

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Kajian Teori

1. Kepemimpinan Strategis

a. Pengertian Kepemimpinan Strategis

Pemimpin dan kepemimpinan merupakan faktor yang sangat strategis dalam sebuah organisasi. Menurut Drukcer yang dikutip oleh Djokosantoso Moeljono menyatakan bahwa pemimpin adalah individu manusianya, sementara kepemimpinan adalah sifat yang melekat kepadanya sebagai pemimpin.¹

Kepemimpinan strategik (*strategic leadership*) terdiri dari rangkaian definisi 2 (dua) kata yaitu kepemimpinan dan strategi. Hadari Nawawi dalam buku *Administrasi Pendidikan* mengatakan bahwa “Kepemimpinan adalah proses mengarahkan, membimbing, mempengaruhi, menguasai pikiran, perasaan atau tindakan dan tingkah laku seseorang.”² Kepemimpinan seperti ini merupakan fenomena yang kompleks dan sangat susah untuk diungkapkan bagaimana bentuk konkritnya. Kepemimpinan lebih cenderung pada proses dari kemampuan seseorang untuk mempengaruhi, memotivasi, dan membuat orang lain bersedia mengikuti perintah dalam mencapai sebuah tujuan dari lembaga atau lembaga tertentu. Menurut Sudarwan Danim, “Kepemimpinan adalah seluruh tindakan yang dilakukan oleh individu atau kelompok untuk mengkoordinasi dan memberi arahan kepada individu atau kelompok lain yang tergabung dalam suatu wadah tertentu untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.”³ Pendapat senada dari Timur Jaelani dalam bukunya menyatakan bahwa, “Kepemimpinan adalah suatu proses

¹ Djokosantoso Moeljono, *13 Konsep Beyond Leadership*, PT Elex Media Komputindo, Jakarta, 2012, hal. 40.

² Hadari Nawawi, *Administrasi Pendidikan*, CV Haji Masagung, Jakarta, 1987, hal 79.

³ Sudarman Danim, *Kepemimpinan Pendidikan: Kepemimpinan Jenius (IQ+EQ), Etika, Perilaku Motivasional, dan Mitos*, Alfabeta, Bandung, 2010, hal. 6.

memimpin dimana seorang pemimpin memberikan perintah, pengarahan dan bimbingan dalam mempengaruhi pekerjaan orang lain untuk memilih dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan”⁴.

Dari beberapa pengertian di atas, secara umum kepemimpinan adalah suatu kemampuan dari seorang individu dalam proses memimpin individu atau kelompok yang di dalamnya terdapat pemberian perintah, arahan, ataupun bimbingan untuk melakukan sebuah pekerjaan sebagai upaya dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama.

Agama Islam menekankan syarat menjadi seorang pemimpin adalah memiliki pengetahuan dan keahlian dalam bidang yang dipimpinnya sebagaimana di dalam Al-Qur'an pada surat An-Nisa' ayat 58 sebagai berikut:

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا

Artinya: “Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha Mendengar lagi Maha Melihat.” (QS. An-Nisa': 58).⁵

Kepemimpinan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam manajemen. Kepemimpinan berhubungan dengan masalah pemimpin sebagai manajer dalam meningkatkan kesempatan untuk mengadakan pertemuan secara efektif dengan orang yang dipimpin dalam situasi yang kondusif. Seorang pemimpin atau manajer harus dapat mendorong kinerja orang yang dipimpinnya dengan menunjukkan rasa bersahabat, dekat, dan penuh pertimbangan terhadap bawahan, baik sebagai individu maupun

⁴ Timur Jaelani, *Kebijaksanaan Kelambagaan Agama Islam*, Depag RI, 1982, hal 55.

⁵ Al-Qur'an, Surat An-Nisa' ayat 128, *Al Qur'an dan Terjemahannya*, Toha Putra, Semarang, 2008, hal 128.

sebagai kelompok. Perilakunya yang positif dapat mendorong kelompok dalam mengarahkan dan memotivasi individu untuk bekerja sama di dalam sebuah kelompok dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi.⁶

Hikmat dalam buku *Manajemen Pendidikan*, mengatakan bahwa “Kepemimpinan dalam sebuah proses manajemen adalah sebuah keterampilan mengelola sumber daya manusia dan sumber daya organisasi secara umum.”⁷ Menurut Hadari Nawawi yang dikutip oleh Tatang S., dalam buku *Supervisi Pendidikan* mengatakan bahwa, secara operasional terdapat 5 (lima) fungsi pokok kepemimpinan yaitu : 1) Instruktif yaitu pemimpin memberikan perintah kepada bawahan untuk melaksanakan suatu program dan melaporkan hasilnya, 2) Konsultatif yaitu semua bawahan sebelum bertindak perlu berkonsultasi kepada atasannya supaya lebih memahami perintah yang diinstruksikan oleh atasannya, 3) Partisipasi yaitu pemimpin mendorong bawahannya untuk bekerja dengan cara ikut serta melaksanakan tugas dan kewajibannya sebagai wujud dari sebuah keteladanan, 4) Delegasi yaitu pemimpin memberikan pelimpahan wewenang dalam membuat atau menetapkan keputusan sebagai bentuk kaderisasi kepada bawahannya, 5) Pengendalian yaitu pemimpin mengendalikan bawahannya untuk mencapai tujuan melalui pembinaan, pengarahan, koordinasi, pengawasan, dan membantu organisasi bergerak sesuai rencana strategis.⁸

Menurut Thoah dalam buku *Kepemimpinan dalam Manajemen* terdapat beberapa teori kepemimpinan sebagai berikut:⁹

1) Teori Sifat (*Trait Theory*)

Ada empat sifat yang berpengaruh terhadap keberhasilan kepemimpinan, yaitu: kecerdasan, kedewasaan, dan kekuasaan

⁶ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Madrasah*, Remaja Rosdakarya, Bandung, 2002, hal. 107.

⁷ Hikmat, *Manajemen Pendidikan*, Pustaka Setia, Bandung, 2011, hal. 250.

⁸ Tatang S., *Supervisi Pendidikan*, Pustaka Setia, Bandung, 2016, hal. 17.

⁹ Miftah Toha, *Kepemimpinan dalam Manajemen*, PT Raja Grafindo, Jakarta, 2003, hal. 31.

hubungan sosial, motivasi diri dan dorongan berprestasi, sikap-sikap hubungan kemanusiaan.

2) Teori Kelompok

Teori ini beranggapan bahwa kelompok dapat mencapai tujuan-tujuannya, harus terdapat suatu pertukaran yang positif di antara pemimpin dan pengikut-pengikutnya.

3) Teori Situasional

Teori ini mengemukakan bahwa kepemimpinan dipengaruhi situasi-situasi yang ada di sekitarnya.

4) Teori Jalan Kecil-Tujuan

Teori ini menggunakan kerangka teori motivasi. Mereka beranggapan bahwa perilaku pemimpin akan bisa menjadi faktor motivasi terhadap bawahan, jika perilaku itu dapat memuaskan.

5) Teori *Social Learning*

Merupakan suatu teori yang dapat memberikan suatu model yang menjamin kelangsungan, interaksi timbal balik antara pemimpin dengan lingkungan dan perilakunya sendiri.

Dari pendapat di atas, seorang pemimpin sebagai manajer harus dapat melakukan tugas-tugas kepemimpinan dalam organisasinya guna menggerakkan bawahan (orang yang dipimpinnya) untuk bekerjasama secara kompak guna mencapai tujuan organisasi. Suatu organisasi dapat berjalan dalam hubungan kerja yang harmonis jika pemimpinnya mampu melaksanakan peran kepemimpinannya dengan baik. Pemimpin juga harus menjadi contoh, sabar, konsisten, dan penuh pengertian kepada bawahannya.

Selanjutnya, kata *strategis* berasal dari kata *strategi*. Menurut David Hunger dan Thomas Wheleen dalam buku *Manajemen Strategis*, mengatakan bahwa “*Strategi adalah rumusan perencanaan komprehensif tentang bagaimana perusahaan (dalam pendidikan berarti sekolah atau*

madrasah) akan mencapai misi dan tujuannya."¹⁰ Selanjutnya, menurut Stoner Freeman dan Gilbert yang dikutip oleh Husein Umar mendefinisikan strategi menjadi 2 (dua) perspektif, yaitu: perspektif pertama, strategi dapat didefinisikan sebagai program untuk menentukan dan mencapai tujuan organisasi dan mengimplementasikan misinya; perspektif kedua, strategi didefinisikan sebagai pola tanggapan atau respon organisasi terhadap lingkungannya sepanjang waktu.¹¹

Strategi dalam fungsi sebuah manajemen strategik, menurut Hadari Nawawi yang dikutip AT Soegito menyatakan bahwa "*Strategi adalah sebuah teknik, taktik, kiat, atau cara yang dirancang secara sistematis dalam melaksanakan fungsi-fungsi manajemen untuk mencapai tujuan strategik lembaga.*"¹² Dalam sebuah lembaga, rancangan yang disusun secara sistematis disebut perencanaan strategik yang di dalamnya berkaitan dengan alat atau cara untuk mencapai tujuan.

Dari beberapa pendapat di atas, secara umum strategi adalah sebuah cara atau teknik atau program yang dirancang dan direncanakan secara sistematis oleh individu atau kelompok berdasarkan hasil pengamatan terhadap lingkungan di sekitarnya yang dilaksanakan untuk mencapai tujuan sesuai visi dan misi individu atau kelompok tersebut.

Berdasarkan dari batasan-batasan pengertian kepemimpinan dan strategi sebagaimana di atas maka kepemimpinan strategik (*strategic leadership*) dapat dipahami sebagai suatu ilmu atau kemampuan individu atau kelompok yang berhubungan dengan suatu proses pengelolaan atau penyusunan cara atau teknik yang berfokus pada kebijakan-kebijakan dan tujuan-tujuan yang diwujudkan dalam rencana-rencana baik dalam jangka pendek dan jangka panjang dengan maksud meningkatkan kinerja lembaga

¹⁰ David Hunger dan Thomas Wheleen, *Manajemen Strategis*, Penerbit ANDI, Yogyakarta, 2003, hal. 16.

¹¹ Husein Umar, *Strategik Manajemen In Action*, PT. Gramedia Pustakama, Jakarta, 2003, hal. 31.

¹² AT Soegito, *Manajemen Strategik*, UPGRI Press, Semarang, 2015, hal. 11.

yang akan berdampak pada peningkatan nilai lembaga yang dimiliki oleh para pengguna dan pemilik lembaga.

Selain itu, Mudrajad Kuncoro menyatakan bahwa “*Kepemimpinan strategis adalah kemampuan untuk mengantisipasi, memberi inspirasi, mempertahankan fleksibilitas, dan memberdayakan orang lain untuk menciptakan perubahan strategis yang diinginkan.*”¹³ Tantangan bagi seorang pemimpin adalah mengarahkan komitmen semua orang dalam suatu madrasah dan para *stakeholder* di luar madrasah untuk meraih perubahan dan mengimplementasikan strategi yang dirumuskan.

Jadi kepemimpinan strategis dapat diartikan sebagai kemampuan pemimpin dalam merencanakan dan menyusun sebuah cara atau teknik atau kebijakan atau program dalam rangka mengantisipasi, memiliki visi, mempertahankan fleksibilitas, dan memberi kuasa kepada orang-orang lain untuk menciptakan perubahan strategis yang perlu. Kepemimpinan strategis bersifat multifungsional, terutama melibatkan pengelolaan melalui orang lain, dan membantu organisasi untuk menghadapi perubahan yang tampaknya berkembang secara eksponensial dalam lingkungan global.

b. Kepemimpinan Strategis Kepala Madrasah

Kepala madrasah adalah pemimpin sekaligus manajer di madrasah yang bertugas mengatur, mengelola, memberi perintah, sekaligus mengayomi bawahannya yaitu para pendidik dan menyelesaikan masalah-masalah yang timbul. Kepemimpinan kepala madrasah terlihat dari kemampuannya menggerakkan dan mendorong kinerja pendidik untuk meningkatkan pencapaian tujuan pembelajaran. Kepala madrasah bertanggung jawab mengarahkan apa yang baik bagi bawahannya dan dia sendiri harus berbuat baik dan bijaksana.

