilaian pengetahuan dan ketrampilan 10. Penilaian berbasis HOTS. 11. Penanganan kesulitan belajar siswa 12. Pelaksanaan observasi mengajar 13. Hambatan pelaksanaan kurikulum tahun 2013
4	Produk	Ketercapaian program pendampingan implementasi kurikulum tahun 2013	<ul style="list-style-type: none"> 1. Tersusunnya dokumen 1 2. Setiap guru mengumpulkan 2 rencana mengajar 3. Rencana mengajar terlampir penilaian sikap 4. Rencana mengajar terlampir penilaian pengetahuan 5. Rencana mengajar terlampir penilaian ketrampilan 6. Rencana mengajar mencantumkan pendekatan saintifik 7. Rencana mengajar mencantumkan model pembelajaran abad 21 8. Rencana mengajar terlampir program pengayaan dan remedial 9. Evaluasi hasil observasi mengajar

Keterlaksanaan dari masing-masing komponen menggunakan kriteria sebagai berikut :

$\text{Nilai komponen} = \frac{\text{Jumlah bobot indikator}}{\text{Jumlah indikator}} \times \text{Nilai indikator}$

Jika nilai komponen disingkat NK, bobot indikator disingkat BI, nilai indikator disingkat NI, dan jumlah bobot disingkat JB maka rumus dalam singkatan adalah sebagai berikut :

$$NK = \frac{(BI \times NI)}{JB}$$

Bertitik tolak pada pengertian tersebut maka dapat disimpulkan bahwa; (a) Tinggi rendahnya kualitas suatu program sangat tergantung dari tinggi rendahnya kualitas komponen, (b) tinggi rendahnya kualitas komponen tergantung dari tinggi rendahnya kualitas indikator, (c) tinggi rendahnya kualitas indikator tergantung dari tinggi rendahnya kualitas subindikator.

a. Metode Penelitian

Setelah terbentuk tujuan penelitian ini maka ditentukan cara untuk pengumpulan data yang mendukung dari rumusan masalah sebagai berikut :

1. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan penelitian kualitatif deskriptif. Penelitian deskriptif merupakan penelitian yang dimaksudkan untuk mengumpulkan informasi mengenai subjek penelitian dan perilaku subjek penelitian pada suatu periode tertentu.¹⁸

Penelitian ini merupakan jenis penelitian evaluasi (*evaluation research*), dengan mengambil salah satu model evaluasi, yaitu model CIPP yang dikembangkan oleh *Stufflebeam* dan menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif. Pada penelitian ini sasaran yang diambil dalam evaluasi program Model CIPP adalah sebagai berikut :

- a). Evaluasi konteks dengan sasaran; pelaksanaan *in house training*.
- b). Evaluasi input dengan sasaran; pengembangan SDM dan sarana pendukung.
- c). Evaluasi proses dengan sasaran; pelaksanaan observasi pendampingan.

¹⁸ Mukhtar, *Metode Praktis Penelitian Deskriptif Kualitatif*, (Jakarta: Referensi, 2013), hal.11-12.

d). Evaluasi produk dengan sasaran; RPP dan dokumen 1.

2. Waktu dan Tempat Penelitian

Tempat pelaksanaan evaluasi program pendampingan kurikulum tahun 2013 ini adalah di Kota Samarinda, Bontang, dan Kutai Kertanegara Provinsi Kalimantan Timur. Sedangkan objek penelitian adalah 3 (tiga) madrasah yaitu MAN 2 Samarinda, MAN Bontang dan MAN 2 Kutai Kertanegara. Waktu evaluasi program ini dilaksanakan selama 3 bulan, yaitu bulan Mei sd Agustus 2017.

3. Fokus Penelitian

Penelitian evaluasi program pendampingan kurikulum tahun 2013 ini difokuskan pada :

- a). Pelaksanaan *in house training* mandiri implementasi kurikulum tahun 2013.
- b). Penugasan pada madrasah yang terdiri dari pembuatan dokumen 1 dan dokumen 2 masing-masing pendidik.
- c). Pelaksanaan pendampingan oleh Kepala Madrasah setelah pelaksanaan *in house training* selesai berupa supervisi mengajar, meliputi pembuatan rencana mengajar yang mencantumkan :
 - (a). Pendekatan ilmiah.
 - (b). Metode pembelajaran abad 21.
 - (c). Penilaian sikap religious, sikap sosial, pengetahuan dan ketrampilan.
 - (d). Pembuatan soal, kunci jawaban dan scoring dan tabel penilaian.
 - (e). Evaluasi hasil *in house training* dan penyusunan laporan kegiatan.

1.6. Teknik Pengumpulan Data

a. Pengumpulan Data dengan Observasi

Dalam melakukan pengamatan, peneliti terlibat secara pasif yaitu hanya mengamati interaksi sosial yang mereka ciptakan, baik sesama subyek penelitian maupun dengan pihak luar.¹⁹

b. Pengumpulan Data dengan Wawancara

¹⁹ Hamid Patilima, *Metode Penelitian Kualitatif* (Bandung: Alfabeta, 2007), hal. 83.

Teknik pengumpulan data yang digunakan kualitatif lebih menekankan pada teknik wawancara, khususnya wawancara mendalam. Metode wawancara kualitatif menggunakan panduan wawancara yang berisi butir-butir pertanyaan untuk diajukan kepada informan.²⁰

4. Keabsahan Data

Dalam penelitian ini digunakan beberapa teknik yaitu :

a). Triangulasi

Triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuai yang lain. Membandingkan dengan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda, digunakan dengan triangulasi sumber.²¹

b). Pengecekan Teman Sejawat (*peer debriefing*)

Teknik pengecekan teman sejawat bermanfaat dalam membentuk kepercayaan, hal ini merupakan proses menunjukkan diri sendiri kepada teman-teman peneliti yang merasa tidak tertarik dalam suatu acara membuat parallel pembahasan analisis dan untuk tujuan menyelidiki aspek-aspek dari inkuri.²²

c). Pengecekan Anggota (*member cheks*)

Pengecekan data dalam penelitian kualitatif adalah dimana data, katagori analisis, interpretasi dan kesimpulan diuji dengan para anggota dari mereka sebagai pemegang saham dari mana data itu dikumpulkan. Teknik ini yang sangat krusial untuk menciptakan kredibilitas.²³

d). Keteralihan (*Transferability*).

Penciptaan keteralihan atau transferabilitas oleh para naturalis yang bertanggung jawab terhadap penyediaan kemungkinan yang paling luas tentang kisaran informasi akan menginginkan terjun ke *purposive sampling*. Sehingga tugas naturalis untuk memberikan sebuah indeks tentang transferabilitas dan bertanggung jawab memberikan

²⁰ Hamid Patilima, *Metode Penelitian Kualitatif...*, hal.65.

²¹ Djunaidi Ghony, Fauzan Almansyur *Metode Penelitian Kualitatif...*, hal. 422

²² Djunaidi Ghony, Fauzan Almansyur *Metode Penelitian Kualitatif...*, hal.324.

²³ Djunaidi Ghony, Fauzan Almansyur *Metode Penelitian Kualitatif...*, hal.329.

pangkalan datanya sebagai pertimbangan transferabilitas yang memungkinkan bagi pihak pelaksana yang berpotensi.²⁴

e). Kebergantungan (*Dependability*)

Guba (1981a) membuat sejumlah argumentasi yang bermanfaat dalam menunjang pernyataan-pernyataan tentang ketergantungan, terutama teknik inkuiri audit. Menguji proses inkuiri dalam menentukan akseptabilitasnya auditor menyatakan *dependability* dari inkuiri. Auditor inkuiri juga menguji hasil (data, temuan, interpretasi, dan rekomendasi) dan membuat pernyataan bahwa itu didukung dengan data dan secara internal melekat sehingga garis bawah atau ambang batas dapat diterima.²⁵

f). Ketegasan (*confirmability*)

Teknik pokok untuk menciptakan ketegasan atau kepastian, yaitu merupakan pemeriksaan ketegasan (temuan), di samping teknik triangulasi dan jurnal refleksi dengan proses pemeriksaan.²⁶

g). Teknis Analisis Data

Menurut Miles dan Huberman (1986) menyatakan bahwa analisis data kualitatif menggunakan kata-kata yang selalu disusun dalam sebuah teks yang diperluas atau yang dideskripsikan. Selanjutnya interpretasi dan penafsiran data dilakukan dengan mengacu kepada rujukan teoretis yang berhubungan atau yang berkaitan dengan permasalahan penelitian. Analisis tersebut meliputi; reduksi data, *display*/penyajian data dan mengambil keputusan untuk diverifikasi.²⁷

1.7. Hasil Penelitian dan Pembahasan

Gambaran Umum Lokasi Penelitian

a. Madrasah Aliyah Negeri 2 Samarinda

Merupakan Lembaga Pendidikan Islam di Kalimantan Timur yang berlokasi di Jalan Harmonika Nomor 98 Samarinda. Visi Madrasah adalah "Terwujudnya sumber

²⁴ Rulam Ahmadi, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Yogyakarta: Ar Ruzz Media, 2016), hal. 276.

²⁵ Rulam Ahmadi, *Metodologi Penelitian...*, hal. 278-279.

²⁶ Djunaidi Ghony, Fauzan Almansyur *Metode Penelitian Kualitatif...*, hal.335.

²⁷ Djunaidi Ghony, Fauzan Almansyur *Metode Penelitian Kualitatif...*, hal.398.

daya manusia yang sehat, cerdas kompetitif, berakhlak mulia dan peduli lingkungan hidup.”

Misi Madrasah adalah (1) Melaksanakan pendidikan bermutu tinggi dan pembinaan kesiswaan yang komprehensif dalam rangka meningkatkan daya saing bangsa, (2) Menyelenggarakan sistem manajemen madrasah yang profesional, transparan dan akuntabel, (3) Menyelenggarakan peningkatan kualitas tenaga pendidik dan kependidikan yang profesional dengan mengedepankan kode etik profesi, (4) Menerapkan Standar pendidikan nasional dengan menekankan penguasaan iptek yang berimtaq, (5) Menerapkan metode pembelajaran yang kreatif, inovatif dan kontekstual melalui penerapan kurikulum yang adaptif dan Islami, (6) Mengembangkan kerjasama semua unsur dalam sistem lembaga eksekutif legislatif dan masyarakat dalam menyelenggarakan pendidikan berkualitas dan peduli terhadap kelestarian lingkungan hidup, (7) Menyelenggarakan bimbingan dan pelayanan keagamaan, akademis dan karier dengan menjaga nilai-nilai nasionalisme bangsa, (8) Menyelenggarakan *boarding school* yang mampu bersaing ditingkat nasional dan internasional.

b. Madrasah Aliyah Negeri Bontang

Madrasah Aliyah Negeri Bontang merupakan alih status dari Madrasah Aliyah DDI Bontang, Berbas Pantai. Penegerian Madrasah Aliyah DDI Bontang menjadi MAN (Madrasah Aliyah Negeri) Bontang, berdasarkan SK Menteri Agama Nomor 515 A tanggal 25 Nopember 1995. MAN Bontang terletak di Jl. Kapten Piere Tendean Bontang RT 09 No. 20 Kelurahan Bontang Kuala Kecamatan Bontang Utara Kota Bontang Kalimantan Timur.

Visi “Menjadikan Madrasah yang mampu menghasilkan lulusan yang berkepribadian islami, mandiri dan berkualitas.” Misinya adalah (1) Membudidayakan nilai-nilai islami dalam kehidupan sehari-hari, (2) Menumbuhkan semangat kompetisi yang positif, (3) Menghasilkan lulusan yang berkualitas, (4) Mempersiapkan lulusan yang terampil dibidang agama, ilmu pengetahuan dan teknologi, (5) Menjalani kerjasama yang baik dengan masyarakat, instansi atau lembaga terkait, (6) Mewujudkan madrasah yang

memenuhi standar nasional pendidikan, (7) Mewujudkan madrasah yang sehat, bersih, indah dan nyaman.

c. Madrasah Aliyah Negeri 2 Kutai Kartanegara

MAN Unggul Tenggarong terletak di Jalan Jelawat No. 51, Kelurahan Timbau, Tenggarong Kutai Kartanegara. Visi “Terwujudnya MAN UTAMA yang berwawasan lingkungan. Yaitu mewujudkan siswa yang beriman, Unggul, Terampil, Agamis, dan Mandiri.” Misinya adalah (1) Membangun karakter peserta didik yang peduli dan berbudaya lingkungan, (2) Menciptakan lingkungan yang kondusif dan islami dalam upaya meningkatkan keimanan dan mutu pembelajaran, (3) Menyelenggarakan program pendidikan yang berorientasi *life skill*, (4) Mewujudkan budaya akademis bagi seluruh civitas akademika dalam penguasaan dan penerapan IPTEK dalam rangka membangun keunggulan komperatif dan kompetitif, (5) Membangun pribadi taqwa dan berakhlak mulia, (6) Meningkatkan kegiatan kesiswaan yang aktif dan kreatif berbasis partisipasif dan berwawasan lingkungan, (7) Mewujudkan kultur budaya sehat dan unggul.

Hasil Evaluasi

a. Evaluasi Konteks (Pelaksanaan *In House Training* Mandiri).

Pelaksanaan *workshop* mandiri *in house training* sebagai madrasah sasaran dalam pendampingan kurikulum tahun 2013 Madrasah Aliyah Negeri Kalimantan Timur telah dilaksanakan masing-masing madrasah selama 3 (tiga) hari. Kegiatan pelaksanaan ini dilanjutkan dengan penugasan pembuatan target berupa pembuatan Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP), dimana masing-masing guru diberikan kewajiban dalam waktu 7 hari dapat membuat 2 (dua) buah.

Masing-masing madrasah sebelum pelaksanaan *in house training* dilaksanakan sudah memiliki surat keputusan yang dibuat oleh Kepala Madrasah berupa kepanitiaan pelaksanaan *workshop* mandiri pendampingan kurikulum tahun 2013. Dari hasil wawancara dengan responden tentang pelaksanaan *in house training* seperti yang dikemukakan oleh Wakil Kepala Bidang Kurikulum MAN 2 Samarinda sebagai berikut:

Pelaksanaan *workshorp* pendampingan kurikulum tahun 2013 dilaksanakan selama tiga hari sesuai panduan pelaksanaan kurikulum yang ditentukan oleh Kementerian Agama Republik Indonesia. Pelaksanaan ini

bekerjasama dengan Universitas Muaplawarman dengan narasumber adalah Bapak Nanang Ridjono dan Bapak Sudarman dan narasumber dari Kanwil Kementerian Agama Provinsi Kalimantan Timur. Peserta yang dikutkan adalah semua warga madrasah dan melibatkan anggota Kelompok Kerja Madrasah (KKM) yaitu dari MA Anur dan Darul Ihsan, masing-masing 1 orang Kepala Madrasah dan 2 orang guru. Setelah pelaksanaan *in house training* selesai seluruh peserta diberikan tugas menyusun 2 RPP dengan batasan waktu satu minggu. Sedangkan tugas ke dua berupa penyusunan dokumen 1 (satu) dilaksanakan pada kegiatan review.

Berdasarkan kriteria evaluasi program yang sudah ditetapkan dari semua kriteria dalam pelaksanaan evaluasi program pendampingan kurikulum tahun 2013, seperti tertuang pada tabel di bawah ini :

Tabel 3. Evaluasi Kontek Worskshop Kurukulum 2013

No	Kriteria Evaluasi	BS I	NSI	JB	NI
1	Terlaksananya workshop mandiri kurikulum tahun 2013		4	6	
2	Peserta melibatkan semua stakeholder madrasah		4	6	
3	Peserta melibatkan anggota kelompok kerja madrasah		3	6	
4	Pemahaman guru dalam menyusun rencana mengajar.		3	6	
5	Penugasan pemnyusunan dokumen 1 madrasah		4	6	
6	Terselesaikanya laporan <i>in house training</i>		4	6	
	Jumlah	6	19	36	79.20

Berdasarkan tabel tersebut di atas dari 6 (enam) bobot sub indikatotr, 19 (sembilan belas) nilai sub indikator dan jumlah bobot diperoleh nilai indikator sebesar 79.20 (Baik). Pada indikator peserta melibatkan anggota kelompok kerja madrasah baru mendapatkan skor 3, diakibatkan Madrasah Swasta di wilayah Kelompok Kerja Madrasah, baru melibatkan 1 orang guru Pendidikan Agama Islam dan Kepala Madrasah. Kondisi ini masih belum ideal yang seharusnya adalah 1 orang Kepala Madrasah dan 1 (orang) masing-masing untuk guru Al Qur'an Hadits, Fiqih, Aqidah Akhlak, Sejarah Kebudayaan Islam dan Bahasa Arab.

Sedangkan pada indikator Pemahaman guru dalam menyusun rencana mengajar, masih belum dipahaminya oleh para guru tentang bagaimana mengimplementasi model pembelajaran abad 21 dalam mata pelajaran masing-masing. Selain itu kurang memahami implementasi pada pembelajaran yang menggunakan pendekatan ilmiah. Bahkan sebagian guru sudah melampirkan di dalam Rencana Pelaksanaan Pembelajaran, namun dalam kegiatan pembelajaran tidak menerapkannya.

Pada kegiatan *workshorp in house training* belum dapat memaksimalkan peran dan optimalisasi anggota Kelompok Kerja Madrasah, seperti yang dikatakatan oleh Kepala MAN Bontang Hj. Kamiyati:

Di dalam juknis penggunaan dana pendampingan memang Kementerian Agama melibatkan Madrasah Swasta di wilayahnya. Namun di MAN Bontang yang bisa dilibatkan melalui lintas KKM, karena belum ada Madrasah Swasta yang berada di wilayah kami. Akan tetapi saya sebagai ketua KKM melibatkan masing-masing madrasah 2 orang guru dan 1 kepala madrasah, walaupun pada tingkatan MTs.

Sedangkan pada kegiatan *workshorp in house training* belum dapat memaksimalkan peran dan optimalisasi anggota Kelompok Kerja Madrasah, seperti yang dikatakatan oleh Drs. Muksin Wakakur MAN 2 Samarinda :

Pada saat diluncurkannya workshop implementasi kurikulum tahun 2013, kondisi KKM di wilayah kami sedangkan tidak optimal, sehingga yang ikut dalam kegiatan workshop ini adalah seluruh guru dan tata usaha dari MAN 2 Samarinda. Hal ini disebabkan perubahan KKM yang baru berdasarkan Zona UNBK, sehingga untuk MAS An Nur dan MAS Darul Ihsan saat itu tidak diundang.

Sedangkan pada kegiatan *workshorp in house training* sudah dapat memaksimalkan peran dan optimalisasi anggota Kelompok Kerja Madrasah, seperti yang dikatakatan oleh Kepala MAN 2 Kutai Kertanegara Bpk Samuri, SPd;

Sesuai juknis penggunaan dana pendampingan memang Kementerian Agama melibatkan Madrasah Swasta di wilayahnya. Namun di MAN 2 Kutai Kertanegara sudah melibatkan semua anggota KKM, yaitu Madrasah Swasta

yang berada di wilayah kami. Akan tetapi saya sebagai ketua KKM melibatkan masing-masing madrasah 3 orang guru rumpun PAI dan 1 kepala madrasah.

Peraan serta Kepala Madrasah Negeri di wilayahnya akan berpengaruh dalam kegiatan sosialisasi kegiatan kementerian yang hanya dapat disebarakan sebagian besar pada madrasah negeri. Hal inilah juga yang menjadi tanggungjawab untuk dapat memberikan imbas positif, walaupun yang menjadi sasaran adalah guru-guru pada MAN, namun jika Ketua KKM melibatkan swasta, maka pemahaman guru madrasah dalam implementasi penyebarannya akan lebih banyak lagi. Sehingga walaupun madrasah swasta tetap memiliki pemahaman penyusunan dokumen 1 dan dokumen 2 yang sama dengan madrasah sasaran implementasi kurikulum tahun 2013.

In House Training dilaksanakan secara mandiri selama tiga hari dengan narasumber dari Perguruan Tinggi, Narasumber Nasional dan Kementerian Agama Provinsi Kalimantan Timur dengan melibatkan anggota KKM. Kegiatan ini memiliki target sebuah output yang nantinya sebagai bekal bagi para guru untuk dapat mengimplementasikan kurikulum tahun 2013.

Output kegiatan berupa 2 RPP masing-masing guru dan pembuatan dokumen 1 diberikan tugas selama 1 minggu. Dokumen 1 yang dihasilkan dalam kegiatan tersebut masih belum melampirkan daftar hadir peserta dan narasumber dan tim panitia penyusunan dokumen 1 madrasah, serta kalender pendidikan yang sudah di sesuaikan dengan hari efektif di masing-masing Kabupaten/Kota.

- b. Evaluasi Input (Strategi Kepala Madrasah dalam Merencanakan Proses Pendampingan).

Langkah-langkah evaluasi program yang ke dua dalam emplementasi pendampingan kurikulum tahun 2013 adalah evaluasi model input. Langkah kedua ini akan menggambarkan bagaimana kesiapan dari pihak madrasah sasaran dilihat dari sumber daya manusia yang tersedia, sarana pendukung yang dimiliki dan ketersediaan perangkat teknologi berbasis computer yang akan digunakan. Adapun

indikator-indikator dari komponen tersebut dapat dilihat dari Hasil Penelitian dan Pembahasan seperti pada tabel berikut:

Tabel 4. Evaluasi Input Pendampingan Kurikulum

No	Kriteria Evaluasi	BSI	NSI	JB	NI
1	Tersedianya buku kurikulum tahun 2013 sejumlah siswa		3	8	
2	Tersedianya IT pendukung pembelajaran		3	8	
3	Tersedianya laboratorium pendukung praktik mengajar		3	8	
4	Tersedianya dana pendampingan		4	8	
5	Kesesuaian guru mengajar dengan latar belakang pendidikannya		4	8	
6	Rasio jam mengajar sesuai beban kerja		4	8	
7	Memiliki guru BK		3	8	
8	Keterlibatan orang tua		2	8	
9	Nilai Komponen Input	8	26	64	81.25
10	Model pembelajaran abad 21		3	13	

Berdasarkan tabel di atas bahwa dalam evaluasi input dari masing-masing madrasah memiliki karakteristik yang bervariasi. Namun dari semua indikator tersebut masih terdapat skor 2 (dua), yaitu keterlibatan orang tua dalam implementasi masih sangat rendah, sedangkan pada komponen lain yaitu dana sudah tersedia dalam bentuk dana pendampingan workshop untuk masing-masing madrasah.

Semua madrasah sasaran sudah mendapatkan dana pendampingan ini menjadi tolok ukur bagaimana nantinya implementasi tersebut dapat berjalan dengan baik. Seperti halnya dengan rasio guru pengajar dan latar belakang pendidikan Agama Islam sudah baik, di semua madrasah sasaran. Sedangkan komponen lainnya masih memperoleh skor 3 masing-masing indikator, sehingga nilai dari evaluasi program komponen input memperoleh nilai 81,25 (delapan puluh satu koma dua puluh lima), dengan sebutan baik.

Sarana pendukung berupa laboratorium, IT dan buku K-13 sudah memadai dengan jumlah siswa yang ada. Selain itu guru sudah sesuai dengan latar belakang pendidikannya memiliki guru BK 3 orang mendapatkan dukungan moril dan finansial yang baik dari komite madrasah. Hal ini akan berbeda terutama di MAN 2 Kutai Kertanegara dimana buku belum mencukupi sesuai rasio siswa, dan hanya memiliki Guru BK 1 orang. Sedangkan di MAN 2 madrasah tidak ada

dukungan finansial dari masyarakat dan tidak memiliki guru BK. Seperti yang dikatakan oleh Bpk Siswanto.

Di MAN Bontang masih belum memiliki guru Bimbingan Konseling, sehingga semua tugas BK dirangkap oleh Wakil Kepala Madrasah Bidang Kesiswaan Bapak Adi Siswanto, SPd. Memang tidak tidak efektif dimana tugas kesiswaan sudah cukup banyak, ditambah dengan BK.

Pada evaluasi program pendampingan implementasi kurikulum tahun 2013, peran Bimbingan dan Konseling memiliki posisi yang sangat dominan dalam pembiasaan pendidikan karakter. Pendidikan karakter dengan cara membiasakan sikap religius dan sosial, terutama pengamatan dan pembiasaan sikap di luar jam pelajaran. Pembiasaan ini memerlukan sarana dan prasarana pendukung pembelajaran, tenaga pendidik dan kependidikan yang cukup dan profesional, tersedianya dana pendampingan dan kesesuaian latar belakang pendidikan dan rasio jam mengajar yang ditugaskan oleh madrasah.

Komponen yang perlu dipersiapkan dalam implementasi kurikulum tahun 2013 meliputi; buku kurikulum tahun 2013 sejumlah siswa, IT pendukung pembelajaran, laboratorium pendukung praktik mengajar, dana pendampingan, kesesuaian guru mengajar dengan latar belakang pendidikannya, memiliki guru BK, rasio jam mengajar sesuai beban kerja dan keterlibatan orang tua. Komponen ini masih terdapat kendala dalam kelengkapan buku yang sesuai kurikulum tahun 2013. Hal ini diungkapkan oleh Kepala MAN 2 Kutai Kertanegara dan MAN 2 Samarindan dan MAN Bontang sebagai berikut.

Buku yang sesuai dengan kurikulum 2013 terutama kelas XII, memang sudah teranggarkan di awal tahun anggaran, namun didalam perjalanannya dana bosnas ada kebijakan efisiensi, sehingga semua pengadaan buku melalui kontrak pihak ketiga tidak dapat dilaksanakan. Solusi yang diambil adalah dengan memanfaatkan buku-buku pelajaran yang ada, dan siswa diberikan softcopy atau download buku sekolah elektronik yang tersedia di Kemendibud.

Kondisi semacam ini hampir terjadi pada semua madrasah, termasuk madrasah yang dijadikan sasaran

implementasi kurikulum tahun 2013. Terkadang dana sudah dianggarkan, namun buku yang akan dibeli tidak ada. Kekurangan buku ini bisa dilakukan sebuah kebijakan kerjasama dengan orang tua dalam rangka mencukupi jumlah buku siswa, dimana standarnya satu siswa adalah satu buku masing-masing mata pelajaran.

Kesiapan madrasah sebagai madrasah sasaran implementasi program kurikulum tahun 2013, ditentukan oleh kesiapan guru-guru yang akan mengajar memiliki kesesuaian dengan latar belakang pendidikannya. Hal ini seperti yang dikatakan oleh ketiga Kepala Madrasah :

Untuk mata pelajaran Al Qur'an Hadits, Fiqih, Akidah Akhlak, SKI dan Bahasa Arab, semua gurunya sudah sesuai dengan latar belakang pendidikannya. Namun dalam pembagian jumlah jam mengajar mereka rata-rata mendapatkan jumlah jam di atas 24 jam, bahkan ada yang mengajar dengan jumlah jam 32 jam.

Dengan kata lain semua madrasah sasaran dalam implementasi kurikulum tahun 2013, untuk mata pelajaran rumpun PAI dan Bahasa Arab sudah sesuai. Tingkat kemampuan guru dan komitmen yang akan menjawab bagaimana kesiapan perencanaan pelaksanaan implementasi kurikulum tahun 2013 dapat berjalan sesuai dengan yang diharapkan.

c. Evaluasi Proses (Proses Pendampingan Implementasi Kurikulum).

Langkah-langkah evaluasi program yang ke tiga dalam implementasi pendampingan kurikulum tahun 2013 adalah evaluasi proses. Langkah kedua ini akan menggambarkan bagaimana proses pendampingan dan implementasi kurikulum 2013. Kepala madrasah sasaran memiliki peran yang sangat penting dalam melakukan pendampingan persiapan mengajar, supervisi mengajar dan evaluasi hari kunjungan kelas. Adapun indikator-indikator dari komponen tersebut dapat dilihat dari Hasil Penelitian dan Pembahasan seperti pada tabel berikut:

Tabel 5. Evaluasi Proses Pendampingan Kurikulum Tahun 2013

No	Kriteria Evaluasi	BSI	NSI	JB	NI
1	Model pembelajaran abad 21		3	13	
2	Pendekatan saintifik		3	13	
3	Kesuaian rencana dan praktik mengajar		4	13	
4	Pengajaran terdiri dari pembukaan, kegiatan inti dan penutup		4	13	
5	Terlaksananya evaluasi masing-masing kompetensi dasar		4	13	
6	Terlaksananya program remedial dan pengayaan		3	13	
7	Pemahaman guru dalam pengisi buku raport		4	13	
8	Pembiasaan sikap religius dan sikap sosial		3	13	
9	Rencana mengajar dan penilaian		3	13	
10	Penilaian berbasis HOTS		2	13	
11	Penanganan kesulitan belajar siswa		3	13	
12	Pelaksanaan observasi mengajar		4	13	
13	Hambatan pelaksanaan kurikulum tahun 2013		2	13	
	Nilai Komponen Proses	13	42	169	80.08

Berdasarkan hasil evaluasi proses dari tiga belas indikator memperoleh nilai 80,08 (delapan puluh koma nol delapan), dengan katagori Baik. Namun dari beberapa indikator masih ada kesenjangan terutama pada indikator penilaian bebasis HOTS. hampir seluruh guru belum menerapkan pola ini, bahkan masih banyak guru yang tidak tahu. Selain itu dalam pelaksanaannya masih terdapat hambatan baik dari internal madrasah dan eksternal madrasah, yang akan mempengaruhi proses pelaksanaan pendampingan implementasi kurikulum tahun 2013.

Pembelajaran abad 21 melalui pendekatan saintifik adalah merupakan ciri utama yang membedakan kurikulum tahun 2013 dengan kurikulum sebelumnya. Berikut ini adalah pendapat dari beberapa siswa yang diwawancari dalam rangka penerapan pembelajaran di kelas.



Gambar 1. Suasana Hasil Pembelajaran di Kelas Mata Pelajaran Fiqih

Pada mata pelajaran Fiqih, guru dalam mengajar masih bersifat konvensional, yaitu lebih dominan dengan metode ceramah. Walaupun lingkungan kelas tempat mengajar memiliki sarana dan prasarana yang memungkinkan untuk melakukan pembelajaran melalui pendekatan ilmiah. Pendekatan ilmiah dengan metode pembelajaran abad 21 inilah sebagai karakteristik dalam kurikulum tahun 2013. Berbeda dengan mata pelajaran yang lain, guru lebih kreatif dalam melaksanakan proses pembelajaran.



Gambar 2: Kreativitas Pembelajaran Menggunakan Pendekatan Ilmiah

Kreativitas pembelajaran menggunakan pendekatan ilmiah ini dilakukan oleh guru Matematika, bukan oleh guru rumpun Pendidikan Agama Islam. Hal ini sesuai dengan apa yang dikatakan oleh Bapak Mustari.

Senada dengan itu Bapak Drs. Mustari bahwa pendekatan ilmiah dan model pembelajaran abd 21 masih dilakukan pada guru-guru IPA, sedangkan kelompok PAI masih belum. Senada dengan itu menurut Fatimah siswa

madrasah, guru rata-rata masih, menggunakan metode ceramah belum menerapkan pendekatan ilmiah. Pada hal model pembelajaran itu bagus, ia merekombinasikan bahwa perlu adanya perbaikan bagaimana guru menerapkan pembelajaran abd 21 dengan pendekatan ilmiah untuk semua mata pelajaran.

Pendampingan implementasi program kurikulum tahun 2013, memang peruntukan dananya adalah untuk rumpun PAI dan Bahasa Arab, namun dalam implementasi semua guru menjadi peserta workshop mandiri implementasi program kurikulum tahun 2013. Inilah merupakan gambaran yang nyata bahwa mata pelajaran yang menjadi sasaran pendanaan belum sesuai dengan yang diharapkan. Guru-guru masih menggunakan satu metode yang menjadi favoritnya dalam mengajar. Seperti yang dikatakan oleh Denny sebagai berikut:

Denny Setiawan siswa Kelas XII Ag-1 memberikan penjelasan bahwa proses pembelajaran yang dilakukan oleh guru-guru di kelas, tidak ada bedanya dengan kurikulum sebelumnya, yaitu Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan, yang menjadi tuntutan siswa lebih aktif, dibandingkan dengan gurunya. Kemudian pembiasaan sikap religius oleh guru-guru dilakukandengan hafalan doa pada Mata Pelajar Agama, tepat waktu, antri saat belanja di kantin dan pembiasaan salam, senyum dan sapa. Dipihak lain Fannisa Nur Fatihan, dalam pembelajaran abad 21 ada guru yang menerapkan pendekatan saintifik yaitu mata pelajaran SKI dimana pengajarnya Pak Benny, sedangkan mata pelajaran yang lain belum, artinya dominan ceramah seperti mata pelajaran Al Qur'an Hadits.

Selain itu mengintegrasikan komponen sikap, pengetahuan dan ketrampilan, untuk menjadikan anak yang kreatif, inovatif dan produktif dalam konsepnya, namun masih belum diterapkan dengan baik pada semua mata pelajaran. Pada kasus yang sama dalam implementasi kurikulum tahun 2013, menurut siswa bernama Novia dan Dinda Zulpa adalah:

Sedangkan Novia Dwi Ramadhan dan Dinda Zulpa Nabilla Kelas XI Agama, dan M. Abdul Rahman XII IPS2, menambah masih terdapat siswa mengalami kesulitan pada mata pelajaran Bahasa Arab. Terutama mendapat kesulitan mufrodatnya dan matematika sulit pada penggunaan rumus, Bahasa Inggris dari gurunya karena mengajarnya kurang jelas. Sedangkan guru yang mengajar dengan metode aktif pada rumpun Agama masih dominan pada hafalan saja, sedangkan pembiasaan sikap religius pada awal belajar dengan doa, sholat dhuhur dan hari Jumat dengan adanya yasinan. Kemudian jika kelas kosong tidak ada guru mengajar diisi dengan kegiatan sekolah adiwiyata.

Kesulitan guru dalam melaksanakan implementasi kurikulum tahun 2013 menjadi suatu tantangan tersendiri untuk dapat meraih sebuah kesuksesan sebagai madrasah sasaran implementasi kurikulum tahun 2013. Tidak hanya guru yang mengalami kendala dalam mengajar, akan tetapi siswa juga memiliki kesulitan belajar dari implementasi kurikulum tahun 2013. Kesulitan belajar ini akan dapat diidentifikasi sejak dini manakala peran bimbingan dan Konseling berfungsi secara optimal. Seperti yang dikatakan oleh guru Bimbingan dan Konseling ibu Nurliasanti sebagai berikut:

Peran BK dalam mengatasi siswa yang kesulitan belajar dimulai dengan memberikan selebaran angket, dari angket baru akan diketahui apa masalah yang dimiliki oleh siswa. Kebanyakan siswa yang memiliki masalah, dikarenakan latar belakang orang tua, atau disebabkan akibat pergaulan dengan temannya di luar sekolah. Untuk tiga tahun terakhir siswa yang mendapatkan kesulitan belajar sekitar 20 siswa. BK akan memberikan bimbingan dan adaptasi di madrasah kepada siswa yang bermalasah, jika siswa tidak ada perubahan dan sudah diberikan koordinasi dengan orang tua, maka madrasah memindahkan siswanya pindah ke sekolah lain.

Walaupun masih banyak siswa yang mengalami kesulitan belajar cukup banyak, ini merupakan prinsip BK

berfungsi dengan baik. Dimana siswa yang mengalami kesulitan belajar dikonsultasi dengan guru Bimbingan dan Kounseling. Selain itu kesulitan mengajar juga dapat dipotret sekaligus dengan supervisi mengajar, terutama pada guru-guru. Berikut ini adalah hasil wawancara dengan tim supervisi mengajar :

Tim supervisi mengajar terdiri dari Pak Supriyo Raharjo, Edy Santoso, M. Jupri, Drs. Mustari dan Kepala Madrasah. Pendekatan ilmiah dan model pembelajaran abad 21 masih dilakukan pada guru-guru IPA, sedangkan kelompok PAI masih belum. Senada dengan itu menurut Fatimah siswa madrasah, guru rata-rata masih, menggunakan metode ceramah belum menerapkan pendekatan ilmiah. Pada hal model pembelajaran itu bagus, ia merekombinasikan bahwa perlu adanya perbaikan bagaimana guru menerapkan pembelajaran abad 21 dengan pendekatan ilmiah untuk semua mata pelajaran.

Konsekuensi dari pembelajaran adalah menggunakan pendekatan saintifik model pembelajaran abad 21, tidak didominasi oleh metode ceramah, sehingga ketuntasan dalam belajar akan tercapai. Sedangkan bagi siswa yang belum mencapai ketuntasan belajar maka dilakukan tindakan remedial dan bagi peserta didik yang sudah mencapai atau melampaui ketuntasan belajar dilakukan pengayaan. Pembelajaran remedial dan pengayaan dilaksanakan untuk kompetensi pengetahuan dan keterampilan, sedangkan kompetensi sikap tidak ada remedial atau pengayaan namun menumbuhkembangkan sikap, perilaku dan pembinaan karakter setiap siswa, terutama guru PKn dan guru rumpun PAI dan BK.



Gambar 3: Pembiasaan Sikap Antri Saat Istirahat di Kantin

Pembiasaan karakter di luar kelas yang dikembangkan untuk siswa Madrasah melalui antri saat melakukan pembelian di Kantin. Banyak faktor yang akan diperoleh di luar kelas melalui pembiasaan oleh guru rumpun Pendidikan Agama Islam, Pendidikan Kewarganegaraan dan guru Bimbingan Konseling, selain pengembangan oleh guru mata pelajaran di dalam kelas.

d. Evaluasi Produk (Ketercapaian Program Pendampingan).

Langkah-langkah evaluasi program yang ke empat dalam implementasi pendampingan kurikulum tahun 2013 adalah evaluasi produk. Langkah kedua ini akan menggambarkan bagaimana hasil dari proses pendampingan implementasi program kurikulum tahun 2013. Adapun indikator-indikator dari komponen tersebut dapat dilihat dari Hasil Penelitian dan Pembahasan seperti pada tabel berikut:

Tabel 6. Evaluasi Produk Pendampingan Kurikulum Tahun 2013

No	Kriteria Evaluasi	BSI	NSI	JB	NI
1	Tersusunnya dokumen 1		3	9	
2	Setiap guru mengumpulkan 2 rencana mengajar		4	9	
3	Rencana mengajar terlapirkan penilaian sikap		3	9	
4	Rencana mengajar terlapirkan penilaian pengetahuan		4	9	
5	Rencana mengajar terlapirkan penilaian ketrampilan		4	9	
6	Rencana mengajar mencantumkan pendekatan saintifik		4	9	
7	Rencana mengajar mencantumkan model pembelajaran abad 21		4	9	
8	Rencana mengajar terlapirkan program pengayaan dan remedial		2	9	
9	Evaluasi hasil observasi mengajar		3	9	
	Nilai Komponen Produk	9	30	81	83.30

Komponen evaluasi produk dari hasil pendampingan implementasi kurikulum tahun 2013 adalah 83,30 dengan

sebutan Baik. Dari Sembilan kompoen evaluasi produk ini masih memiliki indikator dalam rencana mengajar tidak melengkapi program remedial dan pengayaan secara garis besar guru-guru yang menjadi responden. Selain itu guru-guru dalam melampirkan kompetensi inti terutama pedoman penilaian sikap sosial dan religius belum memodifikasi sesuai dengan karakteristik madrasah. Selain itu komponen pada indikator evaluasi hasil observasi mengajar, masih bikaelum dilakukan secara maksimal untuk melakukan perbaikan secara berkesinambungan yang menjadi tugas dan beban kepala madrasah dan pengawas madrasah.

Pada proses pendampingan dalam implementasi kurikulum tahun 2013, peran kepala madrasah adalah menentukan target yang harus dicapai, sebagai madrasah sasaran. Berikut ini adalah produk berupa rencana mengajar guru-guru hasil observasi perangkat guru mengajar.

Untuk mata pelajaran Al Qur'an Hadits komponen yang tidak terlampirkan meliputi; lampiran penilaian pengetahuan, penilaian ketrampilan, pedoman penilaian, program remedial dan pengayaan. Sedangkan pada mata pelajaran Fiqih komponen yang tidak terlampirkan meliputi; pembelajaran abad 21, penilaian sikap, penilaian ketrampilan, program remedial dan pengayaan. Mata Pelajaran Aqidah Akhlak komponen yang tidak terlampirkan meliputi; pembelajaran abad 21, pendekatan saintifik, penilaian ketrampilan, pedoman penilaian, program remedial dan pengayaan. Mata pelajaran SKI tidak terdapat komponen yang tidak terlampirkan meliputi; lampiran kunci jawaban, pedoman penilaian, program remedial dan pengayaan. Sedangkan mata pelajaran Bahasa Arab komponen yang tidak terlampirkan meliputi; penilaian sikap, penilaian ketrampilan, kunci jawaban, pedoman penilaian, program remedial dan pengayaan.

Hasil dari pelaksanaan workshop mandiri berupa dokumen 1 kurikulum tahun 2013 yang terdiri dari komponen cover, halaman pengesahan, isi dan lampiran (SK tim penyusun dokumen 1, daftar hadir penyusun dokumen, kalender pendidikan). Dari madrasah tempat riset rata-rata sudah memiliki komponen-komponen utama, hanya beberapa madrasah tidak melampirkan SK tim penyusun

dokumen 1 dan kalender pendidikan yang sudah disesuaikan dengan Kabupaten/Kota setempat.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi produk berupa dokumen 1 di susun melalui kegiatan review selama 3 hari setelah ditanda tangani oleh komite madrasah, kepala madrasah dan syahkan oleh Kepala Bidang Pendidikan Madrasah Kanwil Kementerian Agama Provinsi Kalimantan Timur, dan disusun melalui kegiatan review dokumen 1 di madrasah sasaran.

iii. Temuan

Berikut ini adalah temuan yang diperoleh dari hasil penelitian adalah :

a. Temuan MAN 2 Samarinda

- 1) Belum menerapkan pendekatan ilmiah dan model pembelajaran abad 21 kecuali mata pelajaran Sejarah Kebudayaan Islam.
- 2) Sebagian masih kesulitan mendeskripsikan nilai dalam buku laporan hasil belajar.
- 3) Belum ada Surat Keputusan Kepala Madrasah tim observasi hasil *in house training* yang dilakukan dalam bentuk supervisi mengajar.
- 4) Rasio siswa lebih banyak dibanding dengan buku K-13, artinya satu buku masih digunakan secara bergantian dengan siswa lain, belum mencukupi satu siswa satu buku.
- 5) Pembiasaan sikap religius dan sikap sosial masih terbatas pada kegiatan sholat berjamaah, sholat dhuha, mengaji sebelum belajar dan hafalan doa
- 6) Peranan BK belum maksimal dalam menangani siswa yang bermasalah, hal ini cenderung berasal dari perilaku guru dalam mengajar dan teman pergaulan siswa di luar sekolah.
- 7) Siswa yang mengalami kesulitan belajar dan di konseling oleh BK terdapat 4 orang siswa.

b. Temuan MAN 2 Kutai Kartanegara

- 1) Belum menerapkan pendekatan ilmiah dalam mengajar dan model pembelajaran abad 21, kecuali pelajaran kelompok eksakata.
- 2) Guru-guru sudah mampu mendeskripsikan nilai dalam buku laporan hasil belajar.

- 3) Sudah ada SK Kepala Madrasah tentang tim observasi hasil *in house training*.
 - 4) Rasio siswa lebih banyak dibanding dengan buku K-13, artinya satu buku masih digunakan secara bergantian dengan siswa lain.
 - 5) Pembiasaan sikap religius dan sikap sosial masih terbatas pada kegiatan sholat berjamaah, sholat dhuha, mengaji sebelum belajar dan hafalan doa
 - 6) Pembiasaan siak diluar jam terutama dalam kesiapan sekolah adiwiyata menerapkan saling menghormati, santun, jujur, gotong royong dalam melaksanakan kerja bakti di sekolah
 - 7) Buku K-13 yang diberikan ke madrasah memiliki kertas yang buku tidak standar, sehingga mudah rusak.
- c. Temuan MAN Bontang
- 1) Belum menerapkan pendekatan ilmiah dan model pembelajaran abad 21 kecuali pelajaran kelompok eksaksata.
 - 2) Guru-guru sudah mampu mendeskripsikan nilai dalam buku laporan hasil belajar dan telah melakukan supervisi mengajar pendampingan K-13.
 - 3) Rasio siswa lebih banyak dibanding dengan buku K-13, artinya satu buku masih digunakan secara bergantian dengan siswa lain, dan kelas XII tidak ada sama sekali buku K-13.
 - 4) Pembiasaan sikap religius, dan sikap sosial dilakukan dalam kegiatan sholat berjamaah, sholat dhuha, mengaji sebelum belajar dan hafalan doa, pendidikan cinta lingkungan
 - 5) Pemanfaatan perpustakaan sebagai tempat belajar dan mengajar oleh guru
 - 6) Juara 1 sekolah hijau Kota Bontang dan sekolah adiwiyata tingkat nasional.
 - 7) Belum memiliki guru BK masih dirangkap oleh wakil kepala madrasah bidang kesiswaan.

iv. Pembahasan Penelitian

Berdasarkan hasil dari temuan dan analisis Hasil Penelitian dan Pembahasan evaluasi pendampingan program implementasi kurikulum tahun 2013, memperoleh nilai 81,10 (delapan puluh satu koma sepuluh) dengan sebutan baik. Artinya

sebuah program kurikulum nasional tidak ada yang cocok untuk semua daerah, sehingga masih diperlukan perbaikan-perbaikan melalui suatu evaluasi program kurikulum.

Evaluasi kurikulum diperlukan untuk mengadakan perbaikan dalam kurikulum. Evaluasi bergantung pada tujuan yang hendak dicapai. Jika tujuan tidak tercapai, maka perlu dicari dimana letak kekurangan-kekurangannya melalui evaluasi. Evaluasi kurikulum harus berjalan terus. Tak ada kurikulum nasional yang sesuai untuk semua daerah, dan arena itu perlu disesuaikan dengan keadaan setempat. Dalam mengumpulkan informasi sebagai umpan balik untuk memperbaiki kurikulum diperlukan evaluasi baik *test*, *interview*, *observasi rating scale* dan lain sebagainya.²⁸

Peran kepala madrasah dalam melakukan pendampingan menjadi sebuah tugas dalam pengembangan profesionalisme tenaga pendidik. Dari ke empat komponen evaluasi program yang digunakan dalam penelitian memperoleh nilai 81,10 (delapan puluh satu koma sepuluh), dengan sebutan kategori Baik. Walaupun masih terdapat kesejangan pada beberapa indikator yang masih memperoleh skor 2, sedangkan indikator yang lain sudah memperoleh skor 3, bahkan banyak yang sudah sesuai dengan kriteria sehingga memperoleh skor maksimal yaitu 4.

Hal ini didukung oleh Hasil Penelitian dan Pembahasan Uswatun Hasanah yang berjudul peran kepala sekolah dalam implementasi kurikulum tahun 2013 di SMK Islamiyah Ciputat, sudah baik, kepala sekolah telah menjalankan kepemimpinannya dengan baik sesuai dengan peran dan fungsinya sebagai pemimpin pendidikan. Adanya program pendampingan kurikulum tahun 2013, untuk para guru diharapkan dapat menghimpun berbagai kendala dan menjadi alternatif pemecahan masalah dalam proses pengajaran agar tercapai tujuan pendidikan yang diharapkan.²⁹

Tidak ada sebuah program yang baru dilaksanakan tanpa mengalami sebuah kendala. Akan tetapi disinilah peran

²⁸ S. Nasution, *Asas-Asas Kurikulum*, (Bumi Aksara: Jakarta, 2014), hal. 267.

²⁹ Uswatun Hasanah, *Peran Kepala Sekolah dalam Implementasi Kurikulum Tahun 2013 di SMK Islamiyah Ciputat*, di Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan Program Studi Manajemen Pendidikan Islam UIN Syarif Hidayatullah Jakarta tahun 2015, hal.8.

kepala madrasah sebagai seorang pemimpin agar dapat melakukan sebuah pengaruhnya kepada statnya. Kepala sekolah/madrasah memiliki peran yang sangat penting dalam pendampingan kurikulum tahun 2013, hal ini sebagai peran dan fungsi figur kepala sekolah/madrasah sebagai leader di lembaga yang dipimpinya. Hal ini juga sesuai dengan perspektif kebijakan pendidikan nasional (Depdiknas, 2006), terdapat tujuh peran utama Kepala Sekolah yaitu, sebagai: (1) edukator (pendidik); (2) manajer; (3) administrator; (4) supervisor (penyelia); (5) leader (pemimpin); (6) iklim kerja; dan (7) wirausahawan.³⁰ Sedangkan menurut Mulyasa (2009) pekerjaan kepala sekolah bukan hanya EMASLIM (edukator manajer; administrator; supervisor leader, Inovator dan motivator) yang disingkat dengan EMASLIM.³¹

Sedangkan menurut Purwanto (2007), bahwa seorang kepala sekolah mempunyai sepuluh macam peranan, yaitu : sebagai pelaksana, perencana, seorang ahli, mengawasi hubungan antara anggota-anggota, mewakili kelompok, bertindak sebagai pemberi ganjaran, bertindak sebagai wasit, pemegang tanggung jawab, sebagai seorang pencipta, dan sebagai seorang ayah.³²

Berdasarkan peran dan fungsi itulah kepala madrasah dapat melakukan perencanaan, pelaksanaan observasi, dan evaluasi apa yang harus dilakukan dalam implementasi kurikulum tahun 2013. Sehingga secara keseluruhan model evaluasi program ini dengan hasil evaluasi konteks memperoleh nilai; 79,20, hasil evaluasi input memperoleh nilai 81,30, hasil evaluasi proses memperoleh nilai 80,80, dan evaluasi produk memperoleh nilai 83,30. Secara keseluruhan nilai yang diperoleh dalam evaluasi program pendampingan kurikulum tahun 2013 pada Madrasah Aliyah Negeri Kalimantan Timur diperoleh nilai 81,10, dengan sebutan baik. Katagori peroleh nilai tersebut perlu dibarengi dengan perbaikan dari semua aspek yang masih memiliki skor 3 ke bawah.

