

# **MANAJERIAL KEPALA MADRASAH DALAM IMPLEMENTASI MANAJEMEN STRATEGIK DI MADRASAH TSANAWIYAH SYARIF HIDAYATULLAH WONOPRINGGO**

Tria Ratnasari

Dosen Tetap STAI Ki Ageng Pekalongan

Email: [triaratnasari@staikap-pekalongan.co.id](mailto:triaratnasari@staikap-pekalongan.co.id)

## **Abstrak**

Kepala madrasah memiliki peran yang besar dalam setiap sudut manajemen yang diterapkan dalam lembaga pendidikan, salah satunya manajemen strategik. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui manajerial kepala madrasah, mengetahui implementasi manajemen strategik, serta untuk mengetahui manajerial kepala madrasah dalam implementasi manajemen strategik. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan instrumen utama untuk mendapatkan data yaitu wawancara, observasi, dan studi dokumen. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: 1) proses manajerial kepala madrasah dilakukan melalui empat tahap kegiatan. Empat tahap kegiatan tersebut yaitu perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengarahan (*actuating*), dan pengendalian (*controlling*). 2) implementasi manajemen strategik meliputi formulasi strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi. Secara garis besar sudah memenuhi tahap implementasi strategik, namun pada tahap formulasi strategi tidak melakukan analisis SWOT dan langsung merumuskan strategi. 3) manajerial kepala madrasah dalam implementasi manajemen strategik dapat dilihat dalam tahap kegiatan manajerial yang di dalamnya terdapat unsur fungsi, kompetensi, keterampilan, dan peran manajerial.

**Kata Kunci:** Manajerial, Manajemen Strategik

## **A. Pendahuluan**

Penyelenggaraan pendidikan di Indonesia saat ini sudah memasuki era otonomi daerah atau biasa disebut dengan desentralisasi pendidikan, dimana kepala sekolah dan pengelola pendidikan memegang kekuasaan penuh untuk mengelola sekolahnya. Sekolah harus menerapkan strategi untuk menarik minat masyarakat. Alat untuk mencari strategi yang tepat biasa disebut dengan manajemen strategik. Sedangkan salah satu faktor yang akan berperan besar dalam penerapan manajemen strategik adalah kepala sekolah itu sendiri. Manajemen strategik akan menuntun sekolah untuk menetapkan strategi program yang diatur sedemikian rupa. Sedangkan untuk menghindari masalah dan meningkatkan mutu, maka kemampuan kepala sekolah dalam menentukan

kebijakan akan sangat menentukan. Konsep manajemen strategik melibatkan seluruh manajer di berbagai bidang dalam perencanaan dan implementasinya.

Namun, masih banyak sekolah setara tingkat pendidikan menengah yang belum menerapkan manajemen strategiknya dalam mengelola pendidikan. Mereka lebih memilih menggunakan manajemen tradisional untuk tetap menjalankan sekolahnya, seperti tidak terlalu mempedulikan pemasaran melalui sosialisasi kepada masyarakat dan tidak memanfaatkan potensi sekolah secara maksimal. Hal tersebut juga dipengaruhi oleh tokoh utamanya yaitu kepala sekolah, dimana kepala sekolah adalah orang utama yang berpengaruh untuk memutuskan pengelolaan sistem pendidikannya.

Manajemen merupakan suatu proses merencanakan, mengorganisasi, melaksanakan, dan mengevaluasi usaha para anggota organisasi serta mendayagunakan seluruh sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.<sup>1</sup> Dalam pembahasan penulisan ini, bahwa manajerial kepala sekolah yang diteliti adalah perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penggerakan (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*) dalam upaya mengimplementasikan manajemen strategik.<sup>2</sup> Menurut Nawawi<sup>3</sup>, manajemen strategik merupakan suatu sistem yang sebagai satu kesatuan memiliki berbagai komponen yang saling berhubungan dan saling mempengaruhi, dan bergerak secara serentak (bersama-sama) ke arah yang sama pula. Tahap manajemen strategik terdiri dari formulasi strategi, implementasi strategi dan evaluasi strategi.