¹³ Mudrajad Kuncoro, *Strategi: Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif*, Erlangga, Jakarta, 2006, hal. 205.

Pengertian dari kepala madrasah sebagaimana pendapat Wahjosumidjo yang menyatakan bahwa *“Kepala madrasah adalah seorang tenaga fungsional pendidik yang diberi tugas untuk memimpin suatu madrasah yang dimana diselenggarakan proses kegiatan belajar dan mengajar atau tempat dimana terjadi interaksi antara pendidik yang memberi pelajaran dan peserta didik yang menerima pelajaran.”*¹⁴ Sementara itu, Rahman dkk mengungkapkan bahwa *“Kepala madrasah adalah seorang pendidik dalam sebuah jabatan fungsional yang diangkat untuk menduduki jabatan struktural sebagai seorang kepala madrasah di dalam sebuah madrasah.”*¹⁵

Berdasarkan beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kepala madrasah adalah seorang pendidik yang mempunyai kemampuan untuk memimpin dan mengelola segala sumber daya yang ada pada suatu madrasah sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan bersama.

Kepemimpinan strategis kepala madrasah memberikan motivasi kerja bagi peningkatan produktivitas kerja pendidik dan hasil belajar peserta didik. Kepemimpinan strategis kepala madrasah harus benar-benar dapat dipertanggungjawabkan karena tanggung jawab kepala madrasah sangat penting dan menentukan tinggi rendahnya hasil belajar para peserta didik, juga produktivitas dan semangat kerja pendidik tergantung kepala madrasah dalam arti sampai sejauh mana kepala madrasah mampu menciptakan kegairahan kerja dan sejauh mana kepala madrasah mampu mendorong bawahannya untuk bekerja sesuai dengan kebijaksanaan dan program yang telah digariskan sehingga produktivitas kerja pendidik tinggi dan hasil belajar peserta didik meningkat.

E. Mulyasa mengatakan bahwa bentuk atau pola kepemimpinan kepala madrasah merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong

¹⁴ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Madrasah*, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2002, hal. 83.

¹⁵ Rahman dkk, *Peran Strategis Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*, Alqaprint, Jatinangor, 2006, hal. 106.

madrasah untuk mewujudkan visi, misi, tujuan dan sasaran madrasahnnya melalui program-program yang dilaksanakan secara terencana dan bertahap.¹⁶ Pendapat tersebut mengandung arti bahwa kepala madrasah dituntut untuk mempunyai kemampuan manajemen dan kepemimpinan yang memadai agar mampu mengambil inisiatif berupa kebijakan-kebijakan atau strategi-strategi untuk meningkatkan mutu madrasah.

Kepemimpinan, khususnya di madrasah, memiliki ukuran atau standar pekerjaan yang harus dilakukan oleh kepala madrasah selaku pimpinan tertinggi. Menurut E. Mulyasa, seorang kepala madrasah harus melakukan perannya sebagai pimpinan dengan menjalankan beberapa fungsi sebagai:¹⁷

1) Kepala madrasah sebagai *educator* (pendidik)

Kepala madrasah dalam melakukan fungsinya sebagai edukator, kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme bawahan di madrasahnnya. Fungsi kepala madrasah sebagai edukator adalah menciptakan iklim madrasah yang kondusif, memberikan nasehat kepada warga madrasah, memberikan dorongan kepada seluruh bawahannya, dan melaksanakan model pembelajaran yang menarik, seperti: *team teaching*, *moving class* dan mengadakan program akselerasi (*acceleration*) bagi peserta didik yang cerdas di atas normal.¹⁸

Upaya yang dapat dilakukan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja bawahan dan prestasi belajar peserta didik dapat dideskripsikan dengan mengikutsertakan pendidik-pendidik dalam penataran atau pelatihan untuk menambah wawasan para pendidik, berusaha menggerakkan tim evaluasi hasil belajar peserta didik untuk lebih giat bekerja, kemudian hasilnya diumumkan secara terbuka dan diperlihatkan di papan pengumuman, dan menggunakan waktu belajar

¹⁶ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Madrasah Profesional*, PT Remaja Rosdakarya, Bandung, 2009, hal. 90.

¹⁷ *Ibid*, hal. 98-122.

¹⁸ *Ibid*, hal. 98-102.

secara efektif di madrasah dengan cara mendorong para pendidik untuk memulai dan mengakhiri pembelajaran sesuai waktu yang telah ditentukan dan memanfaatkannya secara efektif dan efisien untuk kepentingan pembelajaran.

2) Kepala madrasah sebagai manajer

Kepala madrasah dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai manajer, kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan bawahan melalui kerjasama yang kooperatif, memberikan kesempatan kepada bawahan untuk meningkatkan profesinya dan mendorong keterlibatan seluruh bawahan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program madrasah.¹⁹

Upaya atau tugas yang dilakukan kepala madrasah sebagai manajer dapat dideskripsikan, di antaranya dengan menyusun perencanaan program madrasah, organisasi personal pendidik, dan kepanitiaan dalam kegiatan madrasah, mengorganisasikan kegiatan, mengarahkan kegiatan, mengkoordinasikan kegiatan, melaksanakan pengawasan, melakukan evaluasi kegiatan, menentukan kegiatan, mengadakan rapat, mengambil keputusan, mengatur proses pembelajaran, mengatur organisasi di madrasah, mengatur hubungan madrasah dengan masyarakat dan instansi terkait, dan mengatur administrasi madrasah yang meliputi: ketatausahaan, kepeserta didikan, sarana dan prasarana, dan keuangan madrasah.

3) Kepala madrasah sebagai administrator

Kepala madrasah sebagai administrator menurut Mulyasa, memiliki hubungan yang sangat erat dengan berbagai aktifitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan, dan pendokumentasian seluruh program sekolah secara spesifik.²⁰ Kepala madrasah harus memiliki kemampuan untuk mengelola kurikulum, administrasi peserta didik, administrasi personalia, administrasi

¹⁹ *Ibid*, hal. 105.

²⁰ *Ibid*, hal. 107-110

kearsipan, dan administrasi keuangan.²¹ Kegiatan tersebut perlu dilakukan dengan cara efektif dan efisien agar dapat menunjang produktifitas madrasah.

Upaya atau tugas yang dilakukan kepala madrasah sebagai administrator dapat dideskripsikan antara lain: pertama, membuat perencanaan tahunan yang mencakup berbagai bidang yang meliputi: bidang program pengajaran, bidang kepeserta didikan, bidang kepegawaian, bidang keuangan, dan bidang sarana prasarana. Kedua, menyusun organisasi madrasah yang menggambarkan adanya pembidangan fungsi dan tugas dari masing-masing pendidik dan pegawai madrasah sesuai dengan struktur organisasi yang telah disusun dan disepakati. Ketiga, bertindak sebagai koordinator dan pengarah dari berbagai tugas dan pekerjaan yang dilakukan setiap pendidik dan tenaga kependidikan dalam struktur organisasi madrasah. Keempat, melaksanakan pengelolaan kepegawaian yang meliputi: perencanaan pegawai, pengadaan pegawai, pembinaan dan pengembangan pegawai, promosi dan mutasi, pemberhentian pegawai, kompensasi, dan penilaian pegawai.

4) Kepala madrasah sebagai supervisor

Kepala madrasah dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai supervisor, kepala madrasah harus melakukan sebuah aktifitas pembinaan yang direncanakan untuk membantu para pendidik dan tenaga kependidikan madrasah dalam melakukan pekerjaan mereka secara afektif.²² Semua tugas kepala madrasah sebagai supervisor harus selalu berlandaskan pada kurikulum madrasah yang merupakan pedoman pelaksanaan kegiatan madrasah dalam usaha mencapai tujuan pendidikan di madrasah.

²¹ Sulistyorini, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Pengembangan Sekolah Dasar*, CSS, Jember, 2008, hal. 90.

²² Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Remaja Rosdakarya, Bandung, 1995, hal. 76.

Upaya atau tugas yang dilakukan oleh kepala madrasah sebagai supervisor dapat dideskripsikan antara lain: pertama, membimbing pendidik untuk dapat meneliti dan memilih bahan pelajaran yang sesuai dengan perkembangan anak dan tuntutan kehidupan dalam masyarakat dalam percakapan pribadi. Kedua, membimbing dan mengawasi pendidik agar pandai memilih metode mengajar yang baik dan melaksanakan metode itu sesuai dengan bahan pelajaran dan kemampuan anak berupa observasi kelas. Ketiga, menyelenggarakan rapat dewan pendidik secara insidentil maupun periodik yang khusus untuk membicarakan kurikulum, metode mengajar, dan lain sebagainya. Keempat, mengadakan kunjungan kelas yang teratur dengan melihat pendidik sedang mengajar untuk meneliti bagaimana metode mengajarnya, kemudian mengadakan diskusi dengan pendidik yang bersangkutan. Kelima, setiap permulaan tahun ajaran baru, pendidik diwajibkan menyusun suatu silabus mata pelajaran yang akan diajarkan dengan berpedoman pada rencana pelajaran atau kurikulum yang berlaku di madrasah. Keenam, setiap akhir tahun ajaran, mengadakan penilaian pendidik terkait cara dan hasil kerja dengan meneliti kembali hal-hal yang pernah diajarkan sesuai atau tidak dengan silabus untuk selanjutnya mengadakan perbaikan-perbaikan dalam tahun ajaran berikutnya. Ketujuh, setiap akhir tahun ajaran mengadakan penelitian bersama pendidik mengenai situasi dan kondisi madrasah pada umumnya dan usaha memperbaikinya sebagai pedoman untuk membuat program madrasah untuk tahun berikutnya.

5) Kepala madrasah sebagai *leader* (pemimpin)

Kepala madrasah adalah pemimpin bagi madrasah yang dipimpinnya. Kepala madrasah sebagai *leader* harus mampu membangun visi, misi, dan strategi madrasah, mampu berperan sebagai inovator, mampu membangun motivasi kerja yang baik bagi seluruh pendidik, tenaga kependidikan, dan berbagai pihak yang terlibat di madrasah, mempunyai keterampilan melakukan komunikasi,

menangani konflik, membangun iklim kerja yang positif di lingkungan madrasah, melakukan proses pengambilan keputusan, dan dapat melakukan proses delegasi wewenang secara baik sehingga proses operasional organisasi madrasah dapat berjalan dengan lancar.²³

Upaya atau tugas yang dilakukan oleh kepala madrasah sebagai *leader* dapat dideskripsikan antara lain: menyusun perencanaan program dan kegiatan, menyusun struktur organisasi madrasah, menyatukan menyelerasikan seluruh bawahan, menggerakkan bawahan untuk bekerjasama dalam kegiatan madrasah, mengawasi dan menilai berbagai kemajuan madrasah, memberikan wewenang terhadap bawahan, mengambil keputusan dalam madrasah, membimbing dan mengarahkan bawahannya, melindungi, membela dan memelihara kesejahteraan anggota, mempelopori dan memberi contoh tauladan yang baik, meleraikan setiap konflik yang terjadi pada bawahan, mengatur prosedur dan tata tertib, menyusun kebijakan di dalam madrasah.

6) Kepala madrasah sebagai inovator

Kepala madrasah dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai inovator, kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh tenaga kependidikan madrasah, dan mengembangkan model model pembelajaran yang inovatif. Kepala madrasah sebagai inovator akan tercermin dari cara cara ia melakukan pekerjaannya secara konstruktif, kreatif, delegatif, integratif, rasional dan objektif, pragmatis, keteladanan, disiplin, serta adaptabel dan fleksibel.²⁴

Upaya atau tugas yang dilakukan oleh kepala madrasah sebagai *leader* dapat dideskripsikan antara lain: konstruktif dimaksudkan bahwa kepala madrasah harus berusaha mendorong dan membina pendidik

²³ Peserta didik Purbayatri, *Kepala Sekolah sebagai Leader*, 13 februari 2009. (online). Tersedia: <https://suarapendidik.wordpress.com/2009/02/13/kepala-sekolah-sebagai-leader-dan-manajer/> (28 Maret 2017).