³⁰ Depdiknas, *Standar Kompetensi Kepala Sekolah TK, SD, SMP, SMA, SMK dan SLB* (Jakarta; BP Cipta Karya; 2006), hal. 15.

³¹ Ngalim Purwanto, *Peran dan Fungsi Kepala Sekolah* (Bandung: Rosdakarya ; 2007), hal.20.

³² E Mulyasa, *Administrator Pendidikan* (Bandung: Rosdakarya ; 2009), hal.32.

Kendala yang dialami oleh madrasah sasaran merupakan hal yang wajar sebagai madrasah sasaran. hal ini sesuai dengan Hasil Penelitian dan Pembahasan yang dalam pelaksanaan kurikulum tahun 2013 di madrasah sasaranpun juga tidak lepas faktor pendukung dan faktor penghambat. Hasil Penelitian dan Pembahasan Siskandar tahun 2016 menyimpulkan bahwa ; Faktor-faktor yang menentukan keberhasilan kurikulum di madrasah adalah: a) kelengkapan infrastruktur kurikulum, b) kompetensi guru, c) kepemimpinan kepala sekolah, d) sarana dan prasarana pendidikan, e) iklim atau budaya sekolah, dan f) efektivitas monitoring dan evaluasi terhadap implementasi kurikulum. Sedangkan faktor yang menghambat pelaksanaan kurikulum di Madrasah Aliyah “Swasta” Parung Bogor antara lain bersumber dari persepsi yang salah terhadap kurikulum yang baru, hambatan saat membuat perencanaan pembelajaran, hambatan saat pelaksanaan di kelas, hambatan dalam penilaian hasil belajar, hambatan dalam hal pemanfaat IT, hambatan dalam hal sarana dan prasarana, dan hambatan dalam hal manajemen madrasah.³³

³³ Siskandar. *Evaluasi Implementasi Kurikulum 2013 di Madrasah Aliyah*, Jurnal Pendidikan CENDEKIA, Vol. 10, No. 2, Oktober 2016, Pusat Kajian Bahasa dan Budaya, Surakarta, hal.130

1.8. Kesimpulan

Berdasarkan Hasil Penelitian dan Pembahasan dan analisis data dari bab sebelumnya, maka dapat diambil simpulan sebagai berikut:

- a. Pelaksanaan *in house training* mandiri pendampingan kurikulum tahun 2013, memperoleh nilai 79,20 dengan katagori baik.
- b. Kepala madrasah dalam mecanakan kesiapan proses pendampingan kurikulum tahun 2013 memperoleh nilai 80,80 dengan katagori baik.
- c. Kepala madrasah dalam melaksanakan proses pendampingan kurikulum tahun 2013, memperoleh nilai 81,30 dengan katagori baik.
- d. Ketercapaian program pendampingan implementasi kurikulum tahun 2013 memperoleh nilai 83,30 dengan katagori baik.
- e. Secara keseluruhan nilai yang diperoleh dalam evaluasi program pendampingan kurikulum tahun 2013 pada Madrasah Aliyah Negeri Kalimantan Timur diperoleh nilai 81,10 dengan katagori baik.

BAB II

TATA KELOLA MUTU PENDIDIKAN

2.1. Latar Belakang

Era globalisasi dan era digital mempengaruhi perubahan dan persaingan di berbagai sektor, termasuk sektor pendidikan. Pergeseran lingkungan dan kekuatan persaingan dalam industri pendidikan menyebabkan timbulnya kesenjangan antara tuntutan lingkungan dan persaingan dengan kekuatan satuan pendidikan pada berbagai jenis dan jenjang pendidikan. Situasi ini telah memaksa sebagian satuan pendidikan mengurangi atau menghentikan operasinya. Sejumlah sekolah pada beberapa daerah mengalami penurunan jumlah siswanya, bahkan terpaksa ditutup dan atau dicabut izin operasinya. Ini terjadi pula pada satuan pendidikan dasar, menengah, tinggi, dan satuan pendidikan lainnya. Fenomena sejumlah satuan pendidikan mengalami jumlah siswa atau mengurangi/menghentikan operasinya tersebut sangat meluas dan merupakan isu permasalahan menarik untuk ditelaah lebih lanjut.

Adanya fenomena diatas, suatu satuan pendidikan dituntut untuk senantiasa merevitalisasi strateginya guna menjamin kesesuaian tuntutan lingkungan dan persaingan dengan kekuatan internal yang dimilikinya. Ini penting mengingat ketidakmampuan suatu satuan pendidikan dalam merespons peluang dan ancaman eksternal akan mengakibatkan menurunnya daya saing dan atau terhambatnya pencapaian kinerja satuan pendidikan itu. Jika hal ini dibiarkan maka akan mengancam kelangsungan satuan pendidikan yang bersangkutan.³⁴

Dengan sikap antisipatif dan strategi yang tepat dimaksudkan agar satuan pendidikan mampu memperhitungkan konsekuensi berbagai kecenderungan yang terjadi, baik internal organisasi maupun eksternal. Sikap antisipatif dan strategi yang tepat bermuara pada sikap proaktif. Artinya, dengan antisipasi dan strategi yang tepat, perubahan yang terjadi dapat diduga sebelumnya dan mengambil langkah-langkah tertentu menghadapi tantangan yang mungkin muncul.

³⁴. Buchari Alma (ed), *Manajemen Corporate & Strategi Pemasaran Jasa Pendidikan Fokus Pada Mutu dan Layanan Prima*, (Bandung : Alfabeta, 2009), hal. 64.

Makin kompleksnya lingkungan dunia pendidikan seperti yang digambarkan diatas, membawa implikasi makin sulit dan rumitnya proses pengambilan keputusan oleh pimpinan satuan pendidikan. Fenomena dan masalah-masalah tersebut dialami oleh sebagian besar perguruan tinggi yang ada di Indonesia baik tingkat dasar sampai tingkat atas. Melihat kenyataan dan fenomena tersebut, ada Madrasah di Kalimantan Timur ini yang sudah mengimplementasikan manajemen strategik, yaitu MAN Balikpapan, MAN 2 Tenggarong, dan MAN 2 Samarinda yang sudah berupaya untuk mengimplementasikan manajemen startegik, sebagai bukti pengambilan keputusan di dalam menentukan kebijakan selalu diputuskan bersama dalam meningkatkan mutu di madrasah

Implementasi manajemen strategik di di Madrasah Aliyah Negeri 2 Kutai Kertanegara, Madrasah Aliyah Negeri 2 Samarinda, dan Madrasah Aliyah Negeri Balikpapan dilaksanakan melalui musyawarah bersama dalam menentukan rencana strategis (renstra) perguruan tinggi. Disamping itu, adanya evaluasi yang dilakukan bersama terhadap implementasi rencana strategis (renstra) di Madrasah. Berangkat dari realitas dan fenomena tersebut peneliti tertarik untuk melakukan penelitian, bahwa di Madrasah Aliyah Negeri 2 Kutai Kertanegara, Madrasah Aliyah Negeri 2 Samarinda, dan Madrasah Aliyah Negeri Balikpapan telah mengimplementasikan manajemen strategik melalui rencana strategis (renstra) di Madrasah yang tidak dilaksanakan oleh madrasah lain khususnya di Kalimantan Timur.

Berdasarkan latar belakang tersebut di atas rumusan Masalah dalam penelitian ini adalah :

- a. Apa saja bentuk manajemen strategik (rencana strategis) yang telah dilaksanakan?
- b. Bagaimana implementasi manajemen strategik (rencana strategis) dalam meningkatkan mutu pendidikan ?

Setelah menentukan rumusan masalah dalam penelitian ini, langkah selanjutnya adalah menentukan tujuan. Adapun tujuan penelitian ini adalah :

- a. Untuk mengetahui bentuk-bentuk manajemen strategik (rencana strategis) yang telah dilaksanakan.
- b. Untuk mengetahui implementasi manajemen strategik (rencana strategis) dalam meningkatkan mutu pendidikan.

2.2. Pengertian Manajemen Strategik

Manajemen startegik merupakan rangkaian dua perkataan terdiri dari kata “manajemen dan strategik yang masing-masing memiliki pengertian tersendiri, yang setelah dirangkaikan menjadi satu terminologi berubah dengan memiliki pengertian mututersendiri pula. Oleh karena itu, penulis akan menguraikan pengertian manajemen dan strategik. Menurut Holt (dalam Karthi Nisajar dan Winardi):³⁵ *“Management is the process of planning, organizing, leading, and controlling, that encompasses human, material, financial and information resources is an organizational environment.*

Strategik adalah kerangka yang membimbing dan mengendalikan pilihan-pilihan yang mendapatkan sifat dan arah suatu organisasi. Sedangkan menurut Drucker (dalam Barlian), strategic adalah mengerjakan sesuatu yang benar (*doing the right things*). Sejalan dengan pendapat Clausewitz (dalam Wahyudi)³⁶ bahwa “strategik merupakan suatu seni menggunakan pertempuran untuk memenangkan perang.” Skinner “strategik merupakan filosofi yang berkaitan dengan alat untuk mencapai tujuan.” Hayes dan Weel Wright “strategik mengandung arti semua kegiatan yang ada dalam lingkup perusahaan, termasuk di dalamnya pengalokasian semua sumber daya yang dimiliki perusahaan”.

Menurut Wahyudi³⁷, manajemen strategik suatu seni dan ilmu dari pembuatan (formulating), penerapan (implementing) dan evaluasi (evaluating) tentang keputusan-keputusan strategis antar fungsi-fungsi yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuan-tujuan masa mendatang.

Menurut Hunger & Wheelen³⁸ bahwa *strategic management is that set of managerial and actions that determine the long term performance of corporation. It includes strategy formulation, strategy implementation and evalution.* Manajemen strategik adalah serangkaian daripada keputusan manajerial dan kegiatan-kegiatan yang menentukan keberhasilan perusahaan

³⁵. Sunarto, Karthi Nisajar, dan Winardi, *Manajemen Strategik*, (Bandung : Mandar Maju, 1997), hal. 25

³⁶. Wahyudi, A. S, *Manajemen Strategik*, Jakarta : Binarupa Aksara, 1996), hal. 16

³⁷. Wahyudi, A. S, *Manajemen Strategik*, Jakarta : Binarupa Aksara, 1996), hal. 15

³⁸. Hunger, David J. and Wheelen, Thomas L, *Startegic Management Fifth Edition*, (New York: Addison-Wesley Publishing Company, 1996), hal. 4

dalam jangka panjang. Kegiatan tersebut terdiri dari perumusan atau perencanaan strategik, pelaksanaan atau implementasi, dan evaluasi.

Menurut Budiman CHR dalam Akdon,³⁹ manajemen strategik adalah serangkaian keputusan-keputusan dan tindakan-tindakan yang menuju pada penciptaan sebuah atau beberapa strategik efektif untuk mencapai tujuan perusahaan. Manajemen strategik pada intinya adalah memilih alternatif strategi yang terbaik bagi organisasi/perusahaan dalam segala hal untuk mendukung gerak usaha perusahaan. Perusahaan harus melakukan manajemen strategik secara terus menerus dan harus fleksibel sesuai dengan tuntutan kondisi di lapangan. Sedangkan menurut George B. Steiner (1988), “manajemen strategik adalah berkenaan dengan menghubungkan organisasi dengan lingkungannya, merumuskan strategi untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan tersebut, dan memastikan bahwa implementasi strategi berjalan dengan baik.

Manajemen strategik mempunyai dua unsur utama yaitu organisasi dan lingkungan. Dengan kata lain, manajemen strategik pada dasarnya adalah bagaimana memadukan atau menyerasikan organisasi dengan lingkungannya dengan serangkaian strategi, sehingga tujuan organisasi bisa tercapai.⁴⁰

Perubahan lingkungan dunia pendidikan tersebut lebih sering membawa ancaman daripada peluang. Dalam keadaan seperti ini, manajemen strategik memegang peranan penting sehingga satuan pendidikan mampu memanipulir perubahan lingkungan yang terjadi menjadi suatu peluang. Hal ini dapat dilakukan apabila telah dirumuskan kesesuaian kemampuan intern organisasi (satuan pendidikan) dengan lingkungannya melalui proses manajemen strategik. Berdasarkan kajian di atas manajemen strategik merupakan rasionalisasi yang komprehensif tentang isu-isu yang dihadapi oleh eksekutif dalam kepemimpinannya dimasa depan. Lebih jauh manajemen strategik juga merupakan integrasi filosofi manajemen yang paling akurat menuju kesatuan dan pendekatan terhadap

³⁹. Akdon, *Strategic Management For Educational Management (Manajemen Strategik Untuk Manajemen Pendidikan)*, (Bandung : Alfabeta, 2009), hal. 7

⁴⁰. Akdon, *Strategic Management For Educational Management (Manajemen Strategik Untuk Manajemen...)*, hal. 1

kewajiban-kewajiban kepemimpinan yang sifatnya organisasional.

2.3. Mutu Pendidikan

Dalam konteks manajemen kualitas, *quality* itu adalah *goodness of product*, ini dalam perspektif *absolute mind goodness of product*, biasanya produk yang bagus akan berimplikasi pada harga. Kualitas (*quality*) sering disama-artikan dengan mutu. Kualitas sebenarnya telah menjadi bagian dari kehidupan sehari-hari. Istilah “mutu” merupakan padanan dari istilah dalam bahasa Inggris, yakni *quality*, artinya, *goodness or worth*. Dengan demikian, secara definitif istilah mutu dapat diartikan sebagai kebaikan atau nilai.⁴¹

Philip Crosby, Edward Deming dan Joseph Juran menyatakan bahwa komitmen yang harus dibangun dalam setiap diri terhadap kualitas adalah pemahaman bahwa: *Pertama*, kualitas merupakan kunci ke arah program yang berhasil. Kurang perhatian terhadap kualitas akan mengakibatkan kegagalan dalam jangka panjang. *Kedua*, perbaikan-perbaikan kualitas menuntut komitmen manajemen sepenuhnya untuk dapat berhasil. Komitmen kepada kualitas ini harus terus-menerus. *Ketiga*, perbaikan kualitas adalah kerja keras. Tidak ada jalan pintas atau perbaikan cepat. Menuntut perbaikan budaya bagi organisasi secara keseluruhan. *Keempat*, perbaikan kualitas menuntut banyak pelatihan. *Kelima*, perbaikan kualitas menuntut keterlibatan semua karyawan secara aktif, dan komitmen mutlak dari manajemen senior.⁴²

Apabila kata mutu digabungkan dengan kata pendidikan, berarti menunjuk kepada kualitas *product* yang dihasilkan lembaga pendidikan atau sekolah. Yaitu dapat diidentifikasi dari banyaknya siswa yang memiliki prestasi, baik prestasi akademik maupun yang lain, serta lulusannya relevan dengan tujuan.⁴³ Mutu pendidikan dapat dilihat dalam dua hal, yakni mengacu pada proses pendidikan dan hasil pendidikan. Proses pendidikan yang bermutu apabila seluruh komponen pendidikan terlibat

⁴¹ Lesley Munro dan Malcolm, *Menerapkan Manajemen Mutu Terpadu*, (Jakarta: PT Gramedia, 2002), hal. 6.

⁴² Edward Sallis, *Total Quality Management*, hal. 25.

⁴³ Ann Komariah dan Cepi Tiratna, *Visionary Leadership: Menuju Sekolah Efektif*. Jakarta: Bumi Aksara, 2005. hal., 8.

dalam proses pendidikan itu sendiri. Faktor-faktor dalam proses pendidikan adalah berbagai input, seperti bahan ajar, metodologi, saran sekolah, dukungan administrasi dan sarana prasarana dan sumber daya lainnya serta penciptaan suasana kondusif. Sedangkan, mutu pendidikan dalam konteks hasil pendidikan mengacu pada prestasi yang dicapai oleh sekolah pada setiap kurun waktu tertentu.⁴⁴

Dalam konteks pendidikan, kualitas yang dimaksudkan adalah dalam konsep relatif, terutama berhubungan dengan kepuasan pelanggan. Pelanggan pendidikan ada dua aspek, yaitu pelanggan internal dan eksternal.⁴⁵ Pendidikan berkualitas apabila :

- a. Pelanggan internal (kepala sekolah, guru dan karyawan sekolah) berkembang baik fisik maupun psikis. Secara fisik antara lain mendapatkan imbalan finansial. Sedangkan secara psikis adalah bila mereka diberi kesempatan untuk terus belajar dan mengembangkan kemampuan, bakat dan kreatifitasnya.
- b. Pelanggan eksternal:
 - 1) Eksternal primer (para siswa): menjadi pembelajar sepanjang hayat, komunikator yang baik dalam bahasa nasional maupun internasional, punya keterampilan teknologi untuk lapangan kerja dan kehidupan sehari-hari, integritas pribadi, pemecahan masalah dan penciptaan pengetahuan, menjadi warga negara yang bertanggungjawab.⁴⁶ Para siswa menjadi manusia dewasa yang bertanggungjawab akan hidupnya.
 - 2) Eksternal sekunder (orang tua, para pemimpin pemerintahan dan perusahaan); para lulusan dapat memenuhi harapan orang tua, pemerintah dan pemimpin perusahaan dalam hal menjalankan tugas tugas dan pekerjaan yang diberikan.⁴⁷

⁴⁴ B. Suryosubroto, *Manajemen Pendidikan di Sekolah*, (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2004), hal. 210-211.

⁴⁵ Nurkholis, *Manajemen Berbasis Sekolah, Teori, Model ...*, hal. 70-71.

⁴⁶ Nurkholis, *Manajemen Berbasis Sekolah, Teori, Model...*, hal. 71.

⁴⁷ Kartini Kartono, *Sistem Pendidikan Nasional*, (Jakarta: Pradnya Paramita, 1997), hal. 11.

- 3) Eksternal tersier (pasar kerja dan masyarakat luas); para lulusan memiliki kompetensi dalam dunia kerja dan dalam pengembangan masyarakat sehingga mempengaruhi pada pertumbuhan ekonomi, kesejahteraan rakyat dan keadilan sosial.

Tidak berbeda dengan definisi kualitas, bahwa definisi kualitas terpadu (*total*) juga memiliki pengertian yang bermacam-macam. Menurut Departemen Pertahanan Amerika, kualitas terpadu itu mencakup aktivitas perbaikan secara terus menerus yang melibatkan semua orang di dalam organisasi, baik manajer maupun semua staf-stafnya dalam berusaha secara terintegrasi mencapai kinerja yang terus meningkat pada setiap tingkatan.⁴⁸

Jadi, kualitas terpadu pada dasarnya adalah sebuah pendekatan untuk melakukan sesuatu yang berusaha memaksimalkan keunggulan kompetitif organisasi melalui perbaikan terus menerus dalam hal produk, servis, orang, proses dan lingkungannya. Secara sistematis, kualitas total memiliki karakteristik berikut sebagai berikut:⁴⁹ 1). Dasar-dasar yang strategis, 2). Fokus pada pelanggan (internal dan eksternal), 3). Obsesi dengan kualitas, 4). Pendekatan ilmiah dalam pengambilan keputusan dan memecahkan masalah, 5). Komitmen jangka panjang, 6). Kerja tim, 7). Perbaikan proses secara kontinyu, pendidikan dan pelatihan, 9). Kebebasan yang terkontrol, 10). Kesatuan tujuan, dan 11). Pelibatan dan pemberdayaan tenaga.

Pengertian kualitas terpadu tersebut, memberikan kerangka yang jelas bahwa hakekat *Total Quality Management* (TQM) atau manajemen kualitas terpadu sebenarnya adalah filosofi dan budaya (kerja) organisasi (*phylosopy of management*) yang berorientasi pada kualitas. Tujuan (*goal*) yang akan dicapai dalam organisasi dengan budaya *Total Quality Management* (TQM) adalah memenuhi atau bahkan melebihi apa yang dibutuhkan (*needs*) dan yang diharapkan atau diinginkan

⁴⁸ David L. Goetsch dan Stanley B. Davis, *Quality Management: Introduction ...*, hal. 50.

⁴⁹ David L. Goetsch dan Stanley B. Davis, *Quality Management: Introduction to Total Quality Management for Production, Processing, and Service*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc. 2000, hal. 51.

(*desire*) oleh pelanggan.⁵⁰ Sedangkan Mars J., seperti yang dikutip oleh Tony Bush dan Marianne Coleman, mendefinisikan *Total Quality Management* (TQM) sebagai sebuah filosofi dengan alat-alat dan proses-proses implementasi praktis yang ditujukan untuk mencapai sebuah kultur perbaikan terus-menerus yang digerakan oleh semua pekerja sebuah organisasi, dalam rangka memuaskan pelanggan.⁵¹

Dengan demikian, *Total Quality Management* (TQM) dapat diartikan sebagai pengelolaan kualitas semua komponen (*stakeholder*) yang berkepentingan dengan visi dan misi organisasi. Jadi, pada dasarnya *Total Quality Management* (TQM) itu bukanlah pembebanan ataupun pemeriksaan. Tetapi, *Total Quality Management* (TQM) adalah lebih dari usaha untuk melakukan sesuatu yang benar setiap waktu, dari pada melakukan pemeriksaan (*checking*) pada waktu tertentu ketika terjadi kesalahan. *Total Quality Management* (TQM) bukan bekerja untuk agenda orang lain, walaupun agenda itu dikhususkan untuk pelanggan (*customer*) dan klien. Demikian juga, *Total Quality Management* (TQM) bukan sesuatu yang diperuntukkan bagi manajer senior dan kemudian melewatkan tujuan yang telah dirumuskan.⁵²

2.4. Model Strategi

Pada umumnya suatu satuan pendidikan memiliki tujuan dan untuk mencapainya memerlukan strategi. Strategi merupakan suatu kesatuan rencana yang luas dan terintegrasi yang menghubungkan antara kekuatan internal organisasi dengan peluang dan ancaman lingkungan eksternalnya. Strategi dirancang untuk memastikan tujuan organisasi dapat dicapai melalui implementasi yang tepat. Oleh karena itu, strategi berkaitan dengan evaluasi dan pemilihan alternative yang tersedia bagi suatu manajemen dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.⁵³

⁵⁰ Marshal Sashkin dan Kissner, *Putting Total Quality Management to Work*, (San Francisco: Berret-Kohler Publisher, 1993), 75.

⁵¹ Tony Bush dan Marianne Coleman, *Manajemen Strategis: Kepemimpinan Pendidikan*, (Yogyakarta: IRCiSoD, 2010), 191-192.

⁵² Edward Sallis, *Total Quality Management ... Op. Cit.*, 34-35.

⁵³. Buchari Alma (ed), *Manajemen Corporate & Strategi Pemasaran Jasa Pendidikan Fokus Pada Mutu dan Layanan Prima*, (Bandung : Alfabeta, 2009), hal. 64

Landasan perumusan dan penerapan strategi untuk mencapai tujuan dan atau kinerja yang tinggi tidak cukup hanya bersumber dari input lingkungan internal atau lingkungan eksternal saja. Strategi yang hanya didasarkan pada lingkungan internal atau sumber daya internal tidak cukup efektif untuk mencapai tujuan atau kinerja yang tinggi tanpa diarahkan atau disesuaikan dengan kondisi lingkungan eksternal. Sebaliknya, potensi profitabilitas yang tinggi dalam suatu industri tidak akan efektif menjadi keunggulan bersaing tanpa didukung atau direspon oleh sumber daya internal organisasi.⁵⁴

2.5. Rencana Pengembangan

Ada beberapa asumsi yang mendasari penyusunan perencanaan pengembangan perguruan tinggi, yaitu:

- a. Tuntutan masyarakat akan pelayanan pendidikan yang berkualitas semakin meningkat. Hal ini terjadi seiring dengan perkembangan zaman dan kehidupan masyarakat yang semakin terbuka.
- b. Untuk memberikan pelayanan pendidikan yang berkualitas dituntut ketersediaan sarana dan prasarana madrasah yang menunjang bagi pelaksanaan kegiatan belajar mengajar di sekolah, dan juga kualitas pengajaran dari guru itu sendiri. Dengan demikian, pendidikan harus direncanakan secara komprehensif.
- c. Suatu perencanaan pendidikan yang komprehensif akan berurusan dengan keseluruhan proses pendidikan, termasuk di dalamnya sub-sub sistem di dalam sistem pendidikan. Seorang perencana pendidikan komprehensif tidak bisa melepaskan diri dari berbagai sistem.

Terdapat berbagai sistem dalam lingkungan pendidikan yang secara garis besarnya dapat dibagi dalam empat sistem, yaitu: sistem aktivitas pendidikan, sistem komunikasi pendidikan, sistem fasilitas pendidikan, sistem operasi pendidikan. Sistem aktivitas pendidikan mencakup aktivitas-aktivitas perencanaan kurikulum, perencanaan sumber daya, strategi program pembelajaran, interprograming komunitas sekolah, pelatihan pelayanan guru, dan evaluasi.

⁵⁴. Buchari Alma (ed), *Manajemen Corporate & Strategi Pemasaran Jasa Pendidikan Fokus Pada Mutu dan Layanan Prima*, (Bandung : Alfabeta, 2009), hal. 66

Sistem komunikasi pendidikan dapat dibagi ke dalam tiga sub system, yaitu sub sistem perpindahan, sub-sistem informasi, dan sub-sistem energy. Sistem perpindahan berkaitan dengan masalah transportasi yang secara langsung maupun tidak langsung berkaitan dengan masalah pendidikan. Sistem informasi pendidikan berkaitan dengan masalah-masalah penyediaan dan pengelolaan sarana-sarana informasi seperti: telepon, televise, internet, dan lain-lain. Sistem energy pendidikan: berkaitan dengan penyediaan energy yang akan digunakan dalam proses pendidikan, seperti: listrik, AC, dan lain-lain. Sistem fasilitas pendidikan mencakup penyediaan fasilitas sekolah bagi individu, meliputi: gedung sekolah, kelas, lokasi, dan lain sebagainya.

Sistem operasi pendidikan mencakup segala sesuatu yang tidak secara langsung terlibat dengan proses pembelajaran, akan tetapi cukup membantu dan mendukung aktifitas pembelajaran, diantaranya pelayanan perpustakaan, penyediaan buku-buku paket, konseling dan bimbingan siswa, pelayanan kesehatan, dan lain-lain.⁵⁵

2.6. Strategi untuk Meraih Keunggulan

Keunggulan merupakan posisi relatif dari suatu organisasi terhadap organisasi lain, baik terhadap satu organisasi atau sebagian organisasi atau keseluruhan organisasi dalam suatu satuan pendidikan. Dalam perspektif pasar, posisi relatif tersebut pada umumnya berkaitan dengan nilai pelanggan (*customer-value*). Sedangkan dalam perspektif organisasi, posisi relative tersebut pada umumnya berkaitan dengan kinerja organisasi yang lebih baik atau lebih tinggi. Suatu organisasi (satuan pendidikan) potensial memiliki keunggulan apabila dapat menciptakan dan menawarkan nilai pelanggan yang lebih baik (*superior customer-value*) atau kinerjanya lebih baik dibandingkan dengan yang lain. Fenomena sekolah unggul atau yang 'mengklaim' sebagai sekolah unggul dapat ditelusuri/dijumpai baik pada tingkat domestik maupun internasional.

Keunggulan, baik dari perspektif pasar maupun organisasi, dapat dicapai atau diraih dengan dua strategi dasar

⁵⁵. Akdon, *Strategic Management For Educational Management (Manajemen Strategik Untuk Manajemen Pendidikan)*, (Bandung : Alfabeta, 2009), hal. 263

yaitu strategi bersaing (*competitive strategy*) dan strategi bekerjasama (*cooperative strategi*). Keputusan strategi yang dipilih dan diimplementasikan didasarkan pada sumber daya (*resources*) yang dimiliki. Strategi bersaing akan efektif apabila suatu organisasi memiliki sumber daya yang lebih baik (*superior resources*). Apabila sumber daya yang dimiliki imperior (*imperial resources*) maka *cooperative strategy* tepat untuk dipilih. Dalam situasi sumberdaya yang dimiliki relatif sama dengan yang lain, maka pertimbangan pilihan strategi lebih fokus pada daya tarik pasar.

Berdasarkan cakupan pasar atau cakupan persaingan, suatu organisasi dapat beroperasi dan bersaing di pasar tertentu yang cakupannya lebih spesifik (*narrow target*). Dalam kasus ini *cost strategy* dan *differentiation strategy*, masing-masing dapat dikembangkan menjadi *cost focus* dan *focused differentiation*. Dalam situasi pasar tertentu yang spesifik (target dan tuntutan layanannya spesifik), maka suatu satuan pendidikan dapat memilih *cost focus* atau *focused differentiation*.⁵⁶

Cooperative strategies digunakan untuk meraih keunggulan melalui kerjasama dengan yang lain. Apabila *cooperative strategies* efektif diimplementasikan, maka sejumlah keuntungan dapat diperoleh, antara lain: mendapat teknologi dan atau kemampuan dalam operasi, akses ke pasar, mengurangi risiko keuangan, mengurangi risiko politik dan sosial dan lainnya. Keuntungan-keuntungan ini potensial dapat memenuhi kondisi untuk meraih kualitas (mutu).

2.7. Metode Penelitian.

a. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian ini adalah berupaya untuk mengetahui, dan menelaah “Manajemen Strategik Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MAN 2 Kutai Kertanegara, MAN 2 Samarinda, dan MAN Balikpapan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Dalam penelitian kualitatif, manusia adalah sebagai

⁵⁶. Buchari Alma (ed), *Manajemen Corporate & Strategi Pemasaran Jasa Pendidikan Fokus Pada Mutu dan Layanan...*, hal. 68

sumber data utamanya dan Hasil Penelitian dan Pembahasannya, berupa kata-kata atau pernyataan yang sesuai dengan keadaan yang sebenarnya. Hal ini sesuai pendapat Denzin dan Lincoln yang mengatakan bahwa penelitian kualitatif adalah penelitian yang menggunakan latar alamiah, dengan maksud menafsirkan fenomena yang terjadi dan dilakukan dengan jalan melibatkan berbagai metode yang ada.⁵⁷

Adapun jenis penelitian ini adalah fenomenologi yaitu suatu penelitian kualitatif yang konsep dasarnya adalah kompleksitas realitas atau masalah itu disebabkan oleh pandangan perspektif subyek. Karena itu, subyek yang berbeda karena memiliki pengalaman yang berbeda akan memahami gejala yang sama dengan pandangan yang berbeda. Penelitian ini merupakan studi multi situs tentang Manajemen Strategik Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan.

Studi multi kasus dalam penelitian ini merupakan salah satu bentuk penelitian kualitatif, karena studi multi situs dalam penelitian ini adalah bagian dari penelitian kualitatif. Selain itu, studi multi situs dalam penelitian ini dikenal sebagai studi yang bersifat komprehensif, intens, rinci, dan mendalam, serta lebih diarahkan sebagai usaha untuk menelaah masalah-masalah atau fenomena yang bersifat kontemporer.

b. Data dan Sumber Data

Menurut cara memperolehnya, data dapat dikelompokkan menjadi dua macam, yaitu data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang dikumpulkan, diolah dan disajikan oleh peneliti dari sumber pertama.⁵⁸ Dalam hal ini, data primer adalah data yang diperoleh dan dikumpulkan secara langsung dari informan melalui pengamatan, catatan lapangan dan interview. Sedangkan data sekunder adalah data yang dikumpulkan, diolah dan disajikan oleh pihak lain, yang biasa disajikan dalam bentuk publikasi dan jurnal.⁵⁹ Dalam hal ini, data sekunder adalah data yang sudah diolah dalam bentuk naskah tertulis atau dokumen.

⁵⁷ Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2006), hal. 5

⁵⁸ Sanapiah Faisal, *Penelitian Kualitatif, Dasar dan Aplikasinya* (Malang: Yayasan Asih Asah Asuh, 1990), hal. 12

⁵⁹ Hadari Nawawi dan Mimi Martini, *Penelitian Terapan*, (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 1994), hal. 73

Sumber data (subyek penelitian) dalam penelitian ini menitikberatkan pada sumber data manusia, yaitu orang-orang yang dapat memberikan informasi tentang Manajemen Strategik Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MAN 2 Kutai Kertanegara, MAN 2 Samarinda, dan MAN Balikpapan sebagai obyek penelitian secara akurat. Subyek penelitian terdiri atas Kepala Madrasah, Wakil Kepala Madrasah, Kepala Tata Usaha dan Tenaga Kependidikan.

Selanjutnya untuk memilih dan menentukan informan dalam penelitian ini digunakan *snowball sampling*, diibaratkan sebagai bola salju yang menggelinding, semakin lama semakin besar. Proses ini baru berhenti setelah informasi yang diperoleh diantara informan satu dengan lainnya mempunyai kesamaan, sehingga tidak ada data yang dianggap baru yaitu tentang Manajemen Strategik Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Kalimantan Timur.

c. Kehadiran Peneliti

Kehadiran peneliti dalam penelitian ini merupakan instrumen kunci (*key instrument*), sebab seluruh rangkaian proses pengumpulan data, dilaksanakan peneliti sendiri, meskipun dalam prakteknya di lapangan, peneliti dibantu dengan menggunakan beberapa alat pendukung, semisal tape recorder, kamera, buku catatan, namun sifatnya hanya media pembantu. Pertimbangan ini diambil mengingat dengan menggunakan instrumen manusia, akan lebih adaptif, responsif, dan holistic. Peneliti mengadakan pengamatan, mendatangi subyek penelitian yaitu Kepala Madrasah, Wakil Kepala Madrasah, Kepala Tata Usaha, dan Pendidik di Madrasah tersebut.

Pada sisi lain, kehadiran peneliti sekaligus berperan sebagai perencana, pelaksana, pengumpul data, penganalisis, penafsir data, sekaligus melaporkan Hasil Penelitian dan Pembahasan. Untuk itu kehadirannya dituntut untuk bersikap sebaik mungkin, hati-hati, dan sungguh-sungguh dalam menjaring data, sesuai dengan kenyataan di lapangan, sehingga data yang terkumpul relevan dan terjamin keabsahannya.⁶⁰

d. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan antara lain :

⁶⁰ Nung Muhajir, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1993), hal. 87

a). Observasi⁶¹

Penelitian yang peneliti angkat merupakan penelitian lapangan (*Field work Research*)⁶² yaitu penelitian yang mencoba melihat Manajemen Strategik Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan.

b). Wawancara mendalam yang dimaksudkan untuk menggali keterangan-keterangan dan informasi penting dari informan yang berkaitan Manajemen Strategik Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Madrasah Aliyah Negeri Kalimantan Timur. Teknik *indept interview* (wawancara mendalam) ini, yang mana interviewer akan mewancari sesuai dengan panduan yang telah disusun sebelumnya. Meskipun demikian, interviewer berhak melakukan improvisasi selama masih dalam koridor penelitian dan terkait erat dengan persoalan.

c). Dokumentasi

Dokumentasi digunakan untuk mencari data melalui beberapa arsip dan dokumentasi, surat kabar, majalah, jurnal, buku, dan benda-benda tertulis lainnya yang relevan dengan Manajemen Strategik Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Madrasah Aliyah Negeri Kalimantan Timur.⁶³ Fokus pengamatan dilakukan terhadap ruang atau tempat (*space*), pelaku (aktor) dan kegiatan atau aktivitas.

d). Teknik Analisa Data

Setelah data terkumpul selanjutnya dilakukan analisis dengan melihat secara mendalam tentang Manajemen Strategik Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan dengan menggunakan teknik analisis data kualitatif model Milles dan Huberman,⁶⁴ yaitu reduksi data, model data (*data display*), penarikan/verifikasi kesimpulan.

Reduksi data adalah suatu bentuk analisis yang mempertajam, memilih, memfokuskan, membuang, dan menyusun data dalam suatu cara dimana kesimpulan akhir dapat

⁶¹ Menurut Suharsimi Arikunto, *Prosedur Tim penelitian; Suatu Pendekatan Praktek*, (Jakarta; Rineka Cipta, 1997), hal. 133.

⁶² Soedjono Soekamto, *Pengantar Tim penelitian Hukum*, (Yogyakarta : UII Press, tt.), hal. 50.

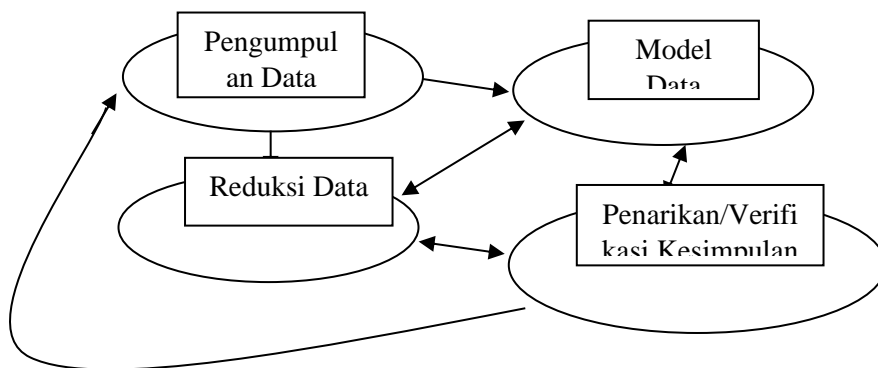
⁶³ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Tim penelitian; Suatu Pendekatan Praktek*, *Op. Cit*, hal. 202.

⁶⁴ Matthew B. Miles, and A. Michael Huberman, *Qualitative Data Analysis: A Sourcebook of New Methods*, London: Sage Publications, 1984, hal. 21-23

digambarkan dan diverifikasi mengenai Manajemen Strategik Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan.

Model data (*data display*), yaitu langkah utama kedua setelah reduksi data. Dalam langkah ini, kita mendefinisikan “model” sebagai suatu kumpulan informasi yang tersusun yang membolehkan pendeskripsian kesimpulan dan pengambilan tindakan mengenai data Manajemen Strategik Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan.

Penarikan/verifikasi kesimpulan merupakan langkah utama ketiga setelah model data. Dari permulaan pengumpulan data, peneliti kualitatif mulai memutuskan apakah “makna” sesuatu Manajemen Strategik Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan. Makna muncul dari data yang telah teruji kepercayaannya, kekuatannya, konfirmabilitasnya-yaitu validitasnya. Ketiga tehnik analisis data kualitatif model Miles dan Huberman dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 4. : Komponen Analisis Data: Model Interaktif

2.8. Hasil Penelitian dan Pembahasan

2.8.1 Gambaran Umum Lokasi Penelitian

a. MAN 1 Samarinda

Madrasah Aliyah Negeri 1 Samarinda berdiri pada tanggal 19 Juli 1978, yang merupakan perubahan dari Sekolah Persiapan Institut Agama Islam Negeri (SPIAIN). Visinya “Terwujudkan sumber daya manusia yang bertaqwa, berakhlak mulia, sehat, cerdas, berdaya saing, inovatif, berwawasan iptek dan peduli terhadap lingkungan”. Misinya adalah (1) Melaksanakan pendidikan berkualitas yang

komprehensif untuk mewujudkan madrasah hebat, (2) Menyelenggarakan system manajemen madrasah yang professional, transparan dan akuntabel, (3) Mewujudkan kualitas tenaga pendidik dan kependidikan yang professional dengan mengedepankan kode etik profesi, (4) Menerapkan metode pembelajaran yang kreatif, inovatif, dan kontekstual yang mengintegrasikan pendidikan lingkungan hidup, (5) Membangun kerjasama seluruh stakeholders dalam menyelenggarakan pendidikan berkualitas dan peduli terhadap kelestarian lingkungan, (6) Menyelenggarakan Bimbingan Konseling, pelayanan keagamaan, dan akademis dengan menjaga nilai-nilai nasionalisme, (7) Menyelenggarakan ma'ad al madrasah yang mampu bersaing ditingkat nasional dan internasional, (8) Menyelenggarakan program khusus keagamaan untuk menyiapkan intelektual muslim yang berwawasan keislaman, keindonesiaan, dan komodernan, (9) Menyelenggarakan kegiatan pengembangan diri secara professional dan akuntabel yang berwawasan lingkungan, (10) Mewujudkan sumber daya manusia yang menguasai iptek dan berwawasan lingkungan, (11) Mewujudkan dan memelihara lingkungan madrasah yang bersih, rapi, sehat, rindang, dan indah (Berseri).

b. MAN 2 Samarinda

Merupakan Lembaga Pendidikan Islam di Kalimantan Timur yang berlokasi di Jalan Harmonika Nomor 98 Samarinda. Visi Madrasah adalah "Terwujudnya sumber daya manusia yang sehat, cerdas kompetitif, berakhlak mulia dan peduli lingkungan hidup."

Misi Madrasah adalah (1) Melaksanakan pendidikan bermutu tinggi dan pembinaan kesiswaan yang komprehensif dalam rangka meningkatkan daya saing bangsa, (2) Menyelenggarakan sistem manajemen madrasah yang profesional, transparan dan akuntabel, (3) Menyelenggarakan peningkatan kualitas tenaga pendidik dan kependidikan yang profesional dengan mengedepankan kode etik profesi, (4) Menerapkan Standar pendidikan nasional dengan menekankan penguasaan iptek yang berimtaq, (5) Menerapkan metode pembelajaran yang kreatif, inovatif dan kontekstual melalui penerapan kurikulum yang adaptif dan Islami, (6) Mengembangkan kerjasama semua unsur dalam

sistem lembaga eksekutif legislaif dan masyarakat dalam menyelenggarakan pendidikan berkualitas dan peduli terhadap kelestarian lingkungan hidup, (7) Menyelenggarakan bimbingan dan pelayanan keagamaan, akademis dan karier dengan menjaga nilai-nilai nasionalisme bangsa, (8) Menyelenggarakan *boarding school* yang mampu bersaing ditingkat nasional dan internasional.

c. MAN 2 Kutai Kartanegara

MAN Unggul Tenggarong terletak di Jalan Jelawat No. 51, Kelurahan Timbau, Tenggarong Kutai Kartanegara. Visi “Terwujudnya MAN UTAMA yang berwawasan lingkungan. Yaitu mewujudkan siswa yang beriman, Unggul, Terampil, Agamis, dan Mandiri.” Misinya adalah (1) Membangun karakter peserta didik yang peduli dan berbudaya lingkungan, (2) Menciptakan lingkungan yang kondusif dan islami dalam upaya meningkatkan keimanan dan mutu pembelajaran, (3) Menyelenggarakan program pendidikan yang berorientasi *life skill*, (4) Mewujudkan budaya akademis bagi seluruh civitas akademika dalam penguasaan dan penerapan IPTEK dalam rangka membangun keunggulan komperatif dan kompetitif, (5) Membangun pribadi taqwa dan berakhlak mulia, (6) Meningkatkan kegiatan kesiswaan yang aktif dan kreatif berbasis partisipasif dan berwawasan lingkungan, (7) Mewujudkan kultur budaya sehat dan unggul.

d. MAN Balikpapan

Madrasah Aliyah Negeri Balikpapan merupakan alih status dari Madrasah Aliyah DDI Balikpapan, Jl. Prapatan. Penegerian Madrasah Aliyah DDI Balikpapan menjadi MAN (Madrasah Aliyah Negeri) Balikpapan, berdasarkan SK Menteri Agama Nomor 515 A tanggal 25 Nopember 1995. Visinya “Terwujudnya peserta didik yang beriman, cerdas, berakhlak mulia, dalam lingkungan hijau, bersih dan sehat.” Misinya adalah (1) Memberikan layanan prima Pendidikan, (2) Memacu peserta didik untuk berkompetisi, dalam mengembangkan multiple intelgent (ragam kecerdasan), yang kompetitif, (3) Menciptakan budaya madrasah islami (karakter mulia), dan berwawasan kebangsaan dalam kehiidupan sehari-hari, (4) Mengusai teknologi informasi positip dalam penguasaan dan pengembangan ilmu sains dan

dakwah, (5) Bersama orang tua dan masyarakat menciptakan lingkungan madrasah *clean, green* dan *health*.

2.82. Analisis SWOT Manajemen Strategik Madrasah

a. MAN 1 Samarinda

SWOT Analisis Madrasah Program Keterampilan

Kekuatan	<ul style="list-style-type: none">• Sarana pendukung otomotif, tata busana, tata boga dan computer sudah memadai• Hasil ketrampilan berupa kue langsung dipasarkan oleh siswa• Siswa kelas XII mampu menghasilkan baju seragam yang digunakan perpisahan kelas XII tahun 2019• Ada dana bahan prakti dari bosda yang dicairkan setiap triwulan• Gedung sarana praktik sudah memadai• Dukungan dana untuk unjuk kerja dari pemerintah dan masyarakat• Memiliki tenaga pendidik pada bidang vokasional• Menggabungkan pendidikan karakter dan ketrampilan/vokasi
Kelemahan	<ul style="list-style-type: none">• Pembersihan habis praktik masih kurang terkoordinir• Guru-guru tidak pernah mengikuti diklat produktif• Tidak ada MGMP guru ketrampilan• Software tidak original• Anggaran terbatas• Tenaga pendidik tidak khusus sesuai bidangnya• Keterbatasan waktu untuk praktikum• Pada vokasional ketrampilan las minim peminat• Ketrampilan yang memiliki peminat lebih dari 30 siswa tidak cukup 1 tenaga pendidik• Kewirausahaan di madrasah belum terbangun dengan baik.
Peluang	<ul style="list-style-type: none">• Mampu membuat baju blus dan rok, busana pesta, gaun anak remaja

Ancaman	<ul style="list-style-type: none"> • Peserta didik diterima magang BLKI dan menjadi peserta diklat. • Menambah program desain grafis dengan instruktur IT pak Yoga • Peserta didik sudah dapat membuat editing video • Perlu penambahan waktu di hari libur sekolah • Diterima tenaga kerja di dudi samarinda • Meningkatkan kemitraan dengan dudi dalam melakukan praktim magang • Menjadi madrasah Aliyah Ketrampilan • Mesin jahit terbatas sehingga tidak semua siswa dapat praktik (30 mesin) menjahit bersamaan • Peminat di ketrampilan masih terdapat 1 atau 2 anak yang di bawah standar • Mesin-mesin yang rusak tidak bias memperbaiki sendiri, kecuali rusak ringan, waktu praktik terlalu sebentar • Kurang diminati peserta didik terutama pada vokasional las • Tidak ahli pada ketrampilan yang diprogramkan, disebabkan keterbatasan waktu praktikum. • Dana operasional belum mencukupi untuk operasional, pemeliharaan dan magang • Kebijakan belum mendukung dalam pengembangan vokasional secara berkelanjutan. • Ketrampilan yang dimiliki siswa tidak mampu bersaing di dunia usaha dan dunia industry.
Strategi	<ul style="list-style-type: none"> • Membangun mitra dengan dunia usaha di dalam dan di luar negeri terutama perusahaan yang banyak memiliki pasar di Indonesia • Mengangkat tenaga pendidikan yang berlatar belakang ketrampilan dan bersertifikat professional di bidangnya • Merevisi kurikulum madrasah dengan menambah program khusus yaitu program ketrampilan • Meningkatkan kewirausahaan madrasah untuk menambah operasional praktikum dan magang vokasional

- Bekerjasama dengan BLKI, CSR dalam perusahaan otomotif, tata busana, perhotelan, engering, dan computer
- Praktimu Magang dudi di Luar Negeri.