## B. Kajian Teori

### 1. Manajerial Kepala Sekolah

Menurut Asmani, kepala sekolah adalah pemimpin dan manajer yang sangat menentukan dinamika sekolah menuju gerbang kesuksesan dan

---

<sup>1</sup> Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajar (Learning Organization)*, Bandung: Alfabeta, 2012, hlm. 64

<sup>2</sup> Baharuddin dan Moh. Makin, *Manajemen Pendidikan Islam: Transformasi menuju Sekolah/Madrasah Unggul*, Malang: UIN Maliki Press, 2010, hlm. 99

<sup>3</sup> Hadari Nawawi, *Manajemen Strategik: Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan dengan Ilustrasi di Bidang Pendidikan*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2005, hlm. 149

kemajuan di segala bidang kehidupan.<sup>4</sup> Menurut Kartono pemimpin adalah pribadi yang memiliki kecakapan khusus, dengan atau tanpa pengangkatan resmi dapat mempengaruhi kelompok yang dipimpinnya, untuk melakukan usaha bersama mengarah pada pencapaian sasaran-sasaran tertentu.<sup>5</sup>

Manajemen merupakan suatu proses merencanakan, mengorganisasi, melaksanakan, dan mengevaluasi usaha para anggota organisasi serta mendayagunakan seluruh sumberdaya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.<sup>6</sup> Dalam proses manajemen, kepala sekolah akan berperan aktif menyusun rencana-rencana dan strategi.

Manajemen dan manajer memiliki perbedaan dalam arti yang sesungguhnya. Manajemen merupakan seni dalam mengelola suatu lembaga atau organisasi, sedangkan manajer adalah orang yang mengelola tersebut. Menurut penulis, perbuatan dalam rangka mengelola lembaga/organisasi disebut dengan perbuatan manajerial. Jadi dapat penulis simpulkan bahwa manajerial kepala sekolah merupakan perbuatan-perbuatan yang kepala sekolah lakukan berkaitan dengan proses manajemen dalam segala bidang.

Kegiatan manajerial kepala sekolah yaitu perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penggerakan (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*) dalam upaya mengimplementasikan manajemen strategik.<sup>7</sup> Sebagai manajer, kepala sekolah harusnya memiliki keterampilan manajerial. Keterampilan manajerial yaitu kemampuan seseorang dalam mengelola sumberdaya organisasi berdasarkan kompetensi yang ditetapkan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan.<sup>8</sup> Pembagian pengelolaan sumber daya berdasarkan kompetensinya akan menghasilkan kinerja yang efektif dan efisien.

---

<sup>4</sup> Jamal Ma'ruf Asmani, *Tips Aplikasi Manajemen Sekolah*. Jogjakarta: Diva Press, 2012, hlm. 165

<sup>5</sup> Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan: Apakah Kepemimpinan Abnormal itu?*, Jakarta: Rajawali Pers, 2013, hlm. 39

<sup>6</sup> Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah...*, hlm.64

<sup>7</sup> Baharuddin dan Moh. Makin, *Manajemen Pendidikan...*, hlm. 99

<sup>8</sup> Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah...*, hlm.68

Dalam perspektif pendidikan nasional (Depdiknas) yang terdapat dalam Hermino,<sup>9</sup> terdapat tujuh peran utama kepala sekolah, yaitu pendidik, manajer, administrator, supervisor (penyedia), pemimpin (*leader*), pencipta iklim kerja, dan wirausahawan. Peran tersebut merupakan peran standar yang harus diterapkan oleh kepala sekolah, terlepas dari tempat pengaplikasian maupun keadaan.

## 2. Manajemen Strategik

Terdapat beberapa ahli yang mengemukakan pendapatnya mengenai apa itu manajemen strategik. Chakim mengatakan bahwa manajemen berhubungan dengan kemampuan seseorang atau lembaga untuk menggerakkan orang atau anggota lembaga untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.<sup>10</sup> Menurut Sagala, manajemen strategik adalah proses formulasi dan implementasi rencana dan kegiatan-kegiatan yang berhubungan dengan hal-hal vital, dapat menembus (*pervasif*), dan berkesinambungan bagi suatu organisasi secara keseluruhan.<sup>11</sup> Proses formulasi merupakan hal penting yang terdapat dalam manajemen strategik, di mana pada saat itu pula dipilih obat strategi yang tepat untuk diimplementasikan dalam suatu organisasi.