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

agar dapat berkembang secara optimal dalam melakukan tugas. Kreatif dimaksudkan bahwa kepala madrasah harus berusaha mencari gagasan dan cara-cara baru dalam melaksanakan tugasnya. Delegatif dimaksudkan bahwa kepala madrasah harus berupaya mendelegasikan tugas kepada pendidik dan tenaga kependidikan sesuai dengan deskripsi tugas, jabatan serta kemampuan masing-masing. Integratif dimaksudkan bahwa kepala madrasah harus berupaya mengintegrasikan semua kegiatan untuk mencapai tujuan madrasah. Rasional dan objektif dimaksudkan bahwa kepala madrasah harus berusaha bertindak berdasarkan pertimbangan rasio dan objektif. Pragmatis dimaksudkan bahwa kepala madrasah harus berusaha menetapkan kegiatan atau target berdasarkan kondisi dan kemampuan nyata yang dimiliki oleh setiap pendidik, tenaga kependidikan, dan madrasah. Keteladanan dimaksudkan bahwa kepala madrasah harus berusaha memberikan teladan dan contoh yang baik. Adaptabel dan fleksibel dimaksudkan bahwa kepala madrasah harus mampu beradaptasi dan fleksibel dalam menghadapi situasi baru serta berusaha menciptakan situasi kerja yang menyenangkan dan memudahkan para pendidik dan tenaga kependidikan untuk beradaptasi dalam melaksanakan tugasnya. Kepala madrasah sebagai inovator harus mampu mencari, menemukan, dan melaksanakan berbagai pembaruan di madrasah.

7) Kepala madrasah sebagai motivator

Kepala madrasah dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai motivator, kepala madrasah harus memberikan motivasi kepada semua warga madrasah agar mereka dapat melaksanakan tugas-tugas di madrasah secara baik dan benar. Kemampuan kepala madrasah sebagai motivator dapat dilihat dari kemampuan kepala madrasah mengatur lingkungan kerja di madrasah, kemampuan mengatur suasana kerja sehingga suasana kerja menjadi nyaman dan dapat menimbulkan kreativitas dan ide-ide yang cemerlang dari warga madrasah. Di samping itu kepala madrasah harus mampu memberikan penghargaan

bagi semua warga madrasah yang berprestasi dan memberikan hukuman kepada warga madrasah yang melanggar aturan yang telah ditetapkan bersama.²⁵

Upaya atau tugas yang dilakukan oleh kepala madrasah sebagai motivator dapat dideskripsikan dengan memberikan penghargaan secara individu dengan mempersaingkan dirinya sendiri, menciptakan lingkungan kerja fisik yaitu sarana dan prasarana yang mendukung pendidikan, menciptakan lingkungan madrasah yang sejuk dan indah, menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, menyusun dan menetapkan adanya penghargaan dan hukuman.

Kepala madrasah yang mampu menjalankan fungsi-fungsi di atas dengan baik dapat dikatakan kepala madrasah memiliki kemampuan memimpin yang baik.

Dengan demikian jelas bahwa kepala madrasah sebagai pemimpin agar berhasil harus menjalankan sekurang-kurangnya 7 (tujuh) fungsi di atas, selain itu juga memiliki kriteria lain, seperti: latar belakang pendidikan dan pengalaman. Kepala madrasah selain mampu untuk memimpin dan mengelola madrasah berdasarkan kebijakan-kebijakan atau strategi-strategi yang telah dicanangkan, kepala madrasah juga dituntut mampu menciptakan suasana yang kondusif di lingkungan kerja sehingga dapat memotivasi pendidik dalam bekerja dan dapat mencegah timbulnya disintegrasi atau perpecahan dalam organisasi.

c. Kepala Madrasah sebagai Ujung Tombak dalam Pelaksanaan Kepemimpinan Strategis di Madrasah

Kepala madrasah adalah seorang pendidik yang diberikan tugas untuk memimpin dalam proses mengelola seluruh sumber daya madrasah untuk mencapai tujuan berdasarkan visi dan misi madrasah. Kepala madrasah dalam melakukan perannya sebagai pemimpin di dalam proses

²⁵ Euis Karwati dan Donni Juni Priansa, *Kinerja dan Profesionalisme Kepala Sekolah*, Alfabeta, Bandung, 2013, hal. 117.

mengelola seluruh sumber daya yang terdapat di madrasah mempunyai tugas tidak hanya memberi perintah tetapi juga bertugas sebagai pendidik, pengarah, pembina, pembimbing, dan sebagai motivator untuk bawahannya agar selalu semangat dalam melaksanakan tugas-tugasnya guna tercapainya tujuan madrasah. Kepala madrasah harus mampu menjadi teladan bagi bawahannya dalam segala hal demi kemajuan madrasah. Kepala madrasah juga dituntut memiliki visi untuk membawa madrasah menuju ke arah yang lebih baik.

Dalam proses melaksanakan tugas, pendidik dan tenaga kependidikan memerlukan arahan dan pengawasan dari kepala madrasah agar dapat selalu menjalankan tugas dengan baik. Memberikan sebuah pengarahan dalam proses mengerjakan tugas untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan tidaklah mudah. Kepala madrasah harus mampu merumuskan dan merencanakan sebuah cara atau teknik atau program untuk mengarahkan pelaksanaan tugas pendidik dan tenaga kependidikan selalu berada di dalam jalur yang mengarah tercapainya tujuan dari madrasah.

Peran kepala madrasah dalam sebuah kepemimpinan strategis sangatlah vital. Kepala madrasah harus mampu melaksanakan sebuah proses manajemen strategi. Pada tahap awal, kepala madrasah harus mampu menyusun dan merumuskan strategi-strategi untuk mencapai tujuan. Selanjutnya pada tahap pelaksanaan, kepala madrasah harus mampu melakukan pengawasan agar strategi dapat berjalan dengan baik. Pada tahap akhir, kepala madrasah yang mempunyai wewenang sebagai supervisor dalam melakukan evaluasi terhadap strategi-strategi yang telah dilaksanakan untuk ditinjau tingkat keberhasilan maupun tingkat kegagalan supaya dapat dilakukan perbaikan dalam proses mencapai tujuan madrasah di tahun berikutnya.

Manajemen strategi yang dilaksanakan oleh kepala madrasah menjadi landasan dalam pelaksanaan manajemen sumber daya yang ada di madrasah. Dengan melaksanakan manajemen strategi membantu kepala

madrasah untuk lebih mudah dalam menentukan strategi-strategi atau kebijakan-kebijakan ketika melaksanakan manajemen sumber daya yang ada di madrasah. Dengan kata lain, manajemen strategi adalah sebuah kerangka dalam pelaksanaan manajemen sumber daya madrasah yang dilakukan oleh kepala madrasah.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepala madrasah adalah individu yang berperan utama dalam mengelola kehidupan madrasah yaitu mengelola sumber daya yang ada di madrasah. Proses manajemen strategi yang merupakan kerangka dalam pelaksanaan sumber daya madrasah. Strategi atau kebijakan kepala madrasah dalam sebuah manajemen strategi merupakan sebuah kebijakan strategis kepala madrasah yang di dalamnya terdapat unsur-unsur yang dapat dikelompokkan menjadi strategi atau kebijakan untuk sumber daya manusia, sarana prasarana pendidikan, dan peningkatan mutu. Pengelompokan tersebut selanjutnya dijadikan acuan di dalam proses manajemen tersendiri sehingga terdapat 3 (tiga) manajemen di dalam manajemen strategi, diantaranya: manajemen sumber daya manusia, manajemen sarana prasarana pendidikan, dan manajemen peningkatan mutu. Adapun tahapan dan ruang lingkup dari manajemen-manajemen yang dilaksanakan oleh kepala madrasah dalam mengelola madrasah sebagaimana berikut:

1) Manajemen Strategi

Madrasah didirikan dengan tujuan memberikan pendidikan kepada peserta didik untuk dapat tumbuh dan berkembang sehingga mampu menghadapi tantangan di kehidupan yang akan datang. Tujuan madrasah menjadi acuan dalam perumusan strategi pencapaiannya. Dalam proses perumusan strategi perlu memperhatikan lingkungan madrasah, baik dari internal maupun eksternal madrasah. Pada proses analisis lingkungan eksternal akan muncul peluang dan ancaman. Madrasah mampu mencapai tujuannya jika mampu mengeksplorasi peluang dan meminimalkan ancaman yang ada. Dengan mengaitkan antara tujuan dan faktor-faktor yang mempengaruhinya, maka sebuah

manajemen strategi dapat diwujudkan oleh madrasah. Dengan demikian, manajemen strategi dapat diartikan sebagai usaha manajerial menumbuhkembangkan kekuatan untuk mengeksploitasi peluang dan meminimalkan ancaman untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sesuai dengan visi dan misinya dengan bentuk sekumpulan keputusan dan tindakan yang menghasilkan perumusan, pelaksanaan, dan evaluasi dari keputusan dan tindakan tersebut.²⁶

Proses pelaksanaan manajemen strategik terdiri atas 3 (tiga) tahapan utama, yaitu: a) perumusan strategi, b) implementasi strategi, dan c) evaluasi strategi yang masing-masing memiliki langkah-langkah dalam setiap tahapannya.²⁷ Adapun penjabarannya sebagaimana berikut:

a) Tahap Perumusan Strategi

Pada tahap perumusan strategi kepala madrasah harus mampu memperhatikan lingkungan madrasah, baik dari internal maupun eksternal madrasah yang dijadikan acuan dalam pengembangan visi dan misi madrasah. Kepala madrasah juga harus mampu menetapkan tujuan yang ingin dicapai oleh madrasah, memilih strategi yang tepat dalam upaya pencapaian tujuan, dan menentukan bentuk pengendalian untuk menjaga keefektifan dan keefisienan strategi yang dipilih. tahap perumusan strategi menggunakan proses yang terdiri dari 6 (enam) langkah, yaitu:²⁸

(1) Melakukan analisis lingkungan internal

Merumuskan strategi yang berhasil untuk bersaing mengharuskan madrasah untuk memperbesar kekuatan dan menangani kelemahannya. Setiap madrasah mempunyai keunikan dan kelebihan serta kelemahan masing-masing.

²⁶ AT Soegito, *Op. Cit.*, hal. 16-18.

²⁷ Musa Hubeis dan Mukhamad Najib, *Manajemen Strategik dalam Pengembangan Daya Saing Lembaga*, PT. Elek Media Komputindo, Jakarta, 2014, hal. 23.

²⁸ *Ibid*, hal. 23-26.

Madrasah dapat menawarkan nilai atau produk yang berbeda dengan madrasah lain dengan mengidentifikasi faktor-faktor penentu keberhasilan dan kemenangan daya saing melalui struktur, budaya, dan sumber daya madrasah.

(2) Melakukan analisis lingkungan eksternal

Proses analisis dilakukan bertujuan untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman yang akan membawa dampak nyata terhadap madrasah, lingkungan kerja, dan lingkungan sosial, sehingga dapat maksimal dalam peluang dan minimal dalam ancaman.

(3) Mengembangkan visi dan misi yang jelas

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

(4) Menetapkan sasaran dan tujuan madrasah

Penetapan sasaran dan tujuan berguna untuk memberikan target yang harus dicapai dan menyediakan dasar untuk mengevaluasi kinerja madrasah.

(5) Merumuskan pilihan strategi dan memilih strategi yang tepat

Pada proses perumusan strategi, kepala madrasah harus memiliki gambaran yang jelas tentang tindakan terbaik yang harus dilakukan dan keunggulan bersaing yang diharapkan. Kepala madrasah juga harus memahami kelemahan dan keterbatasan madrasah dan pesaingnya

sehingga mampu menilai dan memilih strategi dan menyiapkan program.