Pola strategi yang digunakan oleh pengambil kebijakan di madrasah dengan prinsip meminimalkan kelemahan dan memperkuat kekuatan untuk memperoleh peluang, terutama dalam peningkatan kualitas pendidikan di madrasah. Keunggulan yang dimiliki oleh madrasah sebagai kekuatan internal untuk dapat menutupi kelemahan internal dari madrasah.

b. MAN 2 Samarinda

SWOT Analisis Madrasah Aliyah Program Keagamaan

Kekuatan	<ul style="list-style-type: none"> • Memiliki asrama siswa dan masjid yang memadai di madrasah • Memiliki tenaga pendidik yang berlatar belakang pondok • Dana operasional yang memadai • Peserta didik memiliki kualitas nasional dan Tahfidz minimal 10 juz • Mendapat dukungan moral dan material dari pemerintah dan komite madrasah
Kelemahan	<ul style="list-style-type: none"> • Memiliki pengasuh yang tinggal di asrama • Beban belajar yang terlalu banyak • Model pembelajaran yang konvensional • Kemampuan guru yang tidak merata • Kurikulum tidak menerapkan pola integrative • Tidak dibekali pendidikan kecakapan hidup • Kurangnya kemampuan berbahasa asing bagi peserta didik
Peluang	<ul style="list-style-type: none"> • Menjadi Tahfidz dan memiliki sainstek yang memadai • Tamatan program keagamaan diterima di PTN favorit di dalam dan luar negeri • Mendatangkan native speaker dari Timur Tengah

- Membuat perjanjian kerjasama dengan Timur Tengah untuk mendapat beasiswa kuliah di Timur Tengah
 - Semua guru pengasuh tinggal di asrama madrasah
 - Menjadi madrasah pengelola program keagamaan terbaik
- Ancaman
- Asrama siswa tidak menampung semua siswa program keagamaan
 - Pengaruh kemajuan teknologi yang dapat menimbulkan gangguan terhadap proses pembelajaran.
 - Lemahnya control Kementerian Agama terhadap program Madrasah Aliyah Keagamaan
 - Program keagamaan di hapuskan
- Strategi
- Melakukan kerjasama dengan perguruan tinggi di dalam dan luar negeri yang memiliki kuota beasiswa jenjang S-1
 - Pengembangan kurikulum lebih mengarah pada student center
 - Pengelolaan sarana dan prasarana berorientasi pada pelayanan untuk efektivitas proses pembelajaran
 - Madrasah diberikan kebebasan melakukan prinsip kewirausahaan untuk mendukung operasional madrasah
 - Meningkatkan output pendidikan secara akademik dan non akademik
 - Kepemimpinan kepada madrasah sebagai agent perubahan kualitas pendidikan

Pola strategi yang digunakan oleh pengambil kebijakan di madrasah program keagamaan dengan prinsip menimalkan kelemahan dan memperkuat kekuatan untuk memperoleh peluang, terutama dalam peningkatan kualitas pendidikan di madrasah. Keunggulan yang dimiliki oleh madrasah sebagai kekuatan internal untuk dapat menutupi kelemahan internal dari madrasah. Peluang yang ada untuk menghasilkan siswa-siswa terbaik, dari sebuah rekrutmen nasional dengan kuota kelas 24 siswa sebagai modal, dan outputnya mampu bersaing secara nasional dan diterima di

Perguruan Tinggi Ternama di Level Nasional maupun Internasional.

c. MAN 2 Kutai Kartanegara

SWOT Analisis Madrasah Program Unggulan

Kekuatan	<ul style="list-style-type: none">• Kinerja guru dan pegawai yang sudah baik• Bimbingan guru pada KIR sudah termotivasi dengan baik, sehingga siswa sering mengingatkan kembali kepada Pembina sebelum kegiatan• Siswa memiliki prestasi non akademik seperti KIR, Pramuka, Paskibraka, futsal dan tari• Jumlah pendidik dan tenaga kependidikan yang memadai
Kelemahan	<ul style="list-style-type: none">• Letak strategis di tengah Kota Tenggarong• Kontrol dalam pelaksanaan program masih kurang konsisten• Media pembelajaran masih kurang• Sarana pendukung kegiatan digital, sarana RKB, UKS, perpustakaan dan mushola yang belum jadi• Nilai UN masih ada yang kurang baik• Prinsip manajemen belum dilakukan dengan baik dari RKT, Renstra dan RIP
Peluang	<ul style="list-style-type: none">• CPNS ada 8 orang merupakan peluang peningkatan kinerja madrasah• Potensi akademik akan meningkat karena ada beberapa siswa dapat nilai dengan rentang 98 sd 100.• Penambahan sarana gedung dari APBD• Penambahan tanaman penghijauan• Peningkatan kualitas madrasah• Mengulang kembali juara nasional KIR tahun 2006 sebagai cikal bakal madrasah unggul
Ancaman	<ul style="list-style-type: none">• Membuka program keagamaan berasrama• Terror ke madrasah soal tanah yang digugat oleh keturunan ahli waris• Kekompakan masih belum baik• Tidak ada peningkatan kontrol manajemen• Tidak bias menyelesaikan bangunan yang mangkrak atau membangun yang baru karena status tanah.

- Prestasi stagnan tidak mampu mencapai tingkat nasional.

Strategi

- Membuat RKT, Renstra dan RIP untuk pengembangan madrasah masa depan
- Mencari tanah hibah atau wakaf untuk pembangunan madrasah yang lebih aman
- Peningkatan kualitas pembelajaran dengan menerapkan teknologi pembelajaran
- Melakukan perjanjian kerjasama dengan perusahaan tambang dan minyak untuk membantu operasional madrasah
- Adanya reward kepada pembimbing kegiatan dan siswa yang berprestasi
- Meningkatkan kerjasama dengan Dispora untuk menyalurkan prestasi olahraga ke jenjang atlit profesional

Strategi yang digunakan oleh pengambil kebijakan di madrasah program unggulan dengan prinsip meminimalkan kelemahan dan memperkuat kekuatan untuk memperoleh peluang, terutama dalam peningkatan kualitas pendidikan di madrasah. Keunggulan yang dimiliki oleh madrasah sebagai kekuatan internal untuk dapat menutupi kelemahan internal dari madrasah.

d. MAN Balikpapan

SWOT Analisis Madrasah Program Reguler

- | | |
|----------|---|
| Kekuatan | <ul style="list-style-type: none"> • Kebersamaan guru dan tata usaha yang kompak dalam pelaksanaan tupoksi • Semua warga madrasah memiliki komitmen tinggi • Memiliki dukungan SDM tinggi, • Madrasah memiliki letak strategis ditengah kota • Menjadi pilihan pendidikan warga Balikpapan |
|----------|---|

Kelemahan	<ul style="list-style-type: none"> • Mendapat dukungan kemenag dan pemerintah daerah. • Siswa memiliki bakat tinggi dalam pengembangan seni music dan syiar agama • Guru belum memiliki inovasi yang mendukung pelaksanaan tugasnya. • lokasi sempit dan tidak memiliki halaman yang cukup • Parker motor di rumah masyarakat kerena halaman sempit • tidak memiliki laboratorium yang menjadi sarana praktikum siswa belajar • Tidak memiliki lapangan olah raga yang mencukupi sejumlah kelas untuk berolahraga • Tidak memiliki tena pendidik mata pelajaran SBK • Dana operasional rendah untuk kegiatan madrasah
Peluang	<ul style="list-style-type: none"> • Sebagian pendidik memiliki Inovasi berprestasi, e-learning, • Ujian Nasional sudah menggunakan CBT • Menjadi juara LKTI (juara 3 nasional), • Juara Rebana, Maulid Habsy (juara provinsi), matematika juara 3 kota Balikpapan, • Menjadi madrasah unggul dan cikal bakal MAN 2 Balikpapan.
Ancaman	<ul style="list-style-type: none"> • Kekurangan biaya operasional karena menerapkan konsep pendidikan gratis. • Sarana dan tidak termonitor karena kelas terbagi 3 lokasi yang berbeda-beda yaitu tempat lama, di masyarakat 3 lokal, di km 18 lokal

- Strategi
- masyarakat tidak mampu menampung parker kendaraan siswa dan pegawai serta guru.
 - Siswa tidak dapat parker yang aman dan tenang dilingkungan madrasah
 - Control keamanan tidak terjamin terutama dilokasi di luar madrasah induk.
 - 8 standar nasional pendidikan tidak terpenuhi dengan baik
 - Melakukan tukar guling lahan madrasah dengan tempat baru yang memiliki lahan lebih luas
 - Pembelajaran guru dengan siswa menggungan jejaring
 - Bekerjasama dengan masyarakat atau pondok pesantren dalam mengembangkan mata pelajaran rumpun Agama dan dengan dinas terkait untuk mata pelajaran pendidikan jasmani dan seni budaya
 - Membuka hanya satu program yang tidak memerlukan penambahan lahan praktik dan jumlah siswanya relative sedikit.

Madrasah Aliyah Negeri Balikpapan, menerapkan strategi yang digunakan oleh pengambil kebijakan di madrasah program keagamaan dengan prinsip menimalkan kelemahan dan memperkuat kekuatan untuk memperoleh peluang, terutama dalam peningkatan kualitas pendidikan di madrasah. Keunggulan yang dimiliki oleh madrasah sebagai kekuatan internal untuk dapat menutupi kelemahan internal dari madrasah. Dengan keterbatasan lokasi atau lahan sebagai sarana pembelajaran dapat memperkuat pada bidang lain yang sudah sesuai dengan kondisi internal madrasah untuk dapat menghambat faktor luar sebagai ancaman.

2.8.3. Penggabungan Analisis SWOT Manajemen Strategik Madrasah.

Model Analisis SWOT dikembangkan dengan menggabungkan Strategi S-O, Strategi W-O, Strategi S-T, dan Strategi W-T, dari masing-masing jenis madrasah.

a. MAN Program Keterampilan

a). Strategi S-O

Strategi S-O digunakan untuk memanfaatkan peluang dengan mendayagunakan kekuatan yang dimiliki madrasah yakni : Kekuatan yang dimiliki oleh MAN 1 Samarinda memiliki peluang, outputnya mampu bersaing sebagai tenaga kerja profesional di dunia usaha dan dunia kerja. Proses pendidikan ketrampilan sudah dapat melakukan magang diberbagai mitra terkait, sebagai unjuk kerja hasil pendidikan di madrasah. Hal ini disebabkan madrasah memiliki sarana praktik vokasional yang lengkap dan mendapatkan dukungan dana dari pemerintah dan komite madrasah, memiliki tenaga pendidik sesuai dengan ketrampilan yang ditawarkan madrasah.

b). Strategi W-O

Strategi W-O digunakan untuk memanfaatkan peluang dengan mengurangi kelemahan yang dimiliki madrasah yaitu : Kelemahan dalam implementasi madrasah vokasional adalah belum semua tenaga pendidik berlatar belakang S-1 sesuai ketrampilan vokasionalnya. Madrasah dengan jumlah jam yang sangat padat, sehingga kurikulum tidak dapat dilaksanakan dengan maksimal, dan jumlah sarana tidak mencukupi praktikum secara bersama-sama untuk praktik. Biaya operasional belum mencukupi untuk praktikum ke arah profesional, belum memiliki wadah untuk pengembangan profesi pendidik di madrasah dan pada ketrampilan las siswa yang berminat sangat kecil tidak memenuhi standar jumlah siswa belajar satu kelas.

Peluang yang di miliki dari kepercayaan Dunia Usaha dan Dunia Industri dan dukungan Komite Madrasah menjadi modal yang sangat berarti. Prospek yang lain adalah madrasah diberikan kewenangan lebih luas dalam membangun kewirausahaanya, yang diguankan untuk operasional praktikum siswa dan

magang. Kurikulum yang sangat padat, dapat dilakukan dengan melakukan integrasi kurikulum keagamaan dan vokasional, sehingga keduanya dapat terlaksana lebih efektif dan efisien.

c). Strategi S-T

Strategi S-T digunakan untuk mengurangi dan mengantisipasi ancaman dengan memanfaatkan kekuatan yang dimiliki madrasah yaitu : Kekuatan yang dimiliki madrasah berupa sarana praktikum yang sudah representatif, tenaga pengajar yang sudah berpengalaman, dukungan komite dan kepercayaan dunia usaha dan dunia industri dengan lokasi madrasah yang berada ditengah kota. Modal kekuatan ini digunakan untuk mengantisipasi ancaman berupa berkurangnya peminat pada vokasi tertentu, dana operasional yang terbatas untuk pemeliharaan dan magang, waktu praktikum tidak mencukupi, kebijakan yang mendukung tidak berkelanjutan, output ketrampilan siswa tidak mampu bersaing di dudi, akibat pendidik yang mengajar tidak profesional.

d). Strategi W-T

Strategi W-T digunakan untuk mengurangi kelemahan dan ancaman yang dimiliki madrasah yaitu : Strategi yang digunakan untuk mengurangi kelemahan berupa peminat yang masih sedikit, dana operasional terbatas, kurikulum yang sangat padat, tidak semua pengajar belatar belakang ketrampilan. Kebijakan Kementerian Agama yang tidak konsisten, dan keterbatasan prinsip pengembangan kewirausahaan sekolah, akan menjadi sebuah ancaman hasil pendidikan vokasional tidak profesional.

Kelemahan tersebut dapat dikurangi dengan melakukan; membangun mitra dunia usaha dan dunia kerja di dalam dan di luar negeri terutama perusahaan yang banyak memiliki pasar di Indonesia, mengangkat tenaga pendidikan yang belatar belakang ketrampilan dan bersertifikat profesional di bidangnya, merevisi kurikulum madrasah, membangun kewirausahaan madrasah untuk menambah operasional praktikum dan magang vokasional, praktikum magang dudi di Luar

Negeri, atau perusahaan-perusahaan asing yang ternama yang berada di Indonesia.

b. MAN Program Keagamaan

1) Strategi S-O

Strategi S-O digunakan untuk memanfaatkan peluang dengan mendayagunakan kekuatan yang dimiliki madrasah yakni : Pemanfaatan peluang yang dimiliki berupa ; ouput madrasah menghasilkan Tahfidz dan berwawasan sainstek, diterima di PTN favorit di dalam dan luar negeri, diajar oleh native speaker dari Timur Tengah melalui perjanjian kerjasama dan mendapat beasiswa kuliah di Timur Tengah.

Peluang tersebut didukung oleh kekuatan yang dimiliki berupa; asrama siswa dan masjid yang memadai, tenaga pendidik yang berlatar belakang pondok, dana operasional yang memadai dari pemerintah dan komite madrasah, memiliki sarana pengasuh asrama, siswa pilihan dari seleksi nasional, dan letak madrasah di tengah Kota Samarinda.

2) Strategi W-O

Strategi W-O digunakan untuk memanfaatkan peluang dengan mengurangi kelemahan yang dimiliki madrasah. Peluang yang cukup besar outputnya memiliki jaminan kualitas yang mampu bersaing ditingkat Nasional dan Internasional, dan berwawasan global. Kelemahan yang harus dikurangi adalah dengan melakukan pembelajaran lebih kepada student center dengan pola pembelajarn abad 21, memanfaaf teknologi informasi baik dalam pembelajaran, penelusuran refrerensi melalui *database* yang dilanggan, membuat kurikulum integratif mata pelajaran umum dan bidang keagamaan, peningaktan kualitas guru dalam teknologi pembelajaran dan bahasa asing, dan pembinaan ketrampilan yang tepat guna, serta kepemimpinan pendidikan sebagai *agent of change*.

3) Strategi S-T

Strategi S-T digunakan untuk mengurangi dan mengantisipasi ancaman dengan memanfaatkan kekuatan yang dimiliki madrasah yaitu : Pemanfaatan kekuatan yang dimiliki madrasah berupa; asrama siswa dan masjid

yang memadai, tenaga pendidik yang berlatar belakang pondok, dana operasional yang memadai dari pemerintah dan komite madrasah, memiliki sarana pengasuh asrama, siswa pilihan dari seleksi nasional, dan letak madrasah di tengah Kota Samarinda. Kekuatan ini sebagai modal untuk mengurangi dan mengantisipasi ancaman.

Ancaman terhadap program berupa asrama siswa tidak menampung semua siswa program keagamaan, pengaruh kemajuan teknologi yang dapat menimbulkan gangguan terhadap proses pembelajaran, lemahnya control Kementerian Agama terhadap program Madrasah Aliyah Keagamaan, dan Program Keagamaan di hapuskan, dan kualitas ouputnya tidak mampu bersaing di tingkat nasional maupun internasional.

4) Strategi W-T

Strategi W-T digunakan untuk mengurangi kelemahan dan ancaman yang dimiliki madrasah yaitu : Kelemahan dan ancaman yang dimiliki madrasah perlu dilakukan sebuah strategi antara lain; melakukan kerjasama dengan perguruan tinggi di dalam dan luar negeri yang memiliki kuota beasiswa jenjang S-1, pengembangan kurikulum lebih mengarah pada *student center* dan integrasi kurikulum, pengelolaan sarana dan prasarana berorientasi pada pelayanan untuk efektivitas proses pembelajaran, madrasah diberikan kebebasan melakukan prinsip kewirausahaan untuk mendukung operasional madrasah, meningkatkan output pendidikan secara akademik dan non akademik, pola kepemimpinan kepada madrasah sebagai *agent of change* perubahan kualitas pendidikan, penguatan teknologi dan bahasa asing bagi semua pendidik.

c. MAN Program Unggulan Kutai Kertanegara

1) Strategi S-O

Strategi S-O digunakan untuk memanfaatkan peluang dengan mendayagunakan kekuatan yang dimiliki madrasah yakni : Madrasah Aliyah Program Unggulan memiliki kekuatan antara lain; kinerja guru dan pegawai yang baik, bimbingan KIR dilakukan dengan profesional, siwa memiliki motivasi yang baik, memiliki prestasi non akademik dan non akademik, jumlah pendidik dan tenaga

kependidikan yang memadai, letak strategis di tengah Kota Tenggara. Kekuatan yang dimiliki sebagai modal untuk dapat memanfaatkan peluang mencapai visi dan misioner madrasah.

Kinerja akan lebih baik akibat madrasah mendapat penambahan CPNS ada 8 orang, potensi akademik akan meningkat, beberapa siswa dapat nilai dengan rentang 98 sd 100, dukungan sarana gedung dari APBD, Peningkatan kualitas madrasah menjadi juara nasional KIR seperti tahun 2006 sebagai cikal bakal madrasah unggul, dan membuka program keagamaan berasrama.

2) Strategi W-O

Strategi W-O digunakan untuk memanfaatkan peluang dengan mengurangi kelemahan yang dimiliki madrasah yaitu : Peluang untuk meningkatkan kinerja akan lebih baik, potensi akademik akan meningkat, beberapa siswa dapat nilai dengan rentang 98 sd 100, dukungan sarana gedung dari APBD, peningkatan kualitas madrasah menjadi juara nasional KIR, dan membuka program keagamaan dengan sekolah berasrama. Kondisi ini dapat dimanfaatkan sebagai upaya mengurangi kelemahan yang ada.

Pelaksanaan program memiliki kelemahan berupa; kontrol dalam pelaksanaan program masih kurang konsisten, media pembelajaran masih kurang termasuk sarana digital, pembangunan ruang kelas, UKS, perpustakaan dan mushola yang belum tuntas, pembelajaran masih konvensional, nilai UN masih ada yang kurang baik, belum melakukan reiew dokumen RKT, Renstra dan RIP.

3) Strategi S-T

Strategi S-T digunakan untuk mengurangi dan mengantisipasi ancaman dengan memanfaatkan kekuatan yang dimiliki madrasah yaitu : Ancaman madrasah dalam kegiatan pembelajaran dan pengelolaan madrasah adalah; terror ke madrasah soal tanah yang digugat oleh keturunan ahli waris, kekompakan masih belum baik, kurang adanya kontrol pihak manajemen, tidak bisa menyelesaikan bangunan yang mangkrak atau

membangun yang baru karena status tanah, dan prestasi stagnan tidak mampu mencapai tingkat nasional. Ancaman tersebut perlu dilakukan antisipasi dengan memanfaatkan kekuatan yang dimiliki madrasah.

Kekuatan yang dimiliki berupa kinerja guru dan pegawai yang baik, bimbingan KIR dilakukan dengan profesional, siswa memiliki motivasi yang baik, memiliki prestasi non akademik dan non akademik, jumlah pendidik dan tenaga kependidikan yang memadai, letak strategis di tengah Kota Tenggara. Kekuatan yang dimiliki sebagai modal untuk dapat memanfaatkan peluang mencapai visi dan misi madrasah. Kekuatan tersebut akan mendukung untuk antisipasi ancaman yang datang dari dalam maupun dari luar madrasah.

4) Strategi W-T

Strategi W-T digunakan untuk mengurangi kelemahan dan ancaman yang dimiliki madrasah yaitu : Kekurangan-kekurangan sarana dan prasarana, pembangunan yang sudah lama tidak kunjung jadi, kontrol yang masih kurang, komunikasi yang masih lemah, teror masyarakat, dan prestasi yang stagnan. Untuk itu kepala madrasah perlu melakukan strategi yang dapat melakukan perubahan kinerja dan mindset semua warga madrasah.

Strategi yang digunakan antara lain adalah ; mereview RKT, Renstra dan RIP yang berbasis kekuatan internal madrasah, mencari tanah hibah atau wakaf untuk pembangunan madrasah yang lebih aman, peningkatan kualitas pembelajaran dengan menerapkan teknologi pembelajaran, melakukan perjanjian kerjasama dengan perusahaan tambang dan minyak untuk membantu operasional madrasah, reward kepada pembimbing kegiatan dan siswa yang berprestasi, kerjasama dengan Dispora untuk menyalurkan prestasi olahraga ke jenjang atlet profesional.

d. MAN Program Reguler

1) Strategi S-O

Strategi S-O digunakan untuk memanfaatkan peluang dengan mendayagunakan kekuatan yang dimiliki madrasah yakni : Peluang pada Madrasah Aliyah Negeri Balikpapan katagori madrasah reguler adalah sebagian pendidik memiliki inovasi berprestasi menggunakan e-learning, Ujian Nasional sudah menggunakan CBT, menjadi juara 3 LKTI tingkat nasional, juara Rebana, Maulid Habsy tingkat Provinsi, matematika juara 1 kota Balikpapan, dan menjadi peringkat 1 lomba syiar anak negeri di Metro TV, menjadi madrasah unggul dan cikal bakal MAN 2 Balikpapan. Peluang yang dimiliki harus dimaksimalkan dengan memanfaatkan kekuatan yang dimiliki madrasah.

Madrasah memiliki beberapa kekuatan antara lain; kebersamaan guru dan tata usaha yang kompak dalam pelaksanaan tupoksi, warga madrasah memiliki komitmen tinggi, letak strategis di tengah Kota, menjadi pilihan pendidikan warga Balikpapan, mendapat dukungan Pemerintah Daerah, dan siswa memiliki bakat tinggi dalam pengembangan Seni Musik dan Syiar Agama.

2) Strategi W-O

Strategi W-O digunakan untuk memanfaatkan peluang dengan mengurangi kelemahan yang dimiliki madrasah yaitu : Perencanaan strategi madrasah harus dapat memanfaatkan peluang, dimana letak madrasah yang strategis, kegiatan eksstrakuler yang berkualitas, pembinaan matematika dalam KSM, kemampuan menggabungkan syiar dan syair dalam group, dan memperluas lokasi madrasah yang lebih standar. Peluang tersebut harus dimanfaatkan sebaik mungkin untuk mengurangi kelemahan yang dimiliki.

Kelemahan madrasah ini antara lain adalah ; guru belum memiliki inovasi yang mendukung pelaksanaan tugasnya, lokasi sempit dan tidak memiliki halaman yang cukup, parker motor di rumah masyarakat, tidak memiliki laboratorium yang menjadi sarana praktikum siswa belajar, tidak memiliki lapangan olah raga yang

mencukupi sejumlah kelas untuk berolahraga, tidak memiliki tenaga pendidik mata pelajaran SBK, dan dana operasional rendah untuk kegiatan madrasah.

3) Strategi S-T

Strategi S-T digunakan untuk mengurangi dan mengantisipasi ancaman dengan memanfaatkan kekuatan yang dimiliki madrasah yaitu : Kekuatan yang dimiliki oleh madrasah; kebersamaan yang tinggi guru dan tata usaha dalam pelaksanaan tugas, komitmen tinggi, letak yang strategis menjadi pilihan pendidikan warga Balikpapan, mendapat dukungan Pemerintah Daerah, dan siswa memiliki bakat yang tinggi dalam pengembangan Seni Musik dan Syiar Agama. Kondisi kekuatan ini dimanfaatkan dan mengantisipasi ancaman yang muncul.

Ancaman bagi madrasah dapat berupa; kekurangan biaya operasional, sarana dan evaluasi tidak maksimal, masyarakat tidak mampu menampung parkir kendaraan siswa, dan pegawai serta guru, keamanan tidak terjamin terutama dilokasi di luar madrasah induk, sarana tidak sesuai dengan standar nasional pendidikan, madrasah tidak diminati oleh masyarakat Balikpapan.

4) Strategi W-T

Strategi W-T digunakan untuk mengurangi kelemahan dan ancaman yang dimiliki madrasah yaitu : Strategi yang digunakan pemimpin di madrasah diarahkan untuk mengurangi kelemahan dan ancaman yang ada, agar eksistensi madrasah tetap terjaga. Adapun strategi tersebut adalah ; melakukan tukar guling lahan madrasah dengan tempat baru yang memiliki lahan lebih luas, pembelajaran guru dengan siswa menggunakan jejaring, bekerjasama dengan masyarakat atau pondok pesantren dalam mengembangkan untuk praktikum mata pelajaran rumpun Agama, dan dengan dinas terkait untuk mata pelajaran pendidikan jasmani dan seni budaya, serta membuka hanya satu program yang tidak memerlukan penambahan lahan praktik dengan jumlah siswanya relative sedikit.

2.8.4. Pembahasan Hasil Temuan Manajemen Strategik di Madrasah

Berdasarkan temuan-temuan dari masing-masing katagori madrasah, memiliki ciri khas yang menjadi keunggulan

masing-masing madrasah. Menurut Wahyudi (1986), manajemen strategik suatu seni dan ilmu dari pembuatan (*formulating*), penerapan (*implementing*) dan evaluasi (*evaluating*) tentang keputusan-keputusan strategi antar fungsi-fungsi yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuan-tujuan masa mendatang.⁶⁵ Proses ini dilakukan secara berkesinambungan bagi suatu organisasi secara keseluruhan, yang dilakukan setelah merumuskan kesesuaian kemampuan intern organisasi (satuan pendidikan) dengan lingkungannya.

Fred R. David, *Strategic Management*, komponen terdiri dari beberapa sub komponen. Adapun komponen-komponen tersebut meliputi: a) Perumusan misi satuan pendidikan, misi merujuk pada alasan eksistensi organisasi dan pascabaiknya dijalankan oleh organisasi. Sedangkan tujuan mengacu pada apa yang diharapkan organisasi baik jangka pendek, menengah, maupun panjang, b). Analisis lingkungan eksternal yang meliputi *remote environment*, *educational environment*, dan *operating environment*, yang bertujuan untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman, c). Analisis sumber daya satuan pendidikan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan yang ada pada perusahaan, d). Perumusan *long-term objectives* (tujuan jangka panjang) yang menunjukkan apa yang ingin dicapai satuan pendidikan dimasa yang akan datang, e). Mengidentifikasi beberapa alternatif strategi, f). Mengimplementasikan strategi, g). Mengendalikan implementasi strategi.

Sebagai Madrasah Program Vokasional MAN 1 Samarinda, dengan jumlah siswa cukup banyak, ditawarkan sebuah solusi, terutama bagi mereka yang tidak dapat melanjutkan dengan dibekali ketrampilan. Pada tiga tahun terakhir jumlah siswa seperti terlibat pada tabel di bawah ini.

⁶⁵. Wahyudi, A. S, *Manajemen Strategik*, Jakarta : Binarupa Aksara, 1996), hal. 15

Tabel 7 : Daftar Siswa Program Vokasional Tahun 2019/2020

Kelas	Tata Boga	Tata Busana	Otomotif	Las	Ilmu Komputer	Jumlah
X	41	19	34	1	40	135
X	50	22	39		32	143
XII	47	0	34		40	121
Jumlah	138	41	107	1	112	399

Kebijakan kementerian Agama terhadap implementasi Madrasah Program Vokasional di Madrasah Aliyah Negeri 1 Samarinda memiliki empat macam ketrampilan. Dimana yang paling banyak diminati adalah Otomotif jenis kendaraan ringan sebanyak 107 peserta didik, dan paling banyak tidak diminati adalah program ketrampilan mengelas, hanya diikuti satu peserta didik, dari jumlah peserta secara keseluruhan 399 yang mengikuti vokasional, dimana jumlah peserta didik tahun pembelajaran 2019/2020 sebanyak 830 peserta didik. Hal ini membuktikan bahwa masih terdapat 431, yang tidak memilih salah satu tawaran program ketrampilan yang ada di madrasah. Ada beberapa kemungkinan mengapa siswa tidak memilih program tersebut, yakni ; (a) siswa tidak ingin setelah lulus madrasah langsung untuk bekerja, melainkan melanjutkan kuliah ke jenjang sarjana, (b) kualitas dari program ketrampilan yang diprogramkan, outputnya tidak menjamin dapat pekerjaan di Dunia Usaha maupun Dunia Industri, (c) kurikulum madrasah sudah sangat padat, sehingga tidak lagi memungkinkan waktu jam belajar di sekolah mencukupi untuk dapat praktikum dengan bimbingan oleh pendidik.

Berbeda pula manajemen strategik yang diimplementasikan oleh MAN 2 Samarinda, melalui program unggulan nasional menjadi Madrasah Program Keagamaan. Program ini baru berjalan tahun ke tiga. Di bawah ini adalah jumlah peserta didik yang menjadi peserta didik.

Tabel 8: Daftar Siswa Program Keagamaan Tahun 2019/2020

Kelas	Laki-Laki	Perempuan	Jumlah
X	24	24	48
X	22	24	46
XII	17	20	37
Jumlah	63	68	131

Perkembangan siswa/peserta didik Madrasah Aliyah Keagamaan yang disaring melalui seleksi nasional dalam 3 tahun terakhir berjumlah 131 peserta didik. Jumlah peserta didik berjenis kelamin laki-laki paling sedikit pada jenjang kelas XII, dan jumlah siswa terbanyak adalah kelas X yaitu 48 peserta didik yang dijarang pada tahun pembelajaran 2019/2020.

Melihat dari input yang direncanakan dengan strategi kualitas yang tinggi, melalui persyaratan khusus. Pada tahun pembelajaran 2019/2020 Madrasah Aliyah Negeri 2 Samarinda melaksanakan ujian seleksi untuk penerimaan peserta didik baru program keagamaan yang diikuti 115 peserta. Ujian seleksi adalah mereka yang dinyatakan lulus seleksi berkas pendaftarannya secara online nasional, kemudian tahapan wawancara siswa, wawancara orang tua siswa maupun pada CBT (*Computer Based Test*). Adapun hasil CBT akan langsung terkirim ke Kementerian Agama Pusat. Kriteria kelulusan nantinya meliputi hasil tes CBT, wawancara keperibadian dan tes baca kitab kuning yang penetapannya melalui siding hasil seleksi secara nasional, untuk tahun ini MAN 2 Samarinda akan menerima siswa sebanyak 24 putra dan 24 putri.

Manajemen Strategi yang digunakan oleh Kepala Madrasah Program Keagamaan dengan memaksimalkan peluang, melalui kekuatan yang dimiliki untuk mengantisipasi ancaman dan kelemahan yang ada. Kekuatan input sudah melalui seleksi yang berkualitas, makan dalam proses pembelajaran diberikan model *student center*, dengan penguatan teknologi informasi, bahasa asing dan integrasi kurikulum Program Keagamaan dengan Mata Pelajaran Umum lainnya. Pada MAN 2 Kutai Kertanegara yang mendapat katagori Madrasah Unggul, memiliki beberapa prestasi peserta diidik seperti pada table di bawah ini.

Tabel 9 : Daftar Prestasi Siswa Unggulan Tahun 2019/2020

Kelas	LKTI Olimpiade	Penca k Silat	LKB B	Pramuk a	Jenis Lainnya	Jumla h
Individu	2	12		1	6	21
Kelompok	3	2	4	6		15
Jumlah	5	14	4	7	6	36

Potensi keunggulan yang dimiliki oleh Madrasah Unggul Kutai Kertanegara adalah kemampuan pengembangan bakat dan minat siswa melalui kegiatan akademik dan non akademik. Prestasi yang mendominasi adalah ekstrakurikuler pencak silat. Pada tahun 2019 siswa sudah mampu menorehkan prestasi sebanyak 14 kali, paling paling dibandingkan kegiatan ekstrakurikuler lainnya.

Hasil dari SWOT analisis untuk strategi yang digunakan melalui membangun kerja sama dengan Dinas Pemuda dan Olah Raga, untuk dapat mempertahankan alumni madrasah yang sudah beberapa kali juara pencak silat. Selain itu adalah memberikan penghargaan kepada siswa dan Pembina yang telah berprestasi melalui perimbangan dana CSR perusahaan di wilayah Kutai Kertanegara yang cukup besar.

Pada implementasi Manajemen Strategi di MAN 2 Kutai Kertanegara terdapat beberapa prestasi yang unggul, dengan menghasilkan beberapa prestasi seperti tertuang pada tabel di bawah ini.

Tabel 10 : Daftar Prestasi Siswa MAN Reguler Tahun 2019/2020

Kelas	Syair dan Syiar	Maulid Habsy	LKTI	Matematika	Jumlah
Individu	0	0	0	1	1
Kelompok	3	3	3	0	9
Jumlah	3	3	3	1	10

Prestasi Madrasah Reguler MAN Balikpapan menorehkan prestasinya yang sampai ke tingkat nasional adalah LKTI sebanyak 1 kali dan lomba syiar anak negeri peringkat 11 yang dilaksanakan oleh Metro TV. Sedangkan prestasi lainnya masing pada tingkat kota dan tingkat Provinsi Kalimantan Timur. Prestasi ini merupakan kekuatan internal yang dimiliki dan akan menjadi peluang di masa yang akan datang mencapai jaura tingkat nasional.

Salah satu kekuatan yang dimiliki beberapa tenaga pendidik sudah menggunakan e-learning untuk mengatasi kelemahan lokasi madrasah yang sempit dan tidak sesuai dengan standar sarana yang ditentukan pemerintah. Hal ini diperkuat oleh Hasil Penelitian dan Pembahasan Theresia (2005), dimana

kebijakan institusi pendidikan dalam memanfaatkan teknologi internet menuju *e-learning* perlu kajian dan rancangan mendalam. *E-learning* bukan semata-mata hanya memindahkan semua pembelajaran pada internet. Hakikat *e-learning* adalah proses pembelajaran yang dituangkan melalui teknologi internet. Di samping itu prinsip sederhana, personal, dan cepat perlu dipertimbangkan. Untuk menambah daya tarik dapat pula menggunakan teori *games*

Ada pendapat yang mengatakan bahwa media pembelajaran secanggih apapun tidak akan bisa menggantikan sepenuhnya peran guru/dosen. Penanaman nilai-nilai dan sentuhan kepribadian sulit dilakukan. Di sini tantangan bagi para pengambil kebijakan dan perancang *e-learning*. Oleh karena itu penulis berpendapat bahwa dalam sistem pendidikan konvensional, fungsi *e-learning* adalah untuk memperkaya wawasan dan pemahaman peserta didik, serta proses pembiasaan agar melek sumber belajar khususnya teknologi internet.⁶⁶

Beberapa Madrasah sebagai subyek penelitian masih belum melakukan perencanaan strategis yang terdokumen dengan baik. Untuk itu Kepala Madrasah memerlukan sebuah kegiatan untuk mereview visi, dan misinya yang lebih mengarah pada peningkatan kualitas pendidikannya. Hasil penelitian Sri Rahmi (2019), menyimpulkan dalam menguatkan posisi strategis perencanaan dalam sebuah lembaga. Perencanaan merupakan proses yang dikerjakan oleh seorang manajer dalam usahanya untuk mengarahkan segala kegiatan untuk meraih tujuan. Manajemen strategis dapat didefinisikan sebagai gabungan antara seni dan ilmu dalam hal mengformulasikan, mengimplementasikan dan mengevaluasi keputusan-keputusan lintas fungsi, yang memungkinkan suatu organisasi untuk mencapai tujuannya di masa datang. Menformulasikan strategi untuk mencapai tujuan, Mengidentifikasi dan melaksanakan strategik, Mengevaluasi strategik dengan melakukan analisa SWOT terhadap visi dan misi yang dibuat.⁶⁷ Melalui SWOT analisis sebuah madrasah dapat memanfaatkan segala kekuatannya untuk mengambil peluang yang akan diraihinya,

⁶⁶ Theresia Kristianty, "Peningkatan Mutu Pendidikan Terpadu Cara Deming," *J Penabur* 4, no. 4 (2005): hal. 96-97.

⁶⁷ Sri Rahmi Sri Rahmi, "Perencanaan Sdm Melalui Manajemen Strategik Di Lembaga Pendidikan," *Intelektualita* 5, no. 1 (2019): hal. 92.

dengan meminimalkan kelemahan dan mengantisipasi ancaman yang muncul.

Sebagai *agent of change* di madrasah yaitu bagaimana kepemimpinan Kepala Madrasah, menentukan arah depan dari jangkauan pendek, menengah dan jangka panjang dalam membawa lembaga yang dipimpinya. Tugas kepemimpinan kepala madrasah adalah meningkatkan mutu pendidikan. Hal ini didukung oleh Ahmad Ibrahim Hasibuan (2019), dimana kepemimpinan yang dijalankan kepala madrasah di MTs. Swasta Miftahul Falah Diski tergolong kepada tipe kepemimpinan demokratis dimana kepala madrasah selalu mengadakan musyawarah kepada seluruh dewan guru, staf dan tata usaha dalam menetapkan setiap keputusan yang akan diambil. Mutu pendidikan di MTs. Swasta Miftahul Falah Diski sudah memenuhi 8 Standar Nasional Pendidikan, dan dibuktikan dengan terakreditasinya MTs Swasta Miftahul Falah dengan perolehan akreditasi B.

Peran kepemimpinan yang dijalankan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan di MTs. Swasta Miftahul Falah Diski yaitu (a) Sebagai *edukator* yang memiliki kemampuan untuk membimbing guru, karyawan, siswa dan staf. (b) Sebagai *manager* yang memiliki kemampuan untuk menyusun program, menyusun organisasi personalia, menggerakkan masing-masing kinerja sumber daya madrasah. (c) Sebagai *administator*, mengelola administrasi kegiatan belajar mengajar dan bimbingan konseling serta mengelola administrasi kesiswaan, ketenagaan dan keuangan. (d) Sebagai *supervisor* yang menyusun program supervisi, melaksanakan program supervisi dan menggunakan hasil supervisi. (e) Sebagai *leader* yang memiliki kepribadian yang kuat, memahami kondisi anak buah dengan baik, memiliki visi dan memahamai visi sekolah, mampu mengambil keputusan dan berkomunikasi. (f) Sebagai *inovator* yang mampu mencari/menemukan gagasan baru untuk pembaharuan sekolah. (g) Sebagai *motivator* yang mampu mengatur lingkungan kerja baik yang fisik maupun non fisik, serta mampu menerapkan prinsip penghargaan dan hukuman. Faktor Penghambat dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MTs. Swasta Miftahul Falah Diski dapat dilihat dari faktor internal dan eksternal. Faktor internal, yaitu faktor dana

madrasah. Sedangkan faktor eksternal, yaitu faktor wilayah dan faktor lingkungan masyarakat.⁶⁸

Kepala madrasah sebagai pemimpin yang dituntut untuk melakukan perubahan dengan meningkatkan kualitas outputnya selain memiliki perencanaan, implementasi, evaluasi dan tindak lanjut manajemen strategis, juga berdampak pada kepuasan kerja pegawai. Hal ini didukung oleh Hasil Penelitian dan Pembahasan dari Raymundus I. Wayan Ray (2019), yang menyimpulkan bahwa (1) perencanaan manajemen strategis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) Bogor- Jakarta.(2) kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) Bogor- Jakarta. (3) perencanaan manajemen strategis dan Kepuasan kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) Bogor- Jakarta.⁶⁹

Dalam implementasi manajemen strategis merupakan sebuah proses dari proses pemilihan dan penerapan strategi penanganan melalui perumusan, pengimplementasian, dan mengevaluasi. Hasil Penelitian dan Pembahasan yang mendukung ini adalah dari Idri Dwi Engga (2018), Berdasarkan Hasil Penelitian dan Pembahasan yang telah dilakukan, kedua strategi S-O dengan nilai paling strategis adalah: Memanfaatkan Kesesuaian Visi Misi dibarengi dengan Peningkatan Kerjasama Lintas Dinas dan Lembaga. Kerjasama yang dilakukan Dinas Sosial dalam rangka Manajemen Strategi Penanganan Anak Jalanan di Kota Semarang Kerjasama yang dilakukan ini melalui berbagai disiplin bidang untuk memaksimalkan potensi minat dan bakat anak jalanan melalui berbagai pembinaan dan pendidikan karakter yang dilakukan oleh berbagai dinas dan lembaga sesuai dengan tugas, pokok, dan fungsinya.

⁶⁸ Ahmad Ibrahim Hasibuan, Mustapid Mustapid, and Candra Wijaya, "Peran Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di MTs. Swasta Miftahul Falah Sunggal Kabupaten Deli Serdang," *Anthropos: Jurnal Antropologi Sosial Dan Budaya (Journal of Social and Cultural Anthropology)* 4, no. 2 (2019): hhal.209-210.

⁶⁹ Raymundus I. Wayan Ray, "Perencanaan Manajemen Strategis Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus Pada Krl Commuter Line Bogor-Jakarta).," *Business Management Journal* 14, no. 2 (2019): hal. 137.

Memanfaatkan Sarana Prasarana yang ada dalam Memaksimalkan Penggunaan Teknologi. Memanfaatkan sarana prasarana dengan memaksimalkan penggunaan teknologi yang telah dilakukan dalam rangka Manajemen Strategi Penanganan Anak Jalanan di Kota Semarang diantaranya adalah dengan memaksimalkan penggunaan media sosial, pemanfaatan media kampanye seperti *banner*, dan penggunaan sarana prasarana pemerintah daerah dengan memanfaatkan media video *throne* di depan gedung Pemerintah Kota Semarang, gedung Pandanaran, lalu penyebaran berita melalui portal *website* Pemerintah Kota Semarang,⁷⁰

Dengan pola penerapan manajemen strategis yang dilakukan dengan cara yang tepat guna dan tepat sasaran akan dapat meningkatkan kualitas output lembaga pendidikan. Kondisi ini paling dominan adalah dengan memanfaatkan peluang dan kekuatan yang dimiliki untuk dapat mengatasi ancaman dan mengurangi kelemahan. Hal ini diperkuat oleh penelitian Eri Purwanti, dkk bahwa manajemen strategis di pondok pesantren merupakan peningkatan kualitas organisasi yang telah diterapkan sebelumnya, untuk tercapainya suatu tujuan yang telah dilakukan pondok pesantren yang mempunyai landasan dasar dalam melakukan kriteria atau indikator-indikator untuk dapat disesuaikan ke masa yang akan datang dalam jangka panjang, mencakup: penetapan strategi, penerapan strategi, evaluasi-kontrol strategi, perencanaan mutu pendidikan di pondok pesantren Nurul Huda, mencakup: (1) seleksi SDM, (2) Kurikulum, (3) Sarana dan prasarana, (4) penyeteraan pendidikan, (5) akuntabilitas pendidikan.⁷¹ Komponen yang sangat penting dalam peningkatan kualitas pendidikan adalah sumber daya manusianya, melalui kegiatan penguatan peningkatan mutu pendidikan.

Penguatan kualitas tenaga pendidik dan tenaga kependidikan memerlukan sebuah prinsip pengembangan mutu terpadu. Menurut MN Nasution ada empat prinsip utama dalam *Total Quality Management (TQM)*, yaitu: kepuasan pelanggan,

⁷⁰ Indri Dwi Enggar Sari and Endang Larasati Setyaningsih, "Manajemen Strategi Penanganan Anak Jalanan Di Kota Semarang," *Journal of Public Policy and Management Review* 7, no. 2 (2018): hal.12.

⁷¹ Eri Purwanti, Nurhadi Kusuma, Ruly Nadian Sari, penerapan manajemen strategis dalam upaya peningkatan mutu pendidikan di Pondok Pesantren

respek terhadap setiap orang, manajemen berdasarkan fakta, dan perbaikan berkesinambungan.⁷² Sedangkan menurut Crosby, kemutlakan bagi kualitas adalah: a). Kualitas harus disesuaikan sebagai kesesuaian terhadap kebutuhan-kebutuhan, bukan sebagai kebaikan, juga bukan keistimewaan, b). Sistem untuk menghasilkan kualitas adalah pencegahan bukan penilaian, c). Standar kerja harus tanpa cacat, bukan “cukup mendekati tanpa cacat, d). Pengukuran kualitas merupakan harga ketidaksesuaian, bukan pedoman.

Implementasi manajemen strategis yang mempertimbangkan keunggulan, baik dari perspektif pasar maupun madrasah, dapat dicapai dengan dua strategi dasar yaitu strategi bersaing (*competitive strategy*) dan strategi bekerjasama (*cooperative strategi*). Model Analisis SWOT dikembangkan dalam implementasi yaitu dengan menggabungkan Strategi S-O, Strategi W-O, Strategi S-T, dan Strategi W-T, dari masing-masing jenis madrasah, untuk menghasilkan kualitas pendidikan dan keunggulan bersaing. Hal ini dituntut sebagai ketrampilan manajemen dari masing-masing Kepala Madrasah.

Kepala Madrasah dilakukan dengan pembuatan (*formulating*), penerapan (*implementing*) dan evaluasi (*evaluating*, dari penjabaran visi dan misi madrasah, melalui pembuatan Rencana Kerja Tahunan (RKT), Rencana Kerja Strategis (Renstra), dan Rencana Induk Pengembangan (RIP), yang menggambarkan kekuatan internal madrasah dengan memanfaatkan peluang, meminimalisir kelemahan dan ancaman madrasah.

2.9. Kesimpulan

Berdasarkan Hasil Penelitian dan Pembahasan dan analisis data maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Bentuk manajemen strategis yang mempertimbangkan keunggulan, baik dari perspektif pasar maupun madrasah adalah sebagai berikut;
 - a. MAN Program Ketrampilan memiliki bentuk keunggulan yang akan dicapai melalui penambahan muatan kurikulum sebagai pilihan peserta didik berupa ketrampilan tata boga,

⁷² MN Nasution, *Manajemen Mutu Terpadu* (Total Quality Management). Jakarta:Ghalia Indonesia. hhal. 33-34.

- tata busana, menjahit, otomotif kendaraan ringan, ilmu komputer dan ketrampilan mengelas.
- b. MAN Program Keagamaan memiliki bentuk keunggulan akademik dengan menerapkan penguatan keagamaan, saintek, penguatan bahasa asing dan penguasaan kitab kuning. Bentuk manajemen strategis yang digunakan adalah strategi kerja sama dan strategi bersaing untuk meraih keunggulan.
 - c. MAN Program Unggulan memiliki keunggulan yang sangat menonjol adalah prestasi peserta didik dari kegiatan ekstrakurikuler, terutama kegiatan pencak silat dan LKTI.
 - d. MAN Program Reguler memiliki prestasi yang sangat baik pada LKTI dan Syiar Anak Negeri. Untuk itu strategi yang dikembangkan adalah pembinaan kegiatan ekstrakurikuler secara professional, dengan menerapkan pengembangan manajemen strategis pola strategi kerjasama dan strategi bersaing untuk meraih keunggulan, prestasi siswa.
2. Implementasi manajemen strategis yang mempertimbangkan keunggulan, baik dari perspektif pasar maupun madrasah, dapat dicapai dengan dua strategi dasar yaitu strategi bersaing (*competitive strategy*) dan strategi bekerjasama (*cooperative strategy*). Model Analisis SWOT dikembangkan dalam implementasi yaitu dengan menggabungkan Strategi S-O, Strategi W-O, Strategi S-T, dan Strategi W-T, dari masing-masing jenis madrasah.
 3. Manajemen strategik Kepala Madrasah dilakukan dengan pembuatan (*formulating*), penerapan (*implementing*) dan evaluasi (*evaluating*, dari penjabaran visi dan misi madrasah, melalui pembuatan Rencana Kerja Tahunan (RKT), Rencana Kerja Strategis (Renstra), dan Rencana Induk Pengembangan (RIP).

BAB III

ANGGARAN MADRASAH BERBASIS ELEKTRONIK

3.1. Latar Belakang

Kementerian Agama Republik Indonesia membuat program madrasah unggulan, salah satunya adalah Madrasah Reform. Komponen Madrasah Reform ini meliputi meliputi 4 komponen yaitu : (a). Implementasi e-RKAM (Rencana Kegiatan dan Anggaran Madrasah berbasis Elektronik) dan Distribusi pembagian bagi Madrasah. (b) Penerapan Sistem Evaluasi Hasil Belajar Madrasah Ibtidaiyah (MI) bagi seluruh Peserta Didik Kelas 5 MI secara Nasional. (c) Kebijakan dan Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan untuk Guru, Kepala Madrasah, dan Tenaga Kependidikan untuk peningkatan keahlian profesi guru dan tenaga kependidikan. (d) Keteguhan Sistem untuk Mendukung Peningkatan Mutu Pendidikan, yaitu sistem pendataan yang berbasis data valid dan akurat untuk kekukuhan sistem pengelolaan anggaran di semua jenjang Kantor Kementerian Agama Kalimantan Timur.

Semua kegiatan tersebut adalah upaya untuk meningkatkan kualitas pendidikan madrasah dan pada akhirnya dapat meningkatkan daya saing pendidikan. Pendidikan merupakan sebuah upaya memutuskan mata rantai kemiskinan dan keterbelakangan. Pendidikan yang berdaya saing dikelola dengan profesional, akan menghasilkan lulusan yang berkualitas. Pengelola yang cerdas dan profesional akan melakukan pembiayaan secara efektif dan efisien untuk meningkatkan kinerjanya. Untuk itu program kerja madrasah bermutu adalah dengan pola pikir anggaran mengikuti program kerja. Dana Bantuan Operasional Siswa (BOS), dan dana lainnya diperuntukan untuk lebih banyak meningkatkan kualitas madrasah.

Dana BOS tahun 2021 Kementerian Agama mencapai 10 Triliun, anggaran ini ditargetkan untuk melakukan investasi pendidikan, yang diharapkan menciptakan generasi yang lebih baik. Bagaimana komitmen ini, apakah benar-benar dana BOS digunakan untuk mendukung proses belajar dan mengajar? Sebagai jawabannya Kementerian Agama Republik Indonesia menyiapkan platform Rencana Kerja dan Anggaran Berbasis Elektronik (e-RKAM), sebagai jawaban tantangan dalam membuat terobosan peningkatan mutu pendidikan. Aplikasi ini diharapkan untuk lebih mempermudah

bagi pengelola madrasah, sehingga tidak terbebani oleh tugas yang banyak.⁷³

Platform ini membuka peluang dalam tata kelola keuangan sumber dana lainnya, secara transparan dan akuntabel secara berjenjang, dana BOS dapat dipantau oleh Kementerian Agama, dengan memangkas birokrasi dengan efisiensi belanja, mudah, transparan dan bebas korupsi dan sangat relevan pada masa Covid-19.⁷⁴

Propinsi Kalimantan Timur merupakan salah satu pilot project yang madrasahnyanya mendapatkan program Madrasah Reform. Adapun yang menjadi sasaran kegiatan adalah; Kota Samarinda, Balikpapan, Penajam Paser Utara, Paser Tanah Grogot, Kutai Kertanegara, Kutai Barat, Bontang, Kutai Timur, dan Kabupaten Berau. Kabupaten/Kota tersebut sebanyak Sembilan yang merupakan saran kegiatan nasional di Kalimantan Timur melalui eRKAM. Kegiatan ini dilaksanakan secara bertahap dari tingkat Nasional, Propinsi, Kabupaten/Kota dan Madrasah. Daerah sasaran pada awalnya sebanyak 8 Kabupaten/Kota, tanpa Kabupaten Paser Tanah Grogot.