Pemilihan manajemen strategik dalam lembaga bukan tanpa suatu alasan. Manajemen strategik sendiri dikembangkan dalam rangka mendukung lembaga agar mencapai tujuannya. Solihin menjelaskan, strategi yang dikembangkan lembaga melalui proses manajemen strategik bertujuan untuk menciptakan keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) bagi lembaga.<sup>12</sup> Secara tidak langsung tujuan dari manajemen strategik adalah untuk mencapai tujuan lembaga secara efektif dan efisien, dalam arti tepat sasaran dalam menerapkan strategi.

Salah satu model manajemen strategik yang populer digunakan yaitu model menurut Wheelen dan Hunger. Wheelen dan Hunger dalam Solihin,

<sup>9</sup> Agustinus Hermino, *Kepemimpinan Pendidikan di Era Globalisasi*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2014, hlm. 142

<sup>10</sup> Lukman Chakim, *Pengantar Manajemen*, Pekalongan: TBM An-Nur, 2011, hlm. 1

<sup>11</sup> Saiful Sagala, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*. Bandung: Alfabeta, 2011, hlm.130

<sup>12</sup> Ismail Solihin, *Manajemen Strategik*. Bandung: Penerbit Erlangga, 2012, hlm. 67

mengembangkan model manajemen strategik.<sup>13</sup> Menurut Wheelen dan Hunger, model manajemen strategik terdiri dari empat tahap proses yaitu: *environmental scanning, strategy formulation, strategy implementation* dan *evaluation and control*. Keempat tahap tersebut akan menuntun perusahaan untuk menciptakan strategi yang tepat.

Pemindaian lingkungan (*environmental scanning*) yaitu suatu kegiatan pemantauan (*monitoring*), pengevaluasian serta penyebaran informasi yang berasal dari lingkungan internal maupun eksternal perusahaan kepada personel kunci (*key people*) di dalam perusahaan.<sup>14</sup> Kegiatan ini terdiri atas pemindaian lingkungan terhadap lingkungan eksternal perusahaan (*external environment*) yang dikelompokkan oleh Wheelen dan Hunger sebagai *societal environment* dan *task environment*.

Pada tahap formulasi strategi (*strategy formulation*) perusahaan secara berkala mengkaji kembali misi dan tujuan perusahaan serta merumuskan strategi yang sesuai dengan misi dan tujuan perusahaan tersebut. Perumusan tersebut dapat menggunakan alat analisis yang disajikan oleh manajemen strategik. Selain merumuskan misi, tujuan dan strategi yang saling memiliki kesesuaian satu sama lain (*compatible*), perusahaan juga harus merumuskan kebijakan yang akan menjadi panduan bagi seluruh sumber daya manusia perusahaan dalam melakukan implementasi strategi baik pada tingkat korporasi, fungsional, maupun unit usaha.

Tujuan dan strategi perusahaan yang telah dibuat akan dapat diimplementasikan dengan baik apabila tujuan dan strategi tersebut dituangkan ke dalam rangkaian kegiatan dalam bentuk program yang terjadwal dengan jelas serta memperoleh alokasi sumber daya yang memadai yang telah dituangkan dalam bentuk anggaran (*budget*) yang akan mendukung setiap program.<sup>15</sup> Perusahaan harus mendukung program dengan membuat prosedur yang pasti dan mengembangkan struktur organisasi yang akan memudahkan implementasi strategi (*strategy implementation*).

---

<sup>13</sup> *Ibid.*, hlm. 78

<sup>14</sup> *Ibid.*, hlm. 80

<sup>15</sup> *Ibid.*, hlm. 82

Sebagai sebuah proses manajemen, model manajemen strategik yang dikemukakan oleh Wheelen dan Hunger diakhiri dengan tahap evaluasi dan pengendalian (*evaluation and control*). Pada tahap evaluasi, perusahaan akan membandingkan kinerja aktual (*actual performance*) yang dicapai perusahaan dengan standar kinerja (Solihin, 2012:83).<sup>16</sup> Kemudian hasil evaluasi akan dijadikan perusahaan sebagai bahan pengendalian, sehingga dapat diketahui sejauh mana kesesuaian antara keduanya.