(6) Menentukan pengendalian

Pengendalian meliputi proses evaluasi dan pemberian umpan balik terhadap proses manajerial yang berlangsung sehingga rencana dapat berhasil dengan baik. Perubahan-perubahan dalam lingkungan yang tidak sesuai dengan rencana dapat dikendalikan sehingga dapat diatasi menurut hasil kerja yang diperoleh.

b) Implementasi Strategi

Implementasi strategi adalah proses dimana rencana direalisasikan. Kebanyakan kepala madrasah mampu merumuskan strategi tetapi kurang mampu dalam mengimplementasikannya. Pada tahap implementasi strategi kepala madrasah harus mampu mendorong dan memotivasi pendidik dan tenaga kependidikan untuk saling mendukung dan berkerjasama dalam melaksanakan strategi yang telah ditetapkan. Hal penting yang perlu dilakukan yaitu:²⁹

(1) Penetapan tujuan tahunan

Sasaran dan tujuan yang telah dirumuskan merupakan sasaran dan tujuan jangka waktu 5 (lima) tahunan yang harus diturunkan dalam jangka tahunan. Madrasah perlu menetapkan sasaran dan tujuan tahunan yang mendukung sasaran dan tujuan 5 (lima) tahunan.

(2) Pelaksanaan kebijakan

Kebijakan adalah seperangkat keputusan manajerial berupa aturan-aturan yang dibuat untuk mendukung pencapaian tujuan madrasah. Oleh karena itu, kebijakan perlu dilaksanakan setelah tahap perumusan yang telah dilakukan oleh madrasah guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

²⁹ *Ibid*, hal. 27-28.

(3) Memotivasi pendidik

Implementasi strategi adalah proses aksi yang membutuhkan dukungan dari semua pendidik. Proses motivasi diperlukan agar pendidik mendukung strategi secara utuh yang sedang dijalankan oleh madrasah.

(4) Alokasi sumber daya

Sumber daya yang perlu dialokasikan adalah keuangan, teknologi, dan sumber daya manusia. Perubahan strategi sangat mungkin membutuhkan perubahan alokasi sumber daya karena adanya perubahan prioritas dalam aktifitas yang akan dilaksanakan oleh madrasah.

c) Evaluasi Strategi

Evaluasi strategi adalah proses yang ditujukan untuk memastikan apakah tindakan strategi yang dilakukan madrasah sudah sesuai dengan perumusan strategi yang telah dibuat dan ditetapkan. Ada beberapa hal yang perlu dilakukan oleh madrasah dalam tahap evaluasi strategi, yaitu:³⁰

- (1) Meninjau kembali permasalahan internal dan eksternal guna mengetahui apakah terjadi perubahan terhadap strategi pada saat dirumuskan.
- (2) Adanya pengukuran kemampuan atau kinerja madrasah dengan memastikan kembali apakah sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.
- (3) Melakukan perbaikan-perbaikan untuk mengembangkan madrasah.
- (4) Membantu untuk mengembangkan model di masa mendatang.

³⁰ *Ibid*, hal. 28.

Dari penjabaran di atas disimpulkan bahwa suatu madrasah dalam upaya menciptakan keunggulan bersaing, maka kepala madrasah sangat perlu merumuskan strategi yang paling tepat sesuai dengan analisis lingkungan dimana madrasah berdiri. Analisis SWOT singkatan dari *Strenghts, Weaknesses, Opportunities, and Threats* (Kekuatan, Kelemahan, Peluang, dan Ancaman) sudah menjadi alat yang umum digunakan dalam perencanaan strategi, khususnya madrasah.³¹

2) Manajemen Sumber Daya Manusia

Hasibuan Malayu S.P. menyatakan bahwa “*Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah ilmu dan seni untuk mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja yaitu pendidik dan tenaga kependidikan agar efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya tujuan madrasah, pendidik, dan masyarakat.*”³² Selanjutnya, Moses N Kiggundu yang dikutip oleh Indah Puji Hartatik dalam buku *Mengembangkan SDM*, menyatakan bahwa “*MSDM adalah pengembangan dan pemanfaatan pendidik dan tenaga kependidikan dalam rangka tercapainya tujuan dan sasaran individu, organisasi, masyarakat, bangsa, dan internasional yang efektif.*”³³ Dengan demikian, MSDM dapat diartikan sebagai usaha manajerial menumbuhkembangkan profesionalisme dan mutu sumber daya manusia madrasah yaitu pendidik dan tenaga kependidikan secara efektif dan efisien dalam pelaksanaan kegiatan dan program madrasah untuk mewujudkan tujuan madrasah. Proses MSDM meliputi beberapa aspek yaitu: aspek *tenaga kependidikan*, pelatihan, pengembangan motivasi, dan pemeliharaan yang secara lebih mendetail.

³¹ Edward Sallis, *Total Quality Management in Education: Manajemen mutu Pendidikan*, Terj. Ahmad Ali Riyadi, Fahrurrozi, IRCiSoD Diva Press, Yogyakarta, 2012, hal. 221.

³² Hasibuan Malayu S.P, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta, 2014, hal. 10.

³³ Indah Puji Hartatik, *Mengembangkan SDM*, Laksana, Yogyakarta, 2014, hal. 14.

Proses pelaksanaan MSDM terdiri atas 4 (empat) tahapan utama, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian.³⁴ Adapun penjabarannya yaitu:

a) Perencanaan (*planning*)

Merencanakan pendidik secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan madrasah dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian, meliputi: pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengembangan, kompensasi, dan pemberhentian pendidik.

b) Pengorganisasian (*organizing*)

Kegiatan untuk mengorganisasi semua pendidik dengan menetapkan pembagian kerja, pemberian wewenang, dan koordinasi dalam bagan madrasah. Madrasah hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dengan madrasah yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

c) Pengarahan (*directing*)

Kegiatan mengarahkan semua pendidik agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan madrasah. Pengarahan dilakukan kepala madrasah dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

d) Pengendalian (*controlling*)

Kegiatan mengendalikan semua pendidik agar mentaati peraturan-peraturan madrasah dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan diadakan tindakan, pembinaan, perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian pendidik, meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerjasama, pelaksanaan pekerjaan dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

³⁴ *Ibid*, hal. 16.

3) Manajemen Sarana Prasarana Pendidikan

A.L. Hartani mendefinisikan bahwa “*Manajemen sarana dan prasarana pendidikan sebagai suatu aktivitas menyeluruh yang dimulai dari perencanaan, pengadaan, penggunaan, pemeliharaan, dan penghapusbukuan berbagai properti pendidikan yang dimiliki oleh suatu institusi pendidikan.*”³⁵ Pendapat lain dikemukakan oleh Muhammad Joko Susilo bahwa “*Manajemen sarana dan prasarana pendidikan bertugas mengatur dan menjaga sarana dan prasarana pendidikan agar dapat memberikan kontribusi secara optimal dan berarti pada jalannya proses pendidikan.*”³⁶ Definisi lain dikemukakan oleh Suharsimi Arikunto bahwa “*Manajemen sarana dan prasarana pendidikan adalah segenap proses penataan yang berhubungan dengan pengadaan, pendayagunaan, pengelolaan sarana pendidikan agar tercapai tujuan yang telah ditetapkan.*”³⁷ Berdasarkan beberapa pendapat yang telah dikemukakan oleh para ahli dapat diambil kesimpulan bahwa manajemen sarana prasarana pendidikan merupakan serangkaian proses pengaturan sarana dan prasarana pendidikan dari mulai perencanaan, pengadaan, pendayagunaan, pemeliharaan, dan pengelolaan sarana pendidikan dalam rangka pencapaian tujuan pendidikan.

Sarana dan prasarana pendidikan adalah seluruh peralatan dan perlengkapan yang secara langsung dipergunakan dan menunjang proses pendidikan, khususnya proses belajar mengajar, misalnya: gedung, meja, kursi, alat peraga, buku-buku, dan lain-lain. Sarana pendidikan menurut Hartati Sukirman, dkk, dapat dikelompokkan menjadi 3 (tiga) jenis yaitu:³⁸

³⁵ A.L. Hartani, *Manajemen pendidikan*, LaksBang PRESSindo, Yogyakarta, 2011, hal. 136.

³⁶ Muhammad Joko Susilo, *Kurikulum tingkat satuan pendidikan: Manajemen pelaksanaan dan kesiapan sekolah menyongsongnya*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta, 2008, hal. 65.

³⁷ Suharsimi Arikunto, *Pengelolaan materiil*, Rineka Cipta, Jakarta, 1987, hal. 80.

³⁸ Hartati Sukirman, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, UNY Press, Yogyakarta, 2010, hal. 290.

- a) Alat pelajaran adalah semua benda yang dipergunakan secara langsung oleh pendidik maupun peserta didik dalam proses belajar mengajar, contohnya: buku tulis, buku pelajaran, papan tulis, dan lain-lain.
- b) Alat peraga adalah semua alat bantu pendidikan dan pelajaran untuk mempermudah pemberian pengertian pada peserta didik berupa benda atau perbuatan dari yang paling konkrit sampai yang paling abstrak, contohnya: gambar-gambar, alat praktikum laboratorium, dan lain-lain.
- c) Media pendidikan adalah perantara proses belajar mengajar untuk lebih mempertinggi efektivitas dan efisiensi pendidikan, dapat sebagai pengganti peranan pendidik, contohnya: model, kaset, film, dan lain-lain.

Sedangkan yang dimaksud prasarana pendidikan menurut Eka Prihatin, dapat diklasifikasikan menjadi 2 (dua) macam, yaitu:³⁹

- a) Prasarana pendidikan yang secara langsung digunakan untuk proses belajar mengajar, seperti: ruang teori, ruang perpustakaan, ruang praktek keterampilan, ruang laboratorium, dan lain-lain.
- b) Prasarana pendidikan yang keberadaannya tidak digunakan untuk proses belajar mengajar, seperti: ruang kantor, kantor madrasah, tanah dan jalan menuju madrasah, kamar kecil, ruang usaha, kesehatan madrasah, ruang pendidik, ruang kepala madrasah, tempat parkir kendaraan, dan lain-lain.

Pelaksanaan manajemen sarana dan prasarana pendidikan dimulai dari proses perencanaan kebutuhan, pengadaan, penggunaan, inventarisasi, pemeliharaan, pengendalian, dan penghapusan.⁴⁰

³⁹ Eka Prihatin, *Teori Administrasi Pendidikan*. Alfabeta, Bandung, 2011, hal. 57.

⁴⁰ Suryosubroto, *Pengantar Administrasi di Madrasah*, IKIP Yogyakarta, Yogyakarta, 1988, hal. 115-116.

a) Perencanaan dan Analisis Kebutuhan

Sarana dan prasarana pendidikan perlu dirancang dan direncanakan sesuai dengan kebutuhan. Tujuan dari perencanaan ini adalah untuk memenuhi kebutuhan perlengkapan di madrasah.

b) Pengadaan Fasilitas

Pengadaan fasilitas merupakan kegiatan yang berhubungan dengan penyediaan semua keperluan barang, benda, jasa bagi keperluan pelaksanaan tugas. Pengadaan fasilitas dapat berupa: tanah, bangunan, perabot, alat kantor, dan kendaraan. Setiap jenis fasilitas memiliki cara pengadaan yang berbeda-beda, baik dengan cara membeli, menerima hibah, menerima hak pakai, menukar, membangun baru, menyewa, membuat sendiri, dan menerima bantuan.⁴¹

c) Inventarisasi

Inventarisasi ini dilakukan dalam rangka penyempurnaan penpendidikan dan pengawasan yang efektif terhadap barang-barang milik negara atau swasta. Kegiatan dalam inventarisasi barang meliputi kegiatan klasifikasi dan kode barang inventarisasi serta pelaksanaan inventarisasi itu sendiri.⁴² Tujuan klasifikasi adalah untuk mempermudah dalam proses pencatatan dan penemuan kembali barang-barang yang diinventaris.

d) Penggunaan

Hartati Sukirman mengemukakan bahwa dalam rangka peningkatan mutu pendidikan maka setiap alat perlengkapan perlu diatur penggunaannya seoptimal mungkin.⁴³ Khususnya buku-buku, alat peraga, dan/atau alat pelajaran lain, madrasah beserta pendidik mata pelajaran agar menyusun jadwal penggunaan,

⁴¹ Wahyuningrum H., *Buku Ajar Manajemen Fasilitas Pendidikan*, AP FIP UNY, Yogyakarta, 2000, hal. 11.