Pembekalan Tim Inti Provinsi dilakukan oleh Fasilitator Nasional, Fasilitator Kabupaten diberikan pembekalan oleh Fasilitator Provinsi dan Tim Inti Kabupaten/Kota memberikan pelatihan Kepala Madrasah, Bendahara dan Operator e-RKAM. Pada kenyataannya semua Tim Inti Provinsi, melakukan tambahan fungsi yaitu melakukan pelatihan tingkat Kabupaten dan juga melakukan pendampingan di madrasah, yang seharusnya dilakukan oleh Tim Inti Kabupaten. Hal ini merupakan 1 kejadian yang unik diantara 9 Kabupaten/Kota lainnya yang ada di Kalimantan Timur.

Sumber masalah yang lain dalam pelaksanaannya masih terdapat kekurangan tenaga pendamping untuk masing-masing Kabupaten/Kota, yang seharusnya sesuai rasio madrasah dengan pendamping yaitu 1 fasilitator, melakukan pendampingan maksimal 20 madrasah. Kabupaten/Kota yang memiliki jumlah madrasah banyak, idealnya fasilitator lebih banyak. Peran tenaga pendamping juga belum mempertimbangkan kondisi geografis Wilayah Kalimantan Timur yang sangat luas dan penuh tantangan. Kondisi geografis yang

⁷³ "Sambutan Menteri Agama Republik Indonesia Dalam Rangka Peresmian Madrasah Reform 2020," n.d., hal.1-

⁷⁴ "Sambutan Menteri Agama Republik Indonesia Dalam Rangka Peresmian Madrasah Reform 2020," hal.3.

luas dan sebagian masih termasuk katagori daerah terpencil, terbelakang dan tertinggal. Sehingga tidak mengherankan madrasahnyanya sulit dijangkau dan tidak memiliki akses internet. Beberapa madrasah harus berjuang sangat keras, dan harus ke luar dari wilayahnya untuk dapat memperoleh akses internet, untuk dapat menyelesaikan e-RKAM.

Kondisi permasalahan yang muncul dalam implementasi masing-masing madrasah dan daerah variatif. Apalagi dengan tenaga teknis dengan latar belakang yang kurang sesuai, sehingga muncul masalah saat melakukan pendataan di portal *Education Management Information System* (EMIS), kurang akurat dan melakukan kesalahan dan berdampak madrasahnyanya tidak terdaftar dalam dalam aplikasi e-RKAM untuk mendapatkan dana Bantuan Operasional Siswa Nasional. Kejadian ini akan berdampak merugikan madrasah, misalnya Kota Samarinda dari 75 Madrasah, terdapat 8 madrasah yang tidak dapat login, dikarenakan kurang akurat datanya. Platform eRKAM dengan mengolah data bersumber dari EMIS, secara integrasi, sehingga jumlah siswa di EMIS dan e-RKAM adalah sama.

Fungsi operator dan pengelola Bantuan Operasional Siswa Nasional (BOSNAS), dan operator, belum maksimal dalam melakukan monitoring dan evaluasi pengisian Evaluasi Diri Madrasah (EDM), sebagai prasyarat untuk bisa melakukan pengisian di e-RKAM. Kemampuan manajerial dan teknis sangat diperlukan dalam pendampingan di madrasah. Hal ini memicu munculnya jumlah madrasah yang ada di wilayahnya, tetapi tidak bisa melakukan registrasi dan tidak memperoleh bantuan dana.

Kementerian Agama Republik Indonesia sudah cukup besar menyalurkan dana BOSNAS, sampai 10 Triliun sebagai investasi peningkatan mutu di madrasah pada tahun 2020.⁷⁵ Dana yang jumlahnya cukup besarnya dalam pengelolaannya diperlukan sebuah platform digital yang lebih cepat, akurat dan bebas korupsi menjadi sebuah salah satu program unggulan, dengan memiliki akuntabilitas publik yang baik. Tidak mudah dalam implementasinya di madrasah diperlukan seorang Kepala Madrasah yang mampu membangun sebuah kerja sama, mengedepankan tanggung jawab dan komitmen semua warga madrasahnyanya, terutama bendahara, operator dan tim

⁷⁵ "Sambutan Menteri Agama Republik Indonesia Dalam Rangka Peresmian Madrasah Reform 2020," hal.3.

pengembangan madrasah untuk bekerja sesuai program dan memiliki output yang terukur dengan terdokumentasi secara digital.

Kedudukan kepala madrasah adalah sebagai seorang pemimpin di madrasah, maka ia harus ditaati oleh stafnya, terutama bendahara, operator dan tim pengembangan madrasah seperti diuraikan pada surat *an-Nisa ayat 59*;

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا اطِيعُوْا اللّٰهَ وَاَطِيعُوْا الرَّسُوْلَ وَاُوْلٰى الْاَمْرِ مِنْكُمْ ط فَإِن تَنٰزَعْتُمْ فِى شَيْءٍ
فَرُدُّوْهُ اِلَى اللّٰهِ وَالرَّسُوْلِ اِن كُنْتُمْ تُوْمِنُوْنَ بِاللّٰهِ وَالْيَوْمِ الْاٰخِرِ ذٰلِكَ خَيْرٌ وَّاَحْسَنُ تَاْوِيْلًا ﴿٥٩﴾

dan ta'atilah Rasul (Nya), dan ulil amri di antara kamu. Kemudian jika kamu berlainan pendapat tentang sesuatu, maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al Qur'an) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian. Yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya (*an-Nisa ayat 59*).

Peran seorang pemimpin yang memiliki tanggung jawab untuk dapat merencanakan program kerja dan akan direalisasikan oleh akun bendahara. Strategi ini adalah memperkenalkan fungsi perencanaan, realisasi dan *approval* yang mencakup delapan standar pendidikan dalam implementasi pengelolaan pendidikan.

Kepala madrasah memerlukan sebuah strategi dalam memimpin madrasah, dengan melakukan dan memanfaatkan semua kekuatan yang dimilikinya, dan meminimalisir kelemahannya, melalui sebuah strategi bertumbuh dalam pengelolaan pendidikan. Strategi bertumbuh yang dilakukan kepala madrasah merupakan tugas kepala madrasah, dalam meningkatkan derajat kebaikan pendidikan dan daya saing madrasah.

Berdasarkan latar belakang tersebut di atas penelitian ini ingin mengungkap bagaimana strategi bertumbuh kepala madrasah dalam mengimplementasikan Rencana Kerja dan Anggaran Madrasah berbasis elektronik (e-RKAM) di Kalimantan Timur tahun 2021.

3.2. Konsep Strategi

Pengertian strategi berasal dari terminologi militer yang berarti siasat. Strategi digunakan militer untuk mendeskripsikan cara-cara atau jalan yang akan ditempuh dalam mengalahkan musuh. Sedangkan

menurut para ahli manajemen adalah tindakan-tindakan yang dilakukan oleh perusahaan untuk mencapai kinerja puncak dalam rangka mengungguli pesaingnya. Pengertian strategi menurut Quin adalah sebuah pola atau rencana yang menyatukan, tujuan organisasi, kebijakan yang diambil secara terpadu. Sedangkan Porter menyatakan strategi adalah merupakan sebuah alat untuk mencapai keunggulan bersaing. Kemudian menurut Reksohadiprodjo (2020) strategi adalah merupakan tindakan pengelolaan untuk mencapai tujuan dari usaha yang sudah ditentukan.⁷⁶

Abdul Rivai dan Darsono Prawironegoro (2015), strategi adalah mengenai perkakas yang dipakai dalam mencapai tujuan lembaga. Strategi adalah sebuah cara menyatukan semua komponen menjadi satu kesatuan dalam memperoleh tujuan.⁷⁷ Sedangkan menurut Menurut Siagaan (2021) strategi adalah sebuah keputusan yang diambil oleh top manajer dan diimplementasikan ke semua elemen lembaga untuk mencapai tujuan organisasi.⁷⁸

Strategi menurut Hax dan Majluf yang dikutip J. Salusu (1996), dirumuskan sebagai berikut :

- a. Suatu pola keputusan yang konsisten, menyatu dan strategi.
- b. Menentukan dan menampilkan tujuan organisasi dalam artian sasaran jangka panjang, program bertindak, dan prioritas alokasi sumber daya.
- c. Menyeleksi bidang yang akan digeluti atau digeluti organisasi.
- d. Mencoba mendapatkan keuntungan yang mampu bertahan lama, dengan memberikan respons yang tepat terhadap peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal organisasi, dan kekuatan serta kelemahannya.
- e. Melibatkan semua tingkat hirarki dan organisasi.⁷⁹

Berdasarkan rumusan di atas strategi menjadi suatu kerangka yang fundamental tempat suatu organisasi akan mampu menyatakan keberlanjutannya yang vital, sementara saat yang bersamaan ia akan

⁷⁶ Allan Setyoko, "Strategi Bertumbuh (Aggressive Stragy)," accessed December 29, 2020, <http://allansetyoko.blogspot.com/2013/08/strategi-bertumbuh-aggressive-strategy.html>.

⁷⁷ Abdul Rivai & Darsono Prawironegoro, *Manajemen Strategis* (Jakarta: Mitra Wacana Media; 2015). hal. 9.

⁷⁸ Pengertian Strategi - Tingkat, Jenis, Bisnis, Para Ahli," accessed May 15, 2021, <https://www.gurupendidikan.co.id/pengertian-strategi/>.

⁷⁹ Connie Chairunnisa, *Manajemen Pendidikan dalam Multi Perspektif* (Jakarta: PT Radjagrafindo Persada, 2016), hal. 123-125.

memiliki kekuatan untuk menyesuaikan diri terhadap lingkungan yang sudah berubah. Strategi adalah suatu seni menggunakan kecakapan dan sumber daya organisasi untuk mencapai sasarannya melalui hubungannya yang efektif dengan lingkungan dalam kondisi yang paling menguntungkan. Strategi penting dipahami oleh setiap orang (eksekutif, manajer, direktur, pejabat senior, dan pejabat tinggi), wirausahawan, karena strategi dilaksanakan oleh setiap tingkatan, bukan hanya oleh pejabat tinggi saja.

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut di atas strategi adalah tahapan perencanaan yang dilanjutkan dengan pengambilan keputusan oleh *top leader* dan diberlakukan untuk semua elemen lembaga, dengan menyatukan semua komponen secara terpadu untuk mencapai tujuan akhir. Pola ini tidak lain adalah suatu upaya penetapan sasaran dari *top leader*, dengan harapan sebuah organisasi ini nantinya mampu memperoleh keunggulan sesuai visi dan misi sekolahnya.

3.2.1. Prinsip-prinsip Menyukkseskan Strategi

Para esekutif memberikan sebuah jaminan bahwa strategi yang mereka susun dapat berhasil dan meyakinkan. Menurut Hatten dan Hatten (1988) yang dikutip oleh Connie (2016), memberikan beberapa petunjuk bagaimana suatu strategi dibuat sehingga dapat sukses.⁸⁰

- a. Strategi haruslah konsisten dengan lingkungannya. Jangan membuat strategi yang melawan arus. Ikutilah perkembangan dalam masyarakat, dalam lingkungan yang memberi peluang untuk bergerak maju.
- b. Organisasi yang membuat lebih dari satu strategi, maka strategi yang satu haruslah konsisten dengan strategi yang lain dan tidak bertentangan antara satu dengan yang lainnya dan hendaknya diserasikan.
- c. Strategi yang efektif hendaknya menfokuskan dan menyatukan semua sumber daya dan tidak menceraiberaikan satu dengan yang lain.
- d. Strategi hendaknya memusatkan perhatian pada apa yang merupakan kekuatannya dan tidak pada titik-titik yang justru

⁸⁰ Connie Chairunnisa, *Manajemen Pendidikan dalam Multi Perspektif*, hal. 124-125.

adalah kelemahan. Selain itu hendaknya juga memanfaatkan kelemahan pesaing dan membuat langkah-langkah yang tepat untuk menempati posisi kompetitif yang lebih kuat.

- e. Sumber daya adalah suatu yang kritis. Mengingat strategi adalah sesuatu yang mungkin, maka sumber daya harus dibuat layak dan dapat dilaksanakan.
- f. Strategi hendaknya memperhitungkan risiko yang tidak terlalu besar, walaupun setiap strategi mengandung risiko, tetapi harus berhati-hati sehingga tidak menjerumuskan organisasi ke dalam lubang yang dalam, oleh karena itu strategi harus selalu dapat dikontrol.
- g. Strategi hendaknya disusun di atas landasan keberhasilan yang telah dicapai. Jangan menyusun strategi di atas kegagalan.
- h. Tanda-tanda suksesnya strategi ditampakan dengan adanya dukungan dari pihak-pihak yang terkait dan terutama para eksekutif, yaitu dari semua pimpinan unit kerja dalam organisasi.

3.2.2. Keputusan Strategik

Keputusan strategik berarti pilihan strategik, yaitu pilihan dari beberapa alternative strategik. Pilihan itu berupa ketepatan mengenai aspirasi-aspirasi strategik yang realistis, yaitu keinginan yang masuk akal dan dapat direalisasikan. Menurut Sherly yang dikutip Connie Keputusan strategik adalah merumuskan hubungan antara organisasi dan lingkungan. Lebih lanjut dikatakan keputusan strategik harus dapat menentukan bagaimana hubungan antara lembaga dan lingkungan, yaitu hubungan yang saling mempengaruhi satu sama yang lain, serta memberi arah bagi semua kegiatan administrasi dan operasional organisasi.⁸¹

Keputusan strategik menurut Baker secara sederhana, yaitu keputusan strategik biasanya mencakup persoalan-persoalan yang bersangkutan dengan usaha menciptakan, menghasilkan, dan mengalokasikan sumber daya. Hal ini mendapat kritik dari Minzberg, karena menurutnya meskipun dengan keputusan yang penting masih disayangkan karena banyak peneliti dalam proses pengadministrasian lebih cenderung memusatkan perhatiannya pada tipe keputusan rutinitas, jarang sekali pada tipe yang lebih penting.

⁸¹ Connie Chairunnisa, *Manajemen Pendidikan dalam Multi Perspektif*, hal. 125.

Komponen-komponen keputusan strategik dapat memberikan makna keputusan strategik, yaitu: (a) keputusan strategik harus dibuat oleh pembuat keputusan tingkat tinggi, (b) keputusan strategik dibuat untuk mencapai tujuan, sasaran tertentu dari suatu organisasi, (c) keputusan strategik dibuat memperhitungkan kemampuan internal, (d) keputusan strategik memperhitungkan nilai-nilai dan karakteristik pribadi pembuat keputusan, (e) keputusan strategik mempertimbangan lingkungan eksternal, (f) di dalam keputusan strategik terdapat realisasi antara berbagai variable eksternal dan internal, (g) pilihan yang dilakukan atas dasar beberapa alternatif strategik dan (h) mengandung makna persaingan atau kompetisi.⁸²

Langkah-langkah dalam pengelolaan strategik pendidikan, diperlukan adanya langkah-langkah dalam pengelolaan strategik pendidikan yaitu ; (a) menggambarkan keadaan system pendidikan tinggi yang diinginkan pada masa yang akan datang, (b) membuat daftar tentang kekuatan dan kelemahan *intern system*, serta peluang dan ancaman dari *ekstern system*, (c) menganalisis semua unsur-unsur yang mempengaruhi pencapaian misi sistem internal dan eksternal (SWOT) analisis, dan (d) menyusun suatu program perbaikan keadaan sistem dalam suatu struktur program yang menggambarkan secara komprehensif untuk merencanakan, mengendalikan implementasi dan membuat evaluasi pelaksanaan.⁸³

Seorang manager dalam membuat keputusan strategik dengan mempertimbangkan semua faktor internal dan faktor eksternal untuk menghadapi pesaingnya. Dalam pengambilan keputusan strategik diperlukan langkah-langkah yang tepat, yaitu langkah-langkah strategik dan komponen-komponen strategik, melalui analisis faktor eksternal dan internal melalui SOWT analisis.

3.3. Pengertian Strategi Bertumbuh

Cara atau strategi ini biasanya digunakan sebuah perusahaan yang memiliki kekuatan yang lebih banyak, sementara mereka berada pada industri yang daya tariknya tinggi. Sederhananya,

⁸² Connie Chairunnisa, *Manajemen Pendidikan dalam Multi Perspektif*, hal. 126.

⁸³ Connie Chairunnisa, *Manajemen Pendidikan dalam Multi Perspektif*, hal. 127.

perusahaan, sedang memiliki kemampuan ekspansi, karena kondisi eksternalnya menarik, dan kondisi internalnya mendukung. Kemampuan ini bisa dalam bentuk dana atau sumber daya lainnya.

Strategi bertumbuh (*Aggressive Strategy*) menjadi hal yang sangat penting dilakukan oleh kepala sekolah untuk lebih baik dibandingkan dengan sekolah lainnya, yang sudah terprogram dengan baik. Menurut Allan (2020), Strategi bertumbuh (*Aggressive Strategy*), dalam implementasi di fokuskan bagaimana mencari solusi dari tantangan yang dihadapi. Sekolah dalam membuat strategi bertumbuh diharapkan dapat melakukan pembenahan investasi, sarana dan prasarana dan semua komponen yang dimiliki sekolah untuk memberikan pelayanan pembelajaran yang lebih unggul.⁸⁴

Berdasarkan pendapat tersebut di atas, bahwa strategi bertumbuh adalah suatu perencanaan yang dilakukan oleh *leader* melalui sebuah kebijakan dengan cara pengambilan keputusan untuk mencapai sebuah keungglan bersaing, dengan mempertimbang faktor internal yaitu kekuatan yang dimilikinya dan faktor eksternal yaitu peluang dari lembaga. Strategi ini juga memiliki kekuatan yang didukung oleh semua komponen sumber daya yang dimilikinya, misalnya lembaga pendidikan atau sekolah.

3.4. Evaluasi Diri Madrasah (EDM)

Evaluasi diri sekolah adalah suatu proses evaluasi internal yang dilakukan kepala sekolah dalam menilai kualitas penyelenggaraan pendidikan berdasarkan indikator-indikator yang mengacu pada 8 Standar Nasional Pendidikan (SNP).⁸⁵ Kemudian istilah ini di lingkungan madrasah menjadi Evaluasi Diri Madrasah (EDM) merupakan mekanisme evaluasi dari dalam yang dilakukan kepala madrasah, guru, tenaga pendidik, komite dengan bantuan pengawas madrasah.

Evaluasi Diri Madrasah (EDM) merupakan salah satu instrumen strategis yang dapat digunakan oleh setiap satuan pendidikan madrasah untuk mengetahui kondisi objektif kekuatan dan kelemahan madrasah dalam konteks pencapaian standar mutu pendidikan. Hasil EDM diharapkan dapat menjadi input penting

⁸⁴ Allan Setyoko, "Strategi Bertumbuh (*Aggressive Strategy*)."

⁸⁵ "Evaluasi Diri Sekolah SD, SMP, SMA, SMK Lengkap," *Guru Pengajar* (blog), November 1, 2019, <https://gurupengajar.com/evaluasi-diri-sekolahal.html>.

dalam merumuskan program dan kegiatan prioritas dalam Rencana Kerja dan Anggaran Madrasah (RKAM) yang disusun oleh masing-masing madrasah setiap tahun. Dengan demikian, perencanaan dan penganggaran madrasah bukan didasarkan pada keinginan saja, melainkan didasarkan pada kebutuhan berdasarkan hasil EDM.⁸⁶

Evaluasi Diri Madrasah (EDM) adalah suatu proses penilaian mutu penyelenggaraan pendidikan yang dilakukan oleh pemangku kepentingan ditingkat madrasah berdasarkan indikator-indikator kunci yang mengacu pada 8 Standar Nasional Pendidikan (SNP). Melalui EDM, madrasah dapat mengetahui aspek-aspek yang perlu ditingkatkan, serta kekuatan dan kelemahan yang ada di madrasah dapat diidentifikasi. Hasil EDM akan digunakan sebagai bahan untuk menetapkan jenis-jenis program/kegiatan prioritas dalam penyusunan rencana peningkatan dan pengembangan madrasah yang dituangkan dalam rencana kerja dan anggaran madrasah (RKAM). Berdasarkan identifikasi kekuatan dan kelemahan tersebut, madrasah menentukan program, kegiatan, dan sub kegiatan yang akan dilaksanakan. Klasifikasi program, kegiatan dan sub kegiatan berdasarkan kelebihan dan kekurangan tersebut adalah: (1) Terhadap indikator kinerja yang telah dicapai; berupa (a). Program, kegiatan dan sub kegiatan untuk mempertahankan capaian yang telah dicapai, (b). Program, kegiatan dan sub kegiatan untuk meningkatkan capaian yang telah dicapai. (2). Terhadap indikator kinerja yang belum dicapai: Program, kegiatan dan sub kegiatan untuk menghilangkan/meminimalisir penyebab yang mengakibatkan tidak tercapai indikator kinerja, sehingga indikator kinerja dapat dicapai.⁸⁷

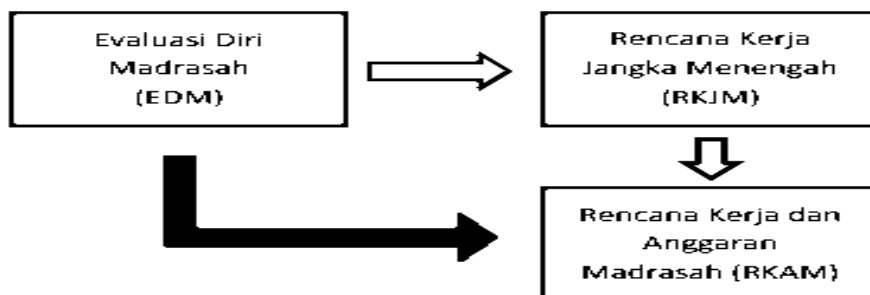
Program, kegiatan dan sub kegiatan yang telah diidentifikasi tersebut selanjutnya dituangkan dalam dokumen perencanaan dan penganggaran madrasah, yaitu: (a) Dokumen perencanaan penganggaran jangka menengah madrasah (Rencana Kerja Jangka Menengah/RKJM), (b) Untuk memutakhirkan RKJM yang telah ada, (c). Dituangkan dalam dokumen perencanaan dan penganggaran tahunan atau RKAM (Rencana Kerja dan Anggaran Madrasah). Dalam aplikasi e-RKAM, EDM dilaksanakan EDM

⁸⁶ “Pedoman Evaluasi Diri Madrasah” (Jakarta: Kementerian Agama Republik Indonesia, 2020).

⁸⁷ “Pedoman Evaluasi Diri Madrasah,” hal. 11.

merupakan salah satu menu yang tersedia dan harus disusun oleh madrasah sehingga EDM dan RKAM dapat dikerjakan secara online dan terintegrasi.

Uraian lebih lengkap tentang EDM dijelaskan lebih lanjut dalam Pedoman Evaluasi Diri Madrasah sedangkan uraian lebih rinci tentang keterkaitan antara EDM dan e-RKAM dijelaskan pada modul-modul berikut dari manual pengoperasian e-RKAM. Perhatikan gambar berikut ini.



Gambar 5. : Keterkaitan EDM dan RKAM

dengan menitikberatkan indikator-indikator yang mengacu pada 8 Standar Nasional Pendidikan (SNP). Keterkaitan ini akan memperoleh sebuah rekomendasi yang menjadi prioritas program yang harus dianggarkan dalam aplikasi Rencana Kerja dan Anggaran Madrasah Berbasis Elektronik (e-RKAM). Pengisian EDM dalam aplikasi harus mengupload bukti fisik hasil kegiatan agar mendapatkan persetujuan kepala madrasah di aplikasi.

Hasil EDM dimanfaatkan sebagai bahan untuk menyusun program pengembangan madrasah lebih lanjut. Adapun manfaat dari EDM adalah ; (a) Mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan madrasah dan ditindak lanjuti dengan perencanaan dan evaluasi kegiatan, (b) untuk memperbaiki kesulitan pendidikan yang mengacu pada program madrasah, (c) mengetahui hambatan yang diperoleh dan bagaimana solusinya, (d) mengetahui ketercapaian kinerja madrasah berdasarkan Standar Nasional Pendidikan, (e) madrasah memiliki laporan

⁸⁸ “Pedoman Evaluasi Diri Madrasah,” hal. 13.

resmi yang disampaikan kepada pemangku kepentingan dari hasil kemajuan yang dicapai.⁸⁹

3.5. Rencana Kegiatan dan Anggaran Berbasis Elektronik (e- RKAM).

e-RKAM yang merupakan kepanjangan dari elektronik Rencana Kerja Anggaran Madrasah merupakan produk sistem informasi manajemen berbasis komputer yang digunakan sebagai alat bantu dalam manajemen strategi yang diterapkan oleh Kementerian Agama dalam rangka menyediakan informasi yang lengkap dan akurat dalam pelaksanaan rencana kerja dan anggaran di tingkat madrasah, ini selaras dengan teori manajemen sistem informasi yang ditulis oleh Tata Sutabri (2016), dalam bukunya yang berjudul Sistem Informasi Manajemen, bahwa manajemen sistem informasi merupakan kebijakan yang berkaitan dengan pemanfaatan sistem informasi yang diperlukan manajemen yang menggambarkan ketersediaan suatu rangkaian informasi dalam mendukung pengelolaan operasi organisasi, serta berbagai strategi pengambilan keputusan didalamnya. Manajemen sistem informasi menghasilkan informasi yang bermanfaat dalam pemantauan kinerja, mempercepat dan memudahkan koordinasi serta menyediakan informasi untuk kegiatan operasional organisasi.

Kompleksnya permasalahan yang dihadapi oleh manajemen organisasi dari waktu ke waktu misalnya terkait permasalahan rekrutmen pegawai, merencanakan model pemasaran, sistem keuangan, sistem organisasi, sistem penganggaran, dan lain sebagainya. Di lain sisi tuntutan yang begitu besar terhadap para pengelola dan pihak-pihak yang berkepentingan agar mampu mengambil keputusan secara cepat dan tepat. Sehingga tidak ada jalan lain bagi manajemen organisasi dengan memanfaatkan teknologi informasi berbasis komputer sebagai alat bantu dalam menjalankan tugas-tugas tersebut.⁹⁰

Berikut ini beberapa contoh kegunaan/fungsi pemanfaatan sistem informasi berbasis komputer:

⁸⁹ “Evaluasi Diri Sekolah SD, SMP, SMA, SMK Lengkap.”

⁹⁰ A. Zakiyudin, Sistem Informasi Manajemen. Jakarta: Mitra Wacana Media, 2012

- a. Meningkatkan aksesibilitas sehingga data dapat disajikan dengan cepat, tepat dan akurat bagi penggunaannya.
- b. Menjamin ketersediaan data dan informasi yang berkualitas.
- c. Membantu dalam mengembangkan proses perencanaan kerja organisasi yang efektif.
- d. Membantu dalam mengidentifikasi kebutuhan dan jenis keterampilan yang dibutuhkan bagi organisasi.
- e. Sistem informasi berguna dalam membantu menetapkan spesifikasi dan volume investasi yang diperlukan oleh pengguna.
- f. Sistem informasi digunakan untuk memprediksi keadaan ekonomis dimasa mendatang dalam rangka meraih kesempatan.
- g. Sistem informasi juga digunakan untuk meningkatkan produktivitas dan peningkatan kinerja dalam organisasi.
- h. Sebagai besar organisasi memanfaatkan sistem informasi sebagai alat bantu dalam memproses transaksi dan mengurangi biaya dalam rangka meningkatkan keuntungan baik disektor jasa maupun produk barang.
- i. Institusi Pendidikan memanfaatkan sistem informasi manajemen dalam pelaksanaan proses belajar-mengajar dan administrasi pendidikan lainnya.
- j. Perbankan memanfaatkan sistem informasi dalam mengolah transaksi nasabah, membuat dan melakukan rekapitulasi dalam bentuk laporan keuangan dan transaksi lainnya.
- k. Industri memanfaatkan sistem informasi untuk menjaga persediaan pada kondisi yang aman dan terkendali serta menjaga stabilitas dengan stok barang minimum yang tersedia di gudang.
- l. Sistem informasi manajemen bermanfaat bagi manajemen organisasi sebagai alat bantu di dalam proses pengambilan keputusan.
- m. Sistem informasi manajemen berorientasi kepada jaminan dan kepastian atas efektifitas aktivitas dan proses yang ada.
- n. Sistem informasi manajemen bermanfaat dalam sistem pengendalian kegiatan operasional dan manajerial.
- o. Sistem informasi manajemen berguna untuk pengendalian manajemen.
- p. Sistem informasi manajemen berguna sebagai alat bantu analisis keputusan atau arah kebijakan yang akan diambil.

- q. Sistem informasi manajemen berguna dalam perencanaan strategis.
- r. Sistem informasi manajemen mengarahkan mekanisme kerja organisasi berdasarkan fungsionalitas sub-sub sistem yang ada didalamnya.

Menurut Eti Rochaety, (2012) banyaknya manfaat/kegunaan informasi bagi manajemen dan semakin luasnya cakupan dan jangkauan sistem informasi dalam kelancaran roda organisai maka saat ini dan kedepan sistem informasi mengambil peranan cukup penting dan strategis dalam menentukan arah dan keberhasilan suatu organisasi.⁹¹

Target penggunaa sistem informasi berbasis komputer adalah dalam rangka memastikan kecepatan dan ketepatan proses dalam suatu organisasi bisa terwujud sehingga perolehan informasi yang berguna bagi organisasi yang mendukung pengambilan keputusan dapat dilakukan dengan mudah. Informasi sendiri merupakan kumpulan/himpunan fakta dari suatu objek, informasi merupakan data yang terstruktur hasil dari olahan, sebagaimana gambar berikut:



Gambar 6. Siklus Informasi

Sedangkan definisi Sistem Informasi sendiri menurut Murhanda and Yo Giap, Ceng (2011), merupakan sekumpulan proses untuk mengeksekusi data mentah, dalam rangka menghasilkan informasi yang bermanfaat dalam pengambilan keputusan. ⁹² Pemanfaatan Teknologi Informasi di kalangan masyarakat kian hari kian berkembang meluas yang mencakup berbagai aspek kehidupan. Teknologi informasi terbukti mampu memfasilitasi dalam menjalankan dan mengelola bisnis, teknologi informasi juga mengefektifkan penggunaan struktur organisasi dan sumber daya manusia di dalamnya,

⁹¹ E. Rochaety, F. Ridwan, and T. Setyowati, Sistem Informasi Manajemen. Jakarta: Mitra Wacana Media, 2012.

⁹² Murhanda and Y. Giap, Ceng, Pengantar Teknologi Informasi. Jakarta: Mitra Wacana Media, 2011

menyederhanakan operasi, dan memudahkan pengelolaan organisasi. Kehadiran teknologi informasi membawa dampak diberbagai lini dalam kehidupan manusia. Seperti halnya teknologi pelayanan finansial melalui mesin Anjungan Tunai Mandiri (ATM), transaksi melalui internet, transfer uang, pembelian keperluan hidup kini semuanya bisa dilayanan melalui teknologi. Di bidang pendidikan misalnya kita kenal ada istilah teknologi *e-learning*, *distance learning*, dalam bidang ekonomi dikenal beberap istilah seperti *e-business*, *e-commerce*, *e-marketing*, *e-banking*, *e-trading*, *e-payment*. Bidang Pemerintahan dikenal istilah *e-government*, *e-budgetting*, *e-kinerja*, dan lain-lain.

Kehadiran Teknologi informasi menurut Tata Sutabri, (2016), dalam beberapa hal dapat meringankan peran dan tugas-tugas manusia dengan aktivitas yang dapat dijalankan secara otomatis, tentu hal ini berbeda untuk berbagai pekerjaan yang di era-era sebelumnya yang syarat dengan proses pengerjaan secara manual. Selain itu teknologi informasi juga membantu dalam proses restrukturisasi sekumpulan tugas atau proses dalam jumlah besar dalam waktu proses yang lebih singkat. Disisi lain manfaat teknologi informasi memiliki andil besar dalam memperkuat peran dan fungsi manusia, untuk dapat membantu menyajikan data dan informasi dengan proses yang cepat dan akurat.⁹³

Menurut Hanif (2017), di dalam bukunya yang berjudul Analisis Sistem Informasi disebutkan beberapa instrumen atau komponen dari sistem informasi yang diantaranya:

- a. *Hardware*, merupakan perangkat keras sebagai media utama dalam proses input data, memproses data, dan menampilkan keluaran data.
- b. *Software*, merupakan sebuah perintah atau kode program ataupun instruksi yang dapat dimengerti dan dijalankan oleh perangkat keras.
- c. Basis Data, merupakan sekumpulan data dan informasi yang diorganisasikan dengan cara sedemikian rupa yang mudah penemuan data dan informasi, manipulasi data, penyimpanan data, pemrosesan data, serta pendistribusian kembali data dan informasi kepada pengguna.

⁹³ T. Sutabri, Sistem Informasi Manajemen. Yogyakarta: Andi Offset, 2016.

- d. Telekomunikasi, yaitu sarana yang berfungsi untuk menghubungkan diantara sistem dengan pengguna data dan informasi dalam sebuah jaringan komputer terintegrasi.
- e. Human/manusia, merupakan orang atau personil dari yang terlibat dalam sistem informasi meliputi profesi seperti analis system, programmer, operator, dan teknisi yang bertanggung jawab terhadap perawatan dan stabilitas jalannya sistem.
- f. Kelima instrumen diatas sebagai kesatuan yang tidak dapat bekerja sendiri-sendiri, jadi kelimanya harus saling terintegrasi dan bersinergi satu dengan yang lainnya agar esensi dari sistem informasi dapat diwujudkan dan berjalan dengan efisien dan efektif.⁹⁴

Peran teknologi informasi dalam hal berupa computer dan internet dengan software pendukung lainnya menjadi bagian yang sangat penting dalam implementasi sebuah madrasah reform. Reformasi madrasah dicirikan dengan perubahan yang cepat, pelayananan yang efektif, efisien, akuntabilitas dan barakah merupakan terobosan baru dalam pengelolaan 8 standar nasional pendidikan di Madrasah. Hal ini tidak lain adalah untuk mewujudkan sebuah madrasah yang hebat, martabat dan berkelas dunia akan terwujud secara nyata.

3.6. Metode Penelitian.

Pada penelitian ini akan diuraikan pendekatan dan jenis penelitian sebagai berikut:

- a. Pendekatan penelitian menggunakan kuantitatif dan kualitatif secara bersamaan. Dimana pendekatan ini merupakan anti tesis atau lawan dari pendekatan kuantitatif. Pendekatan kualitatif adalah pendekatan yang didalam usulan penelitian, proses, hipotesis, turun ke lapangan, analisis data dan kesimpulan sampai dengan penulisannya mempergunakan aspek-aspek kecenderungan, non perhitungan nomerik, situasional deskriptif, interview mendalam, analisis isi, bola salju dan story.⁹⁵ Sedangkan menurut Sugiono (2014) penelitian gabungan adalah merupakan metode gabungan antara penelitian

⁹⁴ F. Hanif Al, Analisis dan Perancangan Sistem Informasi. Yogyakarta: Andi Offset, 2017

⁹⁵ Sugeng Pujileksono, *Metode Penelitian Komunikasi Kualitatif*, (Malang : Intrans Publishing ; 2016), hal. 35.

kualitatif dan kuantitatif (mixed methods).⁹⁶ Instrumen wawancara digunakan untuk untuk pengumpulan data secara kualitatif, sedangkan SWOT analisis digunakan pengisian data secara kuantitatif. Pengumpulan data dilakukan dengan data kuantitatif, kemudian secara kualitatif untuk membantu menjelaskan data yang diperoleh, sehingga dikenal dengan Model penelitian campuran *explanatory sequential design*.

- b. Metode Penelitian ini adalah deskriptif kualitatif, yaitu suatu metode yang dalam pemecahan masalah yang diteliti dengan gambaran subyek atau obyek penelitian berupa orang, lembaga atau masyarakat. Penelitian ini mendeskripsikan suatu fenomena, peristiwa dan kejadian sekarang, dengan fenomena aktual tanpa memberikan perlakuan secara khusus terhadap peristiwa. Adapun langkah-langkah dalam penelitian ini meliputi; menentukan masalah, menentukan informasi baik secara kualitatif dan kuantitatif, menentukan prosedur pengumpulan data, menentukan pengolahan data dan simpulan.⁹⁷
- c. Waktu dan Lokasi Penelitian

Penelitian dilakukan mulai tanggal 5 Juli sd 31 Agustus tahun 2021, dengan mengambil lokasi tiga Kabupaten/Kota yakni; Kabupaten Kutai Kertanegara, Tanah Kabupaten. Paser dan Sangatta Kabupaten Kutai Timur. Penelitian dilakukan menjadi tahap awal yaitu observasi awal sebelum dilakukan penelitian, dan tahap penelitian sekaligus pendalaman permasalahan dengan prinsip keabsahan data dari berbagai sumber yang relevan dan kompeten dibidangnya.

- d. Data dan Sumber Data
 - a). Data yang diperlukan adalah bersumber dari data evaluasi diri madrasah (EDM) yang sudah diisi dan di setujui serta di *approved* oleh Kepala Madrasah. Sedangkan dari e-RKAM rencana dan realisasi anggaran yang sudah di *approval* oleh Kepala Madrasah selama 1 tahun semester dalam tahun anggaran 2021. Data e-RKAM yang diperlukan meliputi perencanaan dan penganggaran, penatausahaan dan pelaporan. Sedangkan data EDM yang

⁹⁶ Sugiyono. 2014. Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods), Edisi ke- 5. Bandung: Alfabeta

⁹⁷ Imam Gunawan, *Meode Penelitian Kualitatif Teori dan Praktik* (Jakarta: Bumi Akasara , 2017), hal. 107-109.

diperlukan meliputi capaian nilai kinerja setiap aspek, rekomendasikan capaian, dan kegiatan yang direncanakan.

- b). Sumber data dalam penelitian ini berupa sumber data primer yaitu Kepala Madrasah, dan Bendahara. Sedangkan sumber data sekunder berasal dari operator evaluasi diri madrasah dan rencana kegiatan dan anggaran madrasah berbasis elektronik, dan Tim Pengembang Madrasah serta operator Kementerian Agama.
- e. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah menurut Imam Gunawan (2017),⁹⁸ dan Cholid Narbuka (2016), menggunakan metode observasi, dokumentasi, wawancara dan kuisioner.⁹⁹ Secara lebih rinci adalah sebagai berikut :

- a). Metode Observasi

Metode pengumpulan data menggunakan observasi non partisipan, karena observer dalam kegiatannya sama sekali tidak terlibat dalam kegiatan tersebut.¹⁰⁰ Pada pengumpulan data melalui teknik observasi yaitu dilakukan pengamatan langsung pada obyek yang menjadi sasaran. Kemudian data yang diperoleh dikumpulkan melalui catatan atau rekaman. Adapun data yang diobservasi adalah evaluasi diri madrasah dan dokumen pendukungnya, serta komponen rencana kegiatan dan anggaran madrasah berbasis elektronik yang sudah diisikan dalam aplikasi, serta sudah mendapat *approval* realisasi anggaran dari kepala madrasah. Adapun alat yang digunakan berupa *anecdotal record* dan *check list*.

- b). Dokumentasi

Pengambilan data melalui teknik dokumentasi digunakan untuk melengkapi Hasil Penelitian dan Pembahasan. Dokumen yang digunakan dalam riset ini berupa gambar, foto, laporan atau video. Sedangkan menurut Sugiono (2015) adalah suatu cara yang digunakan untuk memperoleh informasi dalam

⁹⁸ Imam Gunawan, *Meode Penelitian Kualitatif Teori dan Praktik*, hal.141.

⁹⁹ Cholid Narbuka, Abu Ahmadi, *Metodologi Penelitian*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2016), hal.72.

¹⁰⁰ Cholid Narbuka, Abu Ahmadi, *Metodologi Penelitian*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2016), hal.72.

bentuk dokumen, arsip atau gambar untuk keperluan riset.¹⁰¹ dokumentasi yang diperlukan berupa dokumen evaluasi diri madrasah 1 tahun terakhir yang sudah dimasukkan dalam aplikasi, perencanaan program dengan 8 Standard Nasional Pendidikan, realisasi anggaran dan output EDM dan eRKAM pada tahap 1.

c). Metode Wawancara

Wawancara adalah proses tanya jawab dalam penelitian yang berlangsung secara lisan, dimana dua orang atau lebih bertatap muka mendengarkan secara langsung informasi-informasi atau keterangan-keterangan. Jenis wawancara yang digunakan adalah wawancara terpimpin dimana wawancara menggunakan panduan pokok-pokok masalah yang diteliti, dengan memadukan wawancara bebas dan terpimpin. Pewawancara hanya membuat pokok-pokok masalah yang akan diteliti, selanjutnya dalam proses wawancara berlangsung mengikuti situasi pewawancara agar tidak menyimpang dari pedoman wawancara.¹⁰²

Proses pengambilan data melalui wawancara dilakukan peneliti secara langsung kepada *key informan*, untuk memperoleh data melalui diskusi. Tanya jawab, pertanyaan wawancara baik secara *offline* dan *online*. Penggalan data dilakukan wawancara dengan kepala madrasah, bendahara, tim pengembang madrasah dan operator e-RKAM serta operator dari Kementerian Agama.

f. Teknik Analisis Data

Formulasi strategis disusun menggunakan hasil analisis SWOT, adalah dengan menggabungkan berbagai indikator yang terdapat dalam kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman. Model penggabungannya menggunakan SWOT matrik. Namun tidak semua rencana strategi yang disusun dari SWOT matrik ini dapat digunakan seluruhnya. Strategi yang

¹⁰¹ Sugiyono, *Metode Penelitian Kombinasi/Mix Methods*. (Bandung: Alfabeta, 2015), hal. 329.

¹⁰² Cholid Narbuka, Abu Ahmadi, *Metodologi Penelitian*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2016), hal.84-85

dipilih adalah strategi yang dapat memecahkan isu strategis perusahaan, seperti matrik di bawah ini.¹⁰³

Kemudian dikatakan lebih lanjut bahwa analisis SWOT adalah suatu cara untuk mengidentifikasi berbagai faktor secara sistematis dalam rangka merumuskan strategi. Analisis ini didasarkan pada logika dapat memaksimalkan kekuatan (*strengths*), dan peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weaknesses*) dan ancaman (*threats*). Analisis SWOT mempertimbangkan faktor lingkungan eksternal, peluang dan ancaman yang dihadapi serta lingkungan internal kekuatan dan kelemahan. Analisis SWOT membandingkan antara faktor eksternal peluang dan ancaman dengan faktor internal kekuatan dan kelemahan, sehingga dapat diambil keputusan strategis.¹⁰⁴

Tabel 11 : SWOT MATRIK

		Internal Factors	
		Strengths (S)	Weaknesses (W)
External Factors	Opportunities (O)	Strengths/ Opportunities (SO)	Weaknesses/ Opportunities (WO)
	Threats (T)	Strengths/ Threats (ST)	Weaknesses/ Threats (WT)

Keterangan :

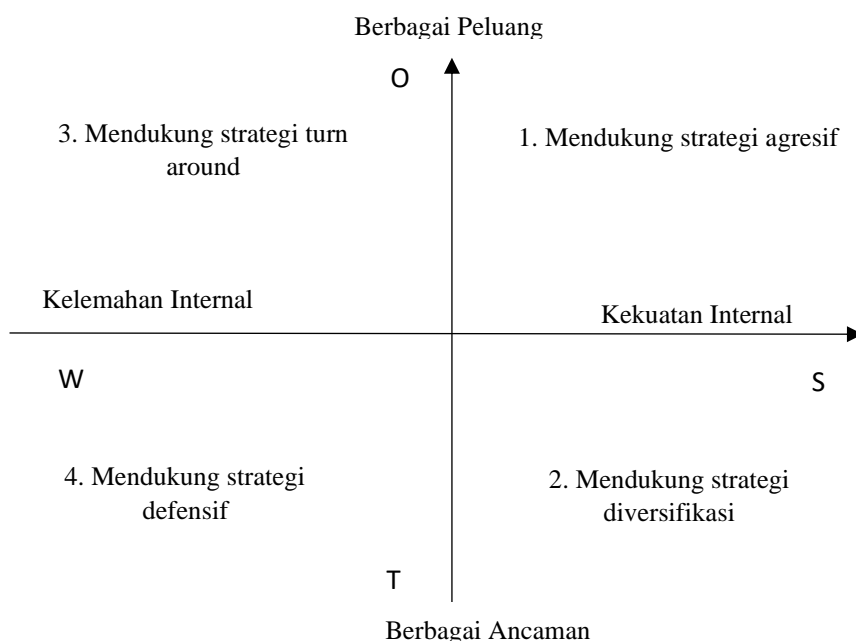
- S-O strategis adalah strategi yang disusun dengan cara menggunakan semua kekuatan untuk merebut peluang.
- W-O startegis adalah strategi yang disusun dengan cara meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang yang ada.
- S-T strategis adalah strategi yang disusun dengan cara menggunakan semua kekuatan untuk mengatasi ancaman.

¹⁰³ Freddy Rangkuti, *SWOT Balanced Scorecard Teknik Menyusun Strategi Korporat yang Efektif Plus Cara Mengelola Kinerja dan Risiko*. (Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama; 2019), hal. 64-67.

¹⁰⁴ Freddy Rangkuti, hal. 197

- W-T strategi adalah strategi yang disusun dengan cara meminimalkan kelemahan untuk menghindari ancaman.

Penelitian ini menggunakan strategi bertumbuh (*aggressive strategy*), sehingga pola ini dengan mempertimbangkan semua kekuatan internal yang dimilikinya, sumber daya manusia yang terlatih dari EDM dan e-RKAM, sarana dan prasarana yang mendukung, dukungan kebijakan, dan lain sebagainya. Kemudian strategi ini memanfaatkan kekuatan dan merebut peluang (S-O), dari prinsip dan pola e-RKAM agar memperoleh efektivitas pengelolaan anggaran BOSNAS, dan meningkatkan kualitas pendidikan. Model analisis SWOT ini akan mengikuti kerangka diagram sebagai berikut.



Gambar 7. Diagram Analisis SWOT

Secara analisis staretgi bertumbuh yang diambil oleh kepala madrasah berada pada kuadran 1, yaitu mendukung strategi agresif. Pola strategi ini adalah WO dimana strategi yang disusun dengan cara memanfaatkan peluang yang ada dan meminimalkan kelemahan. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agrsif, dengan tiga tahap yaitu pengumpulan data, analisis dan tahap pengambilan keputusan.¹⁰⁵

¹⁰⁵ Freddy Rangkuti, hal. 200

g. Pengecekan Keabsahan Data

Uji keabsahan data menurut Lincoln dan Guba (2016) yang dikutip oleh Emzir dalam penelitian kualitatif yakni kredibilitas (*creadibility*), transferabilitas (*transferability*), dependabilitas (*dependability*) dan konfirmabilitas (*confirmability*).¹⁰⁶ Sedangkan menurut Creswell dalam pengumpulan data diperlukan pengecekan data secara akurat dari temuan-temuan melalui strategi pengecekan anggota atau triangulasi.