### C. Metode Penelitian

Penelitian diselenggarakan bertujuan untuk mendeskripsikan manajerial kepala madrasah, menjelaskan implementasi manajemen strategik, serta untuk mengetahui manajerial kepala madrasah dalam implementasi manajemen strategik. Jenis penelitian yang dilakukan adalah penelitian kualitatif. Sedangkan pendekatan penelitian yang digunakan adalah observasi atau penelitian lapangan. Pengumpulan data menggunakan metode observasi, wawancara, dan studi dokumen. Wawancara dilakukan dengan kepala sekolah, dan komponen-komponen pendukung lainnya. Observasi dilakukan secara langsung dengan mengikuti kegiatan kelas.

### D. Hasil Dan Pembahasan

Kegiatan manajerial kepala madrasah mulai dilihat dari perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan. Chakim menjabarkan perencanaan sebagai serangkaian kegiatan, prediksi, dan pedoman yang telah ditetapkan dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi.<sup>17</sup> Sesuai dengan teori tersebut, kepala madrasah melakukan prediksi dan perencanaan untuk kegiatan madrasah selama satu tahun ke depan. Kepala madrasah juga memimpin untuk melakukan rencana kerja jangka pendek dan rencana kerja jangka panjang, yaitu adanya RKT (Rencana Kerja Tahunan) dan RKM (Rencana Kerja Madrasah). Kepala madrasah melaksanakan perencanaan sesuai dengan teori yang terpapar. Perencanaan tersebut dilaksanakan dalam bentuk kegiatan yang turut serta

---

<sup>16</sup> *Ibid.*, hlm. 83

<sup>17</sup> Lukman Chakim, *Pengantar Manajemen*...hlm. 25

mengajak beberapa pihak. Memutuskan rencana apa saja dengan memperhatikan tujuan dan visi misi lembaga. Secara teori kepala madrasah telah memenuhi standar dalam melaksanakan kegiatan perencanaan.

Selanjutnya, Baharuddin dan Makin mengatakan bahwa dalam fungsi pengorganisasian terdapat sekelompok orang yang mau bekerjasama.<sup>18</sup> Terkait dengan teori tersebut, kepala madrasah dalam proses pengorganisasian menyiapkan tim yang akan menjadi pelaksana dan koordinator dari sebuah program. Melibatkan pegawai kependidikan madrasah yang berkompeten untuk turut serta mensukseskan program. Wakil kepala kurikulum bertanggung jawab atas program kurikulum pesantren, dan wakil kepala kesiswaan bertanggung jawab atas program pembiasaan peserta didik. Teori dan praktik yang ada dilapangan dapat dikatakan memiliki kesesuaian yang standar untuk ukuran program-program yang dibutuhkan. Kesesuaian tersebut terdapat dalam kompetensi koordinator yang dipilih oleh kepala madrasah. Karena koordinator sesuai dengan jabatan dalam organisasi madrasah, maka efisiensi dan efektifitas kinerja mudah didapatkan.

Manajerial juga dilihat dari penggerakan. George R. Terry dalam Baharudin dan Makin mendefinisikan penggerakan sebagai tindakan untuk mengusahakan agar semua anggota berusaha untuk mencapai sasaran dan tujuan.<sup>19</sup> Terkait dengan teori tersebut, beberapa program ada yang langsung berkaitan dengan peserta didik, sehingga peserta didik harus langsung melaksanakannya. Seperti program pembiasaan diri melalui shalat berjama'ah lima waktu, shalat dhuha, dan puasa sunnah. Praktik penggerakan yang penulis temui di lapangan memiliki beberapa kesesuaian dengan teori yang penulis paparkan. Dalam rangka menjalankan programnya, kepala madrasah menerapkan prosedur program dan pengendalian program.

Manajerial kepala madrasah yang harus dilakukan lagi yaitu melakukan pengendalian atau kontrol terhadap pelaksanaan pendidikan.<sup>20</sup> Sesuai dengan teori tersebut, kepala madrasah melakukan pengawasan dengan cukup baik. Membagi setiap program dengan koordinator masing-masing sehingga secara struktural

---

<sup>18</sup> Baharuddin dan Moh. Makin, *Manajemen Pendidikan...*, hlm. 102

<sup>19</sup> *Ibid.*, hlm. 105

<sup>20</sup> Jamal Ma'ruf Asmani, *Tips Aplikasi...*, hlm. 184

sesuai dengan tugas masing-masing. Mengendalikan program dengan baik dengan memberikan konsekuensi pada setiap program yang tidak terlaksanakan, seperti jika peserta didik tidak melaksanakan sholat jamaah maka ada konsekuensi untuk membaca Surat *Yasin* di rumah pengasuh.