⁴² *Ibid*, hal. 25.

⁴³ Hartati Sukirman, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, UNY Press, Yogyakarta, 2010, hal. 28.

prioritas penggunaan, waktu, dan penunjukan petugas penggunaan alat dikaitkan dengan program pembelajaran.

e) Pemeliharaan

Menurut Muchlas Samani, dkk, bahwa “*Perawatan adalah tindakan yang dilakukan untuk menjaga agar peralatan dalam keadaan siap pakai atau memperbaiki peralatan sampai kondisi dapat bekerja kembali.*”⁴⁴ Agar barang-barang yang dimiliki dapat terpelihara dengan baik, maka perlu dilakukan perawatan secara preventif dengan cara menyusun jadwal perawatan, prioritas perawatan, dan penunjukan petugas perawatan sarana prasarana pendidikan.

f) Pengendalian

Pengendalian ini bertujuan untuk menjaga setiap proses kegiatan manajemen sarana dan prasarana pendidikan ini selalu berjalan sesuai prosedur yang telah ditetapkan sehingga efektifitas dan efisiensi sumber daya dapat tercapai.

Menurut Wahyuningrum, dalam pelaksanaan kegiatan pengendalian dapat disusun serangkaian kerja, yaitu: (1) mengikuti proses pengendalian dari pengadaan sampai penghapusan, (2) menyusun tata cara laporan baik lisan maupun tertulis, (3) mengadakan konsultasi dengan pihak pimpinan, (4) mengadakan konsultasi dengan pihak pelaksana fungsi masing-masing kegiatan, (5) mengadakan koordinasi antara fungsi perencanaan dengan fungsi-fungsi lainnya, dan (6) menyusun laporan menyeluruh secara periodik tentang pelaksana dari proses pengelolaan yang terjadi dalam masing-masing fungsinya.⁴⁵

g) Penghapusan

Penghapusan barang atau perlengkapan adalah kegiatan meniadakan barang-barang milik madrasah atau milik negara dari

⁴⁴ Muchlas Samani, dkk, *Manajemen Madrasah, Panduan Praktis Pengelolaan Madrasah*, Adicita Karya Nusa, Yogyakarta, 2009, hal. 105.

⁴⁵ Wahyuningrum H, *Op. Cit.*, hal. 37-38.

daftar inventaris sehingga barang tersebut tidak digunakan lagi dalam proses pendidikan sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan bersama.⁴⁶

Tujuan penghapusan menurut Ibrahim Bafadal sebagai salah satu aktivitas dalam pengelolaan perlengkapan pendidikan di madrasah untuk mencegah atau membatasi kerugian yang lebih besar sebagai akibat pengeluaran dana untuk pemeliharaan atau perbaikan perlengkapan yang rusak, mencegah terjadinya pemborosan biaya pengamanan perlengkapan yang tidak berguna lagi, membebaskan madrasah dari tanggung jawab pemeliharaan dan pengamanan, dan meringankan beban inventarisasi.⁴⁷

4) Manajemen Peningkatan Mutu

Peningkatan mutu merupakan target bagi setiap lembaga, organisasi, atau madrasah. Mutu dapat diketahui ketika mengalaminya. Kesadaran akan keberadaan mutu ketika mutu telah hilang. Mutu merupakan suatu hal yang membedakan antara yang baik dan sebaliknya. Mutu juga dapat diartikan suatu hal yang dapat membedakan keberhasilan dan kegagalan. Lebih jauh lagi, mutu diartikan sebagai kepuasan pelanggan, sehingga mutu merupakan suatu hal yang menjamin perkembangan suatu lembaga di dalam persaingan yang ketat.

Mutu dapat dilihat dari ketersediaan dan kelayakan komponen-komponen dalam sebuah lembaga. Edward Sallis menyatakan bahwa:

“Mutu sebuah madrasah dapat dilihat dari sarana gedung yang bagus, pendidik yang terkemuka, nilai moral yang tinggi, hasil ujian yang memuaskan, spesialisasi atau jurusan, bisnis, komunitas lokal, sumber daya yang melimpah, teknologi mutakhir, kepemimpinan yang baik dan efektif, kurikulum, perhatian kepada peserta didik, dan lain sebagainya.”⁴⁸

⁴⁶ Ibrahim Bafadal, *Manajemen Perlengkapan Madrasah*, Bumi Aksara, Jakarta, 2003, hal. 62.

⁴⁷ *Ibid*, hal. 62.

⁴⁸ Edward Sallis, *Op. Cit.*, hal. 30-31.

Dengan demikian manajemen peningkatan mutu dapat diartikan merupakan serangkaian proses pengaturan dan menumbuhkan-kembangkan seluruh sumber daya yang terdapat di madrasah secara efektif dan efisien untuk menunjang seluruh pelaksanaan kegiatan dan program pendidikan di madrasah dalam rangka pencapaian tujuan pendidikan madrasah.

Manajemen peningkatan mutu digunakan untuk mengoreksi proses bukan untuk menyalahkan perseorangan. Strategi yang dapat dilakukan pemimpin sebagai agen perubahan dalam peningkatan mutu lembaga, di antaranya adalah:⁴⁹

- a) Menciptakan tujuan yang mantap demi perbaikan mutu pendidikan.
- b) Mengadopsi filosofi baru.
- c) Menghentikan ketergantungan pada pengawasan akhir.
- d) Mengakhiri kebiasaan mendapatkan pendidikan yang bermutu hanya berdasarkan harga yang tinggi.
- e) Memperbaiki sistem manajemen dan pelayanan secara konsisten dan berkesinambungan.
- f) Melembagakan metode pelatihan dan pengembangan di tempat kerja.
- g) Melembagakan kepemimpinan.
- h) Menghilangkan rasa takut.
- i) Memecahkan hambatan di area tenaga kependidikan.
- j) Mendahulukan kualitas daripada kuantitas.
- k) Menghilangkan hambatan dari keahlian kerja.
- l) Melembagakan program pendidikan dan pelatihan yang kokoh.
- m) Melakukan tindakan dalam transformasi.

Upaya atau tindakan kepala madrasah dalam proses manajerial peningkatan mutu dapat dilakukan dengan memberikan pengetahuan

⁴⁹ Helmawati, *Meningkatkan Kinerja Kepala Sekolah/Madrasah Melalui Manajerial Skill*, Rineka Cipta, 2014, Jakarta, hal. 206-210.

bahwa peningkatan mutu adalah tanggung jawab seluruh masyarakat madrasah, memberikan wewenang dan tugas kepada seluruh pendidik dan tenaga kependidikan untuk melakukan kegiatan dalam upaya peningkatan mutu madrasah, membentuk tim *benchmarking* untuk melihat perbandingan mutu madrasah dengan madrasah lain sebagai bahan peningkatan mutu, memfasilitasi pendidikan sesuai dengan kebutuhan peserta didik dan harapan wali peserta didik, dan mengevaluasi secara bersama-sama dengan masyarakat madrasah terhadap seluruh elemen yang ada di dalam madrasah untuk dilakukan perbaikan.⁵⁰

2. Keunggulan Bersaing

a. Pengertian Keunggulan Bersaing

Keunggulan bersaing tercipta karena adanya sebuah persaingan antara kelompok atau seseorang dengan kelompok atau seseorang yang lain dalam sebuah usaha yang sejenis. Kelompok atau seseorang yang lain itulah yang disebut dengan pesaing. Pesaing sebuah madrasah adalah madrasah lain yang sama-sama bergerak sebagai penyelenggara pendidikan, begitu juga pesaing perusahaan adalah perusahaan lain yang bergerak dalam usaha yang serupa. David Hunger dan Thomas Wheelen menyatakan bahwa “*Keunggulan bersaing merupakan kumpulan strategi untuk menentukan keunggulan suatu madrasah dari persaingan di antara madrasah-madrasah yang lain.*”⁵¹

Pada dasarnya setiap madrasah yang bersaing dalam suatu lingkungan mempunyai keinginan untuk dapat lebih unggul dibandingkan pesaingnya. Umumnya madrasah menerapkan strategi bersaing secara eksplisit melalui kegiatan-kegiatan dari berbagai bagian fungsional madrasah yang ada. Pemikiran dasar dari penciptaan strategi bersaing berawal dari pengembangan formula umum mengenai bagaimana

⁵⁰ *Ibid*, hal. 210-213.

⁵¹ David Hunger dan Thomas Wheelen, *Op. Cit.*, hal. 245.

madrasah akan dikembangkan, apakah sebenarnya yang menjadi tujuannya, dan kebijakan apa yang akan diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut.

Ketatnya persaingan menyebabkan madrasah berusaha untuk memenangkan persaingan dengan cara menerapkan strategi bersaing yang tepat sehingga dapat melaksanakan serta mewujudkan tujuan-tujuan sesuai dengan apa yang diharapkan. Dapat dikatakan bahwa keunggulan bersaing adalah merupakan suatu persatuan yang kuat antara keunggulan madrasah dan efektifitas madrasah dalam mengadaptasi perubahan lingkungan. Keunggulan bersaing merupakan penjabaran kenyataan dari manajemen yang merupakan proses untuk mengidentifikasi, mengembangkan serta meletakkan keunggulan yang nyata.

Madrasah dapat menciptakan keunggulan bersaing dan berhasil meraih keunggulan bersaing dengan strategi-strategi yang diterapkan baik di dalam madrasah sendiri maupun di luar madrasah. Strategi-strategi yang diterapkan di dalam madrasah, misalnya strategi untuk memperbaiki proses pendidikan lebih berkualitas dengan berbagai program dan pelayanan pendidikan sehingga menghasilkan *output* yang memuaskan dan strategi-strategi yang diterapkan di luar madrasah, misalnya strategi pemasaran untuk meraih kepercayaan masyarakat. Kepala madrasah dalam memimpin madrasah untuk memiliki keunggulan bersaing dapat melakukan 2 (dua) cara, yaitu: menciptakan sebuah kegiatan atau program yang lebih baik dibandingkan dengan madrasah pesaingnya (*Distinctive Competence*) dan melakukan pengembangan pada sebuah kegiatan atau program tertentu agar lebih unggul dibandingkan dengan madrasah pesaingnya (*Competitive Advantage*).