Untuk meningkatkan keabsahan data penelitian kualitatif secara rinci menurut Sugeng (2016),¹⁰⁷ adalah sebagai berikut:

- a). Kreadibilitas (*creadibility*).
Kreadibilitas dapat dilakukan melalui perpanjangan waktu penelitian, pengamatan terus menerus, triangulasi data, berdiskusi dengan teman sejawat, menggunakan bahan referensi pendukung untuk membuktikan data yang ditemukan peneliti.
- b). Transferabilitas (*transferability*).
Proses transferabilitas ada dua hal yang perlu diperhatikan yaitu ; (a) seberapa dekat informan yang diwawancarai, (b) batasan kontekstual dari temuan. Selain itu dalam meningkatkan derajat transferabilitas menggunakan strategi ketersediaan data yang memadai dan pemilihan subyek atau partisipan yang dipilih secara purposive.
- c). Dependabilitas (*dependability*).
Dependabilitas mengacu pada konsistensi peneliti dengan mengumpulkan data, membentuk dan menggunakan konsep-konsep ketika membuat interpretasi kesimpulan. Proses ini dilakukan dengan cara ; (a) pengamatan oleh dua orang atau lebih, (b) cheking data, (c) audit trail atau menelusuri audit kasar.
- d). Konfirmabilitas (*confirmability*).
Konfirmabilitas adalah untuk membuktikan kebenaran penelitian sesuai data yang ditemukan dan dikumpulkan dalam laporan penelitian. Untuk mencapai Konfirmabilitas dapat dilakukan dengan cara mendiskusikan Hasil Penelitian dan Pembahasan dengan orang lain yang tidak ikut dan tidak

¹⁰⁶ Emzir, *Metodologi Penelitian Kualitatif, Analisis Data* (Jakarta, RajaGrafindo Persada, 2016), hal. 37-38

¹⁰⁷ Sugeng Pujileksono, *Metode Penelitian Komunikasi Kualitatif*, (Malang: Intrans Publisng, 2016), hal. 140-145.

berkepentingan dalam penelitian agar tujuannya lebih obyektif.

e). Triangulasi Data

Triangulasi adalah sebagai gabungan/kombinasi berbagai metode yang dipakai untuk mengambil fenomena yang saling terkait dari sudut pandang dan perspektif yang berbeda. Triangulasi meliputi empat hal yaitu : (a) triangulasi metode misalnya dengan cara membandingkan data yang diperoleh dengan interview dengan observasi, (b) triangulasi antar peneliti untuk penelitian berkelompok, (c) triangulasi sumber data yaitu menggali kebenaran data melalui sumber data yang berbeda misalnya selain memanfaatkan data observasi dan wawancara juga membandingkan dengan dokumen tertulis atau dokumen lainnya, dan (d) triangulasi teori yaitu dengan membandingkan perspektif teori yang relevan untuk menghindari bias individual peneliti atas temuan/kesimpulan yang ditemukan. Pendapat yaitu Imam triangulasi teoritik yaitu adalah memanfaatkan dua teori atau lebih untuk diadu dan dipadu.¹⁰⁸

Kredibilitas dilakukan dengan melakukan diskusi mendalam bersama operator dan pendamping, sedangkan proses transferabilitas dilakukan dengan memperdalam ketersediaan data yang ada di madrasah, akan tetapi tidak di upload di sistem, dependabilitas dilakukan dengan beberapa orang dalam tim peneliti. Pada proses triangulasi antar peneliti dan triangulasi sumber data melalui sumber data yang berbeda yaitu observasi dan wawancara.

3.7. Hasil Penelitian dan Pembahasan

Setelah dilakukan klasifikasi dari beberapa kemungkinan baik berdasarkan faktor internal maupun faktor eksternal serta dalam rangka mempermudah di dalam mendapatkan hasil analisis yang relevan maka dipergunakan model matrik SWOT Kelebihan dan kegunaan matrik SWOT adalah untuk lebih mempermudah untuk mendapatkan gambaran secara jelas dan gamblang bagaimana dan faktor apa saja yang menjadi peluang serta apa saja yang

¹⁰⁸ Imam Gunawan, *Meode Penelitian Kualitatif Teori dan Praktik*, hal.221.

menjadi ancaman terutama yang berasal dari eksternal yang dihadapi oleh sekolah/madrasah guna mengukur dan menyeimbangkan dengan kekuatan dan kelemahan yang tersedia. SWOT analisis setelah mendapatkan gambaran faktor luar, kemudian dilakukan penyesuaian untuk perbaikan ke dalam dalam menciptakan peluang yang menguntungkan. Selanjutnya berdasarkan matrik SWOT ini diperoleh empat jenis kemungkinan yang selanjutnya dapat dipergunakan sebagai opsi strategik dalam pengambilan kebijakan.

Bagaimana gambaran strategi manajemen sekolah/madrasah dalam mengimplementasikan sistem eRKAM berdasarkan data matrik SWOT yang terdiri atas empat faktor yakni kekuatan, peluang, kelemahan dan ancaman tersebut tersaji dalam tabel berikut :

Tabel 12 : Matrik SWOT Analisis Faktor Kekuatan

No.	Uraian	Jumlah	Bobot	Rating	B x R (Skor)
1	Tim Pengembang Madrasah	4.00	0.09	4.00	0.36
2	Bendahara bosnas	4.50	0.10	4.75	0.48
3	Operator eRKAM	4.00	0.09	4.25	0.38
4	Kepala Madrasah	4.50	0.10	4.50	0.46
5	EDM	5.00	0.11	4.75	0.53
6	Dana Bosnas	4.50	0.10	4.50	0.46
7	Internet	4.50	0.10	4.25	0.43
8	Sarana Pendukung	5.00	0.11	5.00	0.56
9	Tenaga Pendidik dan Kependidikan	4.75	0.11	4.25	0.45
10	Peran serta Masyarakat	3.75	0.08	4.50	0.38
	Jumlah	44.5	1.00		4.49

Dari hasil SWOT analisis pada faktor yang Menguatkan sekolah/madrasah dalam mengimplementasikan sistem informasi Rencana Kerja Anggaran Madrasah (eRKAM) ditinjau berdasarkan 10 instrumen yang telah ditetapkan, masing-masing diperoleh skor pada Tim Pengembang Madrasah sebesar 0.36, Bendahara bosnas sebesar 0.48, Operator eRKAM dengan skor 0.38, Kepala Madrasah dengan skor 0.46, EDM dengan skor 0.53, Dana Bosnas sebesar 0.46, Ketersediaan Internet sebesar 0.43, Sarana Pendukung dengan skor 5.6, Tenaga

Pendidik dan Kependidikan sebesar 0.45 serta Peran serta Masyarakat dengan skor 0.38. Jadi keseluruhan skor yang menguatkan sebesar 4.49.

Tabel 13: Hasil SWOT Berdasarkan Faktor Peluang

NO	Uraian	Signifikansi	Bobot	Ratin g	B x R (Skor)
1	Tim Pengembang Madrasah	4.75	0.10	4.25	0.43
2	Bendahara Bosnas	4.75	0.10	4.75	0.48
3	Operator eRKAM	5.00	0.11	4.25	0.45
4	Kepala Madrasah	4.50	0.09	4.50	0.43
5	EDM	5.00	0.11	5.00	0.53
6	Dana Bosnas	5.00	0.11	4.25	0.45
7	Internet	4.50	0.09	4.25	0.40
8	Sarana Pendukung Tenaga Pendidik dan	5.00	0.11	5.00	0.53
9	Kependidikan	4.50	0.09	4.25	0.40
10	Peranserta Masyarakat	4.50	0.09	4.25	0.40
	Jumlah	47.5	1.00		4.48

Hasil SWOT analisis pada faktor yang merupakan Peluang bagi pihak sekolah/madrasah di dalam mengimplementasikan sistem informasi Rencana Kerja Anggaran Madrasah secara elektronik ditinjau berdasarkan 10 instrumen yang telah ditetapkan, dengan membagi skor masing-masing instrumen pada aspek Tim Pengembang Madrasah sebesar 0.43, Bendahara BOSNAS dengan skor 0.48, Operator eRKAM sebesar 0.45, Kepala Madrasah dengan skor 0.43, EDM sebesar 0.53, Dana BOSNAS sebesar 0.45, Ketersediaan Internet dengan skor 0.40, Sarana Pendukung sebesar 0.53, Tenaga Pendidik dan Kependidikan sebesar 0.40 serta Peran serta Masyarakat dengan skor 0.40. Jadi keseluruhan skor yang merupakan faktor Peluang bagi madrasah/sekolah sebesar 4.48.

Tabel 14: Hasil SWOT Analisis Berdasarkan Faktor Kelemahan

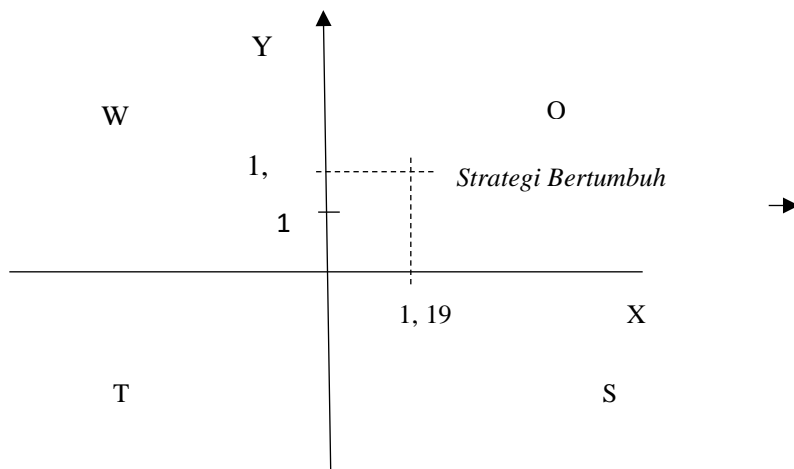
No.	Uraian	Signifikansi	Bobot	Rating	B x R (Skor)
1	Tim Pengembang Madrasah belum optimal	2.50	0.09	2.75	0.26
2	Pekerjaan Bendahara overlapping	2.50	0.09	3.50	0.33
3	Operator tidak sesuai keahliannya	2.75	0.10	3.75	0.39
4	Kepala Madrasah belum akomodatif	3.00	0.11	3.25	0.36
5	data EDM masih kurang	2.00	0.07	2.75	0.21
6	e-RKAM prinsip kerjanya ribet	3.00	0.11	3.25	0.36
7	Bosnas tidak representatif	2.75	0.10	3.50	0.36
8	Internet tidak lancar	2.25	0.08	3.00	0.25
9	Tendik dan Kependidikan tidak cukup	3.00	0.11	3.50	0.39
10	Peran serta Masyarakat belum optimal	3.00	0.11	3.50	0.39
	Jumlah	26.75	1.00		3.30

Hasil SWOT analisis atas faktor yang melemahkan pihak sekolah/madrasah dalam mengimplementasikan sistem informasi Rencana Kerja Anggaran Madrasah (eRKAM) berdasarkan 10 instrumen yang telah ditetapkan masing-masing oleh pihak madrasah/sekolah berdasarkan data yang ada diperoleh skor yakni pada aspek Tim pengembang Madrasah belum optimal memperoleh skor 0.26, pada aspek Pekerjaan bendahara overlapping dengan skor 0.33, pada aspek Operator tidak sesuai keahlian dengan skor 0.33, dan untuk aspek Kepala Madrasah belum akomodatif dengan skor 0.33, pada aspek data EDM terhitung masih kurang yang hanya memiliki skor 0.31, dan pada aspek Dana Bosnas tidak representatif dengan skor 0.36, pada aspek Ketersediaan Internet tidak lancar dengan skor 0.25, dan untuk aspek Tenaga Pendidik dan Kependidikan tidak cakap dengan skor 0.39, serta Peran serta Masyarakat belum optimal dengan skor 0.39, dengan demikian total keseluruhan yang merupakan faktor yang melemahkan berjumlah berdasarkan data yang ada adalah 1.19 (sebagai sumbu X).

Tabel 15: Hasil SWOT Analisis Berdasarkan Faktor Ancaman

N	O	Uraian	Signifikansi	Bobo t	Rating	B x R (Skor)
1		Tim Pengembang Madrasah	2.75	0.10	2.75	0.28
2		Bendahara Bosnas	2.75	0.10	3.00	0.31
3		Operator eRKAM	2.75	0.10	3.00	0.31
4		Kepala Madrasah	2.50	0.09	2.50	0.23
5		EDM	2.75	0.10	3.00	0.31
6		Dana Bosnas	2.75	0.10	2.75	0.28
7		Fasilitas internet	2.75	0.10	2.75	0.28
8		Sarana Pendukung	2.50	0.09	3.00	0.28
9		Pendidik dan Kependidikan	2.75	0.10	2.50	0.25
10		Peranserta Masyarakat	2.75	0.10	2.25	0.23
		Jumlah	27.00	1.00		2.75
		Skor Faktor Ancaman				-2.75

Hasil SWOT analisis pada faktor yang merupakan Ancaman sekolah/madrasah ditinjau berdasarkan 10 instrumen yang telah ditetapkan diperoleh skor masing-masing, yakni Tim Pengembang Madrasah sebesar 0.28, Bendahara bosnas dengan skor 0.31, Operator eRKAM sebesar 0.31, Kepala Madrasah dengan skor 0.23, EDM dengan skor 0.31, Dana Bosnas sebesar 0.28, Ketersediaan Internet dengan skor 0.28, Sarana Pendukung sebesar 0.28, Tenaga Pendidik dan Kependidikan dengan skor 0.25 serta Peran serta Masyarakat sebesar 0.23. Sehingga keseluruhan skor pada aspek yang merupakan Ancaman dalam mengimplementasikan sistem informasi eRKAM sebesar 1.73 (sebagai sumbu Y). Berdasarkan hasil analisis data menggunakan model SWOT diatas kemudian dilakukan proses lebih lanjut guna memetakan pada aspek apa saja yang signifikan memberikan pengaruh terhadap pola manajemen yang dilakukan dan diimplementasikan oleh setiap sekolah/madrasah. Hal ini dilakukan dengan membuatnya dalam bentuk SWOT Matrix sehingga bisa termonitor seberapa jauh faktor lingkungan baik internal dan eksternal berpengaruh terhadap sistem perencanaan dan kebijakan strategis dalam pencapaian suatu tujuan. Berikut SWOT Matrix tersebut.



Gambar 8. Strategi Bertumbuh Kepala Madrasah

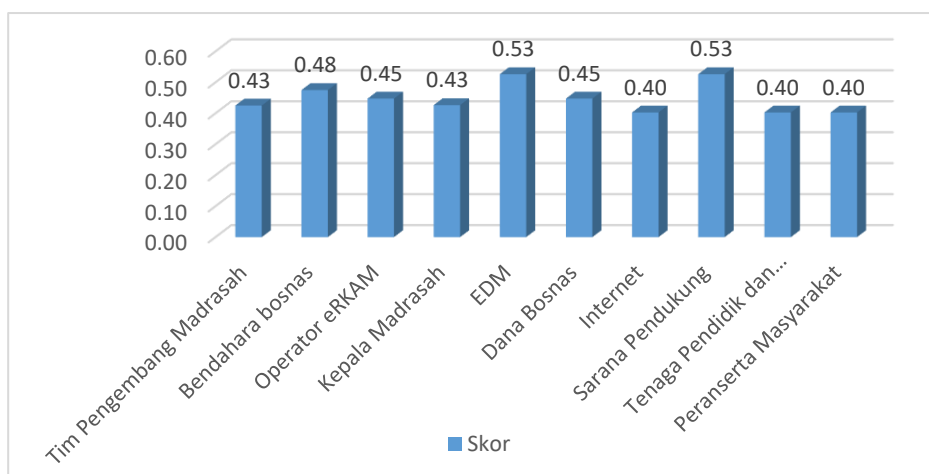
Selanjutnya akan dicari rating masing-masing menggunakan model IFAS (*internal factor analysis strategy*), EFAS (*eksternal faktor analysis strategy*) dan SFAS (*strategy factor analysis strategy*) dengan memperhitungkan nilai bobot dan rating berdasarkan empat faktor SWOT analisis yakni Kekuatan, Kelemahan, Peluang dan Ancaman akan ditetapkan berdasarkan sistem pembobotan dan skoring sebagai berikut.

Berdasarkan Hasil Penelitian dan Pembahasan maka dilakukan pembahasan sebagai berikut : Analisis strategi bertumbuh kepala madrasah memperoleh titik koordinat. $Y = 1,73$ dan $X = 1,19$ berada pada kuadran dua. Hasil menunjukkan bahwa Hasil Penelitian dan Pembahasan menunjukkan growth strategi (*Aggressive Strategy*), dengan koordinat (1,19, 1,73). Berdasarkan hasil tersebut faktor eksternal akan lebih dinamis dan bersaing untuk melakukan perbaikan ke dalam dengan memanfaatkan peluang yang menguntungkan madrasah. Pada analisis SWOT yang menjadi titik tolak adalah faktor luar berupa ancaman dan peluang, baru faktor dari dalam kelemahan dan kekuatan, kepala madrasah melakukan kebijakan meminimalkan ancaman melalui pemanfaatan kekuatan dan kelemahan. Secara ringkas dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 16: Hasil SWOT Analisis Berdasarkan Faktor Eksternal

NO	Uraian	Skor
1	Tim Pengembang Madrasah	0,43
2	Bendahara bosnas	0,48
3	Operator eRKAM	0,45
4	Kepala Madrasah	0,43
5	Evalusi Diri Madrasah	0,53
6	Dana Bantuan Operasional Sekolah/Madrasah	0,45
7	Internet	0,40
8	Sarana Pendukung	0,53
9	Tenaga Pendidik dan Kependidikan	0,40
10	Peranserta Masyarakat	0,40
	Jumlah	4,48

Berdasarkan tabel IV.6, hasil dari SWOT faktor eksternal yang menjadi peluang madrasah memiliki nilai yang baik yaitu sebesar 4,48. Hal ini menjadi peluang yang sangat baik bagi madrasah untuk dapat mengembangkan kreativitasnya. Kemampuan kepala madrasah dalam menggunakan kekuatan internalnya perlu strategi bertumbuh, sehingga dapat memperluas produk/hasil kelulusannya dalam meningkatkan mutu madrasah. Kekuatan internal untuk menghadapi peluang dapat dilihat seperti diagram bantang di bawah ini.



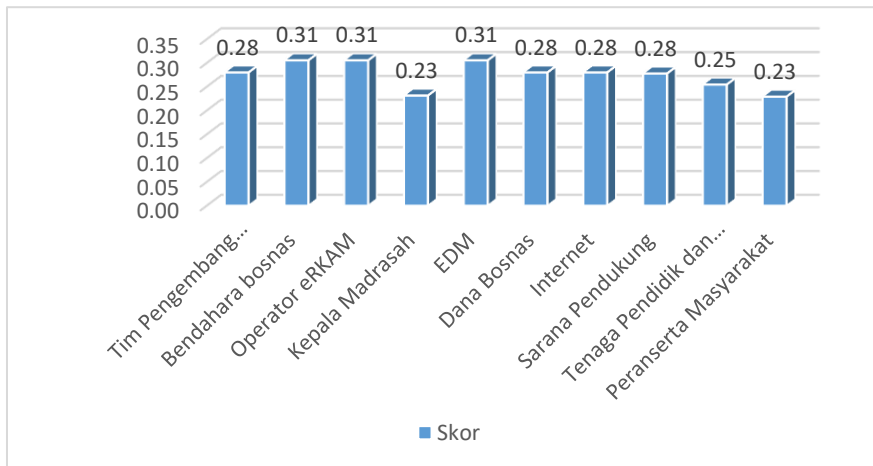
Gambar 9. Diagram Batang SWOT Faktor Eksternal

Berdasarkan Diagram Batang SWOT Faktor Eksternal faktor-faktor yang dominan memiliki skor tertinggi yaitu EDM sebesar 0,53, sarana pendukung 0,53 dan terkecil 0,40 dari internet, tenaga pendidik dan kependidikan, serta peran serta masyarakat. Faktor yang lain memiliki rentang antara 0,43 sampai dengan 0,48. Sedangkan besarnya faktor ancaman dari Hasil Penelitian dan Pembahasan seperti pada tabel di bawah ini.

Tabel 17: Hasil SWOT Analisis Berdasarkan Faktor Ancaman

NO	Uraian	Skor
1	Tim Pengembang Madrasah	0,28
2	Bendahara bosnas	0,31
3	Operator eRKAM	0,31
4	Kepala Madrasah	0,23
5	Evaluasi Diri Madrasah	0,31
6	Dana Bantuan Operasional Sekolah/Madrasah	0,28
7	Internet	0,28
8	Sarana Pendukung	0,28
9	Tenaga Pendidik dan Kependidikan	0,25
10	Peranserta Masyarakat	0,23
	Jumlah	- 2,75

Berdasarkan tabel IV.7, hasil dari SWOT faktor ancaman madrasah memiliki nilai yang baik yaitu sebesar (- 2, 75). Hal ini menjadi tantangan tersendiri bagi madrasah untuk dapat mengatasinya dengan meminimalkan kelemahan dan memaksimalkan peluang. Kemampuan kepala madrasah dalam menggunakan kekuatan internalnya perlu strategi bertumbuh, dalam meningkatkan mutu madrasah. Kekuatan internal untuk menghadapi tantangan dapat dilihat seperti diagram batang di bawah ini.



Gambar 10. Diagram Batang SWOT Faktor Ancaman

Berdasarkan Diagram Batang SWOT Faktor ancaman faktor-faktor yang dominan memiliki skor tertinggi yaitu kinerja bendahara sebesar 0,31 operator eRKAM 0,31 dan EDM yaitu 0,31, serta tantangan terkecil 0,23 dari pihak kepala madrasah, dan peran serta masyarakat. Faktor yang lain memiliki rentang antara 0,25 sampai dengan 0,88. Berdasarkan data inilah kepala madrasah agar dapat melaksanakan strategi bertumbuh yang terletak pada kuadran 1.

Temuan penelitian berada pada kuadran 1 atau SO (*Aggressive Strategy*) dengan memanfaatkan kekuatan internal untuk menangkap peluang yang ada. Berdasarkan matrik SWOT tersebut peneliti membuat matrik dengan mengidentifikasi ringkasan analisis faktor dari dalam faktor luar yang mempengaruhi strategi kepala madrasah dalam mengambil keputusan. Secara lengkap matrik tersebut dapat dilihat di bawah ini.

Tabel 18: Analisis SWOT Analisis Berdasarkan Ifas dan Efas

<p>IFAS EFAS</p>	<p>Strengths (S) tentukan faktor-faktor kekuatan internal</p> <ol style="list-style-type: none"> Memiliki SDM cukup dan profesional Memiliki dana rutin selain BOSNAS Sarana & Prasarana mencukupi Letaknya strategis Kepala madrasah sebagai agent perubahan Dukungan maksimal dari tim EDM dan eRKAM 	<p>Weaknesses (W) tentukan faktor-faktor kelemahan internal</p> <ol style="list-style-type: none"> Jumlah tidak mencukupi Kinerja SDM belum maksimal Sarana & prasarana tidak mencukupi Letak sekolah tidak strategis Kepala madrasah belum sebagai agent perubahan Tim EDM dan ERKAM belum maksimal kinerja
<p>Opportunities (O) Tentukan faktor peluang eksternal</p> <ol style="list-style-type: none"> Menjadi madrasah unggulan Meningkatkan publikasi ke masyarakat luar peminat siswa melebihi daya tampung Menjadi sekolah berprestasi Siswa memiliki prestasi nasional 	<p>Strategi (SO) ciptakan strategi yang menggabungkan kekuatan untuk memanfaatkan peluang</p> <ol style="list-style-type: none"> Membuat program unggulan Memanfaat media sosial untuk publikasi Membuat kelas unggulan Mengikuti lomba sekolah berprestasi Membentuk klub unggulan dalam pembinaan prestasi siswa 	<p>Strategi (WO) ciptakan strategi meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang</p> <ol style="list-style-type: none"> Kerja sama dengan sekolah unggulan Memperkuat tim IT untuk publikasi Workshop inovasi kelas unggulan Pembinaan berkelanjutan prestasi siswa Studi banding pada sekolah lain

<p>Treats (T) tentukan faktor ancaman eksternal</p> <p>a. Tidak diminati masyarakat</p> <p>b. Siswa Tidak mampu besaing global</p> <p>c. Tidak ada dana publikasi madrasah</p> <p>d. Tidak menjadi madrasah unggulan</p> <p>e. Prestasi madrasah rendah</p>	<p>Strategi (ST) ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman</p> <p>a. Melibatkan masyarakat dalam pengembangan madrasah</p> <p>b. Mengoptimalkan pembinaan siswa program unggulan</p> <p>c. Melakukan kerja sama dengan pihak eskternal</p> <p>d. Meningkatkan prestasi kerja guru dan karyawan</p> <p>e. Mengikutkan perlombaan dari lokal - internasional</p>	<p>Strategi (WT) ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman</p> <p>a. Menambah tenaga honorer</p> <p>b. Pemberian reward SDM berprestasi</p> <p>c. Melakukan penambahan dana melalui pihak eksternal</p> <p>d. Meningkatkan publikasi madrasah</p> <p>e. Workshop dan pendampingan program unggulan</p>
---	--	--

Berdasarkan tabel EFAS dan IFAS tersebut di atas, maka penelitian menfokuskan pada Strategi (SO) ciptakan strategi yang mengg kekuatan untuk memanfaatkan peluang dengan cara ;

Strategi yang digunakan dalam SWOT Analisis adalah dengan lebih mengutamakan faktor eksternal terlebih dahulu yaitu dengan strategi :

1. SO (*Aggressive Strategy*), dengan menggunakan kekuatan dari dalam/internal untuk mengambil peluang dari luar. Strategi ini dilakukan dengan cara ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang antara lain adalah :
 - a. Membuat program unggulan
 - b. Memanfaat media sosial untuk publikasi
 - c. Membuat kelas unggulan
 - d. Mengikuti lomba sekolah berprestasi
 - e. Membentuk klub unggulan dalam pembinaan prestasi siswa
2. WO (*Turn Around*) dengan menggunakan peluang eksternal untuk Strategi (WO) ciptakan strategi meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang dengan cara sebagai berikut :
 - a. Kerja sama dengan sekolah unggulan
 - b. Memperkuat tim IT untuk publikasi
 - c. Workshop inovasi kelas unggulan
 - d. Pembinaan berkelanjutan prestasi siswa
 - e. Studi banding pada sekolah lain untuk memaksimalkan kesempatan yang dimilikinya.

3. ST (*Diversification Strategy*) dengan menggunakan kekuatan internal untuk menghindari ancaman dari luar. Strategi (ST) ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman
 - a. Melibatkan masyarakat dalam pengembangan madrasah
 - b. Mengoptimalkan pembinaan siswa program unggulan
 - c. Melakukan kerja sama dengan pihak eskternal
 - d. Meningkatkan prestasi kerja guru dan karyawan
 - e. Mengikuti perlombaan dari lokal-internasional
4. WT (*Turn Around*) dengan meminimalkan kelemahan dan ancaman yang ada. Strategi (WT) ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman
 - a. Menambah tenaga honorer
 - b. Pemberian reward SDM berprestasi
 - c. Melakukan penambahan dana melalui pihak eksternal
 - d. Meningkatkan publikasi madrasah
 - e. *Workshop* dan pendampingan program unggulan

Berdasarkan hasil temuan penelitian dimana kepala sekolah memiliki strategi bertumbuh dengan memanfaatkan kekuatan internal yang dimiliki untuk memanfaatkan peluang yang dapat dicapai, melalui strategi bertumbuh. Selain itu kepala madrasah memanfaatkan menaftaakan strategi untuk mengantisipasi ancaman dari luar madrasah. Bagaimana stretegi tersebut dilakukannya? Beberapa peneliti yang mendukung dari stretegi bertumbuh yang dilakukan oleh kepala madrasah.

Kepala sekolah sebagai seorang pemimpin akan melakukan kepemimpinannya agar tidak di ambil oleh sekolah lainnya. Sekolah akan selalu berusaha merebut posisi untuk unggul dan berprestasi, dengan mengambil keputusan melakukan perluasan dengan mengambil kebijakan perbaikan program dari delapan standar nasional pendidikan. Menurut Michael E. Porter (2007), berupa keunggulan dalam pembiayaan agar dalam pengelolaan pembiayaan lebih agresif, tepat guna dan tepat sasaran, deferensiasi sebagai tindakan kepala sekolah membuat sebuah hasil yang baru dan lebih unik, dan memiliki sebuah fokus pada segmen pelayanan siswa sebagai pelanggan utamanya.

Kepala sekolah sebagai pemimpin dapat mengintegrasikan dan adaptasi dengan Standar Nasional Pendidikan, sebagai acuan dalam membuat perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi pendidikan, guna menciptakan sekolah yang berkualitas. Kepala sekolah sebagai pemimpin dan sekaligus sebagai edukator, perlu menyikapi secara sistemik, terpadu dan menyeluruh. Hal ini adalah untuk melakukan

reorientasi dan perbaikan sekolah secara menyeluruh. Menurut Alan (2013) minimal ada dua hal yang dapat dilakukan oleh kepala sekolah sebagai indikator kinerjanya. Indikator kinerja itu berupa; (1) adaptasi, dimana kepala sekolah perlu melakukan penyesuaian yang terdapat dalam Standar Nasional Pendidikan untuk memperoleh sekolah yang unggul, (2) adopsi, yaitu melalui perluasan dan penyesuaian dari unsur-unsur yang belum ada dengan mengacu pada Standar Nasional Pendidik.¹⁰⁹

Kepala sekolah berupaya menerapkan strategi bertumbuh dalam mengembangkan sekolahnya dilihat melalui karakteristik antara lain ; (1) Budaya Sekolah/Madrasah, (2) Manajemen Berbasis Sekolah, (3) Implementasi Kecakapan Hidup, (4) Pengelolaan Sekolah Yang Efektif dan Efisien, (5) Pengembangan Kualitas Mengajar.¹¹⁰

Pengelolaan yang tepat guna dan tepat sasaran terutama dalam Standar Pembiayaan dan Sumber Daya Manusia yang masih minim, maka perlu dilakukan strategi lain yaitu WO untuk mendukung strategi dengan meminimalkan kelemahan dan memanfaatkan peluang yang dapat diraihinya. Hal ini dilakukan untuk meningkatkan kualitas sekolah dengan memanfaatkan orang tua siswa, alumni dan peran komite madrasah, untuk memaksimalkan dana yang terbatas dalam kegiatan kesiswaan, penambahan saran dan parasarana sekolah dan pembiayaan guru dan tenaga kependidikan, terutama yang masih status tidak tetap.¹¹¹

Berdasarkan kedua pendapat tersebut di atas dalam penelitiannya implementasi manajemen berbasis sekolah, merupakan kunci utama kepala sekolah dapat mengoptimalkan segala sesuatu yang dimilikinya dengan pola pengambilan keputusan secara *bottom up*. Sehingga dapat meminimalisir kelemahan yang dimilikinya dan memperkuat peluang yang ada, melalui kekuatan internal dari sekolah. Hal ini perlu dilakukan sebuah strategi bertumbuh atau lebih dikenal SO.

Sedangkan menurut Edy Sujoko (2010) dalam hasil risetnya penerapan strategi SO pada kuadran, dengan memanfaatkan kekuatan internal untuk memanfaatkan peluang eksternal sekolah. Peningkatan kualitas madrasah dilakukan melalui beberapa aspek antara lain; (1)

¹⁰⁹ Setyoko Allan, "Strategi Bertumbuh (Aggressive Strategy)," *Allan Setyoko* (blog), August 20, 2013, <http://allansetyoko.blogspot.com/2013/08/strategi-bertumbuh-aggressive-strategy.html>.

¹¹⁰ Allan hal.5.

¹¹¹ Ririn Tius Eka Margareta and Bambang Ismanto, "Strategi Perencanaan Pembiayaan Sekolah Dalam Peningkatan Mutu Di SMP Negeri," *Kelola: Jurnal Manajemen Pendidikan* 4, no. 2 (2017): 195–204.

mengembangkan kualitas lingkungan sekolah menuju komunitas belajar, (2) membentuk kelompok-kelompok prestasi siswa, (3) mengoptimalkan peran kepala sekolah sebagai leader dan manajer di sekolah, (4) penambahan fasilitas sekolah untuk mendukung sekolah digital, dan (5) dibentuk tim monitoring dan evaluasi untuk menopang efektivitas dan efisiensi program sekolah.¹¹²

Senada dalam peningkatan sarana sekolah yang lebih mempersiapkan teknologi dan ilmu komputer, seorang kepala sekolah sebagai pemimpin pada era digital 4.0. Peningkatan kualitas sumber daya manusia didukung dengan TIK sebagai unsur utamanya. Keterbukaan dan perkembangan jaman secara cepat dan terbuka, maka pola belajar menggunakan prinsip 4C (*critical thinking, creativity, communication, collaboration*), yang menjadi tuntutan kecakapan abad 21.¹¹³

Pada era revolusi industri 4.0 kepala sekolah dituntut untuk dapat meningkatkan kualitas pendidikannya. Peningkatan kualitas tidak terlepas dari peran sumber daya manusianya dan sarana dan prasarana yang dapat digunakan untuk proses pembelajaran dan dukungan operasional lainnya. Peningkatan kualitas lingkungan sekolah menuju komunitas pembelajaran menjadi kunci dalam peningkatan mutu sekolah/madrasah.

Hasil Penelitian dan Pembahasan Lestari dan Sholeh (2020), dampak budaya sekolah dalam peningkatan mutu adalah; (1) siswa menikmati pelayanan yang maksimal dalam kegiatan intrakurikuler dan ekstrakurikuler, (2) terciptanya iklim kerja yang kondusif dan dinamis dan stabil, (3) mendapatkan kepercayaan tinggi dari masyarakat dalam menghasilkan lulusan yang berkualitas.¹¹⁴

Suasana sekolah dan iklim kerja yang baik di sekolah/madrasah memiliki peran yang dominan dalam meningkatkan kualitas pembelajaran. Kecukupan sarana pendukung kegiatan pembelajaran berupa media dapat menjadi sarana pendukung meningkatkan prestasi siswa.

¹¹² Edi Sujoko, "Strategi Peningkatan Mutu Sekolah Berdasarkan Analisis Swot Di Sekolah Menengah Pertama," *Kelola: Jurnal Manajemen Pendidikan* 4, no. 1 (2017): 83–96.

¹¹³ Muslimah Hikmah Wening and Achadi Budi Santosa, "Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Menghadapi Era Digital 4.0," *JMKSP (Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, Dan Supervisi Pendidikan)* 5, no. 1 (2020): 56–64.

¹¹⁴ Wenny Dwi Lestari and Muhamad Sholeh, "Strategi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Budaya Mutu Sekolah," n.d.

Menurut Badawi dkk (2020).¹¹⁵ dan Sri Lestari (2019), suasana kerja yang tenang dan damai menciptakan kenyamanan dalam bekerja seluruh warga sekolah. Kewenangan seluruh warganya secara otonom dapat meningkatkan prestasi siswa dan kelulusan sekolah. Penggunaan media belajar yang digunakan dengan dukungan dari semua komponen berdampak naiknya prestasi siswa melalui implementasi manajemen berbasis sekolah.¹¹⁶

Berdasarkan pendapat peneliti terdahulu seorang kepala sekolah dalam menerapkan strategi bertumbuh adalah melakukan sebuah inovasi dimulai dari perencanaan dengan membuat program unggulan di madrasah, pemanfaatan media sosial untuk publikasi dan kegiatan yang menggunakan teknologi informasi baik aplikasi manajemen madrasah, pembelajaran online. Kreativitas madrasah juga dapat dilakukan dengan membuat kelas unggulan untuk menampung siswa-siswa yang berbakat terutama di akademik, sehingga dapat mengikuti lomba sekolah berprestasi tingkat lokal sampai internasional. Pembinaan siswa di madrasah juga memerlukan sebuah wadah atau klub unggulan dalam pembinaan prestasi siswa sesuai dengan bakatnya masing-masing.

Peran kepala madrasah dalam implementasi strategi bertumbuh adalah: (1) pertumbuhan vertikal (*vertical growth*), dicapai melalui dicapai dengan mengambil alih fungsi yang dilakukan oleh pemasok (*supplier*) dan pengguna dalam hal ini masyarakat dan lembaga pendidikan memiliki minat untuk bersekolah di madrasah atau dikenal dengan konsentrasi (*concentration*), (2) pertumbuhan horizontal (*horizontal growth*) adalah perluasan atas produk-produk atau output ke area geografis yang baru, melalui perluasan *output* untuk menjadi sekolah/madrasah unggulan, (3) Disersifikasi terkonsentrasi (*concentric disersification-related*). Pertumbuhan dengan disersifikasi tipe ini berarti madrasah mengembangkan usaha-usahanya pada bisnis yang masih terkait dengan usaha utama pendidikan. Bisanya ini bisa dilakukan madrasah karena kondisi internal madrasah sangat kuat/maju.

Strategi yang dilakukan oleh kepala madrasah dalam menerapkan strategi bertumbuh masih mengalami kendala antara lain; masa pandemi dalam pelaksanaan pendidikan tidak semua tenaga

¹¹⁵ Badawi Badawi, "Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah Dalam Meningkatkan Prestasi Belajar Peserta Didik-Copy," *Manajemen Pendidikan* 14, no. 2 (2020).

¹¹⁶ Sri Lestari, "Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) Dalam Meningkatkan Kompetensi Guru Di SD Negeri Kalisari II/513 Surabaya.," *KABILAH: Journal of Social Community* 4, no. 1 (2019): 69–74.

pendidik dan kependidikan selalu ada di tempat kerja, bahkan ada yang kembali ke daerah asal yang jauh sehingga, terkendala dalam percepatan program. (b) unit-unit usaha hampir tidak produktif lagi, misalnya koperasi sekolah, kantin sekolah dan unit lain yang dimiliki madrasah.

Strategi dalam mengatasi kendala adalah dengan memanfaatkan beberapa peluang yang dimiliki madrasah melalui pemanfaat media sosial, misalnya facebook, instagram, twiter dan lain sebagainya. Untuk menjaga stabilitas keberadaan madrasah maka diperlukan sebuah komitmen dari semua warga madrasah dalam menjalankan tugasnya. Hal ini diperkuat oleh Nurhadidjah (2020), komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan secara bersama-sama berpengaruh terhadap *turover intention* karyawan sebesar 88,1%.¹¹⁷

Peningkatan kualitas madrasah dengan berbagai macam upaya adalah sebuah upaya memanfaatkan peluang eksternal yang ada dengan meminimalisir kelemahan kondisi internal madrasah. Strategi ini adalah melalui memperkecil ancaman dari luar, setelah dan memanfaatkan peluang melalui peningkatan komitmen seluruh warga madrasah. Strategi bertumbuh ini diterapkan dengan memanfaatkan media sosial untuk semua pemasok/input yang akan pengguna dan pelanggan madrasah. produktif dan atau peningkatan produktivitas kinerja seluruh pendidik dan tenaga kependidikan.

Berdasarkan Hasil Penelitian dan Pembahasan dan analisis data dari bab sebelumnya, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

- a. Strategi bertumbuh Kepala Madrasah meliputi : (a) pertumbuhan vertikal (*vertical growth*), dicapai melalui dicapai dengan mengambil alih fungsi yang dilakukan oleh pemasok (*supplier*) dan pengguna dalam hal ini masyarakat dan lembaga pendidikan memiliki minat untuk bersekolah di madrasah atau dikenal dengan konsentrasi (*concentration*), (b) pertumbuhan horizontal (*horizontal growth*) adalah perluasan atas produk-produk atau output ke area geografis yang baru, melalui perluasan *output* untuk menjadi sekolah/madrasah unggulan, (c) Disersivikasi terkonsentrasi (*concentric disersivification-related*). Pertumbuhan dengan disersifikasi tipe ini berarti madrasah mengembangkan usaha-usahanya pada bisnis yang masih terkait dengan usaha utama pendidikan. Bisanya ini bisa

¹¹⁷ Nurhajidah Yasmin Ghaisani, Nur Hidayati, and Budi Wahono, "Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Turnover Intention Karyawan (Studi Pada Coffee Shop Kopi Studio24 Kota Malang)," *Jurnal Ilmiah Riset Manajemen* 9, no. 04 (2020).

dilakukan madrasah karena kondisi internal madrasah sangat kuat/maju.

- b. Kendala dalam menerapkan strategi bertumbuh masing-masing madrasah bervariasi antara lain; (a) saat pandemi tidak pendidik dan tenaga kependidikan tinggal di Balikpapan, sehingga mengalami kendala teknis dalam pelaksanaannya, (b) unit-unit usaha yang selama ini produktif mendukung program madrasah hampir tidak produktif, (b) sebagian tim pengembang madrasah belum dapat menjalankan tupoksinya, (c) tumpang tindih tupoksi pengelola rencana kegiatan dan anggaran madrasah berbasis elektronik, dan (d) jumlah siswa dan dana yang diberikan ke madrasah masih terdapat selisih, sehingga masih ada kekurangan dalam penerimaan untuk pembiayaan madrasah.

3.8. Kesimpulan

Berdasarkan kesimpulan yang telah ditemukan di atas, maka peneliti memberikan rekomendasi kepada pihak-pihak yang terkait. Pelaksanaan rencana kegiatan dan anggaran berbasis elektronik di madrasah Kalimantan Timur, yang menjadi salah satu program unggulan Kementerian Agama Republik Indonesia merupakan tahap awal untuk melakukan sebuah perubahan melalui program Madrasah Reform. Adapun kontribusi penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Memberikan masukan Kepala Kantor Kementerian Agama agar melakukan rekrutmen fasilitator Kabupaten/Kota berdasarkan jumlah madrasah dibandingkan jumlah ideal pendamping di masing-masing Kabupaten/Kota.
- b. Memberikan masukan/saran Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota agar menambah fasilitator dari tenaga operator Rencana Kegiatan dan Anggaran Madrasah Berbasis Elektronik (eRKAM) dan pengelola Batuan Operasional Siswa di wilayahnya.
- c. Mengangkat salah satu tenaga yang bertanggung jawab penuh di Provinsi Kalimantan Timur untuk melakukan pengelolaan e-RKAM di wilayahnya dengan melakukan koordinasi dengan Kementerian Agama Republik Indonesia, Kemententerian Agama Kabupaten/Kota, Fasilitator dan Madrasah jika diperlukan secara teknis.
- d. Meningkatkan peran aktif operator e-RKAM, petugas monitoring dan evaluasi dalam pelaksanaan e-RKAM.
- e. Menfasilitasi Perguruan Tinggi dan Kantor Kementerian Agama dalam mencukupi tenaga ahli sesuai keilmuannya.

BAB IV

TATA KELOLA MADRASAH YANG EFEKTIF

4.1. Latar Belakang

Kepala sekolah dituntut memiliki kemampuan manajerial untuk menentukan keberhasilan dalam mewujudkan pengelolaan sekolah yang efektif. Namun pada kenyataannya, masih banyak ditemukan pengelolaan sekolah tidak efektif. Menurut Syaiful Sagala (2004), Bank Dunia mencatat ada tiga faktor pengelolaan sekolah tidak efektif: (1) umumnya kepala sekolah memiliki otonomi sangat terbatas untuk mengelola sekolahnya (2) kepala sekolah sendiri diidentifikasi kurang memiliki ketrampilan mengelola sekolah dengan baik; dan (3) kecilnya peran serta masyarakat dalam pengelolaan sekolah, pada hal dukungan masyarakat merupakan bagian dari peran kepemimpinan kepala sekolah.¹¹⁸ Peter Mortimore (2005), faktor-faktor yang menyebabkan pengelolaan sekolah tidak efektif adalah; (a) tidak adanya keterikatan, lebih peduli kepada identitasnya diri sendiri dibandingkan dengan suatu tujuan komunitas bersama, (b) lingkungan sekolah mereka tidak bebas, dan bercirikan membosankan, suka membela diri, dan banyak hukuman, (c) guru memproyeksi kelemahan diri sendiri kepada anak-anak atau komunitasnya, guru tetap menjalankan praktek lama, membangun pertahanan diri untuk melawan pesan-pesan mengancam dari luar, (d) takut akan kegagalan, menganggap perubahan sebagai pekerjaan orang lain, hubungan buruk dikalangan staf.¹¹⁹

Sekolah yang tidak efektif mengakibatkan kemampuan akademik yang rendah. Bank Dunia di Asia Timur yang dikutip oleh Najamudin Ramli (2005), keterampilan membaca siswa kelas IV SD berada pada tingkat terendah. Rata-rata skor tes membaca kelas IV SD 75,5 (Hongkong), 74,0 (Singapura), 65,1 (Thailand), 52,6 (Filipina) dan Indonesia 51,7.¹²⁰ Sedangkan *Human Development Indeks Rangkings* Indonesia tahun 2010 menduduki pada peringkat 108 dari 169 negara di dunia.¹²¹

¹¹⁸ Syaiful Sagala, *Manajemen Berbasis Sekolah dan Masyarakat Strategi Memenangkan Persaingan Mutu*. (Jakarta: Nilmas Multima, 2004), hal. 207.

¹¹⁹ Peter Mortimore dkk, *Improving School Effectiveness (Memperbaiki Efektivitas Sekolah)* (Jakarta : Gramedia; 2005), hal. 12.

¹²⁰ Najadjamudin Ramly, *Membangun Pendidikan yang Memberdayakan dan Mencerahkan* (Jakarta: Grafindo, 2005), hal. 74.

¹²¹ <http://hdr.undp.org/en/statistik/HDI/2010/Rangkings> (diakses 15 Juni 2011).

Menurut Najamudin Ramli (2005), indikator lain pengelolaan sekolah tidak efektif, terlihat pada siswa yang mengulang masih tinggi, untuk SD/MI terendah di Provinsi Banten 1, 53%, tertinggi di Provinsi Maluku 14, 19%. Sedangkan angka mengulang di Provinsi Kalimantan Timur 5, 62%,¹²² Dikatakan lebih lanjut bahwa; angka putus sekolah di Provinsi Kalimantan Timur 2, 73%, dan sarana sekolah banyak yang rusak. Kaltimpost (Diakses: 12 Desember 2011). Dari 2.128, SD/MI di luar Bontang dan Malinau. Ruang kelas sebanyak 14.716 unit, dalam kondisi baik terdapat 9.606 kelas, sedangkan yang mengalami rusak berat mencapai 1.537 unit. dan 3.090 ruang kelas mengalami rusak ringan. SD/MI di Samarinda sebanyak 450 unit rusak ringan dan 190 ruang kelas rusak berat.¹²³

Rendahnya efektivitas pengelolaan sekolah, juga dapat dilihat hasil penilaian BAP/SM Kalimantan Timur (Diakses: 25 Juni 2011:), telah melakukan akreditasi di SDN melalui Unit Pelaksana Akreditasi (UPA), Kota Samarinda dari 196 SDN di Samarinda yang terakreditasi dengan peringkat A = 17, 86%, B = 58, 04%, C = 23, 21%, dan tidak terakreditasi = 0, 89%.¹²⁴ Kondisi ini masih perlu peningkatan efektivitas pengelolaan sekolah, karena masih terdapat 24,1% yang terakreditasi di bawah katagori baik, yang belum didukung penuh oleh faktor internal dan eksternal sekolah.

Wayan Koster (Diakses: 27 Juni 2011), faktor-faktor eksternal antara lain; tidak mendapat dukungan masyarakat dan orangtua, dukungan dari pemerintah, dukungan sumberdaya lingkungan, dan karakteristik calon murid bertentangan satu dengan yang lainnya. Faktor-faktor internal seperti; Iklim sekolah atau suasana sekolah yang tidak nyaman untuk bekerja, diakibatkan ketidakpedulian antara warga sekolah yang satu dengan yang lain, saling mementingkan dirinya sendiri, siswa tidak mampu berkembang secara optimal, mengingat sumber daya yang dimiliki tidak berfungsi dengan baik.¹²⁵

Banyak faktor yang mendukung betapa pentingnya efektivitas pengelolaan sekolah, agar kepala sekolah, guru dan pegawai agar tidak boleh terjebak dengan lebih menekankan pada kepentingan dirinya

¹²² Najadjamudin Ramly, *Membangun Pendidikan yang Memberdayakan dan Mencerahkan*, hhal. 228-242.

¹²³ http://www.korankaltim.co.id/read/news/2011/18008/1.537_ruang_kelas_sd_rusak_berat.html (diakses 12 Desember 2011).

¹²⁴ <http://www.ban-sm.or.id/provinsi/kalimantan-timur>.

¹²⁵ Wayan Koster, *Analisis Komparatif Antara Sekolah Efektif dengan Sekolah Tidak Efektif*, www.depdiknas.go.id/jurnal/12.htm.

sendiri, dibandingkan dengan kebutuhan siswa. Visi dan tujuan bersama yang dimiliki oleh sekolah hanya menjadi ajang pajangan, bukan menjadi bahan acuan untuk meningkatkan kualitas pendidikan di sekolah. Siswa tidak memiliki dorongan yang positif untuk berprestasi, tetapi lebih senang dengan cara santai dan tidak memiliki target yang jelas. Hal ini disebabkan oleh prinsip pembelajaran di sekolah yang tidak memiliki tujuan yang jelas. Suatu organisasi pembelajaran dan kemitraan sekolah dengan rumah, rapuh tidak pernah terjadi komunikasi untuk mengembangkan pola pendidikan yang menjadi tanggung jawab bersama antara sekolah dengan orang tua.

Berdasarkan latar belakang di atas, penelitian ini berusaha mengungkap rendahnya efektivitas pengelolaan sekolah dalam kaitannya dengan kewirausahaan kepala sekolah, komitmen tugas, dan partisipasi komite Sekolah Dasar Negeri Kota Samarinda. Oleh sebab itu, sangat perlu dilakukan penelitian yang mendalam tentang masalah-masalah yang terjadi di Sekolah Dasar Negeri Kota Samarinda.

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan di atas, banyak faktor yang berpengaruh terhadap efektivitas pengelolaan sekolah. Dengan demikian, terdapat sejumlah permasalahan yang berkaitan dengan efektivitas pengelolaan sekolah, sehingga perlu untuk diidentifikasi, sebagai berikut : (1) Masih memiliki budaya kerja yang tidak mendukung untuk efektivitas pengelolaan sekolah (2) begitupula iklim kerja di sekolah tidak menopang untuk terlaksananya efektivitas pengelolaan sekolah (3) kepemimpinan kepala sekolah masih lemah, tidak mampu melakukan efektivitas pengelolaan sekolah dengan tepat (4) pola kebijakan pemerintah daerah tentang program pendidikan gratis, tetapi standar pembiayaan jauh dari yang diharapkan (5) Banyaknya sekolah yang tidak memiliki sarana pendukung baik perpustakaan dan laboratorium, (6) Prinsip monitoring dan evaluasi tidak efektif, (7) Kewirausahaan kepala sekolah dalam bentuk koperasi sekolah tidak dikelola dengan baik untuk mendukung efektivitas pengelolaan sekolah (8) Kepala sekolah dan guru memiliki komitmen tugas yang rendah sehingga efektivitas pengelolaan sekolah tidak efektif (9) tidak dimanfaatkannya secara maksimal partisipasi komite sekolah untuk mendukung efektivitas pengelolaan sekolah.