Setelah penjabaran mengenai manajerial kepala madrasah, pembahasan selanjutnya yaitu implementasi manajemen strategik di madrasah. Sebelum menerapkan manajemen strategik, terlebih dahulu melakukan analisis SWOT yang berguna untuk menemukan kekuatan (*strength*), kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunity*), dan ancaman (*threat*) dari lingkungan.<sup>21</sup> Kekuatan (*strength*) yang ditemukan di madrasah antara lain melakukan promosi dengan metode *gethok tular*, memadukan kurikulum madrasah dengan kurikulum pondok pesantren, kompetensi peserta didik diasah dengan ekstrakurikuler dan hafalan, tersedianya asrama/pondok pesantren dan biaya pendidikan terjangkau. Kelemahan (*weakness*) yang ditemukan di madrasah antara lain sarana dan prasarana pendidikan kurang memadai karena membludaknya jumlah peserta didik. Peluang (*opportunity*) yang ditemukan di madrasah antara lain Yayasan melakukan kerjasama dengan Kementerian Ketenagakerjaan, mendapatkan banyak konsumen dari masyarakat ekonomi menengah, serta *mindset* masyarakat membutuhkan anak mereka mendapatkan pendidikan agama secara intens. Adapun ancaman (*threat*) yang ditemukan di madrasah adalah beratnya persaingan antar sekolah. Hasil SWOT tersebut perlu dianalisis dan digabungkan.

Formulasi strategi dalam penerapan manajemen strategik menurut Solihin melalui beberapa tahap, yaitu perumusan misi dan tujuan, pemindaian lingkungan, analisis lingkungan eksternal, analisis lingkungan internal, formulasi strategi, dan pemilihan strategi.<sup>22</sup> Madrasah yang diteliti sudah memiliki visi, misi dan tujuan yang dijadikan pedoman. Madrasah juga melihat faktor-faktor yang terdapat pada lingkungan internal dan lingkungan eksternal dan dijadikan sebagai bahan pertimbangan pemilihan strategi untuk kemudian dicantumkan dalam tabel SWOT. Setelah itu, madrasah memilih strategi dengan cara menggabungkan SWOT. Setelah tahap pemilihan strategi, madrasah langsung

---

<sup>21</sup> Saiful Sagala, *Manajemen Strategik...*, hlm. 140

<sup>22</sup> Ismail Solihin, *Manajemen Strategik...*, hlm. 92

mengimplementasikan strategi tersebut. Tentunya dengan terlebih dahulu membentuk tim yang akan menjalankan. Berdasarkan pemaparan hasil formulasi strategi tersebut, madrasah sudah melakukan sebagian besar tahap-tahap yang terdapat di formulasi strategi.

Sa'ud dan Makmun mengatakan diperlukan keputusan-keputusan penting untuk mengontrol implementasi. Terkait teori di atas, pelaksanaan implementasi strategi di madrasah harus memiliki penjabaran-penjabaran dan peraturan-peraturan dalam setiap programnya.<sup>23</sup> Seperti bagaimana program tersebut dilakukan, seberapa besar frekuensinya, siapa saja yang melakukan, dan konsekuensi dari programnya. Program yang sedang dilaksanakan di madrasah adalah program wajib menjadi santri, program pembiasaan diri, program kurikulum pondok pesantren, program wisuda, program *workshop* desain grafis, program pembangunan sarana dan prasarana, serta program peningkatan kompetensi pendidik. Praktek implementasi strategi di madrasah dapat dikatakan telah sesuai. Kesesuaian tersebut dapat dilihat pada penerapan peraturan atau standar operasional yang diinginkan dari setiap program.

Amir menyebutkan bahwa proses evaluasi dan kontrol strategi dimulai dari menentukan apa yang harus diukur, menetapkan standar kinerja, melakukan pengukuran, dan bila tidak sesuai dengan harapan, maka melakukan tindakan koreksi.<sup>24</sup> Berdasarkan teori tersebut, praktek evaluasi strategi di madrasah dilakukan dengan menerapkan pengendalian terlebih dahulu. Pengendalian tersebut berupa memberikan kebijakan-kebijakan dalam setiap program. Program akan dilakukan evaluasi secara menyeluruh pada akhir tahun dengan memperhatikan keberhasilan pelaksanaan program. Keterkaitan antara teori dan praktek evaluasi strategi di madrasah dapat dikatakan cukup baik. Setidaknya terdapat kebijakan yang akan mengendalikan program, jika evaluasi tersebut dilakukan di akhir tahun pelajaran.