Berdasarkan pemaparan di atas dapat disimpulkan bahwa keunggulan bersaing adalah seperangkat usaha atau program madrasah yang ditujukan untuk meningkatkan daya saing madrasah sehingga mampu membuat perbedaan dari para pesaingnya yaitu madrasah-madrasah lain.

b. Bentuk Keunggulan Bersaing Madrasah

Salah satu syarat bagi sebuah madrasah agar dapat memenangkan persaingan dengan madrasah lain adalah dengan kepemilikan keunggulan bersaing. Ada 3 (tiga) bentuk keunggulan bersaing yang dapat dimiliki oleh madrasah, yaitu: Biaya Rendah (*Cost Leadership*), Diferensiasi, dan Fokus madrasah.⁵² Adapaun penjabarannya sebagaimana berikut:

1) Biaya Rendah (*Cost Leadership*)

Sebuah madrasah yang unggul dalam melaksanakan proses pendidikan dengan biaya yang murah mampu menggunakan keunggulan biayanya untuk menarik kepercayaan masyarakat. Dengan hal tersebut, madrasah dapat secara efektif mempertahankan diri dalam persaingan biaya pendidikan, menyerang pesaing dengan biaya pendidikan rendah untuk merebut kepercayaan masyarakat.⁵³

Keunggulan madrasah dengan biaya pendidikan rendah merupakan sebuah keunggulan bersaing yang bertujuan pada kelompok masyarakat yang luas dan sangat menuntut efisiensi dalam kegiatan operasional madrasah. Madrasah dengan keunggulan bersaing biaya rendah pasti mempunyai fasilitas yang memadai agar dapat lebih hemat sehingga biaya operasional dan biaya *overhead* dapat dikontrol, dan dapat meminimalkan biaya di bidang pelayanan.⁵⁴

Madrasah akan memperoleh manfaat yang sangat besar dengan adanya keunggulan biaya rendah. Pertama, madrasah dapat menentukan pendidikan dengan biaya yang rendah tetapi mampu memperoleh kepercayaan masyarakat yang memadai dibandingkan madrasah yang melaksanakan pendidikan yang sama tetapi memiliki biaya yang lebih tinggi. Kedua, biaya pendidikan yang rendah dapat menjadi hambatan bagi madrasah pesaing potensial yang ingin

⁵² Taufiq Amir, *Manajemen Strategik Konsep dan Aplikasi*, Raja Wakli Pers, Jakarta, 2011, hal. 157-159.

⁵³ John A Pearce II, Richard B. Robinson Jr, *Manajemen Strategik: Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian*, Salemba Empat, Jakarta, 2014, edisi 12 buku 1, hal. 205.

⁵⁴ Taufiq Amir, *Loc. Cit.*, hal. 157.

melampaui atau meniru dengan bentuk yang sama.⁵⁵ Dengan demikian, madrasah dapat membantah pendapat masyarakat secara umum bahwa pendidikan yang baik diperoleh dengan biaya yang mahal.

2) Diferensiasi

Sebuah madrasah yang mempunyai keunggulan bersaing pada diferensiasi adalah madrasah yang memiliki program atau pelayanan berbeda dan tidak dimiliki oleh madrasah-madrasah lain sehingga menjadi ciri khas dari madrasah tersebut. Menunjukkan program atau pelayanan yang berbeda adalah strategi yang dirancang untuk menarik kepercayaan masyarakat yang memiliki sensitifitas khusus untuk satu program atau pelayanan pendidikan dari sebuah madrasah.

Program atau pelayanan pendidikan juga dapat menjadi salah satu kegiatan pemasaran dimana madrasah menyampaikan keunggulannya, fasilitas yang dimiliki, dan jaringan yang mendukungnya.⁵⁶ Diferensiasi juga ditujukan untuk masyarakat yang luas dan melibatkan penciptaan program atau pelayanan pendidikan yang dianggap memiliki keunikan di madrasah. Dari keunikan ini, madrasah dapat membebaskan biaya pendidikan yang lebih tinggi dibanding dengan madrasah lain.

Diferensiasi yang dilakukan oleh madrasah dapat berasal dari program atau pelayanan pendidikan madrasah itu sendiri, fasilitas madrasah, pendekatan kepada masyarakat yang dilakukan oleh madrasah, dan lain-lain. Dari manapun sumber diferensiasi madrasah, apabila masyarakat menganggap diferensiasi yang dilakukan madrasah merupakan sesuatu yang berharga maka masyarakat akan bersedia membayar program atau pelayanan pendidikan madrasah dengan biaya yang lebih tinggi dibanding program atau pelayanan pendidikan madrasah lain.⁵⁷

⁵⁵ Ismail Solihin, *Manajemen Strategik*, PT. Gelora Aksara Pratama, Jakarta, 2012, hal. 197.

⁵⁶ John A Pearce II, Richard B. Robinson Jr, *Op. Cit.*, hal. 206.

⁵⁷ Ismail Solihin, *Op. Cit.*, hal. 198.

3) Fokus

Program dan pelayanan pendidikan madrasah berfokus pada pemenuhan kebutuhan masyarakat di lingkungan sekitar madrasah. Madrasah yang menerapkan program dan pelayanan pendidikan yang berfokus pada pemenuhan kebutuhan masyarakat akan bersedia melayani wilayah-wilayah geografis masyarakat yang terisolasi. Madrasah pasti akan memperoleh manfaat dari ketersediaannya untuk melayani kebutuhan masyarakat yang biasanya diabaikan atau dipandang sebelah mata.⁵⁸

Fokus di sini ada 2 (dua) macam yaitu: fokus pada biaya dan fokus pada diferensiasi. Fokus pada biaya ini adalah madrasah membuat efisien biaya pendidikan atau pelayanannya, tetapi sekaligus mencari apa yang menjadi kebutuhan masyarakat untuk dijadikan acuan proses pendidikan. Fokus pada diferensiasi adalah madrasah memusatkan pada sekelompok masyarakat tertentu, kebutuhan pendidikan masyarakat tertentu atau wilayah lingkungan masyarakat tertentu.⁵⁹

Dengan demikian, peran kepala madrasah dengan model kepemimpinan strategis sangat dibutuhkan dalam upaya menciptakan keunggulan bersaing suatu madrasah. Pemimpin harus mampu melihat peluang-peluang yang muncul dan keunggulan madrasahnyanya dari para pesaing sehingga mampu menampilkan keunikan dan kekhasan madrasah serta pemberian pelayanan yang sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan masyarakat dalam jangka panjang yang berorientasi pada masa depan.

3. Kepemimpinan Strategis Kepala Madrasah Menciptakan Keunggulan Bersaing Madrasah

Kepala madrasah sebagaimana pendapat Wahjosumidjo yang menyatakan bahwa "*Kepala madrasah adalah seorang tenaga fungsional*

⁵⁸ John A Pearce II, Richard B. Robinson Jr, *Op. Cit.*, hal. 206.

⁵⁹ Taufiq Amir, *Op. Cit.*, hal. 158-159.

*pendidik yang diberi tugas untuk memimpin suatu madrasah yang dimana diselenggarakan proses kegiatan belajar dan mengajar atau tempat dimana terjadi interaksi antara pendidik yang memberi pelajaran dan peserta didik yang menerima pelajaran.”*⁶⁰ Kepala madrasah adalah pemimpin sekaligus manajer di madrasah yang bertugas mengatur, mengelola, memberi perintah, sekaligus mengayomi bawahannya yaitu para pendidik dan menyelesaikan masalah-masalah yang timbul.

Kepala madrasah dalam melakukan perannya sebagai pemimpin di dalam proses mengelola seluruh sumber daya yang terdapat di madrasah mempunyai tugas tidak hanya memberi perintah tetapi juga bertugas sebagai pendidik, pengarah, pembina, pembimbing, dan sebagai motivator untuk bawahannya agar selalu semangat dalam melaksanakan tugas-tugasnya guna tercapainya tujuan madrasah. Kepala madrasah harus mampu menjadi teladan bagi bawahannya dalam segala hal demi kemajuan madrasah. Kepala madrasah juga dituntut memiliki visi untuk membawa madrasah menuju ke arah yang lebih baik dan mampu menciptakan madrasah yang unggul dan mampu bersaing dengan madrasah-madrasah yang lain.

Kepala madrasah untuk mampu menciptakan keunggulan madrasah yang dipimpinnya sehingga dapat bersaing dengan madrasah-madrasah lain perlu merumuskan strategi yang paling tepat sesuai dengan analisis lingkungan dimana madrasah berdiri. Madrasah dapat menciptakan keunggulan bersaing dan berhasil meraih keunggulan bersaing dengan strategi-strategi yang diterapkan, baik di dalam madrasah sendiri maupun di luar madrasah. E. Mulyasa mengatakan bahwa bentuk atau pola kepemimpinan kepala madrasah merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong madrasah untuk mewujudkan visi, misi, tujuan dan sasaran madrasah melalui program-program yang dilaksanakan secara terencana dan bertahap.⁶¹ Pendapat tersebut mengandung arti bahwa kepala madrasah dituntut untuk mempunyai kemampuan manajemen dan kepemimpinan yang

⁶⁰ Wahjosumijo, *Op. Cit.*, hal. 83.

⁶¹ E. Mulyasa, *Op. Cit.*, hal. 90.

memadai agar mampu mengambil inisiatif dalam merumuskan kebijakan-kebijakan atau strategi-strategi untuk menciptakan keunggulan dari madrasah yang dipimpinnya sehingga mampu bersaing dengan madrasah-madrasah yang lain. Dengan kata lain, dibutuhkan kepala madrasah yang berkemimpinan strategis.

Mudrajad Kuncoro menyatakan bahwa “*Kepemimpinan strategis adalah kemampuan untuk mengantisipasi, memberi inspirasi, mempertahankan fleksibilitas, dan memberdayakan orang lain untuk menciptakan perubahan strategis yang diinginkan.*”⁶² Dengan kata lain, kepemimpinan strategis adalah kemampuan pemimpin dalam merencanakan dan menyusun sebuah cara atau teknik atau kebijakan atau program dalam rangka mengantisipasi, memiliki visi, mempertahankan fleksibilitas, dan memberi kuasa kepada orang-orang lain untuk menciptakan perubahan strategis yang diperlukan. Kepemimpinan strategis kepala madrasah memberikan motivasi kerja bagi peningkatan produktivitas kerja pendidik dan hasil belajar siswa. Kepala madrasah menentukan tinggi rendahnya hasil belajar para siswa dan produktivitas serta semangat kerja pendidik yang tergantung pada sejauh mana kepala madrasah mampu menciptakan kegairahan kerja dan sejauh mana kepala madrasah mampu mendorong bawahannya untuk bekerja sesuai dengan kebijaksanaan dan program yang telah digariskan sehingga produktivitas kerja pendidik tinggi dan hasil belajar siswa meningkat.

Peran kepala madrasah dalam sebuah kepemimpinan strategis sangatlah vital. Kepala madrasah harus mampu melaksanakan sebuah proses manajemen strategi. Pada tahap awal, kepala madrasah harus mampu menyusun dan merumuskan strategi-strategi untuk mencapai tujuan. Selanjutnya pada tahap pelaksanaan, kepala madrasah harus mampu melakukan pengawasan agar strategi dapat berjalan dengan baik. Pada tahap akhir, kepala madrasah yang mempunyai wewenang sebagai supervisor dalam melakukan evaluasi terhadap strategi-strategi yang telah dilaksanakan untuk

⁶² Mudrajad Kuncoro, *Op. Cit.*, hal. 205.

ditinjau tingkat keberhasilan maupun tingkat kegagalan supaya dapat dilakukan perbaikan dalam proses mencapai tujuan madrasah di tahun berikutnya sehingga mampu menciptakan madrasah yang unggul dan mampu bersaing dengan madrasah-madrasah yang lain.

Madrasah yang unggul dan mampu bersaing adalah madrasah yang memiliki keunggulan bersaing yaitu berupa seperangkat usaha atau program madrasah yang ditujukan untuk meningkatkan daya saing madrasah sehingga mampu membuat perbedaan dari para pesaingnya yaitu madrasah-madrasah lain. David Hunger dan Thomas Wheelen menyatakan bahwa “*Keunggulan bersaing merupakan kumpulan strategi untuk menentukan keunggulan suatu madrasah dari persaingan di antara madrasah-madrasah yang lain.*”⁶³ Ada 3 (tiga) bentuk keunggulan bersaing yang dapat dimiliki oleh madrasah, yaitu: a) biaya rendah (*cost leadership*), b) diferensiasi, c) fokus madrasah⁶⁴ yang terdiri dari 2 (dua) macam, yaitu: fokus pada biaya dan fokus pada diferensiasi.⁶⁵

B. Kajian Terdahulu

Telaah pustaka berisi tentang pemaparan penelitian terdahulu yang memiliki unsur permasalahan, pendekatan, atau subjek dan objek penelitian yang senada dengan penelitian yang akan dilakukan yang bertujuan untuk menunjukkan letak orisinalitas dan posisi penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti dibandingkan dengan penelitian sebelumnya. Ada di antara beberapa penelitian yang serupa adalah sebagai berikut:

Pertama, penelitian dengan judul “*Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Madrasah (Studi Kasus tentang Manajemen Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri Bendosari Sukoharjo)*” yang disusun oleh Setyo Budi Santoso, Mulyoto, dan Samsi Haryanto dalam Jurnal Teknologi Pendidikan yang diterbitkan oleh Universitas Negeri Surakarta (UNS) Program Pascasarjana pada tahun 2013, ditemukan hasil berupa: (1) Kepala madrasah MTsN

⁶³ David Hunger dan Thomas Wheelen, *Op. Cit.*, hal. 245.