Rumusan masalah (a) apakah kewirausahaan kepala sekolah berpengaruh terhadap efektivitas pengelolaan sekolah? (b) apakah komitmen tugas berpengaruh terhadap efektivitas pengelolaan sekolah? (c) apakah partisipasi komite sekolah berpengaruh terhadap efektivitas pengelolaan sekolah? (d) apakah kewirausahaan kepala sekolah,

komitmen tugas dan partisipasi komite sekolah berpengaruh secara bersama-sama terhadap efektivitas pengelolaan sekolah.

Kegunaan penelitian : (a) Pengembangan IPTEKS, Hasil Penelitian dan Pembahasan ini bisa digunakan oleh para kepala sekolah dan calon kepala sekolah, guru dan pengawas dengan memanfaatkan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi dan sains, sehingga komitmen tugas, kewirausahaan kepala sekolah, partisipasi komite sekolah dalam meningkatkan efektivitas pengelolaan SDN Kota Samarinda, dengan validasi yang akurat dan dapat di *uptodate* secara cepat dan berkesinambungan. (b). Pemecahan masalah praktis dalam pembangunan, aplikasi, Hasil Penelitian dan Pembahasan ini sangat bermanfaat bagi kepala sekolah, guru, pengawas, pejabat pengambil kebijakan, dan pengurus komite sekolah khususnya di lingkungan pendidikan untuk dapat menerapkan prinsip-prinsip kewirausahaan kepala sekolah, komitmen tugas dan partisipasi komite sekolah, sehingga efektivitas pengelolaan sekolah dapat ditingkatkan secara bertahap dalam rangka mewujudkan sekolah yang berkualitas dan mampu bersaing secara global.

4.2. Pengelolaan Madrasah yang Efektif

Menurut Hasan Syadily (2003), dalam Ensiklopedi Indonesia, secara terminologi efektivitas berarti menunjukkan taraf tercapainya suatu tujuan, suatu usaha dikatakan efektif kalau usaha itu mencapai tujuannya.¹²⁶ Mulyasa (1998), dalam memaknai efektivitas, setiap orang memberi arti yang berbeda sesuai sudut pandang dan kepentingan masing-masing. Hal ini diakui oleh Chung dan Menginson dalam Mulyasa “*effectiveness means different to different people* Efektivitas merupakan pengukuran artinya pencapaian sasaran atau tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.¹²⁷ Etzioni (2005), dalam Tupan, melihat efektivitas suatu organisasi dapat diukur dari tingkat, sejauh mana organisasi yang bersangkutan mencapai tujuannya.¹²⁸ Jadi efektivitas selalu dikaitkan dengan tujuan yang akan dicapai. Anthony dalam Prokopenho (1987), sedangkan mengemukakan bahwa efektivitas adalah hubungan antara keluaran suatu pertanggungjawaban dengan sasaran

¹²⁶ Hasan Syadily, *Ensiklopedi Indonesia*, (Jakarta: Ichtiar Baruwan Hocve, 2003), Jilid 2, hal. 883.

¹²⁷ E Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah* (Bandung: Rosda Karya, 1998), hal. 82.

¹²⁸ Etzioni, A.A *Comparative Analysis of Complex Organization*, dikutip oleh Tupan, dkk. Efektivitas Kepemimpinan Kepala Sekolah (Jakarta: Pusat Dukumentasi dan Informasi LIPI, 2005), hal. 2.

yang harus dicapainya. Pendapat lain mengatakan “*effectiveness as the degree to which goals are attained*”.¹²⁹ Kontz (1988), karakteristik efektivitas dalam hal ini adalah pencapaian tujuan. Kemudian dikatakan lebih lanjut bahwa “*effectiveness is the achievement of objectives*.”¹³⁰ Kedua pernyataan ini menunjukkan bahwa efektivitas diukur dari pencapaian tujuan sesuatu kegiatan yang telah ditentukan sebelumnya.

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa pengertian efektivitas adalah suatu pengukuran untuk mencapai tujuan yang sudah ditentukan sebelumnya oleh sekolah (organisasi). Dengan kata lain efektivitas adalah pengukuran sejauh mana kemampuan sekolah mampu mendapatkan dan memanfaatkan semua sumber daya untuk mencapai tujuan operasional sekolah.

Pengelolaan menurut Terry dalam Sobri (2009), mengartikan sebagai usaha untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya melalui usaha orang lain. Kemudian dikatakan lebih lanjut definisi pengelolaan adalah suatu proses pengarahan dan pemberian fasilitas kerja kepada orang yang diorganisasikan dalam kelompok formal untuk mencapai tujuan.¹³¹ Hersey dan Blanchard (2006), memberi arti pengelolaan sebagai berikut “*Management as working with and through individuals and groups to accomplish organizational goals*”, artinya pengelolaan merupakan kegiatan yang dilakukan bersama dan melalui orang-orang serta kelompok dengan maksud untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi.¹³² Menurut Parker dalam Wibowo, (2006), memberikan definisi manajemen adalah suatu seni untuk mendapatkan segala sesuatu dilakukan melalui orang lain.¹³³

Berdasarkan pengertian tersebut di atas, manajemen adalah proses kegiatan dalam merencanakan, mengorganisasikan, menggerakkan, mengendalikan untuk mencapai tujuan organisasi melalui orang lain. Definisi ini memberikan makna bahwa konsep manajemen memiliki arti yang sama dengan pengelolaan. Pengelolaan adalah suatu seni untuk mencapai tujuan melalui orang lain.

¹²⁹ Joseph Prokopenho, *Productivity Manajemen A Practical Handbook* (Switzerland International Labour, 1987), hal. 7.

¹³⁰ Horlode Koontz dan Heinz Weihrich, *Management* (Singapore: McGraw-Hill International Ed., 1988), hal. 8.

¹³¹ Sobri, dkk. *Pengelolaan Pendidikan* (Yogyakarta : Multi Pressindo; 2009), hal. 1.

¹³² Hersey, Paul dkk, *Management of Organizational Behavior* (New Jersey : Prentice Hall Inc, 1996), hal. 17.

¹³³ Wibowo, *Manajemen Perubahan* (Jakarta : Raja Grafindo Persada, 2006), hal. 9.

Mitra Arnold (Diakses : 30 Januari 2011), sekolah efektif adalah sekolah yang memiliki standar pengelolaan yang baik, transparan, responsibel dan akuntabel, serta mampu memberdayakan setiap komponen penting sekolah, baik secara internal maupun eksternal, dalam rangka pencapaian visi, misi, tujuan sekolah secara efektif dan efisien.¹³⁴ Sedangkan pendapat lain mengatakan sekolah efektif adalah sekolah yang dikembangkan untuk mencapai kepuasan (*output*) pendidikannya, yaitu bagi orang tua, *stakeholders*, dan pengguna pendidikan lainnya.

Sedangkan MacBeath & Mortier (Diakses : 30 Januari 2011), sekolah efektif itu memiliki ciri-ciri; visi dan misi yang jelas, kepala sekolah yang profesional. Guru yang profesional, lingkungan belajar yang kondusif, ramah siswa, manajemen yang kuat, kurikulum yang luas dan berimbang, penilaian dan pelaporan prestasi siswa yang bermakna, pelibatan masyarakat yang tinggi. Atas dasar hasil meta analisis tersebut, kemudian ia menjabarkan lebih lanjut masing-masing ciri/karakteristik sekolah efektif tersebut secara lengkap yang kemudian disebut sebagai indikator-indikator sekolah efektif.¹³⁵

Dengan demikian, kemampuan menejerial kepala sekolah sangat menentukan keberhasilan sekolah dalam menciptakan iklim pembelajaran yang kondusif dan menjadikan proses pendidikan yang efektif. Sekolah harus memiliki kemampuan membangun iklim pembelajaran yang kondusif dengan suasana intelektual yang tinggi dan menjadi prasyarat untuk menjadi sekolah efektif.

4.3. Karakteristik Sekolah Efektif

David A. Squires (Diakses : 26 Juni 2011), memberikan ciri-ciri sekolah efektif yaitu; (1) *adanya standar disiplin yang berlaku bagi kepala sekolah, guru, siswa, dan karyawan di sekolah*, (2) *memiliki suatu keteraturan dalam rutinitas kegiatan di kelas*, (3) *mempunyai standar prestasi sekolah yang sangat tinggi*, (4) *siswa diharapkan mampu mencapai tujuan yang telah direncanakan*, (5) *siswa diharapkan lulus dengan menguasai pengetahuan akademik*, (6) *adanya penghargaan bagi siswa yang berprestasi*, (7) *siswa berpendapat kerja keras lebih penting dari pada faktor keberuntungan dalam meraih prestasi*, (8) *para siswa diharapkan mempunyai*

¹³⁴ Mitra arnold, *Sekolah Efektif* <<http://jeperis.blogspot.com/2008/07/sekolah-efektif.html>>. 1> (diakses 30 Januari 2011).

¹³⁵ *Ibid*, (diakses 30 Januari 2011).

*tanggungjawab yang diakui secara umum, dan (9) kepala sekolah mempunyai program inservice, pengawasan, supervisi, serta menyediakan waktu untuk membuat rencana bersama-sama dengan para guru dan memungkinkan adanya umpan balik demi keberhasilan prestasi akademik.*¹³⁶

Sementara Ridwan (Diakses : 26 Juni 2011), yang mengutip pendapat Edmons menyebutkan bahwa ada lima karakteristik sekolah efektif yaitu : (1) kepemimpinan dan perhatian kepala sekolah terhadap kualitas pengajaran, (2) pemahaman yang mendalam terhadap pengajaran, (3) iklim yang nyaman dan tertib bagi berlangsungnya pengajaran dan pembelajaran, (4) harapan bahwa semua siswa minimal akan menguasai ilmu pengetahuan tertentu, dan (5) penilaian siswa yang didasarkan pada hasil pengukuran hasil belajar siswa.¹³⁷ Kemudian dikatakan lebih lanjut, secara meta analisis menyimpulkan bahwa sekolah yang efektif mempunyai ciri; kepemimpinan yang kuat, memiliki harapan yang tinggi bagi siswa dan guru, lingkungannya yang kondusif, kepala sekolah berperan sebagai *instructional leader*, kemajuan prestasi belajar siswa sering dimonitor, dan adanya dukungan pelibatan orang tua secara aktif.

Berdasarkan ketiga pendapat tersebut di atas lebih menekankan pada lingkungan sekolah yang kondusif, dengan kepemimpinan kepala sekolah yang kuat. Hal ini didukung dengan kerja keras untuk mencapai prestasi siswa, dengan pola pelaksanaan disiplin bagi semua warga sekolah. Dengan harapan siswa mampu menguasai ilmu pengetahuan tertentu setelah belajar di sekolah.

Sedangkan Mortimore dalam Suyanto (Diakses : 27 Mei 2011), mengatakan sekolah yang efektif memiliki ciri-ciri : (1) aktif, bukannya pasif; (2) tidak kasat mata; (3) rumit, bukannya sederhana; (4) dipengaruhi oleh adanya perbedaan individual di antara para peserta didik; (5) dipengaruhi oleh berbagai konteks. Selanjutnya, ada beberapa ciri penting bagi sekolah yang efektif yaitu: (1) adanya visi dan misi yang dipahami bersama oleh komunitas sekolah, yang dari sini dapat dirinci lagi menjadi: (a) adanya sistem nilai dan keyakinan yang saling dimengerti oleh komunitas sekolah; (b) adanya tujuan sekolah yang jelas; (c) adanya kepemimpinan instruksional. (2) Iklim belajar yang

¹³⁶ David Squires, *Sekolah Efektif* <<http://lecgatur.wordpress.com/2007/12/10/sekolah-efektif/>> (diakses 26 Juni 2011).

¹³⁷ Ridwan, *Sekolah Efektif* <<http://ridwan202.wordpress.com/2008/10/16/sekolah-efektif/>> (diakses 26 Juni 2011).

konduif di sekolah, yang meliputi: (a) adanya keterlibatan dan tanggung jawab siswa; (b) lingkungan fisik yang mendukung; (c) perilaku siswa yang positif; (d) adanya dukungan keluarga dan masyarakat terhadap sekolah. (3) Ada penekanan pada proses belajar, yang terdiri dari: (a) memusatkan diri pada kurikulum dan instruksional; (b) ada pengembangan dan kolegialitas para guru; (c) adanya harapan yang tinggi dari komunitas sekolah; dan (d) adanya pemantauan yang berulang-ulang terhadap kemajuan belajar siswa.¹³⁸

Berdasarkan pendapat tersebut di atas, menekankan pengelolaan sekolah yang efektif dalam belajar siswa aktif bukan pasif, dengan proses yang rumit bukan sederhana. Proses pembelajaran yang didukung oleh semua komponen dan tanggung jawab siswa. Selain itu proses pemantuan siswa dilakukan berulang-ulang dengan memusatkan pada tujuan instruksional kurikulum.

Sedangkan menurut Ridwan (2011), tinjauan yang lebih komprehensif mengenai sekolah efektif dilakukan oleh Heneveld yang mengungkapkan serangkaian indikator berupa 16 yaitu : (1) dukungan orang tua siswa dan lingkungan, (2) dukungan yang efektif dari sistem pendidikan, (3) dukungan materi yang cukup, (4) kepemimpinan yang efektif, (5) pengajaran yang baik, (6) fleksibilitas dan otonomi, (7) waktu yang cukup di sekolah, (8) harapan yang tinggi dari siswa, (9) sikap yang positif dari para guru, (10) peraturan dan disiplin, (11) kurikulum yang terorganisir, (12) adanya penghargaan dan insentif, (13) waktu pembelajaran yang cukup, (14) variasi strategi pengajaran, (15) frekuensi pekerjaan rumah, dan (16) adanya penilaian dan umpan balik sesering mungkin.¹³⁹ Di pihak lain Mortimore (2005), karakteristik sekolah yang efektif terdiri dari beberapa faktor antara lain adalah; (1) kepemimpinan profesional, (2) visi dan tujuan bersama, (3) suatu lingkungan pembelajaran, (4) konsentrasi pada pada belajar dan mengajar, (5) harapan tinggi, (6) dorongan positif, (7) memonitor kemajuan, (8) hak dan kewajiban murid, (9) pengajaran yang punya tujuan, (10) suatu organisasi pembelajaran, dan (11) kemitraan sekolah dengan orang tua.¹⁴⁰

¹³⁸ Suyanto, *Membangun sekolah yang Efektive di Era Otonomi Daerah*, <<http://utomokendal.blogspot.com/2006/11>> (diakses 27 Mei 2011).

¹³⁹ Ridwan, *Sekolah Efektif*, <<http://ridwan202.wordpress.com/2008/10/16/sekolah-efektif/>> (diakses 26 Desember 2011).

¹⁴⁰ Peter Mortinore dkk, *Improving School Effectiveness Memperbaiki Efektivitas Sekolah* (Jakarta : Gramedia, 2005), hal. 12.

Implementasi sekolah efektif dengan memberikan kewenangan atau otonomi yang cukup bagi kepala sekolah dalam mengelola pendidikannya. Fleksibilitas waktu dan dukungan guru serta orang tua ikut menentukan, bagaimana pengelolaan sekolah efektif dapat terlaksana. Keduanya memberikan konsep bahwa untuk dapat melakukan efektivitas pengelolaan sekolah memerlukan kemitraan sekolah dengan orang tua siswa.

Sedangkan prasyarat untuk mewujudkan sekolah efektif menurut Umiarso dan Imam Gojali (2010), efektivitas pengelolaan sekolah difokuskan pada : (1) memiliki visi dan target mutu, (2) memiliki kepemimpinan yang kuat, (3) evaluasi akademis dan administratif, (4) pengembangan staf secara terus menerus sesuai tuntutan IPTEK, (5) pemanfaatan hasil evaluasi, (6) komunikasi dan dukungan insentif orang tua, (7) lingkungan aman dan tertib.¹⁴¹ Sedangkan menurut Sudarwan Danin (2006), kriteria sekolah yang efektif yaitu; (1) mempunyai standar kerja yang tinggi dan jelas, (2) mengharapkan para siswa untuk mengambil peran dan tanggung jawab dalam belajar dan perilaku dirinya, (3) mempunyai instrumen evaluasi dan penilaian prestasi belajar siswa yang terakait dengan standar pelajar, (4) menggunakan metode pembelajaran yang berakar pada penelitian pendidikan dan suara praktik profesional, (5) pembuatan keputusan demokratis dan akuntabilitas untuk kesuksesan siswa dan kepuasan pengguna, (6) menciptakan rasa aman, saling menghargai dan mengakomodasikan lingkungan secara efektif; (7) secara aktif melibatkan keluarga dalam membantu siswa untuk siswa sukses, (8) bekerjasama dengan masyarakat dan pihak lain untuk mendukung siswa dan keluarganya.¹⁴²

Adapun karakteristik keefektifan organisasi sekolah yang lebih sederhana menurut Edmon dalam Syaiful Sagala (2004), memiliki lima karakteristik yaitu; (1) harapan-harapan yang tinggi dari keefektifan pengajaran, (2) kepemimpinan instruksional yang kuat oleh kepala sekolah, (3) iklim yang teratur, tenang, dan beorientasi kerja sekolah, (4) melaksanakan kegiatan dan akademik, (5) pemantauan terhadap kemajuan siswa. Hal ini menunjukkan bahwa konsep sekolah yang efektif tidak ada definisi yang standar, akan tetapi prinsipnya, keefektifan

¹⁴¹ Umiarso dan Imam Gojali, *Manajemen Mutu Sekolah di Era Otonomi Pendidikan* (Jakarta; IRCiSoD, 2010), hal. 353.

¹⁴² Sudarwan Danin, *Visi Baru Manajemen Sekolah* (Jakarta; Bumi Aksara, 2006), hal. 62.

organisasi tidak terlepas dari proses pengelolaan yang memfungsikan seluruh unit organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.¹⁴³

Efektivitas pengelolaan sekolah dari beberapa pendapat di atas menekankan fleksibilitas dan otonomi sekolah. Pengelolaan waktu yang cukup di sekolah, akan dapat memenuhi harapan yang tinggi dari siswa. Guru dalam kegiatan belajar menanamkan sikap yang positif dengan semua warga sekolah. Prestasi siswa dengan penegakan peraturan dan disiplin, dan kurikulum yang terorganisir untuk dapat mencapai tujuan yang telah ditentukan. Kegiatan penegakan aturan juga ikut menyertakan secara aktif masyarakat dan orang tua dalam membantu siswa untuk siswa berprestasi.

Berdasarkan uraian di atas maka efektivitas pengelolan sekolah adalah tingkat pencapaian suatu kegiatan yang dilakukan bersama dan melalui orang lain dalam pengelolaan sekolah dengan indikator; memiliki visi dan target mutu, memiliki kepemimpinan yang kuat, evaluasi akademis dan administratif, pengembangan staf secara terus menerus sesuai tuntutan, pemanfaatan hasil evaluasi, komunikasi dan dukungan insentif orang tua, lingkungan aman dan tertib, penghargaan bagi siswa yang berprestasi.

4.4. Kewirausahaan Kepala Sekolah

Buchari Alma (2006), mendefinisikan kewirausahaan adalah kemampuan kreatif dan inovatif yang dijadikan dasar, kiat dan sumber daya untuk mencari dan memanfaatkan peluang menuju sukses.¹⁴⁴ Sedangkan Hisrich dalam Buchari menyatakan *intrapreneurship is one method for stimulating and capitalizing on individuals in organization who think that something can be done differently and better*. Jadi kewirausahaan suatu metode mendorong serta memberikan fasilitas, membuka kesempatan bagi seseorang dalam organisasi untuk menciptakan, mengerjakan sesuatu yang beda dari yang lain secara lebih baik dan bertanggungjawab.¹⁴⁵

Kewirausahaan atau *entrepreneurship* menurut Paulus Winardi (2003), merupakan suatu proses yang dinamik atau suatu rangkaian kegiatan yang dilaksanakan oleh para *entrepreneur* di dalam usahanya untuk menghasilkan dan memberi nilai tambah bagi produk atau jasa

¹⁴³ Syaiful Sagala, *Manajemen Berbasis Sekolah dan Masyarakat Stratetegi Memenangkan Persaingan Mutu* (Jakarta : Nilmas Multima, 2004), hal. 70

¹⁴⁴ Buchari Alma, *Kewirausahaan untuk Mahasiswa dan Umum* (Bandung : Alfa Beta, 2006), hal. 20

¹⁴⁵ *Ibid*, hal. 48.

tertentu yang telah diperjuangkannya dengan gigih sehingga berhasil mendapatkan keuntungan atau keberhasilan secara komersial.¹⁴⁶ Kemudian Ronstad dalam Winardi, mengemukakan bahwa *entrepreneurship* merupakan sebuah proses dinamik di mana orang menciptakan kekayaan inkremental. Kekayaan tersebut diciptakan oleh individu-individu yang menanggung risiko utama, dalam wujud risiko modal, waktu dan atau komitmen karier dalam hal menyediakan nilai untuk nilai untuk produk atau jasa tertentu. Produk atau jasa tersebut mungkin tidak baru, atau bersifat unik, tetapi tetap nilai harus diciptakan oleh sang *entrepreneur* melalui upaya mencapai dan mengalokasi keterampilan-keterampilan serta sumber-sumber daya yang diperlukan.¹⁴⁷

Definisi dari hasil simposium Nasional KWU Februari 1995 di Jakarta : Kewirausahaan adalah kesatuan terpadu dari semangat, nilai-nilai dan prinsip serta sikap, kiat, seni, tindakan nyata yang sangat diperlukan, tepat, dan unggul dalam menangani dan mengembangkan perusahaan atau kegiatan lain yang mengarah kepada pelayanan terbaik kepada pelanggan dan pihak-pihak lain yang terkait.¹⁴⁸ Sedangkan pendapat *The Academy of Management* dalam Murtini, memberikan definisi menurut *entrepreneurship is the creation and management of new businesses, small businesses, and family businesses*. Kemudian dikatakan lebih lanjut bahwa "*The Academy of Management*", memberikan definisi menurut *entrepreneurship is the creation and management of new businesses, small businesses, and family businesses*.¹⁴⁹

Berdasarkan beberapa teori kewirausahaan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kewirausahaan adalah penciptaan dan manajemen bisnis baru, usaha kecil, dan usaha keluarga yang diperoleh dari sebuah manajemen sekolah. Atau dengan kata lain kewirausahaan atau *entrepreneurship* adalah suatu proses yang dilakukan baik oleh individu maupun kelompok dengan menggunakan upaya-upaya terorganisir untuk menangkap peluang yang menghasilkan nilai yang terus tumbuh

¹⁴⁶ Paulus Winardi, *Interpreneur dan Intrepreneurship* (Jakarta ; Prennada Media, 2003), hal., 23.

¹⁴⁷ *Ibid*, hal. 22.

¹⁴⁸ *Pendidikan dan Pelatihan Kewirausahaan Sekolah* (Jakarta: Direktorat Jendral Peningkatan Mutu Pendidikan dan Tenaga Kependidikan Departemen Pendidikan Nasional, 2007), hal. 14.

¹⁴⁹ Wendy Murtini, *Kewirausahaan Pendekatan Succes Story* (Surakarta: LPP UNS dan UNS Press, 2009), hal. 22.

untuk memenuhi/mencapai tujuan dengan melalui inovasi dan kreativitas sekolah.

Depdiknas (2007), seorang wirausaha memiliki daya inovasi yang tinggi, dimana dalam proses inovasinya menunjukkan cara-cara baru yang lebih baik dalam mengerjakan pekerjaan. Dalam kaitannya dengan tugas kepala sekolah, umumnya tidak menyadari keragaman dan keluasan bidang yang menentukan tindakannya guna memajukan sekolah. Untuk mencapai kesempurnaan dalam melakukan rencana merupakan sesuatu yang ideal dalam mengejar tujuan, tetapi bukan merupakan sasaran yang realistik bagi kebanyakan kepala sekolah yang berjiwa wirausaha. Bagi kepala sekolah yang realistik hasil yang dapat diterima lebih penting daripada hasil yang sempurna. Setiap orang termasuk kepala sekolah yang kreatif dan inovatif adalah individu yang unik dan spesifik.¹⁵⁰

Sudarwan Danin (2009), yang mengutip Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 13 tahun 2007, tentang standar kompetensi kepala Sekolah / Madrasah. Kompetensi itu adalah kewirausahaan kepala sekolah yang meliputi: menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah/madrasah, bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah/madrasah sebagai organisasi pembelajar yang efektif, memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin sekolah/madrasah.¹⁵¹

Berdasarkan ketiga pendapat tersebut di atas kepala sekolah yang memiliki kewirausahaan adalah ditunjukkan memiliki inovasi dan kreativitas tertentu yang dijabarkan melalui visi dan misi sekolah dalam mencapai suatu tujuan. Kreativitas disesuaikan dengan kondisi sekolah dan kompetensi yang dimiliki dengan prinsip kerja keras dan motivasi yang kuat dalam mencapai target yang telah ditentukan.

Berdasarkan kajian teoritik tersebut di atas, maka yang disebut dengan kewirausahaan kepala sekolah adalah suatu proses yang dilakukan oleh sekolah baik secara individu maupun kelompok dengan menggunakan strategi untuk menangkap peluang, melalui inovasi dan kreativitas sekolah dalam mewujudkan visi, misi, tujuan dan target pelaksanaan program sekolah. Atau dengan kata lain kewirausahaan kepala sekolah merupakan suatu rangkaian kegiatan yang dilaksanakan

¹⁵⁰ *Pendidikan dan Pelatihan Kewirausahaan Sekolah*, Direktorat Jendral Peningkatan Mutu Pendidikan dan Tenaga Kependidikan Departemen Pendidikan Nasional, 2007, hal. 14.

¹⁵¹ Sudarwan Danin dkk, *Manajemen dan Kepemimpinan Transpormasional Kepala Sekolah* (Jakarta : Rineka Cipta, 2009), hal. 195

oleh para kepala sekolah dalam usahanya untuk menghasilkan dan memberi nilai tambah baik produk atau jasa tertentu.

a. Unsur-unsur Pokok Kewirasusahaan

Berikut ini adalah unsur-unsur pokok dalam kewirausahaan menurut Coulter dalam Wendy Murtini (2009), memberikan delapan unsur sebagai berikut; (1) *The entrepreneur* (wirausaha), merupakan unsur pertama yang terpenting dalam kegiatan *entrepreneurship*. *Entrepreneurship* tidak akan bisa berjalan tanpa adanya seseorang yang berperan untuk menjalankan kegiatan usaha untuk mencapai tujuan yang diharapkan; (2) *Innovation* (inovasi) di dalamnya termasuk aktivitas mengganti, merevolusi, mengubah, dan memperkenalkan pendekatan baru; (3) *Organization creation* (membentuk organisasi) untuk mengejar peluang dan melakukan inovasi untuk menghasilkan nilai, *entrepreneur* harus menngorganisasi usaha-usahanya dan melakukan tindakan; (4) *Creating value* (menghasilkan nilai), yaitu melalui *entrepreneurship* seorang akan menghasilkan produk baru, pelayanan baru, transaksi, pendekatan baru, sumber daya, teknologi, dan pemasaran yang diciptakannya sehingga memberikan kontribusi yang bernilai terhadap komunitas dan pasar; (5) *Profit and not-for-profit* (laba dan nirlaba), yaitu walaupun pada umumnya kita berasumsi dan setuju bahwa aktivitas *entrepreneursip* tujuannya adalah untuk mendapatkan keuntungan atau laba, namun *entrepreneurship* juga bisa dilakukan dalam *agency pelayanan social*; (6) *Growth* (pertumbuhan) merupakan hal pokok yang membedakan antara *entrepreneurial ventura* dengan Usaha Kecil (UK). *Entrepreneurship* adalah berbicara tentang pertumbuhan yaitu tentang tumbuhnya sebuah bisnis dengan selalu mengejar peluang yang ada untuk diraihinya sehingga muncul bisnis baru lagi; (7) *Uniqueness* (keunikan), termasuk di dalamnya membuat kombinasi baru, pendekatan-pendekatan baru, baik teknologinya, pelayanannya, yang telah dilakukan oleh *entrepreneur* melalui uji coba yang telah dilakukan, sehingga mempunyai keunikan yang tidak dipunyai oleh orang lain atau lain daripada yang lain; (8) *Process* (proses) yaitu merupakan serangkaian pengambilan keputusan dan tindakan yang dilakukan secara terus-menerus.¹⁵²

Syawal Gultom (2011), mengatakan bahwa, kepala sekolah yang berjiwa wirausaha memiliki kemampuan menciptakan sesuatu yang kreatif dan inovatif untuk mewujudkan nilai tambah. Pengembangan

¹⁵² Wendy Murtini, *Kewirausahaan Pendekatan Succes Story (LPP dan UPT UNS Pres*, hal. 21-64.

kewirausahaan kepala sekolah adalah untuk meningkatkan kualitas dalam mengembangkan sekolah. Karakteristik kewirausahaan yang dapat dimiliki oleh kepala sekolah yaitu inovasi, kerja keras, motivasi tinggi, pantang menyerah, untuk mencapai visi dan misi, dan target dalam pengembangan sekolah.¹⁵³

Kepala sekolah menurut Sudrajat (Diakses : 26 Agustus 2011), yang berjiwa wirausaha harus menerapkan beberapa hal berikut: (1) berpikir kreatif-inovatif, (2) mampu membaca arah perkembangan dunia pendidikan, (3) dapat menunjukkan nilai lebih dari beberapa atau seluruh elemen sistem persekolahan yang dimiliki, (4) perlu menumbuhkan kerjasama tim, sikap kepemimpinan, kebersamaan dan hubungan yang solid dengan segenap warga sekolah, (5) mampu membangun pendekatan personal yang baik dengan lingkungan sekitar dan tidak cepat berpuas diri dengan apa yang telah diraih, (6) selalu meng-*upgrade* ilmu pengetahuan yang dimiliki dan teknologi yang digunakan untuk meningkatkan kualitas ilmu amaliah dan amal ilmiahnya, (7) bisa menjawab tantangan masa depan dengan bercermin pada masa lalu dan masa kini agar mampu mengamalkan konsep manajemen dan teknologi informasi.¹⁵⁴

Sementara itu, Murphy & Peck dalam Sudrajat (Diakses : 29 Agustus 2010), menggambarkan delapan anak tangga untuk mencapai puncak karir. Delapan anak tangga ini dapat pula digunakan oleh seorang kepala sekolah selaku wirausaha dalam mengembangkan profesinya. Kedelapan anak tangga yang dimaksud adalah: (1) mau bekerja keras. (2) bekerjasama dengan orang lain. (3) penampilan yang baik. (4) percaya diri. (5) pandai membuat keputusan. (6) mau menambah ilmu pengetahuan. (7) ambisi untuk maju (8) pandai berkomunikasi.¹⁵⁵

Kepala sekolah sebagai *leader* memerlukan kemampuan untuk dapat membaca perkembangan pendidikan dikaitkan dengan unit sekolah yang dipimpinnya. Dengan kemauan yang kuat dan mampu menjembatani semua warga sekolah untuk menambah ilmu pengetahuan terutama dalam membentuk sistem kewirausahaan sekolah. Hal ini

¹⁵³ Syawal Gultom, *Kewirausahaan (Materi Pelatihan Penguatan Kemampuan Kepala Sekolah)*, (Jakarta: Pusat Pengembangan Tenaga Kependidikan Badan Pengembangan SDM Pendidikan dan Penjamin Mutu Pendidikan Kementerian pendidikan Nasional, 2011), hal.20

¹⁵⁴ Akhmad Sudrajat, *Kewirausahaan Kepala Sekolah* <<http://akhmadsudrajat.wordpress.com/2010/06/14/tentang-kewirausahaan-kepala-sekolah>>, (diakses 29 Agustus 2010).

¹⁵⁵ Akhmad Sudrajat, *Kewirausahaan Kepala Sekolah*, (diakses 29 Agustus 2010).

diperlukan kemauan yang kuat, berpenampilan dan pandai mengkomunikasikan dengan orang lain, sebagai penentu keberhasilan kewirausahaan sekolah yang dibangunnya.

b. Proses Kewirausahaan

Menurut Winardi (2003) dalam Murtini proses kewirausahaan dalam dibagi dua tahap yaitu; *pertama* adalah tahap perubahan tertentu dalam dunia nyata. Yaitu apabila terjadi suatu peristiwa besar yang menyebabkan terjadinya perubahan pada setiap aspek kehidupan manusia, misalnya terjadi peperangan, bencana alam, dan lain-lain hal ini memungkinkan suatu negara atau bangsa, ataupun manusia akan berusaha membangun kembali dari puing-puing kehancurannya, sehingga memunculkan ide-ide yang menurut Winardi disebut sebagai tahapan *kedua*. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa, proses kewirausahaan menurut Winardi ini, dimulai karena adanya fenomena “*suplay push*” yaitu suatu dorongan yang memaksa untuk berwirausaha karena keadaan yang memang harus dilakukan dan juga diharapkannya akan memberi keuntungan yang lebih besar.¹⁵⁶

Sedangkan Coulter dalam Murtini (2009), membahas proses kewirausahaan sebagai suatu tahapan yang menyeluruh dari dimulainya tahapan eksplorasi terhadap permasalahan-permasalahan yang memungkinkan adanya suatu harapan dan kemungkinan untuk mendapatkan kesempatan, serta keunggulan kompetitif yang tentunya diperoleh dengan kreatifitas dan inovasi untuk kemudian memutuskan untuk “*In action*” dalam kewirausahaan. Pendapat ini tepat dengan ciri-ciri wirausaha yang harus berani mengambil resiko untuk menghadapi tantangan agar dapat memperoleh kesempatan dengan keuletannya dalam berkreasi dan berinovasi, bukan hanya faktor tekanaan atau keterpaksaan, tetapi panggilan jiwa.¹⁵⁷

Tahap proses berikutnya, segera setelah usaha bisnis diluncurkan, disini akan berlangsung situasi yang sangat membutuhkan perhatian dan wirausaha. Seseorang wirausaha harus bisa mengelola dengan baik bisnis usahanya. Wirausaha yang sukses membutuhkan kepiawaian dalam mengelola berbagai macam proses yang sedang berjalan dalam usaha bisnisnya. Dalam mengelola bisnis, perihal penting yang harus dilakukan wirausahawan adalah mengambil keputusan. Dalam proses mengambil keputusan ada tujuh langkah kegiatan, yaitu : (1) mengenali kebutuhan untuk membuat keputusan; (2) mengidentifikasi kriteria

¹⁵⁶ Wendy Murtini, *Kewirausahaan Pendekatan Succes Story*, hal. 40-41.

¹⁵⁷ Wendy Murtini, *Kewirausahaan Pendekatan Succes Story*, hal. hal. 41

keputusan; (3) mengukur bobot atau besaran kriteria; (4) mengembangkan alternatif; (5) menganalisis dan mengevaluasi setiap alternatif; (6) menyeleksi alternatif; (7) membuat keputusan.¹⁵⁸

Kepala sekolah dalam menjalankan kewirausahaannya, perlu melakukan tahapan tertentu agar dapat mengelola usahanya berhasil dengan baik. Aktivitas kewirausahaannya yang dilakukan adalah dimulai dari identifikasi awal, kemudian menentukan kriteria untuk pengambilan keputusan yang sesuai dengan pengelolaan usaha di sekolahnya. Keberhasilan dari kewirausahaannya perlu dipertahankan dengan kualitas produk yang dihasilkan dan pelayanan terhadap pelanggan.

c. Etika Kewirausahaan

Menurut Zimmerer yang dikutip Surya Darma (2007), ada tiga tingkatan norma etika, yaitu: (1) Hukum, berlaku bagi masyarakat dalam mengatur perbuatan yang boleh atau tidak boleh dilakukan. (2) Kebijakan dan prosedur organisasi, memberi arahan khusus bagi setiap orang dalam organisasi ketika mengambil keputusan. (3) Moral sikap mental individu, sangat penting bagi setiap orang untuk menghadapi suatu keputusan yang tidak diatur oleh aturan formal.¹⁵⁹ Michael Josephson dalam Depdiknas (2007), menyebutkan ada sepuluh prinsip etika yang mengarahkan perilaku, yaitu: kejujuran, integritas, menepati janji, kesetiaan, kewajaran/keadilan, suka membantu orang lain, hormat kepada orang lain, bertanggung-jawab, mengejar keunggulan dan dapat dipertanggungjawabkan. Sedangkan untuk mempertahankan standar etika dilakukan dengan cara: menciptakan kepercayaan, mengembangkan kode etik, menjalankan kode etik secara adil dan konsisten, melindungi hak-hak perorangan, mengadakan pelatihan etika, melakukan audit etika secara periodik, mempertahankan standar etika yang tinggi, menghindari etika tercela, menciptakan budaya komunikasi optimal dan melibatkan pihak lain dalam mempertahankan etika¹⁶⁰. Kepala sekolah sebagai pemimpin satuan pendidikan yang memiliki jiwa kewirausahaan, memiliki etika yang dipertanggungjawabkan ke semua *stakeholders*. Dipihak lain Surya Darma (2007), etika tersebut yang melekat pada pribadinya adalah

¹⁵⁸ Wendy Murtini, *Kewirausahaan Pendekatan Succes Story*, hal. hal. 185.

¹⁵⁹ Surya Darma, & Haeder Akib, *Kewirausahaan Sekolah Berbasis Kreativitas dan Inovasi* (Jakarta : Direktorat Jendral Peningkatan Mutu Pendidikan dan Tenaga Kependidikan Departemen Pendidikan Nasional, 2007), hal. 14.

¹⁶⁰ Depdiknas, *Pendidikan dan Pelatihan Kewirausahaan Sekolah* (Jakarta : Direktorat Jendral Peningkatan Mutu Pendidikan dan Tenaga Kependidikan Departemen Pendidikan Nasional, 2007), hal. 14.

memiliki sikap yang berani mengambil resiko dalam mengambil kebijakan. Kebijakan diambilnya dengan penuh dedikasi yang disiplin yang kuat, penuh kekuatan energi sebagai langkah untuk dapat berprestasi dengan pola pandangan mengedepankan masa depan yang lebih sukses.¹⁶¹

Berdasarkan kajian teoretis tersebut di atas kewirausahaan kepala sekolah adalah perilaku kreatif dan inovatif untuk menghasilkan dan memberi nilai tambah baik produk atau jasa dalam usahanya mendapatkan keuntungan komersial dengan pelayanan terbaik kepada pelanggan dengan indikator kemauan bekerja keras, bekerjasama dengan orang lain, penampilan yang baik, percaya diri, pandai membuat keputusan, mau menambah ilmu pengetahuan, ambisi untuk maju, dan pandai berkomunikasi.

4.5. Komitmen Tugas

Menurut Gerall Thomas (1982), komitmen organisasi adalah suatu sikap seorang anggota kepada organisasinya berupa kemauan untuk menerima dan mempertahankan organisasinya.¹⁶² Kemudian dikatakan lebih lanjut bahwa komitmen organisasi merupakan faktor yang penting karena menentukan kualitas hubungan antara seorang individu sebagai anggota organisasinya. Thomas juga mengutip pendapat Mary Sheldon bahwa komitmen organisasi adalah suatu sikap seorang terhadap organisasi yang mengkaitkan identitas diri dengan organisasi.¹⁶³ Sedangkan menurut William dan Yosep Petrick (1997), komitmen organisasi berarti dukungan (*support*) pegawai dan keinginannya untuk mengimplementasikan tujuan dan rencana serta keputusan organisasi.¹⁶⁴

Lebih lanjut dikatakan oleh Meyer (1997), tentang dimensi komitmen, mengatakan bahwa komitmen merupakan tiga dimensi yaitu: (a) afektif, dilandasi oleh keinginan yang tumbuh dari identitas kepribadian, *share values*, dan keterlibatan personal; (b) kontinuan, dilandasi preferensi adanya investasi, *site-bets* dan keterbatasan

¹⁶¹ Surya Darma dan Haeder Akib, *Kewirausahaan Sekolah Berbasis Kreativitas dan Inovasi*: Direktorat Jendral Peningkatan Mutu Pendidikan dan Tenaga Kependidikan Departemen Pendidikan Nasional, hal. 7.

¹⁶² Gerald Smitt Thomas, *Organizational Commietment: Sources and Implication For The Development of Middle Managers* (Michingan: University Microfilm International, 1982), hal.3.

¹⁶³ Gerald Smitt Thomas, *Organizational Commietment: Sources and Implication For The Development of Middle Managers*, hal. 28.

¹⁶⁴ William M. Lindsay dan Joseph A. Petriek, *Total Wuality and Organnozation Development* (USA: St. Lucie Press, 1997), hal. 341.

alternatif; (c) normatif, dilandasi internalisasi norma dan konstruk psikologis organisasi.¹⁶⁵

Komitmen organisasi adalah merupakan perilaku yang tumbuh dari identitas setiap individu yang terlibat dalam satuan pendidikan. Komitmen merupakan hal yang penting dalam mengkomunikasikan individu dalam organisasi. Keinginan yang tumbuh dari norma organisasi, merupakan perpaduan multidimensi, yang menguatkan inti tujuan dari organisasi.

Hasil studi Lachman dan Aranya dalam William (1997), telah menjawab kontroversi apakah komitmen organisasi dan komitmen tugas/pekerjaan/profesi merupakan dua konstruk berbeda, atau saling berkecocokan (*congruity*) satu sama lain. berdasarkan hasil pengujian menggunakan analisis regresi, disimpulkan bahwa: (a) organisasi profesional tidak berhubungan dengan variabel lain kecuali dengan komitmen profesional, (b) kedua komitmen organisasi dan profesional, merupakan konstruk yang berhubungan positif, dan (c) kedua komitmen berhubungan positif dengan *work attitudes*. Komitmen organisasi berhubungan positif dengan tiga komponen sikap terhadap organisasi, yaitu; keterikatan, emosional dan fungsional. Komitmen organisasi dapat diartikan berbeda tergantung faktor-faktor yang mempengaruhinya, misalnya motivasi atau komitmen organisasi berhubungan positif dengan nilai-nilai tugas. Namun dari tiga faktor nilai tugas; instrumental, kognitif dan afektif, dan hanya faktor kognitif yang berhubungan positif secara signifikan.¹⁶⁶

Sedangkan Glisson dan Durick (1988), memberi arti komitmen organisasi dekat dengan kepuasan kerja namun agak lebih dari sekedar kepuasan kerja. Komitmen organisasi dan kepuasan kerja dibedakan berdasarkan faktor-faktor prediksinya. Komitmen organisasi dipengaruhi kepemimpinan dan usia organisasi, dan kepuasan kerja dipengaruhi dua karakteristik kerja, yaitu; varietas keterampilan dan peran ganda. Dengan demikian, komitmen organisasi merupakan keterikatan dengan organisasi, dan respon afektif terhadap tujuan dan

¹⁶⁵ William M. Lindsay dan Joseph A. Petriek, *Total Wuality and Organnozation Development*, hal. 326.

¹⁶⁶ William M. Lindsay dan Joseph A. Petriek, *Total Wuality and Organnozation Development*, hal. 243.

nilai-nilai organisasi, sedangkan kepuasan kerja adalah respon terhadap pengalaman penyelesaian tugas.¹⁶⁷

Meyer dan Allen (1997), membedakan komitmen organisasi dalam tiga komponen yaitu : (1) Komitmen kontinuan yaitu keterikatan pegawai yang dipengaruhi keuntungan berasosiasi dengan tetap kerja, dan kerugian berasosiasi dengan keluar kerja; (2) Komitmen normatif adalah proses internalisasi kewajiban normatif untuk berperilaku sesuai dengan tujuan organisasi; dan (3) Komitmen afektif adalah keinginan, kehendak emosional atau kekuatan relatif dalam mengidentifikasi dan melibatkan diri dalam lingkungan organisasi.¹⁶⁸

Pendapat tersebut sesuai dengan konsep La Mastro (Diakses : 27 Juni 2011), yang juga membedakan komitmen organisasi ke dalam tiga komponen meliputi; (a) keinginan kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi, (b) penerimaan dan keyakinan sesuai dengan nilai dan tujuan organisasi, (c) keinginan pertimbangan, semangat dan berusaha dan berjuang atas nama organisasi.¹⁶⁹ Lebih lanjut, dikatakan bahwa, komitmen organisasi dalam lingkungan kerja, berkaitan dengan pegawai dalam membentuk tipe keterikatan di dalam lingkungan kerja, yaitu; (a) keterikatan ekonomi, yaitu hubungan atas dasar keuntungan ekonomi dan biasanya berumur pendek, dan (b) keterikatan sosial, hubungan atas dasar sosio-emosional dan keuntungan interpersonal.

Pemikiran Scoll (2011), memberikan istilah komitmen organisasi sebagai *organizational citizenship behaviors*, yang meliputi tiga komponen teramati, yang dijelaskan dari perspektif motivasi tradisional yaitu; (a) pegawai mengidentifikasi dirinya dengan tujuan dan misi organisasi dalam membentuk kebanggaan dan pembelaan organisasi, (b) masa kerja dalam organisasi sangat lama dan memiliki intensi untuk bertahan di dalam atau loyalitas terhadap organisasi, dan (c) Berperan dan berperilaku lebih dari standar organisasi. Banyak pegawai bekerja keras mewujudkan misi organisasi, bukan hanya karena memiliki

¹⁶⁷ Glisson & M. Duriuch, *Predictors of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Human Service Organization Administrative Science quarterly*, 33, 1988, hhal. 61-81.

¹⁶⁸ J.P. Meyer & J.N. Allen, *Comitmen in the Work Place: Theory Research and Apication*, (USA: Sage Publication, Thousand Oaks, 1997), hhal. 51-245.

¹⁶⁹ V. La Mastro, *Comitmen and Perceived Organizational Support*, Rowan University, 2003. *National <Forum Journal Homepage*.
<http://www.nationalforum.com>.

dedikasi tinggi terhadap organisasi, namun juga karena mengidentifikasi dirinya dengan misi sosial tertentu.¹⁷⁰

Berdasarkan uraian di atas yang dimaksud komitmen adalah kerikatan seseorang pada organisasi yang ditunjukkan dengan penerimaan pada nilai-nilai organisasi dan dorongan melakukan usaha-usaha untuk memenuhi tujuan organisasi. dengan indikator keinginan yang kuat untuk menyelesaikan tugas-tugas organisasi, kerikatan pada sesama anggota organisasi, kesesuaian tujuan individu dengan tujuan organisasi, dorongan untuk memberi lebih pada organisasi, dan kesediaan untuk tetap berada dalam organisasi.

Komitmen menurut Hornby (2000), merupakan suatu sikap kerja (*job attitude*) atau keyakinan yang mencerminkan kekuatan relatif dan keberpihakan dan keterlibatan individu pada suatu organisasi. Menurut Hornby, pengertian komitmen adalah kerelaan untuk bekerja keras dan memberikan energi serta waktu untuk sebuah pekerjaan (*job*) atau aktivitas.¹⁷¹ Sedangkan Salancik (1998), mengungkapkan bahwa komitmen merupakan suatu keadaan dimana individu telah mengikat tindakannya terhadap keyakinan yang mendukung kegiatan dan keterlibatannya sendiri.¹⁷²

Berdasarkan pengertian ini, dapat dinyatakan komitmen merupakan perwujudan dari kerelaan seseorang dalam bentuk pengikatan dengan diri sendiri (individu) atau dengan organisasi yang digambarkan oleh besarnya usaha (tenaga, waktu dan pikiran) untuk mencapai tujuan pribadi dan visi bersama.

Esensi komitmen menurut Daniel Goleman (2001), adalah menjadikan sasaran karyawan dan sasaran organisasi menjadi satu dan sama, serta mempunyai keterikatan yang kuat dengan sasaran kelompok. Seorang karyawan yang menghargai dan bersemangat terhadap misi organisasi, maka ia akan berusaha dan berupaya sepenuh hati untuk mencapainya. Bagi karyawan yang terinspirasi dengan sasaran bersama, akan mempunyai komitmen yang lebih tinggi dibandingkan dengan karyawan yang hanya mempunyai komitmen karena insentif dan

¹⁷⁰ R.W. Scholl, *Human Resources Strategies: Commitment and Control Approach to Workforce Management 2003*. <<http://www.cba.uri.edu/scholl/Notes/CommitmentControl.html>

¹⁷¹ A.S. Hornby, *Oxford Advanced Learner's Dictionary of Current English*, Edited By Sally Wehmeir and Michael Ashby. Sixth Edition (Oxford: University Press, 2000), hal.78.