Manajerial kepala madrasah dalam implementasi manajemen strategik di madrasah dapat dilihat melalui peran kepala madrasah dalam kegiatan

---

<sup>23</sup> Sa'ud, Udin Syaefudin dan Abin Syamsuddin Makmun, *Perencanaan Pendidikan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2011, hlm. 182

<sup>24</sup> Muhammad Taufiq Amir, *Manajemen Strategik: Konsep dan Aplikasi*. Jakarta: Rajawali Pers, 2016, hlm. 207

perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan. Melihat keterampilan konseptual yang dimiliki kepala madrasah sebagai manajer,<sup>25</sup> dengan keterampilan konseptual, kepala madrasah melakukan kegiatan-kegiatan berikut melakukan perencanaan-perencanaan madrasah, menyusun perencanaan bersama dengan komponen madrasah, dan mengolah inovasi-inovasi menjadi program kegiatan. Ditinjau dari peran manajerial, kepala madrasah dapat dikatakan mampu melancarkan proses perencanaan, yang dalam manajemen strategik terdapat formulasi strategi. Kepala madrasah telah berhasil memutuskan program-program strategis untuk madrasah melalui keterampilan konseptual yang dimilikinya.

Manajerial kepala madrasah juga dapat dilihat dari strategi yang dilakukannya. Salah satu strategi yang dilakukan manajer adalah memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerjasama.<sup>26</sup> Kepala madrasah sebagai manajer mempersiapkan pegawai kependidikannya untuk menjadi koordinator dari program-program yang disusun pada saat formulasi strategi. Seperti waka kurikulum yang bertanggung jawab dalam program kurikulum pondok pesantren. Kepala madrasah sebagai manajer juga harus memiliki keterampilan melakukan komunikasi dengan jelas dan persuasif.<sup>27</sup> Melalui keterampilan tersebut, kepala madrasah melakukan kegiatan advokasi dengan waka kurikulum dan waka kesiswaan. Advokasi tersebut dalam rangka meminta mereka untuk turut mensukseskan program dengan menjadi koordinatornya. Manajer memanfaatkan sumber daya yang ada untuk mengembangkan potensinya dalam hal koordinasi.

Kepala sekolah sebagai manajer seharusnya dapat mengelola hubungan sekolah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah.<sup>28</sup> Kepala madrasah melakukan kerjasama dan komunikasi yang intens dengan faktor-faktor pendukung program. Kerjasama dilakukan dengan Kementerian Ketenagakerjaan dalam rangka menciptakan *workshop* desain grafis, juga berkomunikasi dengan orang tua peserta didik dalam

---

<sup>25</sup> Gary Yukl, *Leadership in Organization*, New Jersey. Budi Supriyanto (penerjemah) *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Jakarta: PT Indeks, 2001, hlm. 233

<sup>26</sup> Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah...*, hlm. 65

<sup>27</sup> Gary Yukl, *Leadership in...*, hlm. 235

<sup>28</sup> Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah

rangka meminta dukungan penyediaan sarana dan prasarana. Stoner dalam Kompri menyatakan bahwa menurut jabatannya sebagai manajer, kepala madrasah juga berfungsi untuk melakukan pekerjaan dengan dan melalui orang lain.<sup>29</sup> Teori tersebut sesuai dengan kegiatan yang dilakukan oleh kepala madrasah saat melakukan kerjasama dengan Kementerian Ketenagakerjaan. Kegiatan lainnya seperti turut bertanggungjawab terhadap keputusan yang diambil, seperti keputusan untuk mengajak orang tua peserta didik membantu pembangunan sarana dan prasarana.