⁶⁴ John A Pearce II, Richard B. Robinson Jr, *Op. Cit.*, hal. 205-206.

⁶⁵ Taufiq Amir, *Op. Cit.*, hal. 158-159.

Bendosari dalam menjalankan kepemimpinannya telah melaksanakan peran dan fungsinya dengan berhasil baik. Selain itu Kepala MTsN Bendosari berkompeten menghadapi hambatan, memanfaatkan peluang, menghadapi tantangan yang ada. (2) Kendala-kendala yang dihadapi kepala MTsN Bendosari yaitu terdapat beberapa pendidik kurang paham terhadap penggunaan media dan teknologi pembelajaran dan kurangnya sarana prasarana yang mendukung dalam proses pembelajaran. (3) Dalam pencapaian mutu dan prestasi, madrasah membuat berbagai program yang dikemas melalui pembinaan dan kegiatan bersifat intra maupun ekstra kurikuler. Selain itu adanya partisipasi masyarakat maupun alumni dalam memberikan bantuan demi kemajuan madrasah dan pemenuhan sarana prasarana yang ada. Dalam mengatasi berbagai kendala-kendala yang ada, Kepala MTsN Bendosari mengadakan koordinasi dengan *stakeholder* yang ada, pelatihan, diklat, penataran, workshop, supervisi, rapat-rapat madrasah, rapat komite, menghadirkan nara sumber, mengadakan bimbingan. Kepala madrasah dan pihak komite juga kooperatif dalam peningkatan sarana prasarana MTsN Bendosari dan kepala madrasah juga mengajukan bantuan ke Kementerian Agama untuk sarana prasarana pendidikan.⁶⁶

Dari penelitian di atas, peneliti menemukan persamaan berupa kesamaan dalam subjek penelitian yaitu kepemimpinan kepala madrasah dan hambatan yang dihadapi kepala madrasah dalam mengelola madrasah. Perbedaan yang peneliti temukan bahwa pertama, penelitian di atas mendeskripsikan kepala madrasah dalam menjalankan peran dan fungsinya dalam meningkatkan mutu madrasah, sedangkan penelitian yang akan peneliti lakukan mendeskripsikan proses manajerial kepala madrasah dalam mengelola madrasah. Kedua, penelitian di atas terbatas pada 1 (satu) proses manajerial yaitu manajemen peningkatan mutu, sedangkan penelitian yang akan peneliti lakukan meliputi 3 (tiga) proses manajerial yaitu manajemen SDM, manajemen sarana prasarana pendidikan, dan

⁶⁶ Setyo Budi Santoso, Mulyoto, dan Samsi Haryanto, "Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Madrasah (Studi Kasus tentang Manajemen Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri Bendosari Sukoharjo)", *Jurnal Teknologi Pendidikan*, Pascasarjana Universitas Negeri Surakarta, 2013, hal. 205-211.

manajemen peningkatan mutu. Ketiga, jika objek penelitian di atas adalah kepemimpinan kepala madrasah pada proses peningkatan mutu, sedangkan objek penelitian yang akan peneliti lakukan adalah strategi kepala madrasah pada proses manajemen sumber daya madrasah, meliputi SDM, sarana prasarana pendidikan, dan peningkatan mutu. Keempat, ruang lingkup penelitian di atas pada mutu madrasah, sedangkan penelitian akan yang peneliti lakukan ruang lingkup pada keunggulan bersaing madrasah yang di dalamnya memuat mutu pendidikan, mutu pendidik, dan sarana prasarana pendidikan.

Kedua, penelitian dengan judul *“Implementasi Manajemen Strategik dalam Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan pada SMAN 10 Fajar Harapan”* yang disusun oleh Ulfa Irani Z., Murniati AR., dan Khairuddin dalam Jurnal Administrasi Pendidikan yang diterbitkan oleh Pascasarjana Universitas Syiah Kuala Banda Aceh pada tahun 2014, ditemukan hasil berupa: (1) Profil SMAN 10 Fajar Harapan terdiri dari dokumentasi visi, misi, tujuan, dan sasaran madrasah di antaranya mewujudkan generasi yang bertaqwa kepada Allah Swt, berprestasi, dan berakhlak mulia. (2) Implementasi strategi pada SMAN 10 Fajar Harapan dilakukan melalui berbagai pelaksanaan strategi yang tertuang dalam berbagai aktivitas, program, penganggaran dan prosedur kerja yang dideskripsikan melalui: a) kondisi lingkungan internal yang terdiri dari struktur organisasi madrasah, *teamwork* dan pembagian tugas madrasah, hari dan waktu belajar, asset pembiayaan, kurikulum, promosi madrasah, penerimaan peserta didik baru melalui tes, budaya (budaya malu, program pembiasaan berupa rutinitas, spontan dan keteladanan) dan kode etik yang mengatur hubungan pendidik dengan personil madrasah lainnya, kebijakan madrasah berupa tata tertib madrasah, asrama dan kebijakan madrasah lainnya, b) kondisi lingkungan eksternal madrasah, meliputi: lingkungan geografis, demografis, lingkungan budaya, dan apresiasi masyarakat, regulasi pemerintah, ilmu pengetahuan dan teknologi, komite madrasah, lembaga mitra dan alumni dan c) implementasi strategik dalam upaya memenuhi standar pendidikan nasional, (3) Pelaksanaan evaluasi dan pengendalian strategi pada SMAN 10 Fajar Harapan dilakukan secara terus menerus melibatkan manajemen puncak dan seluruh personil sekolah, baik jangka

pendek, menengah, dan panjang serta melalui instrumen evaluasi diri sekolah, pendidik dan *Benchmarking*.⁶⁷

Dari penelitian di atas, peneliti menemukan persamaan berupa kesamaan dalam objek penelitian yaitu strategi yang dicanangkan kepala sekolah. Perbedaan yang peneliti temukan bahwa pertama, penelitian di atas hanya sebatas mendeskripsikan implementasi dan evaluasi dari strategi kepala madrasah, sedangkan penelitian yang akan peneliti lakukan mendeskripsikan proses manajemen secara keseluruhan dimulai dari perencanaan, implementasi, dan evaluasi strategi kepala madrasah. Kedua, penelitian di atas terbatas pada 1 (satu) proses manajerial yaitu manajemen peningkatan mutu, sedangkan penelitian yang akan peneliti lakukan meliputi 3 (tiga) proses manajerial yaitu manajemen SDM, manajemen sarana prasarana pendidikan, dan manajemen peningkatan mutu. Ketiga, keterbatasan objek penelitian. Objek penelitian di atas adalah strategi kepala madrasah pada proses peningkatan mutu, sedangkan objek penelitian yang akan peneliti lakukan adalah strategi kepala madrasah pada proses manajemen sumber daya madrasah, meliputi SDM, sarana prasarana pendidikan, dan peningkatan mutu. Keempat, ruang lingkup penelitian di atas pada mutu pendidikan di madrasah, sedangkan penelitian akan yang peneliti lakukan ruang lingkup pada keunggulan bersaing madrasah yang di dalamnya memuat mutu pendidikan, mutu pendidik, dan sarana prasarana pendidikan.

Ketiga, penelitian dengan judul “*Implementasi Manajemen Strategik Dalam Meningkatkan Kinerja Pendidik Pada Madrasah Menengah Kejuruan Negeri 3 Lhokseumawe*” yang disusun oleh Nurmaryitah, Murniati AR., dan Nasir Usman dalam Jurnal Administrasi Pendidikan yang diterbitkan oleh Pascasarjana Universitas Syiah Kuala Banda Aceh pada tahun 2015, ditemukan hasil berupa: (1) Prosedur peningkatan kinerja pendidik di SMK Negeri 3 Lhokseumawe dilakukan sesuai dengan aturan kerja sebagaimana tercantum dalam aturan pengelolaan pendidikan yang diikuti oleh seluruh kabupaten/kota di Aceh. (2) Strategi peningkatan kinerja pendidik SMK Negeri 3 Lhokseumawe dalam

⁶⁷ Ulfa Irani Z., Murniati AR., dan Khairuddin, “Implementasi Manajemen Strategik dalam Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan pada SMAN 10 Fajar Harapan”, Jurnal *Administrasi Pendidikan*, Pascasarjana Universitas Syiah Kuala Banda Aceh, 2014, hal. 63-69.

implementasi manajemen strategik dilakukan secara bertahap dan mengikuti situasi perkembangan manajemen sebagaimana diinginkan oleh keadaan dan waktu. (3) Hambatan kepala madrasah dalam strategi peningkatan kinerja pendidik di SMK Negeri 3 Lhokseumawe antara lain kurang melibatkan upaya-upaya yang bertujuan mentransformasi tujuan strategik ke dalam aksi dalam bentuk penyelenggaraan program madrasah sehingga bentuk pelaksanaan program pendidikan berlangsung dengan kurang pengawasan.⁶⁸

Dari penelitian di atas, peneliti menemukan persamaan berupa kesamaan dalam objek penelitian yaitu strategi yang dicanangkan kepala madrasah dan hambatan dalam pelaksanaan strategi kepala madrasah. Perbedaan yang peneliti temukan bahwa pertama, penelitian di atas hanya sebatas mendeskripsikan implementasi dari strategi kepala madrasah, sedangkan penelitian yang akan peneliti lakukan mendeskripsikan proses manajemen secara keseluruhan dimulai dari perencanaan, implementasi, dan evaluasi strategi kepala madrasah. Kedua, penelitian di atas terbatas pada 1 (satu) proses manajerial yaitu manajemen Sumber Daya Manusia (SDM), sedangkan penelitian yang akan peneliti lakukan meliputi 3 (tiga) proses manajerial yaitu manajemen SDM, manajemen sarana prasarana pendidikan, dan manajemen peningkatan mutu. Ketiga, keterbatasan objek penelitian. Objek penelitian di atas adalah strategi kepala madrasah pada proses manajemen SDM, sedangkan objek penelitian yang akan peneliti lakukan adalah strategi kepala madrasah pada proses manajemen sumber daya madrasah, meliputi: SDM, sarana prasarana pendidikan, dan peningkatan mutu. Keempat, ruang lingkup penelitian di atas hanya pada kinerja pendidik, sedangkan penelitian akan yang peneliti lakukan ruang lingkup pada keunggulan bersaing madrasah secara keseluruhan.

Keempat, penelitian dengan judul “*Strategi Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan pada MIN Buengcala Kecamatan Kuta Baro Kabupaten Aceh Besar*” yang disusun oleh Muhammad Hadi, Djailani AR, dan

⁶⁸ Nurmasiyah, Murniati AR., dan Nasir Usman, “Implementasi Manajemen Strategik Dalam Meningkatkan Kinerja Pendidik Pada Madrasah Menengah Kejuruan Negeri 3 Lhokseumawe”, Jurnal *Administrasi Pendidikan*, Pascasarjana Universitas Syiah Kuala Banda Aceh, 2015, hal. 163-167.