¹⁷² Salancik, G. R. *Commitment and Control of Organizational Behavior* (Chicago: ST . Clair press, 1998), hal.14.

financial.¹⁷³ Sedangkan menurut Minner (1992), secara konseptual terdapat tiga faktor yang mempengaruhi komitmen, yaitu; 1). Suatu keyakinan yang kuat dan menerima tujuan-tujuan serta nilai-nilai organisasi, 2). Kemauan untuk melaksanakan upaya untuk kepentingan organisasi, 3). Adanya suatu keinginan yang kuat untuk memelihara keanggotaan dalam organisasi.¹⁷⁴

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut di atas komitmen tugas adalah merupakan penerimaan loyalitas dari sekolah untuk ikut terlibat secara aktif. Komitmen tugas juga merupakan keberpihakan seseorang pada sekolah, sebagai wujud kepemilikan dari sebuah organisasi

a. Jenis Komitmen

Menurut Greenberg dan Baron (2000), bahwa konsep dari komitmen organisasi adalah sejauhmana seorang individu mengidentifikasi diri dan keinginannya untuk tetap tinggal dalam organisasi tersebut. Kemudian ia membagi menjadi : (1) komitmen afektif, yaitu sebagai tingkat kekuatan seorang individu untuk tetap berkeinginan bekerja dalam suatu organisasi karena merasa cocok dengan tujuan dan nilai-nilai yang ada pada organisasi tersebut. Orang-orang yang memiliki komitmen afektif tinggi, akan semakin berkeinginan untuk bertahan dalam organisasinya dan berusaha mensukseskan misi organisasi, (2) *continuance commitment* adalah derajat kekuatan seseorang untuk tetap bekerja bagi organisasinya dengan pertimbangan bahwa apabila ia meninggalkan organisasinya maka ia akan kehilangan investasi yang selama telah ditanamkan pada organisasi. (3) *normative commitment*, adalah perasaan pegawai dalam memenuhi kewajiban untuk tetap berada dalam organisasinya yang diakibatkan oleh pengaruh orang lain.¹⁷⁵

Pendapat tersebut sesuai dengan Luthans (2005), komitmen organisasi terdiri dari tiga komponen, yaitu: 1). Komitmen afektif yaitu bagian dari komitmen organisasi yang lebih menekankan pada pentingnya kongruensi antara nilai dan tujuan karyawan dengan nilai dan tujuan organisasi. Komitmen afektif mengimplikasikan adanya ikatan yang

¹⁷³ Daniel Goleman, *Working With Emotional Intelligence: Kecerdasan Emosi Untuk Mencapai Puncak Prestasi*, terjemahan Alex Tri Kuntjono Widodo (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2001), hhal. 34-36.

¹⁷⁴ John B. Minner, *Industrial Organizational Psycholosi* (New York; McGraw-Hill, Inc, 1992), hal. 134.

¹⁷⁵ Jerald Greenberg dan robert A. Baron, *Behavio In Organizational: Undestanding and Managing The Human Side of Work* (New Jersey: Prentice Hall International, Inc., 2000), hhal. 182-183.

kuat diantara sesama individu atau karyawan dimana individu terikat secara psikologis terhadap organisasi yang mempekerjakan mereka sehingga menimbulkan loyalitas, kasih sayang dan rasa memiliki terhadap organisasi termasuk mendukung bagi tujuan dan aktivitas organisasi, 2). Komitmen kontinyu adalah bagian dari komitmen organisasi, di mana pekerja akan bertahan atau meninggalkan organisasi karena melihat adanya pertimbangan rasional dari segi untung ruginya. Dengan kata lain bahwa komitmen kontinyu merupakan perasaan cinta terhadap organisasi, karena investasi yang dirasakan pekerja baik secara psikologis maupun ekonomis di tempat kerja menguntungkan, jika dibandingkan dengan biaya keluar dari organisasi tersebut, 3). Komitmen normatif adalah satu bagian dari komitmen organisasi dimana pekerja bertahan dalam organisasi karena ia merasakan adanya suatu kewajiban yang melekat dalam diri karyawan karena keberpihakan pada nilai dan budaya organisasi.¹⁷⁶

Berdasarkan teori tersebut di atas kepala sekolah dituntut memiliki kemampuan berfikir tinggi dan komitmen tinggi mampu menerapkan tiga macam komitmen di dalam organisasi. Keterpaduan komitmen afektif, kontinyu dan komitmen normatif akan menghasilkan tingkat komitmen yang baik. Kecintaan pada organisasi dengan prinsip menerapkan nilai dan tujuan, pertimbangan rasional, dan adanya keberpihakan kewajiban, menjadikan budaya organisasi yang melekat pada dirinya. Kepala sekolah memiliki tanggung jawab terhadap sekolah dengan pengembangan profesinya, ia akan mampu dengan suka rela menambah pekerjaan tambahan untuk menciptakan iklim yang kondusif.

Menurut Sopiah (2008), komitmen organisasi tidak terjadi begitu saja, tetapi melalui proses yang cukup panjang dan bertahap. Komitmen karyawan dalam organisasi juga ditentukan oleh sejumlah faktor; misalnya, (1) ciri pribadi pekerja, termasuk masa jabatan dalam organisasi, dan variasi kebutuhan dan keinginan yang berbeda tiap karyawan; (2) ciri pekerjaan, seperti identitas tugas dan kesempatan berinteraksi dengan rekan sekerja; (3) pengalaman kerja, seperti keteladanan organisasi dimasa lampau dan cara pekerja-pekerja lain mengutarakan dan membicarakan perasaannya mengenai organisasi.¹⁷⁷

Berdasarkan kajian teoretik yang telah dikemukakan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa komitmen tugas adalah perwujudan dari keterikatan seseorang dalam bentuk diri sendiri yang digambarkan

¹⁷⁶ Fred Luthans, *Organizational Behavior* (New York: mcGraw-Hill, 2005), hal.218.

¹⁷⁷ Sopiah, *Perilaku Organisasi* (Yogyakarta: Andi; 2008), hal. 163.

dengan besarnya tanggung jawab terhadap organisasi dengan indikator; keyakinan yang kuat dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi, kesediaan untuk mengusahakan yang terbaik bagi organisasi, keinginan untuk tetap bertahan di organisasi, berfikir positif pada pimpinan puncak organisasi, dan menaruh perhatian terhadap hubungan kerja antar unit organisasi.

4.6. Partisipasi Komite Sekolah

Menurut Ach. Wazir Ws., dkk (1999), partisipasi bisa diartikan sebagai keterlibatan seseorang secara sadar ke dalam interaksi sosial dalam situasi tertentu.¹⁷⁸ Dengan pengertian itu, seseorang bisa berpartisipasi bila ia menemukan dirinya dengan atau dalam kelompok, melalui berbagai proses berbagi dengan orang lain dalam hal nilai, tradisi, perasaan, kesetiaan, kepatuhan dan tanggungjawab bersama. Partisipasi masyarakat menurut Isbandi (2007), adalah keikutsertaan masyarakat dalam proses pengidentifikasian masalah dan potensi yang ada di masyarakat, pemilihan dan pengambilan keputusan tentang alternatif solusi untuk menangani masalah, pelaksanaan upaya mengatasi masalah, dan keterlibatan masyarakat dalam proses mengevaluasi perubahan yang terjadi.¹⁷⁹ Mikkelsen (1999), membagi partisipasi menjadi 6 (enam) pengertian, yaitu; (1) Partisipasi adalah kontribusi sukarela dari masyarakat kepada proyek tanpa ikut serta dalam pengambilan keputusan; (2) Partisipasi adalah pemekaan pihak masyarakat untuk meningkatkan kemauan menerima dan kemampuan untuk menanggapi proyek-proyek pembangunan; (3) Partisipasi adalah keterlibatan sukarela oleh masyarakat dalam perubahan yang ditentukannya sendiri; (4) Partisipasi adalah suatu proses yang aktif, yang mengandung arti bahwa orang atau kelompok yang terkait, mengambil inisiatif dan menggunakan kebebasannya untuk melakukan hal itu; (5) Partisipasi adalah pemantapan dialog antara masyarakat setempat dengan para staf yang melakukan persiapan, pelaksanaan, monitoring proyek, agar supaya memperoleh informasi mengenai konteks lokal, dan dampak-dampak sosial; (6) Partisipasi adalah

¹⁷⁸ Achal. Wazir Ws., et al., ed. *Panduan Penguatan Menejemen Lembaga Swadaya Masyarakat*. (Jakarta: 1999; Sekretariat Bina Desa dengan dukungan AusAID melalui Indonesia HIV/AIDS and STD Prevention and Care Project), hal. 29.

¹⁷⁹ Isbandi Rukminto Adi. *Perencanaan Partisipatoris Berbasis Aset Komunitas: dari Pemikiran Menuju Penerapan*. (Depok: FISIP UI Press,; 2007), hal. 27.

keterlibatan masyarakat dalam pembangunan diri, kehidupan, dan lingkungan mereka.¹⁸⁰

Berdasarkan beberapa teori di atas, maka definisi partisipasi yaitu keterlibatan aktif dari seseorang, atau sekelompok orang (masyarakat) secara sadar untuk berkontribusi secara sukarela dalam pelaksanaan program sekolah meliputi perencanaan, pelaksanaan, monitoring/evaluasi hasil pelaksanaan pendidikan di sekolah.

Pantjastuti (²⁰⁰⁸), komite sekolah merupakan suatu badan atau lembaga non profit dan politis, dibentuk berdasarkan musyawarah yang demokratis oleh para *stakeholder* pendidikan pada tingkat satuan pendidikan sebagai representasi dari berbagai unsur yang bertanggung jawab terhadap peningkatan kualitas proses dan hasil pendidikan. Pendapat lain mengatakan komite sekolah yang mengacu kepada Undang-Undang Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, yang menyatakan bahwa komite sekolah/madrasah adalah lembaga mandiri, dibentuk dan berperan dalam peningkatan mutu pelayanan dengan memberikan pertimbangan, arahan dan dukungan tenaga, sarana dan prasarana, serta pengawasan pendidikan pada tingkat satuan pendidikan.¹⁸¹

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut di atas bahwa ; Komite sekolah adalah lembaga mandiri yang dibentuk oleh tingkat satuan pendidikan untuk mewadahi aspirasi orang tua, masyarakat, praktisi pendidikan, lembaga sosial masyarakat peduli pendidikan untuk meningkatkan mutu pendidikan di sekolah. Hal ini merupakan suatu konsekuensi perluasan makna partisipasi dalam pengembangan pendidikan, yang dapat menampung dan menyalurkan, pikiran, idea dalam memajukan pendidikan.

a. Kedudukan dan Sifat

Keberadaan Komite Sekolah bersama Dewan Pendidikan secara legal formal telah dituangkan dalam Keputusan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 044/UU/2002. Pantjastuti (²⁰⁰⁸), mengutip berdasarkan Keputusan Mendiknas bahwa, Komite Sekolah merupakan sebuah badan mandiri yang mewadahi peran serta masyarakat dalam rangka meningkatkan mutu pemerataan, dan efisiensi pengelolaan pendidikan

¹⁸⁰ Britha Mikkelsen, *Metode Penelitian Partisipatoris dan Upaya-upaya Pemberdayaan: sebuah buku pegangan bagi para praktisi lapangan*. (Jakarta: Yayasan Obor Indonesia, 1999), hal. 64.

¹⁸¹ Pantjastuti, Renani Sri dkk, *Komite Sekolah sejarah dan prospeknya di masa Depan* (Yogyakarta : Hikayat; 2008), hal. 78.

di satuan pendidikan baik pada pendidikan persekolahan, maupun jalur pendidikan sekolah. Untuk penamaan badan disesuaikan dengan kondisi dan kebutuhan daerah masing-masing satuan pendidikan, seperti Komite Sekolah, Majelis Madrasah, Majelis Sekolah, Komite TK, atau nama-nama yang disepakati bersama.¹⁸²

Adapun tujuan komite menurut Hasbullah (2010) yaitu; (1) mewadahi dan menyalurkan aspirasi dan prakarsa masyarakat dalam melahirkan kebijakan operasional dan program pendidikan di satuan pendidikan (2) Meningkatkan tanggung jawab dan peran masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan; dan (3) menciptakan suasana dan kondisi transparan, akuntabel, dan demokratis dalam penyelenggaraan dan pelayanan pendidikan yang bermutu di satuan pendidikan.¹⁸³

Pada dasarnya posisi komite sekolah berada di tengah antara orang tua murid, murid, guru, masyarakat setempat, dan kalangan swasta di satu pihak dengan pihak sekolah sebagai institusi, kepala sekolah, dinas pendidikan wilayahnya, dan pemerintah daerah di pihak lainnya. Peran komite sekolah diharapkan dapat menjembatani kepentingan keduanya.

b. Peran dan Fungsi Komite Sekolah

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, pada pasal 54 dikemukakan : (1) peran serta masyarakat dalam pendidikan meliputi peran serta perorangan, kelompok, keluarga, organisasi profesi, pengusaha dan pengendalian mutu pelayanan pendidikan; (2) masyarakat dapat berperan serta sebagai sumber, pelaksanaan, dan penggunaan hasil pendidikan.¹⁸⁴ Hasbullah (2010), Secara lebih spesifik pada pasal 56 disebutkan bahwa di masyarakat ada dewan pendidikan dan komite sekolah atau komite madrasah, yang berperan penting sebagai berikut; (1) Masyarakat berperan dalam peningkatan mutu pelayanan pendidikan yang meliputi perencanaan, pengawasan, dan evaluasi program pendidikan melalui dewan pendidikan dan komite sekolah/madrasah; (2) Dewan pendidikan sebagai lembaga mandiri dibentuk dan berperan dalam peningkatan mutu pelayanan pendidikan dengan memberikan

¹⁸² Pantjastuti, Renani Sri dkk, *Komite Sekolah Sejarah dan Prospeknya di Masa Depan*, hal. 67.

¹⁸³ Hasbulah, *Otonomi Pendidikan Kebijakan Otonomi daerah dan Implikasinya terhadap Penyelenggaraan Pendidikan* (Jakarta : Raja Grafindo Persada, 2010), hal. 90.

¹⁸⁴ *Undang-undang Republik Indonesia tentang Sistem Pendidikan Nasional Nomor 20 Tahun 2003*, hal. 17.

pertimbangan, arahan, dan dukungan tenaga, sarana, dan prasarana serta pengawasan pendidikan ditingkat nasional, provinsi, dan kabupaten/kota yang tidak mempunyai hubungan hierarkis; (3) Komite sekolah/madrasah sebagai lembaga mandiri dibentuk dan berperan dalam peningkatan mutu pelayanan dan memberikan pertimbangan, arahan, dan dukungan tenaga, sarana, dan prasarana serta pengawasan pendidikan pada tingkat satuan pendidikan.¹⁸⁵

Sedangkan Ace Suryadi & Dasim Budimansyah, (2003), atas dasar untuk pemberdayaan masyarakat itulah, maka digulirkan konsep komite sekolah sebagaimana dikemukakan di atas. Berdasarkan Keputusan Mendiknas No. 044/U/2000, keberadaan komite sekolah berperan sebagai berikut ; (1) Pemberian pertimbangan (*advisivory agency*) dalam penentuan dan pelaksanaan kebijakan pendidikan di satuan pendidikan; (2) Pendukung (*supporting agency*) baik yang berwujud finansial, pemikiran, maupun tenaga dalam penyelenggaraan pendidikan di satuan pendidikan; (3) Pengontrol (*controlling agency*) dalam rangka transparansi dan akuntabilitas penyelenggaraan dan keluaran pendidikan di satuan pendidikan; (4) Mediator antara pemerintah (*ekslusif*) dan dengan masyarakat di satuan pendidikan.¹⁸⁶

Sementara menurut Depdiknas (2002), komite sekolah berfungsi dalam hal-hal sebagai berikut; (a) mendorong tumbuhnya perhatian dan komitmen masyarakat terhadap penyelenggaraan pendidikan yang bermutu, (b) melakukan upaya kerjasama dengan masyarakat (perorangan/organisasi/usaha/dunia industri) dan pemerintah berkenaan dengan penyelenggaraan pendidikan yang bermutu, (c) memberikan masukan dan menganalisis aspirasi, ide, tuntutan dan berbagai kebutuhan pendidikan yang diajukan oleh masyarakat, (d) memberikan masukan, pertimbangan, dan rekomendasi kepada satuan pendidikan mengenai (kebijakan dan program pendidikan, rencana anggaran pendidikan dan belanja sekolah, kriteria kinerja satuan pendidikan, kriteria tenaga pendidikan, kriteria fasilitas pendidikan, hal-hal lain yang terkait dengan pendidikan), (e) Mendorong orang tua dan masyarakat berpartisipasi dalam pendidikan guna mendukung peningkatan mutu dan pemerataan pendidikan, (f) menggalang dana masyarakat dalam rangka pembiayaan penyelenggaraan pendidikan di satuan pendidikan, (g)

¹⁸⁵ Hasbullah, *Otonomi Pendidikan (Kebijakan Otonomi Daerah dan Implikasinya terhadap Penyelenggaraan Pendidikan)*, hal. 92.

¹⁸⁶ Ace Suryadi dan Dasim Budimansyah, *Pendidikan Nasional menuju Masyarakat Indonesia Baru* (Bandung: Alfabeta, 2003), hal. 96.

melakukan evaluasi dan pengawasan terhadap kebijakan program, penyelenggaraan, dan keluaran pendidikan di satuan pendidikan.¹⁸⁷

Apabila Komite Sekolah sudah dapat melaksanakan keempat perannya tersebut secara baik, diasumsikan bahwa komite sekolah tersebut dapat memberikan dampak terhadap kinerja sistem pendidikan yang ada. Dengan kata lain, keberadaan dan peran komite sekolah perlu menyentuh berbagai indikator kinerja dalam kaitannya dengan keberhasilan sistem pendidikan di sekolah dalam upaya memberikan pelayanan kepada masyarakat secara optimal.

c. Struktur Organisasi Komite Sekolah

Keanggotaan Komite Sekolah menurut Hasbullah (2010), terdiri dari unsur masyarakat yang dapat berasal dari perwakilan orang tua/wali murid berdasarkan jenjang kelas yang dipilih secara demokratis; para tokoh masyarakat (Ketua RT/RW/RK, Kepala Dusun, ulama, budayawan, pemuka adat, dan sebagainya); anggota masyarakat yang mempunyai perhatian atau dijadikan figur dan mempunyai perhatian untuk meningkatkan mutu pendidikan; pejabat pemerintah setempat (Kepala Desa/Lurah, Kepolisian, Koramil, Depnaker, Kadin dan instansi lain); pakar pendidikan yang mempunyai perhatian dan peningkatan mutu pendidikan; organisasi profesi tenaga pendidikan (PGRI, Badan Pertimbangan Pendidikan, ISPI, dan lain-lain); perwakilan siswa bagi tingkat SMP/MTs/SMA/MA/SMK yang dipilih secara demokratis berdasarkan jenjang kelas; dan perwakilan forum alumni SD/SLTP/SLTA yang telah dewasa dan mandiri.¹⁸⁸

Pembentukan komite sekolah harus dibentuk berdasarkan pada prakarsa masyarakat yang peduli pendidikan, bukan didasarkan pada arahan atau instruksi dari lembaga pemerintahan. Kemudian dikatakan lebih lanjut oleh Haryadi (2006), pembentukan komite sekolah harus dilakukan secara transparan, akuntabel, dan demokratis. Transparan berarti pembentukan komite sekolah dilakukan secara terbuka dan diketahui oleh masyarakat khususnya masyarakat lingkungan sekolah mulai dari tahap pembentukan panitia persiapan, sosialisasi oleh panitia persiapan, penentuan kriteria calon anggota, pengumuman calon anggota, proses pemilihan, sampai penyampaian hasil pemilihan kepada masyarakat. Akuntabel berarti pembentukan komite sekolah yang dilakukan oleh panitia persiapan harus dapat dipertanggungjawabkan kepada masyarakat

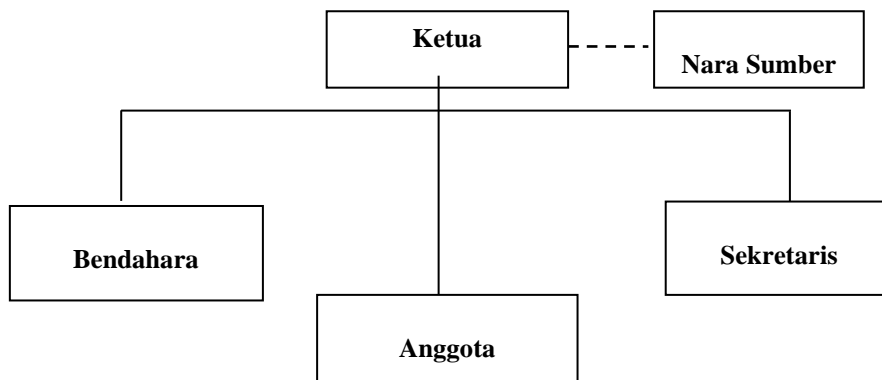
¹⁸⁷ Depdiknas, *Panduan Umum Dewan pendidikan dan Komite Sekolah* (Jakarta : Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah,; 2002), hal. 22- 23.

¹⁸⁸ Hasbullah, *Otonomi Pendidikan/Kebijakan Otonomi Daerah dan Implikasinya terhadap Penyelenggaraan Pendidikan*, hal. 100.

baik secara substansi maupun finansial. Demokratis berarti bahwa proses pembentukan komite sekolah dilakukan dengan melibatkan seluruh masyarakat khususnya masyarakat lingkungan sekolah, baik secara musyawarah mufakat maupun melalui pemungutan suara¹⁸⁹

Anggota komite sekolah menurut Elmuyasa, (2003). yang berasal dari unsur dewan guru, yayasan/lembaga penyelenggara pendidikan, Badan Pertimbangan Desa sebanyak-banyaknya berjumlah tiga orang. Jumlah anggota Komite Sekolah sekurang-kurangnya sembilan orang dan jumlahnya harus ganjil. Syarat-syarat, hak, dan kewajiban, serta masa keanggotaan komite sekolah ditetapkan didalam Anggaran Dasar (AD) dan Anggaran Rumah Tangga (ART).¹⁹⁰

Berikut ini adalah beberapa struktur organisasi komite sekolah, menurut Depdiknas (2002)¹⁹¹, dengan instansi terkait sebagai berikut :



Gambar 11. Struktur Komite Sekolah

Keterangan :

- : Hubungan Instruksif
 - - - - - : Hubungan Koordinatif

d. Implementasi Komite Sekolah

Hasbullah (2010), mengatakan bahwa dalam mengaplikasikan transformasi konsep komite sekolah tentunya tidak bisa sekaligus, memerlukan proses bertahap dari waktu ke waktu, mulai dari tingkat menyadari perlunya fungsi komite sekolah baik kepada masyarakat

¹⁸⁹ Haryadi dkk, *Pemberdayaan Komite Sekolah*, 2006, hal. 17.

¹⁹⁰ Elmuyasa, dkk. *Pedoman Komite Madrasah*, (Jakarta : Direktorat Jendral Kelembagaan Agama Islam; 2003), hal. 17.

¹⁹¹ Depdiknas, *Panduan Umum Dewan pendidikan dan Komite Sekolah* (Jakarta : Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah,; 2002), hal. 43.

maupun penyelenggara pendidikan sebagai peluang partisipasi masyarakat bidang pendidikan.¹⁹² Kemudian dikatakan sebagai tingkatan langkah selanjutnya adalah bagaimana menyebarluaskan konsep pelibatan publik dalam komite sekolah kepada masyarakat dan penyelenggara pendidikan. Selanjutnya adalah penyelenggara pendidikan melakukan konsultasi ke masyarakat untuk mendapat masukan dalam proses menetapkan kebijakannya. Setelah itu adalah adanya kerjasama segenap potensi yang ada di masyarakat secara sinergis dalam bentuk saran dengan penyelenggaraan pendidikan memutuskan kebijakan. Pada tingkatan tertinggi adalah tercapai rasa saling memiliki, bahwa komite sekolah merupakan wadah pemecahan masalah bersama yang dihadapi dalam penyelenggaraan pendidikan.¹⁹³

Pada tingkatan tertinggi ini, masyarakat ikut memutuskan dan memecahkan masalah tanpa ada peran oposisi. Kemudian dikatakan lebih lanjut oleh Haryadi (2006), bahwa resiko ini menempatkan perlunya kematangan kondisi internal penyelenggaraan pendidikan, perubahan tekanan dalam pola berpikirnya, mengedepankan demokrasi, keterbukaan, dan akuntabilitas, disamping prinsip lainnya yang harus dilaksanakan secara komprehensif. Setiap pihak terkait sangat diperlukan perannya sesuai dengan kewenangan yang telah didelegasikan kepadanya, responsibilitas yang telah ditugaskan kepadanya, dan akuntabilitas yang melekat pada diri masing-masing.¹⁹⁴

Masalah lain adalah susunan pengurus komite sekolah akan senantiasa berubah setiap beberapa tahun secara periodik dan ini berdimensi jangka pendek. Bagaimana wawasan jangka panjang suatu proses perubahan yang diperlukan dalam penyelenggaraan pendidikan di tingkat lokal bisa di transformasikan secara berkesinambungan dan konsisten oleh kepengurusan komite sekolah yang akan berubah dalam jangka pendek secara terus menerus. Kemudian Hasbullah, (2008), pada awal penerapan fungsi komite sekolah lebih bergerak mulai dari bidang bidang perencanaan dahulu dalam porsi lebih besar dan menghindari evaluasi. Langkah strategis ini akan memberikan kesempatan kepada masing-masing pihak terkait memahami manfaat suatu perubahan perbaikan dengan memperhatikan mekanisme layanan pengaduan masyarakat di masa depan.¹⁹⁵ Karena suatu rencana sangat menyenangkan, di sana ada harapan dan kepentingan, sedangkan

¹⁹² Hasbullah, *Otonomi Pendidikan*, hal. 102.

¹⁹³ Hasbullah, *Otonomi Pendidikan*, hal. 103.

¹⁹⁴ Haryadi dkk, *Pemberdayaan Komite Sekolah*, hal. 58.

¹⁹⁵ Hasbullah, *Otonomi Pendidikan*, hal. 105.

keluhan masyarakat sebagai kritik, koreksi, evaluasi tidak disukai banyak orang. Padahal, ini masuk dalam pelayanan konsumen yang sangat penting

Kemudian dikatakan lebih lanjut oleh Hasbullah (2008), bahwa komite sekolah berhadapan dengan realitas adanya jalan yang panjang yang harus ditempuh secara bertahap. Kondisi demikian memerlukan komitmen dan dukungan fasilitas yang konsisten dan berkesinambungan pihak-pihak terkait perlu mengkur dari waktu kearah waktu dan ditindaklanjuti dengan proses yang serasi pada kondisi lokalnya, seperti apa yang sudah berhasil dicapai, apa yang masih kurang, dan apa prospek kedepan dari keberadaan fungsi komite sekolah dalam penyelenggaraan pendidikan. Dengan demikian, keberadaan komite sekolah disamping benar-benar diperlukan, juga diharapkan dapat berjalan efektif dan efisien.¹⁹⁶

Berdasarkan kajian teori tersebut di atas bahwa partisipasi komite sekolah adalah keikutsertaan secara sukarela lembaga *non profit* dan non politis pada tingkat satuan pendidikan sebagai representasi dari berbagai unsur yang bertanggung jawab terhadap peningkatan kualitas pendidikan, dengan indikator; pemberian pertimbangan (*advisivory agency*), pendukung (*supporting agency*); pengontrol (*controlling agency*); dan mediator antara pemerintah (*ekslusif*) dan dengan masyarakat di satuan pendidikan.

Hipotesis penelitian adalah ; (a) kewirausahaan kepala sekolah berpengaruh positif terhadap efektivitas pengelolaan sekolah, (b) komitmen tugas berpengaruh positif terhadap efektivitas pengelolaan sekolah, (c) partisipasi komite sekolah berpengaruh positif terhadap efektivitas pengelolaan sekolah, (d) kewirausahaan kepala sekolah, komitmen tugas dan partisipasi komite sekolah secara bersama-sama berpengaruh positif terhadap efektivitas pengelolaan sekolah.

4.7. Metode Penelitian

Tujuan penelitian ini; (a) Untuk mengetahui pengaruh kewirausahaan kepala sekolah terhadap efektivitas pengelolaan sekolah, (b) Untuk mengetahui pengaruh komitmen tugas terhadap efektivitas pengelolaan sekolah, (c) Untuk mengetahui pengaruh partisipasi komite sekolah terhadap efektivitas pengelolaan sekolah, (d) Untuk mengetahui pengaruh secara bersama-sama kewirausahaan kepala sekolah,

¹⁹⁶ Hasbullah, *Otonomi Pendidikan*, hal. 106.

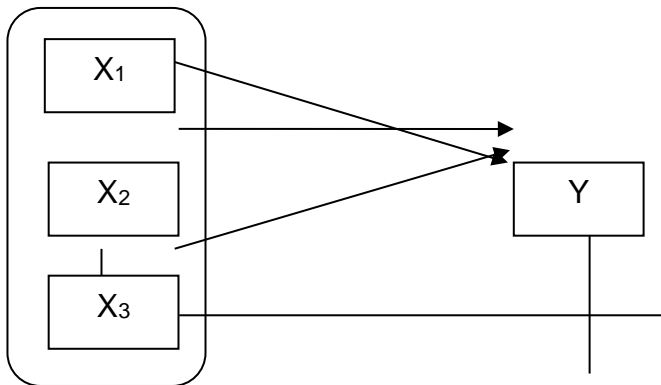
komitmen tugas dan partisipasi komite sekolah terhadap efektivitas pengelolaan sekolah.

a. Tempat dan Waktu Penelitian

Penyebaran angket dan dimulai Juni 2011 sampai dengan Nopember 2011. Sedangkan yang dijadikan tempat penelitian ini adalah seluruh SDN Imbas yang tersebar Kota Samarinda

b. Populasi dan Sampel

Populasi target penelitian ini adalah seluruh Sekolah Dasar Negeri Kota Samarinda yang berjumlah 194 sekolah. Sedangkan yang menjadi populasi terjangkaunya diambil secara acak sederhana sebanyak 60 unit Sekolah Dasar Negeri Imbas Kota Samarinda.



Gambar 12. Konstelasi Masalah dalam Penelitian

Keterangan:

X₁ : Kewirausahaan Kepala Sekolah

X₂ : Komitmen Tugas

X₃ : Partisipasi Komite Sekolah

Y : Efektivitas Pengelolaan Sekolah

Instrumen untuk mengukur efektivitas pengelolaan sekolah dikembangkan berdasarkan teori efektivitas pengelolaan sekolah. Angket ini memiliki lima alternatif, untuk skor kategori positif alternatif jawaban diberikan skor (1) selalu = 5, (2) sering = 4, (3) kadang-kadang = 3, (4) pernah = 2, dan (5) tidak pernah = 1, untuk pernyataan negatif (1) selalu = 1, (2) sering = 2, (3) kadang-kadang = 3, (4) pernah = 4, dan (5) tidak pernah = 5.

Hasil uji coba instrumen dari 32 butir pernyataan yang terdapat 5 butir yang tidak valid karena nilai $r_{hitung} < r_{tabel}$, yaitu butir

nomor : 3, 6, 23, 26 dan 27, sehingga terdapat 27 butir valid, dengan koefisien reliabilitas 0,92.

a). Kewirausahaan Kepala Sekolah

Instrumen untuk mengukur kewirausahaan kepala sekolah dikembangkan berdasarkan teori kewirausahaan kepala sekolah. Angket ini memiliki lima alternatif, untuk skor kategori positif alternatif jawaban diberikan skor (1) selalu = 5, (2) sering = 4, (3) kadang-kadang = 3, (4) pernah = 2, dan (5) tidak pernah = 1, untuk pernyataan negatif (1) selalu = 1, (2) sering = 2, (3) kadang-kadang = 3, (4) pernah = 4, dan (5) tidak pernah = 5.

Hasil uji coba instrumen dari 30 butir pernyataan yang terdapat 5 butir yang tidak valid karena nilai $r_{hitung} < r_{tabel}$, yaitu butir nomor : 7, 11, 12, 20 dan 27 sehingga terdapat 25 butir valid, dengan koefisien reliabilitas 0,94.

b). Komitmen Tugas

Instrumen untuk mengukur komitmen tugas dikembangkan berdasarkan teori komitmen tugas. Angket ini memiliki lima alternatif, untuk skor kategori positif alternatif jawaban diberikan skor (1) sangat setuju = 5, (2) setuju = 4, (3) ragu-ragu = 3, (4) tidak setuju = 2, dan (5) sangat tidak setuju = 1, untuk pertanyaan negatif (1) sangat setuju = 1, (2) setuju = 2, (3) ragu-ragu = 3, (4) tidak setuju = 4, dan (5) sangat tidak setuju = 5..

Hasil uji coba instrumen dari 28 butir pernyataan yang terdapat 6 butir yang tidak valid karena nilai $r_{hitung} < r_{tabel}$, yaitu butir nomor : 8, 10, 14, 15, 21 dan 28, sehingga terdapat 22 butir valid, dengan koefisien reliabilitas 0,92.

c). Partisipasi Komite Sekolah

Instrumen untuk mengukur partisipasi komite sekolah dikembangkan berdasarkan teori partisipasi komite sekolah. Angket ini memiliki lima alternatif, untuk skor kategori positif alternatif jawaban diberikan skor (1) selalu = 5, (2) sering = 4, (3) kadang-kadang = 3, (4) pernah = 2, dan (5) tidak pernah = 1, untuk pernyataan negatif (1) selalu = 1, (2) sering = 2, (3) kadang-kadang = 3, (4) pernah = 4, dan (5) tidak pernah = 5.

Hasil uji coba instrumen dari 29 butir pernyataan yang terdapat 3 butir yang tidak valid karena nilai $r_{hitung} < r_{tabel}$, yaitu butir nomor : 3, 9 dan 19 sehingga terdapat 26 butir valid, dengan koefisien reliabilitas 0,98.

Teknik analisis data digunakan statistik deskriptif dan korelasi multiple uji pengaruh, dan persyaratan analisis yaitu uji normalitas, dan linearitas.

4.8. Hasil Penelitian dan Pembahasan

4.8.1. Deskripsi Data

Berdasarkan hasil perhitungan masing-masing variabel diperoleh :

Tabel 19. Statistik Deskriptif

Statistik Deskriptif	Rata-Rata Data			
	Y	X ₁	X ₂	X ₃
Mean	111.17	106.89	88.23	109.90
Maximum	125.00	122.67	107.00	127.67
Minimum	92.33	89.33	66.00	88.33
Standar Deviasi	7.03	6.93	7.49	7.70
Jumlah	6670.34	6413.65	5294.00	6594.01
Varians	49.40	48.09	56.11	59.24
Modus	108	104	90	106.67
Range	32.67	33.34	41	39.34

4.8.2. Pengujian Persyaratan Analisis

a. Normalitas Data

Hasil pengujian diperoleh: (a). Efektivitas pengelolaan sekolah atas kewirausahaan kepala sekolah. Hasil perhitungan diperoleh $L_o = 0,101 < L_{tabel} = 0,114$, (b). Efektivitas pengelolaan sekolah atas komitmen tugas. Hasil perhitungan nilai tertinggi $L_o = 0,0743 < L_{tabel} = 0,114$. (c) Efektivitas pengelolaan sekolah atas partisipasi komite sekolah, Hasil perhitungan nilai tertinggi $L_o = 0,0737 < L_{tabel} = 0,114$. Karena semua $L_o < L_{tabel}$, maka data berdistribusi normal

b. Linieritas.

Hasil pengujian diperoleh : (a) Kewirausahaan kepala sekolah atas efektivitas pengelolaan sekolah, diperoleh $F_{hitung} = 0,597 < F_{tabel} 2,92$, sehingga modelnya linier. (b) Komitmen tugas atas efektivitas pengelolaan sekolah, diperoleh $F_{hitung} = 1,150 < F_{tabel} = 2,42$, sehingga modelnya linier, (c) Partisipasi komite sekolah atas efektivitas pengelolaan sekolah diperoleh $F_{hitung} = 0,540 < F_{tabel} = 3,12$, sehingga modelnya linier.

4.8.3. Pengujian Hipotesis

- a. Hasil perhitungan $b_1 = 0,272$, diperoleh nilai $t_{hitung} = 2,195 > t_{tabel} = 2,00$ pada $dk = 56$ dan $\alpha = 0,05$ Maka tolak H_0 , H_1 diterima berarti kewirausahaan kepala sekolah berpengaruh positif terhadap efektivitas pengelolaan sekolah.
- b. Hasil perhitungan $b_2 = 0,276$. Diperoleh ; $t_{hitung} = 2,203 > t_{tabel} = 2,00$ pada $dk = 56$ dan $\alpha = 0,05$, Maka tolak H_0 , H_1 diterima berarti komitmen tugas berpengaruh positif terhadap efektivitas pengelolaan sekolah.
- c. Hasil perhitungan $b_3 = 0,287$. Diperoleh $t_{hitung} = 2,335$ pada $dk = 56$ dan $\alpha = 0,01$, karena $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau $= 2,335 > 2,00$. Maka tolak H_0 , H_1 diterima berarti partisipasi komite sekolah berpengaruh positif terhadap efektivitas pengelolaan sekolah.
- d. Diperoleh $F_{hitung} = 18,703 > F_{tabel} = 4,18$, dengan $dk = 56$, pada $\alpha = 0,01$, maka regresinya adalah sangat signifikan. Maka tolak H_0 , H_1 diterima berarti terdapat pengaruh antara kewirausahaan kepala sekolah, komitmen tugas dan partisipasi komite sekolah, secara bersama-sama dengan efektivitas pengelolaan sekolah.

4.8.4. Pembahasan

- a. Kewirausahaan dan efektivitas pengelolaan sekolah.

Hasil Penelitian dan Pembahasan menunjukkan kewirausahaan kepala sekolah berpengaruh positif terhadap efektivitas pengelolaan sekolah. Suprawoto (diakses: 12 Desember 2011), mengatakan kewirausahaan adalah merupakan proses mencari sesuatu yang baru dan berani mengambil resiko untuk mendapat keuntungan. Ahli lain juga berpendapat bahwa, yang menyangkut kewirausahaan ada 3 hal, yaitu kreatif, komitmen dan berani mengambil resiko atau kegagalan.¹⁹⁷

Sudarwan Danin (2009), mengatakan bahwa kompetensi kewirausahaan kepala sekolah meliputi: menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah/madrasah, bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah/madrasah sebagai organisasi pembelajar yang efektif, memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin sekolah/madrasah.¹⁹⁸

Kewirausahaan kepala sekolah adalah perilaku kreatif dan inovatif untuk menghasilkan dan memberi nilai tambah baik

¹⁹⁷ http://www.slideshare.net/NA_Suprawoto_kompetensi_kewirausahaan_kepala_sekolah (diakses 12 Desember 2011).

¹⁹⁸ Sudarwan Danin dkk, *Manajemen dan Kepemimpinan Transformatif Kepala Sekolah* (Jakarta : Rineka Cipta, 2009), hal. 195.

produk atau jasa untuk mendapatkan keuntungan. Dikatakan lebih lanjut Oleh Syawal Gultom (2011), kewirausahaan mencerminkan kemauan bekerja keras, bekerjasama dengan orang lain, penampilan yang baik, percaya diri, pandai membuat keputusan, mau menambah ilmu pengetahuan, ambisi untuk maju, dan pandai berkomunikasi. Selain itu memiliki komitmen tugas, berani mengambil resiko adalah prinsip kewirausahaan kepala sekolah, sebagai komitmen tugasnya.¹⁹⁹

Menurut Sudarwan Danin (2009), jika prinsip kewirausahaan kepala sekolah sebagai salah satu kompetensi yang perlu dimilikinya dengan membangun prinsip mau bekerja keras, bekerjasama dengan orang lain, ambisi untuk maju, pandai berkomunikasi. Perilaku kepala sekolah tersebut akan mendukung untuk dapat meningkatkan efektivitas pengelolaan sekolah. Hal ini sesuai dengan indikator penelitian terutama kepemimpinan yang kuat, visi dan tujuan bersama, harapan yang tinggi, dorongan yang positif. Seorang pemimpin dengan pola yang kuat, dalam mewujudkan visi dan tujuan bersama diperlukan komunikasi yang aktif, untuk mendapatkan dorongan dari semua warga sekolah, baik secara internal dan eksternal.²⁰⁰

b. Komitmen tugas dan efektivitas pengelolaan sekolah.

Hasil Penelitian dan Pembahasan menunjukkan komitmen tugas berpengaruh positif terhadap efektivitas pengelolaan sekolah. Hal ini dapat mendukung peningkatan kualitas sumber daya manusia. Kualitas pendidikan memerlukan kemampuan berkomunikasi yang baik, antara pihak sekolah dengan organisasi lain termasuk masyarakat.

Peningkatan kualitas sumber daya insani menuju kualitas pendidikan terbaik diperlukan komunikasi dalam organisasi (diakses ;12 Desember 2011), di mana indikator keberhasilannya terlihat dalam (a) menerima dan menyampaikan pesan, kebijakan, peraturan, (b) bertukar informasi, (c) menyampaikan ide-ide, dan (d) memahami isi pesan. Selain faktor komunikasi, juga harus memiliki komitmen organisasional baik komitmen afektif,

¹⁹⁹ Syawal Gultom, *Kewirausahaan (Materi Pelatihan Penguatan Kemampuan Kepala Sekolah)*, (Jakarta: Pusat Pengembangan Tenaga Kependidikan Badan Pengembangan SDM Pendidikan dan Penjamin Mutu Pendidikan Kementerian pendidikan Nasional, 2011), hal.20.

²⁰⁰ Sudarwan Danin dkk, *Manajemen dan Kepemimpinan Transpormasional Kepala Sekolah* (Jakarta : Rineka Cipta, 2009), hal. 195.

kotinyu maupun komitmen normatif terhadap sekolah tempat ia bekerja. Komunikasi organisasi mempunyai pesan dan pengaruh yang besar terhadap pengembangan komitmen organisasional bagi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Dengan demikian membangun komunikasi yang baik dan komitmen organisasional yang tinggi mempunyai arti penting dan merupakan salah satu faktor kunci keberhasilan dalam upaya meningkatkan efektivitas sekolah. Hasil Penelitian dan Pembahasan memperoleh $F_{hitung} > F_{tabel}$ ($64,786 > 3,104$). Dengan demikian, H_0 ditolak dan hasil pengujian statistik secara simultan adalah signifikan. Dengan kata lain bahwa komunikasi organisasi dan komitmen organisasional secara bersama-sama (simultan) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap efektivitas sekolah.²⁰¹

Hasil Penelitian dan Pembahasan Mastro (diakses: 27 Juni 2011), mengenai komitmen organisasi dalam lingkungan kerja, dalam membentuk tipe keterikatan di dalam lingkungan kerja, yaitu; (a) keterikatan ekonomi, yaitu hubungan atas dasar keuntungan ekonomi dan biasanya berumur pendek, dan (b) keterikatan sosial, hubungan atas dasar sosio-emosional dan keuntungan interpersonal. Sekolah perlu memupuk hubungan emosional dengan komite sekolah dalam rangka mewujudkan pendidikan yang berkualitas.²⁰²

Kepala sekolah dalam membangun komitmen dicirikan memiliki keyakinan yang kuat dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi, kesediaan untuk mengusahakan yang terbaik bagi organisasi, keinginan untuk tetap bertahan di organisasi, berfikir positif pada pimpinan puncak organisasi, dan menaruh perhatian terhadap hubungan kerja antar unit. Terutama dalam menciptakan suatu lingkungan pembelajaran kondusif, dengan konsentrasi pada belajar dan mengajar, harapan yang tinggi, dorongan yang positif, dan pengajaran yang punya tujuan. Sebagai wujud dari komitmen tugas dalam meningkatkan efektivitas pengelolaan sekolah sesuai dengan visi dan misi sekolah.

c. Partisipasi komite dan efektivitas pengelolaan sekolah.

²⁰¹ <http://www.google.co.id/>. pengaruh komitmen organisasi terhadap efektivitas pengelolaan sekolah SMA Sumedang Jabar (diakses 12 Desember 2011).

²⁰² V. La Mastro, *Commitment and Perceived Organizational Support*, Rowan University, 2003. *National <Forum Journal Homepage*. <http://www.nationalforum.com> (diakses 27 Juni 2011).

Hasil Penelitian dan Pembahasan membuktikan bahwa partisipasi komite sekolah berpengaruh positif terhadap efektivitas pengelolaan sekolah. Kusmono (diakses:23 Juni 2011), menyimpulkan bahwa koefisien jalur variabel partisipasi perusahaan terhadap variabel efektivitas pengelolaan sekolah adalah sebesar 0,531 dan variabel kinerja komite sekolah terhadap variabel efektivitas pengelolaan sekolah adalah sebesar 0,439.²⁰³

Sedangkan Paramarta (Diakses : 12 Desember 2011), menyimpulkan ; (1) ada hubungan langsung yang signifikan antara karakteristik sekolah dengan partisipasi masyarakat; (2) ada hubungan langsung yang signifikan antara partisipasi masyarakat dengan kemampuan manajemen; (3) ada hubungan langsung yang signifikan antara kemampuan manajemen dengan keefektifan sekolah, dan (4) ada hubungan langsung yang tidak signifikan antara iklim sekolah dengan keefektifan sekolah; (5) ada hubungan tidak langsung yang signifikan antara partisipasi masyarakat dengan kemampuan manajemen melalui iklim sekolah; (6) ada hubungan tidak langsung yang signifikan antara partisipasi masyarakat dengan keefektifan sekolah; (7) tidak ada hubungan yang signifikan secara tidak langsung antara karakteristik dengan keefektifan sekolah melalui kemampuan manajemen; (8) ada hubungan tidak langsung yang signifikan antara partisipasi masyarakat dengan keefektifan sekolah melalui kemampuan manajemen; (9) ada hubungan tidak langsung yang signifikan antara karakteristik dengan keefektifan sekolah melalui iklim sekolah; (10) ada hubungan tidak langsung yang signifikan antara partisipasi masyarakat dengan keefektifan sekolah melalui iklim sekolah.²⁰⁴

Haryadi (2006), efektivitas pengelolaan sekolah dipengaruhi oleh peran serta dari komite sekolah. Hal ini sesuai dengan Keputusan Mendiknas No. 044/U/2000, keberadaan komite sekolah berperan sebagai berikut; (1) Pemberian pertimbangan (*advisivory agency*) dalam penentuan dan pelaksanaan kebijakan pendidikan di

²⁰³ Kusmono, http://www.hasil_penelitian_partisipas_komite_sekolah&aq=f&aqi=&aql=&oq (diakses 23 Juni 2011).

²⁰⁴ Paramartha, Wayan. 2010. *Hubungan Karakteristik Sekolah, Partisipasi Masyarakat, Iklim Sekolah dan Kemampuan Manajemen dengan Keefektifan Sekolah pada Sekolah Menengah Atas Negeri di Provinsi Bali*. Disertasi, Program Studi Manajemen Pendidikan, Program Pascasarjana, Universitas Negeri Malang (<http://karya-ilmiah.um.ac.id/index.php/disertasi/article/view/11820> (12 Des 2011)).

satuan pendidikan; (2) Pendukung (*supporting agency*) baik yang berwujud financial, pemikiran, maupun tenaga dalam penyelenggaraan pendidikan di satuan pendidikan; (3) Pengontrol (*controlling agency*) dalam rangka transparansi dan akuntabilitas penyelenggaraan dan keluaran pendidikan di satuan pendidikan; (4) Mediator antara pemerintah (*eksklusif*) dan dengan masyarakat di satuan pendidikan.²⁰⁵ Peran inilah yang akan menjembatani fungsi komite untuk memberikan pertimbangan, dukungan dan kontrol agar pengelolaan sekolah berjalan dengan efektif. Fungsi inilah yang membuktikan bahwa partisipasi komite sekolah berpengaruh positif terhadap efektivitas pengelolaan sekolah.

Jaap Scheerens (2011), pengelolaan sekolah efektif itu memiliki ciri-ciri; visi dan misi yang jelas, kepala sekolah yang profesional, guru yang profesional, lingkungan belajar yang kondusif, ramah siswa, manajemen yang kuat, kurikulum yang luas dan berimbang, penilaian dan pelaporan prestasi siswa yang bermakna, pelibatan masyarakat yang tinggi. Atas dasar pemikiran tersebut, disebut karakteristik sekolah efektif. Pendapat lain menyatakan bahwa, sekolah yang efektif memiliki ciri-ciri : (1) aktif, bukannya pasif; (2) tidak kasat mata; (3) rumit, bukannya sederhana; (4) dipengaruhi oleh adanya perbedaan individual di antara para peserta didik; (5) dipengaruhi oleh berbagai konteks.

Pengelolaan sekolah efektif memiliki program yang jelas, sumber daya manusia yang profesional, didukung dengan lingkungan yang kondusif. Iklim yang kondusif dapat tercipta dengan keterlibatan, terutama bagaimana kepala sekolah menciptakan kewirausahaan untuk mendukung pengembangan program. Kewirausahaan dapat memupuk prinsip kolegalitas semua warga sekolah, sehingga dapat mendukung penguatan komitmen tugas semua guru, tata usaha dan masyarakat atau komite sekolah. Komite sekolah yang memiliki unsur orang tua, tokoh masyarakat, praktisi pendidikan, guru dan aparat pemerintah. Unsur-unsur inilah yang saling bahu-membahu untuk dapat meningkatkan pengelolaan sekolah yang efektif.²⁰⁶

²⁰⁵ Haryadi dkk, *Pemberdayaan Komite Sekolah* (Jakarta : Departemen Pendidikan Nasional, Direktorat Jenderal Manajemen Pendidikan Dasar dan Menengah, Kegiatan Peningkatan Kegiatan dan Usaha Manajemen Pendidikan, 2006), hal. 17.

²⁰⁶ Jaap Scheerens, <<http://lecgartut.wordpress.com/2007/12/10/sekolah-efektif/>> (diakses 12 Juni 2011).

- d. Kewirausahaan kepala sekolah, komitmen tugas dan partisipasi Komite dengan efektivitas pengelolaan sekolah.