Kepala madrasah sebagai manajer melakukan *monitoring*, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya.<sup>30</sup> Praktek dari teori tersebut, kepala madrasah melakukan *monitoring* melalui koordinator program dan koordinator program pun akan melaporkan kegiatan. Kepala madrasah juga menyiapkan kebijakan-kebijakan untuk mengendalikan program. Evaluasi secara menyeluruh terhadap semua program dilakukan pada akhir tahun ajaran, dengan melakukan program yang belum terlaksana. Salah satu peran kepala sekolah sebagai manajer yaitu melakukan pengendalian atau kontrol terhadap pelaksanaan pendidikan dan hasilnya.<sup>31</sup> Melalui teori tersebut, kepala madrasah melakukan kegiatannya yaitu mengevaluasi program madrasah yang sudah direncanakan. Evaluasi tersebut dilakukan pada akhir tahun ajaran.

## E. Kesimpulan

Berdasarkan paparan data, temuan hasil penelitian, dan pembahasan tentang manajerial kepala madrasah dalam implementasi manajemen strategik, maka penulis menarik kesimpulan sebagai bahwa manajerial kepala madrasah meliputi empat tahap kegiatan. Tahap kegiatan tersebut yaitu perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penggerakan (*actuating*), dan pengendalian (*controlling*). Melalui empat tahap kegiatan tersebut, kepala madrasah dapat mendukung program kegiatan madrasah dengan baik.

<sup>29</sup> Kompri, *Manajemen Sekolah: Orientasi Kemandirian Kepala Sekolah*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2015, hlm. 30

<sup>30</sup> Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah

<sup>31</sup> Jamal Ma'ruf Asmani, *Tips Aplikasi...*, hlm. 184

Implementasi manajemen strategik meliputi tiga tahap kegiatan dengan menggunakan model manajemen strategik milik Wheelen dan Hunger. Tahap kegiatan tersebut yaitu tahap formulasi strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi. Pada tahap formulasi strategi, madrasah sudah memiliki visi misi, melakukan pemindaian lingkungan internal dan lingkungan eksternal, serta pembuatan strategi, akan tetapi tidak melakukan analisis SWOT. Tahap implementasi strategi, madrasah menerapkan programnya, yaitu program wajib menjadi santri, program pembiasaan diri, program kurikulum pondok pesantren, program wisuda, program *workshop* desain grafis, program peningkatan kompetensi pendidik, dan program pembangunan sarana dan prasarana. Tahap evaluasi, madrasah melakukannya pada akhir tahun ajaran dan menerapkan kebijakan program untuk mengendalikannya.

Manajerial kepala madrasah dalam implementasi manajemen strategik dapat dilihat melalui kegiatan manajerial kepala madrasah. Kegiatan manajerial madrasah meliputi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penggerakan (*actuating*), dan pengendalian (*controlling*). Tahap kegiatan tersebut mengandung unsur fungsi, kompetensi, keterampilan, dan peran kepala madrasah sebagai manajer.

## DAFTAR PUSTAKA

- Amir, Muhammad Taufiq. (2016). *Manajemen Strategik: Konsep dan Aplikasi*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Asmani, Jamal Ma'ruf. (2012). *Tips Aplikasi Manajemen Sekolah*. Jogjakarta: Diva Press.
- Baharuddin dan Moh. Makin. (2010). *Manajemen Pendidikan Islam: Transformasi menuju Sekolah/Madrasah Unggul*, Malang: UIN Maliki Press.
- Chakim, Lukman. (2011). *Pengantar Manajemen*. Pekalongan: TBM An-Nur.
- Hermino, Agustinus. (2014). *Kepemimpinan Pendidikan di Era Globalisasi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Kartono, Kartini. (2013). *Pemimpin dan Kepemimpinan: Apakah Kepemimpinan Abnormal itu?*, Jakarta: Rajawali Pers.

- Kompri. (2015). *Manajemen Sekolah: Orientasi Kemandirian Kepala Sekolah.* Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Nawawi, Hadari. (2005). *Manajemen Strategik: Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan dengan Ilustrasi di Bidang Pendidikan.* Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah.
- Sagala, Saiful. (2011). *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan.* Bandung: Alfabeta.
- Sa'ud, Udin Syaefudin dan Abin Syamsuddin Makmun. (2011). *Perencanaan Pendidikan.* Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Solihin, Ismail. (2012). *Manajemen Strategik.* Bandung: Penerbit Erlangga.
- Wahyudi. (2012). *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajar (Learning Organization).* Bandung: Alfabeta.
- Yukl, Gary. (2001). *Leadership in Organization,* New Jersey. Supriyanto, Budi (penerjemah). 2010. *Kepemimpinan dalam Organisasi.* Jakarta: PT Indeks.