Sakdiah Ibrahim dalam Jurnal Administrasi Pendidikan yang diterbitkan oleh Pascasarjana Universitas Syiah Kuala Banda Aceh pada tahun 2014, ditemukan hasil berupa: (1) Strategi kepala madrasah dalam meningkatkan efektivitas pembelajaran yang dilaksanakan pendidik dengan anjuran kedisiplinan pendidik harus ditingkatkan serta perangkat pembelajaran harus dimiliki oleh setiap pendidik (2) Strategi kepala madrasah dalam meningkatkan potensi pendidik dengan melakukan berbagai pelatihan dan bimtek serta pendidik membekali diri dengan bacaan yang bermutu (3) Kendala yang dihadapi kepala madrasah dalam implementasi strategi kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan tidak memiliki kendala bila dilihat dari kondisi tenaga kependidikan atau pendidik madrasah, kondisi pendidik di madrasah tetapi masih terkendala dengan sarana dan prasarana terutama ruang kelas yang belum memadai serta gedung serbaguna yang belum ada sama sekali, sedangkan kondisi lingkungan madrasah terkendala dengan ketidaknyamanan kendaraan dan sarana transportasi pemerintah.⁶⁹

Dari penelitian di atas, peneliti menemukan persamaan dalam objek penelitian yaitu strategi yang dicanangkan kepala madrasah dan hambatan dalam melaksanakan strategi. Perbedaan yang peneliti temukan bahwa pertama, penelitian di atas hanya sebatas mendeskripsikan strategi dan implementasinya, sedangkan penelitian yang akan peneliti lakukan mendeskripsikan proses manajemen secara keseluruhan dimulai dari perencanaan, implementasi, dan evaluasi strategi kepala madrasah. Kedua, penelitian di atas terbatas pada 1 (satu) proses manajerial yaitu manajemen SDM sebagai upaya peningkatan mutu pendidikan, sedangkan penelitian yang akan peneliti lakukan meliputi 3 (tiga) proses manajerial yaitu manajemen SDM, manajemen sarana prasarana pendidikan, dan manajemen peningkatan mutu sebagai upaya menciptakan keunggulan bersaing madrasah. Ketiga, keterbatasan objek penelitian. Objek penelitian di atas adalah strategi kepala madrasah pada proses manajemen SDM, sedangkan objek penelitian yang akan peneliti lakukan adalah strategi kepala

⁶⁹ Muhammad Hadi, Djailani AR, dan Sakdiah Ibrahim, "Strategi Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan pada MIN Buengcala Kecamatan Kuta Baro Kabupaten Aceh Besar", Jurnal *Administrasi Pendidikan*, Pascasarjana Universitas Syiah Kuala Banda Aceh, 2014, hal. 44-46.

madrasah pada proses manajemen sumber daya madrasah, meliputi: SDM, sarana prasarana pendidikan, dan peningkatan mutu. Keempat, ruang lingkup penelitian di atas pada mutu pendidikan di madrasah, sedangkan penelitian akan yang peneliti lakukan ruang lingkup pada keunggulan bersaing madrasah yang di dalamnya memuat mutu pendidikan, mutu pendidik, dan sarana prasarana pendidikan.

Kelima, penelitian dengan judul “*Kompetensi dan Strategi Pengembangan Lembaga PAUD Islam Berdaya Saing di TK Islam Al-Irsyad Banyumas*” yang disusun oleh Novan Ardy Wiyani dalam Jurnal Manajemen Pendidikan Islam yang diterbitkan oleh Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Kependidikan Institut Agama Islam Negeri Purwokerto pada tahun 2016, ditemukan hasil berupa: (1) TK Islam al-Irsyad Purwokerto menggunakan *enterprise strategy* dengan wujud bekerjasama dengan Lajnah Pendidikan dan Pengajaran (LPP) al-Irsyad al-Islamiyyah Purwokerto untuk membentuk tim pengembang. (2) TK Islam al-Irsyad Purwokerto Kabupaten Banyumas merupakan lembaga PAUD Islam yang berdaya saing berdasarkan empat syarat yaitu: pertama, konsisten melakukan program pengembangan sumber daya pendidik. Kedua, TK Islam al-Irsyad Purwokerto memfokuskan praktik layanan PAUD yang berorientasi pada pembentukan karakter anak usia dini berbasis *Total Quality Management* (TQM). Ketiga, TK Islam al-Irsyad Purwokerto melahirkan peserta didik yang patuh kepada Allah SWT, Rasulullah SAW, orang tua, dan pendidik. Keempat, TK Islam al-Irsyad Purwokerto memiliki standar yang jelas terkait dengan profil pendidik sebagai SDM yang memberikan layanan PAUD kepada peserta didik. (3) TK Islam al-Irsyad Purwokerto menarik perhatian masyarakat dengan mensosialisasikan program jaminan mutu lulusan TK Islam al-Irsyad Purwokerto. (4) Sumber daya pendidik di TK Islam al-Irsyad Purwokerto dikembangkan berbagai kegiatan pelatihan dan pemenuhan kualifikasi akademik pendidik, yaitu S1 PGPAUD dengan memberikan bantuan biaya pendidikan sebesar 50% dari besaran biaya kuliah di program S1 PGPAUD. (5) Program yang dilaksanakan oleh pendidik TK Islam al-Irsyad Purwokerto disusun berdasarkan tuntutan dan kebutuhan wali peserta didik, sehingga setiap tahun program berinovasi. (6) TK

Islam al-Irsyad Purwokerto memiliki tim pengembang yang salah satu tugasnya adalah melakukan survei untuk mendapatkan informasi mengenai keunggulan apa yang dimiliki oleh TK-TK lainnya. Hasil survei tersebut dijadikan sebagai pertimbangan dalam menyusun program layanan PAUD yang inovatif.⁷⁰

Dari penelitian di atas, peneliti menemukan persamaan, pertama, dalam objek penelitian yaitu strategi yang dicanangkan pimpinan dalam menciptakan keunggulan bersaing. Kedua, penelitian di atas mendeskripsikan proses manajerial pimpinan dalam manajemen SDM dan manajemen peningkatan mutu. Ketiga, penelitian di atas mendeskripsikan bentuk keunggulan bersaing dari lembaga. Keempat, penelitian di atas mendeskripsikan proses manajemen secara keseluruhan dimulai dari perencanaan, implementasi, dan evaluasi strategi pimpinan. Perbedaan yang peneliti temukan yaitu: pertama, penelitian di atas terbatas pada 2 (satu) proses manajerial yaitu manajemen SDM dan manajemen peningkatan mutu sebagai upaya menciptakan keunggulan bersaing, sedangkan penelitian yang akan peneliti lakukan meliputi 3 (tiga) proses manajerial yaitu manajemen SDM, manajemen sarana prasarana pendidikan, dan manajemen peningkatan mutu sebagai upaya menciptakan keunggulan bersaing madrasah. Kedua, tidak adanya pendeskripsian hambatan dalam menjalankan proses manajerial.

Berdasarkan kelima penelitian di atas, dapat disimpulkan oleh peneliti bahwa sebuah madrasah untuk menciptakan keunggulan bersaing perlu tatanan yang baik mulai dari proses pembuatan kebijakan atau strategi terhadap proses pengelolaan di sebuah madrasah yang kompleks meliputi manajemen sumber daya manusia, manajemen sarana prasarana pendidikan, dan manajemen peningkatan mutu. Pada kelima penelitian di atas, terdapat kesamaan dengan penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti yaitu meneliti strategi-strategi untuk mengembangkan kualitas sebuah madrasah. Sedangkan, perbedaan dengan penelitian yang akan peneliti lakukan yaitu penelitian-penelitian yang telah disebutkan di atas belum mengkaji secara menyeluruh tentang kebijakan-

⁷⁰ Novan Ardy Wiyani, "Kompetensi dan Strategi Pengembangan Lembaga PAUD Islam Berdaya Saing di TK Islam Al-Irsyad Banyumas", Jurnal *Managemen Pendidikan Islam*, Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Kependidikan Institut Agama Islam Negeri Purwokerto, 2016, hal. 62-70.

kebijakan atau strategi-strategi kepala madrasah dalam proses mengelola madrasah secara kompleks yang meliputi manajemen sumber daya manusia, manajemen sarana prasarana pendidikan, dan manajemen peningkatan mutu di sebuah madrasah untuk menciptakan keunggulan bersaing sebuah madrasah dan hambatan-hambatan yang dihadapi dalam proses manajerial.

C. Kerangka Berfikir

Keunggulan bersaing tercipta melalui madrasah yang berkualitas. Madrasah yang berkualitas adalah madrasah yang mempunyai pendidikan berkualitas yang mampu menghasilkan *output* berprestasi. Pendidikan yang berkualitas tercapai akibat dari proses manajerial atau proses mengelola secara maksimal dari semua sumber daya madrasah. Dengan pengelolaan yang optimal sumber daya madrasah akan membentuk iklim madrasah untuk mampu menciptakan keunggulan bersaing dibandingkan dengan madrasah-madrasah lain.

Manajemen yang baik membutuhkan pimpinan yang berkompeten dalam menjalankan tugas sebagai seorang manajer. Kepala madrasah adalah pimpinan dalam proses manajerial pendidikan di madrasah. Proses manajerial yang baik membutuhkan strategi-strategi dalam mewujudkan tujuan madrasah. Model kepemimpinan strategis menjadi pilihan utama kepala madrasah dalam menjalankan proses pendidikan di madrasah karena model kepemimpinan strategis menjadikan kepala madrasah dituntut untuk meramu dan meracik strategi-strategi secara tepat yang menjadi dasar pembuatan program-program dan bentuk pelayanan pendidikan di madrasah kepada peserta didik. Kepemimpinan strategis melalui sebuah manajemen strategik dengan tahapan-tahapan dalam merumuskan dan menghasilkan strategi mampu menghasilkan strategi-strategi yang tepat untuk dijadikan sebuah kebijakan-kebijakan strategis yang diwujudkan menjadi program-program madrasah dalam menjalankan atau mengelola sumber daya madrasah secara optimal.

Kebijakan-kebijakan strategis menghasilkan program-program dan pelayanan-pelayanan pendidikan yang kemudian dijadikan pedoman dalam menjalankan proses manajerial sumber daya madrasah, misalnya: proses

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), madrasah secara efektif dan efisien menjalankan tahapan-tahapan proses Manajemen Sumber Daya Manusia mulai dari pengadaan tenaga kerja yaitu pendidik ataupun tenaga kependidikan sesuai dengan kebutuhan, bagaimana mengembangkan dan memelihara pendidik dan tenaga kependidikan agar kinerja tetap terjaga secara maksimal, peraturan-peraturan dalam menjaga kedisiplinan pendidik dan tenaga kependidikan, dan apa saja sebab adanya pemutusan hubungan kerja atau pemberhentian pendidik dan tenaga kependidikan. Tidak hanya pada proses MSDM saja tetapi juga pada proses manajemen sarana prasarana pendidikan madrasah mulai dari tahap proses perencanaan kebutuhan sampai tahap penghapusan sarana prasarana pendidikan dan pada proses manajemen peningkatan mutu madrasah mulai pembuatan kurikulum sampai proses perbandingan dengan madrasah lain (*benchmarking*).

Berdasarkan pelaksanaan program-program dan pelayanan-pelayanan pendidikan madrasah yang berawal dari kebijakan-kebijakan strategis yang dicanangkan oleh kepala madrasah, maka diperoleh sebuah produk pendidikan madrasah yang dapat berupa biaya pendidikan madrasah lebih murah dibandingkan dengan madrasah lain atau menghasilkan sebuah perbedaan yang menjadi ciri khas dari pendidikan madrasah dibandingkan dengan madrasah lain bahkan dapat berupa kesediaan madrasah dalam fokus memberikan pelayanan pendidikan. Dengan demikian, terciptalah sebuah keunggulan madrasah sehingga mampu bersaing dengan madrasah-madrasah pesaing lainnya. Peneliti memberikan gambaran kerangka teoritik berupa bagan untuk dapat mempermudah dalam memahami teori-teori yang digunakan oleh peneliti sebagai alat untuk menganalisis dan menjawab permasalahan dalam penelitian. Adapun bagan kerangka teoritik penelitian terlihat pada halaman berikutnya:

KERANGKA TEORITIK PENELITIAN