Hasil Penelitian dan Pembahasan membuktikan kewirausahaan kepala sekolah, komitmen tugas dan partisipasi komite sekolah, berpengaruh positif terhadap efektivitas pengelolaan sekolah. Kepala sekolah dituntut untuk mampu melakukan kreativitas dan inovasi dalam menjalankan tugasnya dengan melakukan kewirausahaan kepala sekolah. Menurut Hakim (2011), ada empat unsur yang membentuk pola dasar kewirausahaan yang benar dan luhur, yaitu: (1) sikap mental, (2) kepemimpinan, (3) ketatalaksanaan dan (4) keterampilan. Dengan demikian, wirausahawan harus memiliki ciri atau sifat tertentu sehingga dapat disebut wirausahawan. Secara umum, seorang wirausahawan perlu memiliki ciri percaya diri, berorientasi tugas dan hasil, berani mengambil risiko, memiliki jiwa kepemimpinan, orisinalitas dan berorientasi masa depan.²⁰⁷

Menurut Mastro (2011), komitmen tugas seorang kepala sekolah tidak lain adalah keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi tersebut. Komitmen organisasi dapat dikelompokkan menjadi tiga komponen meliputi; (a) keinginan kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi, (b) penerimaan dan keyakinan sesuai dengan nilai dan tujuan organisasi, (c) keinginan pertimbangan, semangat dan berusaha dan berjuang atas nama organisasi.²⁰⁸ Menurut Suyanto (2011), ada beberapa ciri penting bagi sekolah yang efektif menurut Sackney yaitu: (1) adanya visi dan misi yang dipahami bersama oleh komunitas sekolah, yang dari sini dapat dirinci lagi menjadi: (a) adanya sistem nilai dan keyakinan yang saling dimengerti oleh komunitas sekolah; (b) adanya tujuan sekolah yang jelas; (c) adanya kepemimpinan instruksional. (2) Iklim belajar yang kondusif di sekolah, yang meliputi: (a) adanya keterlibatan dan tanggung jawab siswa; (b) lingkungan fisik yang mendukung; (c) perilaku siswa yang positif; (d) adanya dukungan keluarga dan masyarakat terhadap sekolah. (3) Ada penekanan pada proses belajar, yang terdiri dari: (a) memusatkan diri pada kurikulum dan instruksional; (b) ada pengembangan dan kolegialitas para guru; (c)

²⁰⁷ <http://akhmadsudrajat.wordpress.com/2010/06/14/tentang-kewirausahaan-kepala-sekolah/> (diakses 18 Desember 2011).

²⁰⁸ V. La Mastro, *Commitmen and Perceived Organizational Support*, Rowan University, 2003. *National <Forum Journal Homepage*. <http://www.nationalforum.com>>. (diakses 27 Juli 2011).

adanya harapan yang tinggi dari komunitas sekolah; dan (d) adanya pemantauan yang berulang-ulang terhadap kemajuan belajar siswa.²⁰⁹

Ukuran partisipasi masyarakat menurut Depdiknas (2002), diukur oleh berapa besar sumbangan yang diberikan oleh masyarakat ke sekolah. Sebagai konsekuensi perluasan makna partisipasi masyarakat dalam pendidikan pada tingkat satuan pendidikan, maka perlu dibentuk suatu wadah komite sekolah. Komite sekolah adalah badang mandiri yang meningkatkan mutu, pemerataan, dan efisiensi pengelolaan pendidikan di satuan pendidikan, baik pada pendidikan pra sekolah, jalur pendidikan sekolah maupun jalur pendidikan luar sekolah.²¹⁰ Partisipasi yang berlaku pada masyarakat selama ini secara universal. Dikatakan lebih lanjut oleh Mulyasa (2003), makna partisipasi yang berlaku secara universal adalah kerjasama yang erat antara perencana dan rakyat dalam merencanakan, melaksanakan, melestarikan dan mengembangkan suatu program pembangunan.²¹¹

Kepala sekolah yang berjiwa wirausaha memiliki ciri-ciri percaya diri, berorientasi tugas dan hasil, berani mengambil risiko, memiliki jiwa kepemimpinan. Hal ini menjembatani komitmen diri yang mampu menerima dan keyakinan sesuai dengan nilai dan tujuan organisasi, semangat dan berusaha dan berjuang atas nama sekolah untuk mencapai efektivitas pengelolaan sekolah. Dukungan masyarakat berupa partisipasi masyarakat dalam pendidikan melalui suatu wadah yaitu komite sekolah.

4.9. Kesimpulan

Berdasarkan hasil pembahasan tersebut di atas maka kesimpulan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

- 1). Kewirausahaan kepala sekolah berpengaruh positif terhadap efektivitas pengelolaan sekolah. Artinya peningkatan kewirausahaan kepala sekolah akan mengakibatkan peningkatan efektivitas pengelolaan sekolah.

²⁰⁹ Suyanto, *Membangun sekolah yang Efektive di Era Otonomi Daerah*, <<http://utomokendal.blogspot.com/2006/11>> (diakses 26 Juni 2011).

²¹⁰ Depdiknas, *Panduan Umum Dewan pendidikan dan Komite Sekolah* (Jakarta : Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah,; 2002), hal. 22-23.

²¹¹ Mulyasa dkk, *Pedoman Komite Madrasah*, hal. 9.

- 2). Komitmen tugas berpengaruh positif terhadap efektivitas pengelolaan sekolah. Artinya peningkatan komitmen tugas akan mengakibatkan peningkatan efektivitas pengelolaan sekolah.
- 3). Partisipasi komite sekolah berpengaruh positif terhadap efektivitas pengelolaan sekolah. Artinya peningkatan partisipasi komite sekolah akan mengakibatkan peningkatan efektivitas pengelolaan sekolah.
- 4). Terdapat pengaruh positif secara bersama-sama kewirausahaan kepala sekolah, komitmen tugas dan partisipasi komite sekolah terhadap efektivitas pengelolaan sekolah. Artinya peningkatan secara bersama-sama kewirausahaan kepala sekolah, komitmen tugas dan partisipasi komite sekolah akan mengakibatkan peningkatan efektivitas pengelolaan sekolah.
- 5). Berdasarkan paparan di atas dapat diketahui bahwa ke empat hipotesis diterima, maka kesimpulan dalam disertasi ini adalah efektivitas pengelolaan sekolah dapat ditingkatkan melalui kewirausahaan kepala sekolah, komitmen tugas dan partisipasi komite sekolah.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmadi, Rulam, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Yogyakarta: Ar Ruzz Media, 2016
- Akdon, *Strategic Management For Educational Management (Manajemen Strategik Untuk Manajemen Pendidikan)*, Bandung : Alfabeta, 2009
- Allan, Setyoko. “Strategi Bertumbuh (Aggressive Strategy).” Allan Setyoko (blog), August 20, 2013. <http://allansetyoko.blogspot.com/2013/08/strategi-bertumbuh-aggressive-strategy.html>.
- Alma, Buchari (ed), *Manajemen Corporate & Strategi Pemasaran Jasa Pendidikan Fokus Pada Mutu dan Layanan Prima*, Bandung : Alfabeta, 2009.
- Alma, Buchari. *Kewirausahaan untuk Mahasiswa dan Umum*. Bandung : Alfa Beta, 2006.
- Amir, M.Taufik *Manajemen Strategik, Konsep dan Aplikasi*, Jakrta: Radja Grafindopersada; 2016
- Amrullah, Muh Ali, Burhannudin Burhannudin, and Sirajudin Sirajudin. “Analisis Laporan Pertanggungjawaban Dana Bantuan Operasional Sekolah Pada Sekolah Dasar 110 Negeri Saele Desa Asana Kecamatan Burau Kabupaten Luwu Timur.” *Jurnal Kolaboratif Sains* 1, no. 1 (2019).
- Ann Komariah dan Cegi Tiratna, *Visionary Leadership: Menuju Sekolah Efektif*, Jakarta: Bumi Aksara, 2005
- Arikunto, Suharsimi & Safrudin, Cegi Abdul Jabar, *Evaluasi Program Pendidikan Jakarta* : PT Bumi Akasara, 2004
- Arnold, Mitra Sekolah Efektif. <http://jeperis.blogspot.com/2008/07/sekolah-efektif.html>. 1 (diakses tanggal 3 April 2010).
- Badawi, Badawi. “Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah Dalam Meningkatkan Prestasi Belajar Peserta Didik-Copy.” *Manajemen Pendidikan* 14, no. 2 (2020).
- Britha, Mikkelsen. *Metode Penelitian Partisipatoris dan Upaya-upaya Pemberdayaan: Sebuah Buku Pegangan Bagi Para Praktisi Lapangan*. Jakarta: Yayasan Obor Indonesia, 1999.
- Buchari Alma (ed), *Manajemen Corporate & Strategi Pemasaran Jasa Pendidikan Fokus Pada Mutu dan Layanan Prima*, Bandung : Alfabeta, 2009
- Bush, Tony dan Marianne Coleman, *Manajemen Strategis: Kepemimpinan Pendidikan*, Yogyakarta: IRCiSoD, 2010

- Chairunnisa, Connie, *Manajemen Pendidikan dalam Multi Perspektif*, Jakarta: PT Radjagrafindo Persada, 2016.
- Danin, Sudarwan dkk, *Manajemen dan Kepemimpinan Transpormasional Kepala Sekolah*. Jakarta : Rineka Cipta, 2009.
- Darma Surya,& Haeder Akib. *Kewirausahaan Sekolah Berbasis Kreativitas dan Inovasi*. Jakarta : Direktorat Jendral Peningkatan Mutu Pendidikan dan Tenaga Kependidikan Departemen Pendidikan Nasional, 2007.
- David Squires. *Sekolah Efektif*. <http://lecgirut.wordpress.com/2007/12/10/sekolah-efektif/> (diakses tanggal 14 April 2010).
- David, Hunger, J. and Wheelen, Thomas L, *Startegic Management Fifth Edition*, New York: Addison-Wesley Publishing Company, 1996.
- Depdikas, *Standar Kompetensi Kepala Sekolah TK, SD, SMP, SMA, SMK dan SLB*: Jakarta; BP Cipta Karya; 2006
- Depdiknas, *Pendidikan dan Pelatihan Kewirausahaan Sekolah*. Jakarta : Direktorat Jendral Peningkatan Mutu Pendidikan dan Tenaga Kependidikan Departemen Pendidikan Nasional, 2007.
- Depdiknas. *Pannduan Umum Dewan Pendidikan dan Komite Sekolah* Jakarta : Direktorat Jendral Pendidikan Dasar dan menengah, 2002.
- Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia, *Model Pengembangan RPP*,2017,
- Direktorat Pembinaan SMA, Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah, *Panduan Penyelenggaraan Bimbingan Teknis dan Pendampingan Implementasi Kurikulum Tahun 2013*, 2017
- Direktorat Pendidikan Madrasah, *Program Pendampingan Implementasi Kurikulum 2013 di Madrasah*, (Jakarta; Kemenag RI, 2014
- Djunaidi Ghony, Fauzan Almansyur *Metode Penelitian Kualitatif* (Jogyakarta: Ar Ruzz Media, 2016)
- Edoyoko, Eko Putro, *Evaluasi Program Pembelajaran, Panduan Praktis bagi Pendidik dan Calon Pendidik*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar; 2013
- Edward Sallis, *Total Quality Management in Education*, London: Kogan Page Limited, 1993
- Elmuyasa, dkk. *Pedoman Komite Madrasah* Jakarta : Direktorat Jendral Kelembagaan Agama Islam; 2003

- Emzir, *Metodologi Penelitian Kualitatif, Analisis Data*, Jakarta, RajaGrafindo Persada, 2016.
- Etzioni, *Comparative Analysis of Complex Organization*, dikutip oleh Tupan, dkk. *Efektivitas Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Pusat Dukumentasi dan Informasi LIPI, 2005.
- Evaluasi Diri Sekolah SD, SMP, SMA, SMK Lengkap,” Guru Pengajar (blog), November 1, 2019, <https://gurupengajar.com/evaluasi-diri-sekolah.html>.
- Faisal, Sanapiah *Penelitian Kualitatif, Dasar dan Aplikasinya* Malang: Yayasan Asih Asah Asuh, 1990
- Gerald, Smitt. Thomas. *Organizational Commitment: Sources and Implication For The Development of Middle Managers*. Michingan: University Microfilm International, 1982.
- Ghaisani, Nurhajidah Yasmin, Nur Hidayati, and Budi Wahono. “Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Turnover Intention Karyawan (Studi Pada Coffee Shop Kopi Studio24 Kota Malang).” *Jurnal Ilmiah Riset Manajemen* 9, no. 04 (2020).
- Glisson, C. & Duriuch, M. Predictors of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Human Service Organization *Administrative Science quarterly*, 33, 1988.
- Goetsch, David L dan Stanley B. Davis,. *Quality Management: Introduction to Total Quality Management for Production*,
- Greenberg, Jerald dan Baron, A. Robert A. *Behavior In Organizational: Understanding and Managing The Human Side of Work*. New Jersey: Prentice Hall International, Inc., 2000.
- Gultom, Syawal, *Kewirausahaan (Materi Pelatihan Penguatan Kemampuan Kepala Sekolah)*. Jakarta: Pusat Pengembangan Tenaga Kependidikan Badan Pengembangan SDM Pendidikan dan Penjamin Mutu Pendidikan Kementerian pendidikan Nasional, 2011
- Guru Pengajar. “Evaluasi Diri Sekolah SD, SMP, SMA, SMK Lengkap,” November 1, 2019. <https://gurupengajar.com/evaluasi-diri-sekolah.html>.
- Hamalik, Oemar. 2008. *Manajemen Pengembangan Kurikulum*, Bandung: Remaja, Rosdakarya.
- Hanif Al, Fata. *Analisis Dan Perancangan Sistem Informasi*. Yogyakarta: Andi Offset, 2017.
- Hanif F. Al, *Analisis dan Perancangan Sistem Informasi*. Yogyakarta: Andi Offset, 2017

- Haryadi dkk, PEMBERDAYAAN Komite Sekolah. Jakarta : Departemen Pendidikan Nasional, Direktorat Jenderal Manajemen Pendidikan Dasar dan Menengah, Kegiatan Peningkatan Kegiatan dan Usaha Manajemen Pendidikan, 2006.
- Haryadi, Wahyu, “Evaluasi Program Pendidikan Sekolah Dasar Kelas layanan Khusus di Kota Surabaya”, Tesis, UI 2011.
- Hasanah, Uswatun, Peran Kepala Sekolah dalam Implementasi Kurikulum Tahun 2013 di SMK Islamiyah Ciputat, di Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan Program Studi Manajemen Pendidikan Islam UIN Syarif Hidayatullah Jakarta tahun 2015.
- Hasbulah. Otonomi Pendidikan Kebijakan Otonomi daerah dan Implikasinya terhadap Penyelenggaraan Pendidikan. Jakarta : Raja Grafindo Persada, 2010.
- Hasibuan, Ahmad Ibrahim, Mustapid Mustapid, and Candra Wijaya, “Peran Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di MTs. Swasta Miftahul Falah Sunggal Kabupaten Deli Serdang,” *Anthropos: Jurnal Antropologi Sosial Dan Budaya (Journal of Social and Cultural Anthropology)* 4, no. 2 (2019): hh.209-210.
- Hayudiyani, Meila, Bagus Rachmad Saputra, Maulana Amirul Adha, and Nova Syafira Ariyanti. “Strategi Kepala Sekolah Meningkatkan Mutu Pendidikan Melalui Program Unggulan Sekolah.” *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan* 8, no. 1 (2020): 89–95.
- Hornby, A.S. Oxford Advanced Learner’s Dictionary of Current English. Edited By Sally Wehmeir and Michael Ashby. Sixth Edition. Oxford: University Press, 2000.
- I, Raymondus . Wayan Ray, “Perencanaan Manajemen Strategis Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus Pada Krl Commuter Line Bogor-Jakarta).,” *Business Management Journal* 14, no. 2 . tahun 2019.
- Indri Dwi Enggar Sari and Endang Larasati Setyaningsih, “Manajemen Strategi Penanganan Anak Jalanan Di Kota Semarang,” *Journal of Public Policy and Management Review* 7, no. 2 2018.
- Karthi, Sunarto Nisajar, dan Winardi, *Manajemen Strategik*, Bandung : Mandar Maju, 1997.
- Kartono, Kartini, *Sistem Pendidikan Nasional*, Jakarta: Pradnya Paramita, 1997.
- Kemendikbud, Pedoman Pendampingan Implementasi Kurikulum 2013 oleh Pengawas (Jakarta: BPSDM Kemendikbud, 2013), h.10.

- Keputusan Menteri No. 044/U/2002 tentang Dewan Pendidikan dan Komite Sekolah. Jakarta: Depdiknas, 2002.
- Komaria, Ann dan Cepi Tiratna, *Visionary Leadership: Menuju Sekolah Efektif*. Jakarta: Bumi Aksara, 2005.
- Koster, Wayan, Analisis Komparatif Antara Sekolah Efektif dengan Sekolah Tidak Efektif, www.depdiknas.go.id/jurnal/12.htm, (diakses 27 Juni 2011).
- Lesley Munro dan Malcolm, *Menerapkan Manajemen Mutu Terpadu*, Jakarta: PT Gramedia, 2002
- Lestari, Sri. "Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) Dalam Meningkatkan Kompetensi Guru Di SD Negeri Kalisari II/513 Surabaya." *KABILAH: Journal of Social Community* 4, no. 1 (2019): 69–74.
- Lestari, Wenny Dwi, and Muhamad Sholeh. "Strategi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Budaya Mutu Sekolah," n.d.
- Lestari, Wenny Dwi, and Muhamad Sholeh. "Strategi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Budaya Mutu Sekolah," n.d.
- Margareta, Ririn Tius Eka, and Bambang Ismanto. "Strategi Perencanaan Pembiayaan Sekolah Dalam Peningkatan Mutu Di SMP Negeri." *Kelola: Jurnal Manajemen Pendidikan* 4, no. 2 (2017): 195–204.
- Matthew B. Miles, and A. Michael Huberman, *Qualitative Data Analysis: A Sourcebook of New Methods*, London: Sage Publications, 1984
- Meyer, J.P. & Hrescivitch, L. Commitmen in The Work Toward a Geberal Model Human Resource Management Reviev, 11. 2001.
- Minner, B. John. *Industrial Organizational Psycholosi*. New York; McGraw-Hill, Inc, 1992.
- Moleong, Lexy J., *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2006.
- Mortinore. Peter dkk, *Improving School Effectiveness Memperbaiki Efektivitas Sekolah*. Jakarta : Gramedia, 2005.
- Muhajir, Nung, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1993), h. 87
- Mukhtar, *Metode Praktis Penelitian Deskriptif Kualitatif*, Jakarta: Referensi, 2013.
- Mulyasa, E. *Pengembangan dan Implementasi Kurikulum 2013*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2013.

- Mulyasa, Pedoman Komite Madrasah. Jakarta : Departemen Agama RI, 2003.
- Munro, Lesley dan Malcolm, *Menerapkan Manajemen Mutu Terpadu*, Jakarta: PT Gramedia, 2002.
- Murhanda, and Yo Giap, Ceng. Pengantar Teknologi Informasi. Jakarta: Mitra Wacana Media, 2011.
- Murtini, Wendy. Kewirausahaan Pendekatan Succes Story. Surakarta: LPP UNS dan UNS Press, 2009.
- Nasution, MN, *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management)*. Jakarta:Ghalia Indonesia..
- Nawawi, Hadari dan Mimi Martini, *Penelitian Terapan*, (Yogyakarta: Gajah Mada University
- Newstrom, W. John. dan Davis, Keith. *Organizational Behavior: Human Behavior at Work: Eight Edition*. New York: McGraw Hill, 1997.
- Nuraida, Dede. “Perlunya reformasi pendidikan, pembelajaran, dan teknologi di era pengetahuan.” *el-Hayah* 1, no. 2 (March 29, 2012). <https://doi.org/10.18860/elha.v1i2.1688>.
- Pantjastuti, Renani Sri dkk. Komite Sekolah sejarah dan prospeknya di masa Depan Yogyakarta : Hikayat, 2008.
- Patilima, Hamid, *Metode Penelitian Kualitatif*, Bandung: Alfabeta, 2007.
- Paul, Hersey, dkk, *Management of Organizational Behavior*. New Jersey : Prentice Hall Inc, 1996.
- Pedoman Evaluasi Diri Madrasah, Jakarta: Kementerian Agama Republik Indonesia, 2020.
- Pedoman Evaluasi Diri Madrasah. Jakarta: Kementerian Agama Republik Indonesia, 2020.
- Pengertian Strategi - Tingkat, Jenis, Bisnis, Para Ahli,” accessed May 15, 2021, <https://www.gurupendidikan.co.id/pengertian-strategi/>.
- Priatmoko, Sigit. “Memperkuat Eksistensi Pendidikan Islam Di Era 4.0.” *TA’LIM: Jurnal Studi Pendidikan Islam* 1, no. 2 (2018): 221–39.
- Prokopenho, Joseph. *Productivity Manajemen A Practical Handbook (Switzerland International Labour, 1987*.
- Pujileksono, Sugeng, *Metode Penelitian Komunikasi Kualitatif*, Malang: Intrans ublising, 2016.

- Purwanti,Eri, Nurhadi Kusuma, Ruly Nadian Sari, penerapan manajemen strategis dalam upaya peningkatan mutu pendidikan di Pondok Pesantren
- Purwanto, Ngali, Peran dan Fungsi Kepala Sekolah, Bandung: Rosdakarya, 2007
- Rasminto, Hendri, and Arsito Ari Kuncoro. “Perancangan Sistem Informasi Penggunaan Dana Bantuan Operasional Sekolah Terpadu Dengan Metode Berorientasi Objek.” In Prosiding Seminar Nasional & Internasional, Vol. 1, 2018.
- Ray, Raymondus I. Wayan. “Perencanaan Manajemen Strategis Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus Pada Krl Commuter Line Bogor-Jakarta).” *Business Management Journal* 14, no. 2 (2019).
- Riduan, Sekolah Efektif. <http://ridwan202.wordpress.com/2008/10/16/sekolah-efektif/> (diakses tanggal 10 Mei 2010).
- Rivai, Abdul & Darsono Prawironegoro, Manajemen Strategis, Jakarta: Mitra Wacana Media; 2015.
- Rochaety, Eti, Faizal Ridwan, and Tupi Setyowati. Sistem Informasi Manajemen. Jakarta: Mitra Wacana Media, 2012.
- Rukminto, Isbandi Adi. Perencanaan Partisipatoris Berbasis Aset Komunitas: dari Pemikiran Menuju Penerapan. Depok: FISIP UI Press, 2007
- Sagala,Syaiful. Manajemen Berbasis Sekolah dan Masyarakat Strategi Memenangkan Persaingan Mutu. Jakarta: Nilmas Multima, 2004.
- Salancik, G. R. Commitment and Control of Organizational Behavior Chicago: ST . Clair press, 1998.
- Sambutan Menteri Agama Republik Indonesia Dalam Rangka Peresmian Madrasah Reform 2020.
- Sashkin, Marshal dan Kisser, *Putting Total Quality Management to Work*, (San Francisco: Berret-Kohler Publisher, 1993.
- Scheerens Aap, Sekolah Efektif..<http://lecgirut.wordpress.com/2007/12/10/sekolah-efektif/> (diakses tanggal 16 April 2010)
- Scholl, R.W. Human Resoiurces Strategies: Commitmen and Control Approach to Workforce Management, 2003. <http://www.cba.uri.edu/scholl/Notes/CommitmenControl.htm>.(diakses tanggal 12 April 2010)
- Setyoko, „Allan “Stragei Bertumbuh (Aggressive Stragy),” accessed December 29, 2020,

- <http://allansetyoko.blogspot.com/2013/08/strategi-bertumbuh-aggressive-strategy.html>.
- Setyoko, Allan . “Strategi Bertumbuh (Aggressive Strategy.” Accessed December 29, 2020. <http://allansetyoko.blogspot.com/2013/08/strategi-bertumbuh-aggressive-strategy.html>.
- Siskandar. Evaluasi Implementasi Kurikulum 2013 di Madrasah Aliyah, Jurnal Pendidikan CENDEKIA, Vol. 10, No. 2, Oktober 2016, Pusat Kajian Bahasa dan Budaya, Surakarta
- Siskandar. Evaluasi Implementasi Kurikulum 2013 di Madrasah Aliyah, Jurnal Pendidikan CENDEKIA, Vol. 10, No. 2, Oktober 2016, Pusat Kajian Bahasa dan Budaya, Surakarta, h.130
- Soekamto, Soedjono, *Pengantar Tim penelitian Hukum*, Yogyakarta : UII Press, tt., hal. 50.
- Sopiah. Perilaku Organisasi. Yogyakarta: Andi, 2008.
- Sri Rahmi Sri Rahmi, “Perencanaan Sdm Melalui Manajemen Strategik Di Lembaga Pendidikan,” *Intelektualita* 5, no. 1 (2019): h. 92.
- Sudarwan, Danim. Inovasi Pendidikan dalam Upaya Peningkatan Profesionalisme Tenaga Kependidikan. Bandung : Pustaka Setia, 2002.
- Sudradjat Akhmad, Kewirausahaan Kepala Sekolah. <<http://akhmad-sudradjat.wordpress.com/tentang-kewirausahaan-kepala-sekolah>> (diakses tanggal 14 Juni 2010)
- Suharsimi Arikunto Cipi Safruddi Abdul Jabar, Evaluasi Program Pendidikan Pedoman Teoretis Praktis Bagi Mahasiswa dan Praktisi Pendidikan (Jakarta: Bumi Aksara, 2008
- Sujoko, Edi. “Strategi Peningkatan Mutu Sekolah Berdasarkan Analisis Swot Di Sekolah Menengah Pertama.” *Kelola: Jurnal Manajemen Pendidikan* 4, no. 1 (2017): 83–96.
- Sulistian, Lilis, Barlian Barlian, and Mursidin Mursidin. “Analisis Pengelolaan Dana Bantuan Operasional Sekolah (Bos) Di Smp Negeri 1 Langara Kabupaten Konawe Kepulauan.” *Jurnal Wahana Kajian Pendidikan IPS* 1, no. 2 (2017): 151–60.
- Sumber Buku
- Sunarto, *Manajemen Strategik*, Edisi Dua, Malang : STIE Malangkececwara, 2002
- Suryadi, Ace dan Budimansyah, Dasim. Pendidikan Nasional menuju Masyarakat Indonesia Baru. Bandung: Alfabeta, 2003.

- Suryosubroto, B. *Manajemen Pendidikan di Sekolah*, Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2004,
- Sutabri, T. *Sistem Informasi Manajemen*. Yogyakarta: Andi Offset, 2016.
- Suyanto. Membangun sekolah yang Efektive di Era Otonomi Daerah. <<http://utomokendal.blogspot.com/> 2006 (diakses tanggal 23 April 2010).
- Tan, Charlene. “The Reform Agenda for Madrasah Education in Singapore.” *Diaspora, Indigenous, and Minority Education* 3, no. 2 (2009): 67–80.
- Umiarso dan Gojali, Imam *Manajemen Mutu Sekolah di Era Otonomi Pendidikan* Jakarta; IRCiSoD, 2010.
- Undang-undang Republik Indonesia tentang Sistem Pendidikan Nasional Nomor 20 Tahun 2003
- Wahyudi, A. S, *Manajemen Strategik*, Jakarta : Binarupa Aksara, 1996
- Wahyudi, A. S, *Manajemen Strategik*, Jakarta : Binarupa Aksara, 1996), h. 16
- Wazir, Ach. Ws. et al. *Panduan Penguatan Menejemen Lembaga Swadaya Masyarakat*. Jakarta: Sekretariat Bina Desa dengan dukungan AusAID melalui Indonesia HIV/AIDS and STD Prevention and Care Project, 1999.
- Wening, Muslimah Hikmah, and Achadi Budi Santosa. “Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Menghadapi Era Digital 4.0.” *JMKSP (Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, Dan Supervisi Pendidikan)* 5, no. 1 (2020): 56–64.
- Winardi Paulus. *Interpreneur dan Intrepreneurship*. Jakarta ; Prennada Media, 2003
- Zakiyudin, *Sistem Informasi Manajemen*. Jakarta: Mitra Wacana Media,

DAFTAR INDEKS

	A		Kriteria, 8, 9, 12, 18, 23, 25, 27, 32
abad ke 21, 1			Kriteria Pendamping, 9
	B		KTSP, 1, 11, 17
bahan pelajaran, 1			Kurikulum, 1, 2, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 22, 25, 27, 30, 32, 36, 38
	C		Kurikulum 2013, 1, 9, 10, 11, 12, 13, 16, 17, 18, 38
CIPP, 3, 8, 9			L
	D		Landasan Filosofis, 12
Dependability, 5			Landasan Konseptual, 12
Deskriptif, 3			Landasan Yuridis, 12
	E		M
ESEA, 9			Madrasah, 1, 4, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 31, 32, 33, 34, 35, 37, 38
Evaluasi Program, 6, 7, 8, 9			MAN, 1, 3, 21, 22, 23, 24, 26, 34, 35, 36
	I		MIN, 1
implementasi Kurikulum, 1, 13			MTsN, 1
Indikator, 2			O
isi, 1, 10, 33			Observasi, 4
	K		P
<i>Kendala</i> , 17, 36, 37			Pendampingan, 1, 9, 18, 25, 27, 29, 32
Kesimpulan, 7			Pengetahuan, 16
knowlwdge-based societ, 1			Penilaian, 4, 11, 15, 16, 17, 19, 27
Kompetensi Dasar, 11, 16			Peran Kepala Sekolah, 18, 36
Kompetensi Inti, 11			
Konteks, 18, 22			
Produk, 19, 32			
Proses, 7, 11, 13, 18, 19, 25, 27, 36			
	R		
RPP, 3, 13, 15, 22, 24			
	S		
SDM, 3			
Sikap, 16, 32			
Standar kompetensi lulusan, 1			
Strategi Pendampingan, 10			
Stufflebeam, 3, 6, 8			
	T		
Teman Sejawat, 4			
Transferability, 5			
Tugas Pendampingan, 10			
tujuan,, 1, 10			
	W		
Wawancara, 4			

BIODATA PENULIS



SURATMAN lahir pada tanggal 30 Juni tahun 1964 di Simbang Kabupaten Banjarnegara Jawa Tengah. Ia merupakan anak ke tujuh dari tujuh bersaudara dari pasangan Santari K. bin Udamenggala dengan Lasem binti Kaswadi

Pendidikan pada tingkat dasar ia selesaikan pada tahun 1979 di Sekolah Dasar Negeri No. 14 Simbang, kemudian melanjutkan pendidikan pada Sekolah Menengah Pertama Negeri 2 Purworejo-Klampok dan diselesaikannya pada tahun 1982. Pendidikan tingkat menengah diselesaikannya pada tahun 1985 di Sekolah Menengah Atas Pemerintah Daerah Jurusan IPA di Purworejo-Klampok.

Kemudian pada tahun 1985 melanjutkan pendidikannya di Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Mulawarman Samarinda Jurusan Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam Program Studi Biologi dan diselesaikannya pada tahun 1990. Program Pascasarjana diselesaikan tahun 2003 jurusan Manajemen Pendidikan di Universitas Negeri Jakarta.

Pada tanggal 30 Maret tahun 1993 diangkat menjadi Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Kementerian Agama dan di tempatkan di Madrasah Aliyah Negeri 2 Samarinda. Kemudian menikah dengan Fera Linda, dikaruniai tiga orang anak. Anak pertama Permadi Taradipa S, anak kedua Akbar Wisnu Wardana, anak ketiga Ihza Bagus Pambudi, dan anak keempat Zivana Azzalia Karin.

Pengalaman pendukung selama menjadi guru adalah sebagai berikut : aktif sebagai nara sumber dalam kegiatan pelatihan di Kabupaten/ Kota Provinsi Kalimantan Timur berupa pengembangan tenaga pendidik dan kependidikan, aktif sebagai pengurus *Madrasah Development Center* Provinsi Kalimantan Timur, dan Ketua Kelompok Kerja Kepala Madrasah Aliyah Kota Samarinda, serta Pengurus Maarif Bidang Pendidikan Menengah Provinsi Kalimantan Timur. Selama menjadi guru pernah menjadi wakil kepala madrasah bidang kurikulum 1997 sampai dengan 2003, kepala MIN 2 Samarinda tahun 2004, dan Kepala MAN 2 Samarinda 2013, Kepala MAN1 Samarinda 2016

Selama menjadi Kepala MAN 2 Samarinda, pernah Juara I Kepala Sekolah Berprestasi Tingkat SMA Kota Samarinda tahun 2009, Juara I Kepala Sekolah Berprestasi Tingkat SMA Kalimantan Timur

Samarinda tahun 2009, Juara Harapan I Kepala Sekolah Berprestasi Tingkat SMA Tingkat Nasional tahun 2009, dan Juara I Madrasah Award Tingkat Nasional di Malang tahun 2009.

Pengalaman pendukung ke luar negeri yaitu : Pengembangan Wawasan Kepala MA (*Short Course*) di USM Penang Malaysia 2007, Studi Banding di Turkey, Nopember 2009, Studi Banding ke Jerman dan Belanda Desember 2009, Studi Banding ke Adelaide Australia Desember 2010, Studi banding Manajemen Perguruan Tinggi Malaysia dan Singapore 2011.

Selain sebagai guru juga melakukan kegiatan pengembangan akademiknya pada tahun 2003 telah menyelesaikan pendidikan S-2 di Universitas Negeri Jakarta, dan S-3 telah diselesaikannya pada tahun 2012 di Universitas Negeri Jakarta. Kemudian mulai tahun 2017 ia mengabdikan dirinya sebagai Dosen di UINSI Samarinda, sebagai Dosen Tetap pada Program Studi Manajemen Pendidikan. Selain sebagai dosen tetap mendapat tugas tambahan pada tahun 2017-2018 sebagai Kepala Perpustakaan, tahun 2019-2021 sebagai Wakil Dekan 2 FTIK dan 2022 sd sekarang sebagai Kepala Satuan Pengawasan Internal Universitas Islam Negeri Sultan Aji Muhammad Idris Samarinda.

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 : Suasana Hasil Pembelajaran di Kelas Mata Pelajaran Fiqih.....	33
Gambar 2 : Kreativitas Pembelajaran Menggunakan Pendekatan Ilmiah	33
Gambar 3 : Pembiasaan Sikap Antri Saat Istirahat di Kantin	37
Gambar 4 : Komponen Analisis Data Model Interaktif	59
Gambar 5 : Keterkaitan EDM dan RKAM	99
Gambar 6 : Siklus Informasi	102
Gambar 7 : Diagram Analisis SWOT	109
Gambar 8 : Strategi Bertumbuh Kepala Madrasah	116
Gambar 9 : Diagram Batang SWOT Faktor Eksternal	118
Gambar 10 : Diagram Batang SWOT Faktor Ancaman	119
Gambar 11 : Struktur Komite Sekolah	156
Gambar 12 : Konstelasi Masalah dalam Penelitian	159

GLOSARIUM

- Anggaran Berbasis Elektronik (ABE) adalah sebuah sistem perencanaan anggaran yang menggunakan teknologi informasi dan komunikasi untuk memfasilitasi proses perencanaan, penganggaran, pelaksanaan, monitoring, evaluasi, dan pelaporan anggaran secara elektronik.
- Anggaran Dasar adalah dokumen tertulis yang menjelaskan tujuan, visi, misi, serta struktur organisasi suatu perusahaan atau lembaga.
- Budaya Kerja adalah keseluruhan norma, nilai, keyakinan, dan perilaku yang diakui, dipelajari, dan dipraktikkan dalam sebuah organisasi atau perusahaan.
- CIPP (Context, Input, Process, Product) adalah sebuah model evaluasi yang digunakan untuk mengukur keberhasilan program atau kegiatan dengan memperhatikan konteks, masukan, proses, dan hasil yang telah dicapai.
- Confirmability adalah sebuah konsep dalam penelitian kualitatif yang mengacu pada keakuratan dan kepercayaan hasil penelitian, yang didapatkan dari kesesuaian antara data dan interpretasi yang diberikan oleh peneliti.
- Cooperative Strategies adalah strategi bisnis yang melibatkan kolaborasi antara dua atau lebih perusahaan untuk mencapai tujuan bersama.
- Cost strategy adalah strategi bisnis yang fokus pada pengurangan biaya produksi untuk meningkatkan keuntungan perusahaan.
- Daya Saing adalah kemampuan suatu perusahaan atau negara untuk bersaing dalam pasar global.
- Dependabilitas adalah kemampuan suatu sistem untuk memberikan kinerja yang dapat diandalkan dan konsisten.
- Dependability adalah sebuah konsep dalam teknologi informasi yang mengacu pada keandalan, ketersediaan, dan integritas suatu sistem komputer.
- Efektivitas Pengelolaan Sekolah adalah kemampuan kepala sekolah dalam mengelola sumber daya sekolah untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.
- Eksternal organisasi adalah organisasi atau lembaga yang beroperasi di luar lingkungan internal suatu perusahaan atau lembaga.
- Eksternal Primer adalah organisasi atau lembaga yang memiliki pengaruh langsung terhadap keberhasilan suatu perusahaan atau lembaga.

Eksternal Sekunder adalah organisasi atau lembaga yang memiliki pengaruh tidak langsung terhadap keberhasilan suatu perusahaan atau lembaga.

Eksternal Tersier adalah organisasi atau lembaga yang memiliki pengaruh minimal atau tidak memiliki pengaruh terhadap keberhasilan suatu perusahaan atau lembaga.

Era digital adalah era di mana teknologi digital menjadi sangat penting dalam kehidupan sehari-hari manusia.

Era globalisasi adalah era di mana dunia semakin terhubung secara ekonomi, politik, dan sosial melalui perkembangan teknologi dan arus informasi yang cepat.

Etika Kewirausahaan adalah seperangkat nilai dan prinsip yang mengatur perilaku kewirausahaan yang bertanggung jawab secara sosial dan lingkungan.

Evaluasi Program adalah proses pengumpulan dan analisis data untuk mengevaluasi keberhasilan suatu program atau kegiatan.

ESEA (Elementary and Secondary Education Act) adalah undang-undang federal Amerika Serikat yang memberikan dukungan keuangan dan program-program pendidikan untuk siswa sekolah dasar dan menengah.

Kriteria Pendamping adalah kriteria atau persyaratan yang harus dipenuhi oleh pendamping dalam melakukan pendampingan pada individu atau kelompok.

Tugas Pendampingan adalah tugas yang dilakukan oleh pendamping dalam membantu individu atau kelompok untuk mencapai tujuan tertentu melalui bimbingan, dorongan, dan dukungan.

Strategi Pendampingan adalah rencana atau langkah-langkah yang diambil oleh pendamping dalam melakukan pendampingan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Kompetensi Inti adalah keterampilan, pengetahuan, dan sikap yang harus dimiliki oleh siswa untuk menghadapi tantangan di masa depan.

Kompetensi Dasar adalah keterampilan, pengetahuan, dan sikap yang harus dimiliki oleh siswa dalam setiap mata pelajaran atau bidang studi.

Landasan Filosofis adalah pandangan atau keyakinan yang menjadi dasar dalam merumuskan kebijakan atau strategi dalam suatu bidang.

Landasan Yuridis adalah hukum dan peraturan yang menjadi dasar dalam pelaksanaan kebijakan atau program.

Landasan Konseptual adalah konsep atau teori yang menjadi dasar dalam merumuskan kebijakan atau program.

Implementasi Kurikulum adalah proses pelaksanaan kurikulum dalam kegiatan belajar mengajar di sekolah.

Indirect Teaching adalah metode pengajaran yang mengajarkan konsep atau ide melalui cara-cara yang tidak langsung.

Kendala adalah hambatan atau masalah yang dapat mempengaruhi pencapaian tujuan dalam suatu program atau kegiatan.

Peran Kepala Sekolah adalah tugas dan tanggung jawab kepala sekolah dalam mengelola dan mengembangkan sekolah.

Konteks adalah lingkungan atau situasi yang mempengaruhi pelaksanaan suatu program atau kegiatan.

Proses adalah serangkaian kegiatan yang dilakukan untuk mencapai tujuan dalam suatu program atau kegiatan.

Produk adalah hasil atau output yang dihasilkan dari suatu program atau kegiatan.

Nilai komponen adalah penilaian atau skor untuk setiap komponen dalam suatu program atau kegiatan.

Jumlah bobot indikator adalah bobot atau nilai penting untuk setiap indikator dalam suatu program atau kegiatan.

Nilai indikator adalah penilaian atau skor untuk setiap indikator dalam suatu program atau kegiatan.

Jumlah bobot adalah total bobot untuk setiap komponen dalam suatu program atau kegiatan.

Merevitalisasi adalah upaya untuk membangkitkan kembali atau menghidupkan kembali suatu hal yang sudah tidak berfungsi dengan baik.

Daya Saing adalah kemampuan suatu negara, daerah, atau perusahaan untuk bersaing dengan negara, daerah, atau perusahaan lain dalam pasar global.

Konsekuensi adalah akibat atau dampak dari suatu kebijakan atau tindakan yang dilakukan.

Rencana strategis adalah rencana jangka panjang yang dibuat oleh sebuah organisasi atau perusahaan untuk mencapai tujuan strategis dan mengatasi tantangan di masa depan. Rencana strategis biasanya melibatkan analisis lingkungan eksternal dan internal, penentuan visi dan misi, serta penetapan sasaran dan strategi yang akan dilakukan.

- Fenomena adalah kejadian atau peristiwa yang terjadi dalam masyarakat atau lingkungan tertentu, yang dapat diamati atau diteliti untuk memahami karakteristik atau pola-pola yang terkait.
- Snowball sampling adalah metode pengambilan sampel yang dilakukan dengan memilih beberapa individu awal yang memiliki karakteristik tertentu, kemudian meminta mereka untuk merekomendasikan individu lain yang memiliki karakteristik serupa.
- Instrumen kunci adalah alat atau bahan yang digunakan untuk mengukur suatu konstruk atau variabel dalam penelitian, yang dianggap paling mewakili konsep tersebut dan mempunyai daya pembeda yang tinggi.
- Field work research adalah metode penelitian yang dilakukan dengan mengumpulkan data secara langsung di lapangan, dengan menggunakan berbagai teknik seperti observasi, wawancara, atau kuesioner.
- Interviewer adalah orang yang bertanggung jawab untuk melakukan wawancara dengan responden dalam penelitian, dengan menggunakan teknik yang tepat untuk mendapatkan informasi yang diinginkan.
- Antisipatif adalah kemampuan untuk memproyeksikan atau memprediksi kemungkinan peristiwa atau situasi di masa depan, serta merencanakan tindakan yang tepat untuk menghadapinya.
- Manajemen strategik adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian kegiatan organisasi atau perusahaan, dengan tujuan untuk mencapai tujuan jangka panjang dan menghadapi perubahan lingkungan yang terjadi.
- Mutu pendidikan adalah kemampuan sistem pendidikan untuk memberikan pendidikan yang berkualitas dan relevan, yang memenuhi standar yang ditetapkan dan mempersiapkan siswa untuk berpartisipasi dalam masyarakat yang kompleks dan berubah.
- Pelanggan internal adalah kelompok atau individu yang berada dalam organisasi atau perusahaan, yang membutuhkan layanan atau produk dari bagian atau departemen lain dalam organisasi tersebut.
- Pelanggan eksternal adalah kelompok atau individu di luar organisasi atau perusahaan, yang membutuhkan layanan atau produk yang dihasilkan oleh organisasi atau perusahaan tersebut.

- Eksternal Primer adalah kelompok atau individu yang mempengaruhi atau terpengaruh secara langsung oleh organisasi atau perusahaan, seperti konsumen, pemasok, pesaing, atau regulator.
- Eksternal Sekunder adalah kelompok atau individu yang tidak langsung terpengaruh oleh organisasi atau perusahaan, namun mempengaruhi lingkungan dan kondisi ekonomi atau sosial dimana organisasi atau perusahaan beroperasi.
- Eksternal Tersier adalah kelompok atau individu yang tidak terpengaruh secara langsung oleh organisasi atau perusahaan, namun mempengaruhi kondisi sosial atau lingkungan dimana organisasi atau perusahaan beroperasi.
- Total Quality Management (TQM) adalah suatu pendekatan manajemen untuk mencapai kualitas yang sangat baik dalam semua aspek bisnis. TQM berfokus pada peningkatan kualitas produk atau layanan dengan melibatkan seluruh karyawan dalam organisasi, serta memastikan bahwa proses bisnis dijalankan dengan cara yang efisien dan efektif.
- Keunggulan adalah karakteristik yang membedakan suatu produk atau layanan dari yang lainnya. Keunggulan ini dapat ditemukan dalam berbagai aspek, seperti kualitas, desain, harga, dan pelayanan.
- Strategi bersaing adalah pendekatan bisnis yang bertujuan untuk mencapai keunggulan kompetitif di pasar. Strategi ini melibatkan analisis pasar dan pesaing, pengembangan produk dan pemasaran yang efektif, serta pengendalian biaya yang ketat.
- Cooperative strategies adalah pendekatan bisnis yang melibatkan kerja sama antara dua atau lebih organisasi untuk mencapai tujuan yang sama. Kerja sama ini dapat mencakup pengembangan produk bersama, pemasaran, distribusi, dan pengadaan bahan baku.

DAFTAR LAMPIRAN
REKAPITULASI JAWABAN RESPONDEN PENELITIAN

NO	Uraian	Skor
1	Tim Pengembang Madrasah	0,36
2	Bendahara bosnas	0,48
3	Operator eRKAM	0,38
4	Kepala Madrasah	0,46
5	EDM	0,53
6	Dana Bosnas	0,46
7	Internet	0,43
8	Sarana Pendukung	0,56
9	Tenaga Pendidik dan Kependidikan	0,45
10	Peranserta Masyarakat	0,38
	Jumlah	4,49
KELEMAHAN		
NO	Uraian	Skor
1	Tim Pengembang Madrasah belum optimal	0,26
2	pekerjaan Bendahara overleping	0,33
3	Operator tidak sesuai keahliannya	0,39
4	Kepala Madrasah belum akomodatif	0,36
5	data EDM masih kurang	0,21
6	e-RKAM prinsip kerjanya ribet	0,36
7	Bosnas tidak representatif	0,36
8	Internet tidak lancar	0,25
9	Tendik dan Kependidikan tidak cukup	0,39
10	Peranserta Masyarakat belum optimal	0,39
	Jumlah	3,30

KEKUATAN

bobot

Sangat kuat
 Kuat
 Cukup kuat
 tidak kuat
 Sangat kuat

Rating

Sangat Penting
 Penting
 Cukup penting
 tidak penting
 sangat tidak penting

KELEMAHAN
 Signifikansinya
 Sangat Lemah
 Agak lemah
 Cukup lemah
 Lemah
 tidak lemah

REKAPITULASI JAWABAN RESPONDEN PENELITIAN

N O	Uraian	Skor
1	Tim Pengembang Madrasah	0,43
2	Bendahara bosnas	0,48
3	Operator eRKAM	0,45
4	Kepala Madrasah	0,43
5	EDM	0,53
6	Dana Bosnas	0,45
7	Internet	0,40
8	Sarana Pendukung	0,53
9	Tenaga Pendidik dan Kependidikan	0,40
10	Peranserta Masyarakat	0,40
	Jumlah	4,48
ANCAMAN		
N O	Uraian	Skor
1	Tim Pengembang Madrasah	0,28
2	Bendahara bosnas	0,31
3	Operator eRKAM	0,31
4	Kepala Madrasah	0,23
5	EDM	0,31
6	Dana Bosnas	0,28
7	Internet	0,28
8	Sarana Pendukung	0,28
9	Tenaga Pendidik dan Kependidikan	0,25
10	Peranserta Masyarakat	0,23

	Jumlah	2,75
--	--------	------

PELUANG

bobot

- Sangat berpeluang
- berpeluang
- cukup berpeluang
- tidak berpeluang
- sangat tidak berpeluang

ANCAMAN

Rating

- Sangat berbahaya
- berbahaya
- Cukup berbahaya
- tidak berbahaya
- Sangat tidak berbahaya


Strategi bertumbuh yang digunakan oleh seorang kepala madrasah melalui efektivitas pengelolaan madrasah dengan berbagai macam bentuk. Salah satunya adalah anggaran madrasah berbasis elektronik untuk meningkatkan layanan madrasah secara elektronik. Pengelolaan efektivitas madrasah dapat dipengaruhi oleh beberapa variabel. Berdasarkan hasil penelitian faktor tersebut meliputi; (a) Kewirausahaan kepala sekolah berpengaruh positif terhadap efektivitas pengelolaan sekolah. Artinya peningkatan kewirausahaan kepala sekolah akan mengakibatkan peningkatan efektivitas pengelolaan sekolah. (b) Komitmen tugas berpengaruh positif terhadap efektivitas pengelolaan sekolah. Artinya peningkatan komitmen tugas akan mengakibatkan peningkatan efektivitas pengelolaan sekolah. (c) Partisipasi komite sekolah berpengaruh positif terhadap efektivitas pengelolaan sekolah. Artinya peningkatan partisipasi komite sekolah akan mengakibatkan peningkatan efektivitas pengelolaan sekolah. (d) Terdapat pengaruh positif secara bersama-sama kewirausahaan kepala sekolah, komitmen tugas dan partisipasi komite sekolah terhadap efektivitas pengelolaan sekolah. Artinya peningkatan secara bersama-sama kewirausahaan kepala sekolah, komitmen tugas dan partisipasi komite sekolah akan mengakibatkan peningkatan efektivitas pengelolaan sekolah. Dan (d) Berdasarkan paparan di atas dapat diketahui bahwa ke empat hipotesis diterima, maka kesimpulan dalam disertasi ini adalah efektivitas pengelolaan sekolah dapat ditingkatkan melalui kewirausahaan kepala sekolah, komitmen tugas dan partisipasi komite sekolah




dititiklima

(Anggota IKAPI)

Jl. Perjuangan 6 No. 5 Sempaja Selatan,
Samarinda Utara, Kota Samarinda,
Kalimantan Timur

 0813 4754 1125

 dititiklima@gmail.com

 <https://dititiklima.co.id/>

ISBN 978-623-99151-7-9

