

# STRATEGI BERTUMBUH KEPALA MADRASAH DALAM IMPLEMENTASI E-RKAM PROVINSI KALIMANTAN TIMUR

**Suratman**

*Universitas Islam Negeri Sultan Aji Muhammad Idris Samarinda*  
suratman@iain-samarinda.ac.id

**Sugiyono**

*Universitas Islam Negeri Sultan Aji Muhammad Idris Samarinda*  
sugiyono@iain-samarinda.ac.id

## **Abstract:**

*In order to improve the efficiency and effectiveness of BOSNAS budget management, the Ministry of Religion launched a madrasa reform program, one of which was the implementation of the eRKAM application. Various problems and dynamics in the implementation process in the field in each madrasa make it important to study the growth strategy of madrasah principals in implementing eRKAM applications. This type of research is quantitative research, as the data sources are the head of the madrasa, the treasurer of eRKAM, the operator and the madrasa development team. The collection technique was carried out by observation, documentation, interviews and filling out research instruments. The analysis was carried out using the TOWS analysis technique, namely by utilizing internal strengths to take advantage of opportunities and minimize threats from external elements. The results showed that the strategy used by the madrasah principal in implementing eRKAM was a growth strategy, this was based on the results of data analysis using MS Excel which was in coordinates (1.19 on the X axis and 1.73 on the Y axis) located at coordinate I.*

*Keywords: Strategy, Growth, eRKAM Application*

## **Abstrak:**

Dalam rangka meningkatkan efisiensi dan efektifitas pengelolaan anggaran BOSNAS, Kementerian Agama meluncurkan program reformasi madrasah yang salah satunya dengan penerapan aplikasi eRKAM. Berbagai permasalahan dan dinamika dalam proses pelaksanaan dilapangan di masing-masing madrasah membuat kajian tentang strategi bertumbuh kepala madrasah dalam implementasi aplikasi eRKAM penting dilakukan. Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif, sebagai sumber datanya adalah kepala madrasah, bendahara eRKAM, operator dan tim pengembang madrasah. Teknik pengumpulan dilakukan dengan observasi, dokumentasi, wawancara dan pengisian instrumen penelitian. Analisis dilakukan dengan teknik TOWS analisis, yaitu dengan memanfaatkan kekuatan internal untuk memanfaatkan peluang dan memperkecil ancaman dari unsur eksternal. Penelitian bertujuan untuk mengetahui strategi bertumbuh kepala madrasah dalam menerapkan aplikasi eRKAM. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi yang digunakan kepala madrasah dalam menerapkan eRKAM adalah strategi bertumbuh berada pada kuadran, hal ini didasarkan dari hasil analisis data dengan MS Excell yang berada pada koordinat 1,19 pada sumbu X dan 1,73 pada sumbu Y.

*Kata Kunci : Strategi Bertumbuh, Aplikasi eRKAM*

## A. PENDAHULUAN

Kementerian Agama Republik Indonesia membuat program madrasah unggulan, salah satunya adalah Madrasah Reform. Implementasi e-RKAM (Rencana Kegiatan dan Anggaran Madrasah berbasis Elektronik) sebagai upaya untuk meningkatkan kualitas pendidikan madrasah dan meningkatkan daya saing pendidikan. Dalam rangka meningkatkan kualitas pendidikan, Dana Bantuan Operasional Siswa (BOS), dan dana lainnya sangat penting dalam hal ini. Dana BOS tahun 2021 Kementerian Agama mencapai 10 triliun, anggaran ini ditargetkan untuk melakukan investasi pendidikan, yang diharapkan menciptakan generasi yang lebih baik. Bagaimana komitmen ini, apakah benar-benar dana BOS digunakan untuk mendukung proses belajar dan mengajar? Sebagai jawabannya Kementerian Agama Republik Indonesia menyiapkan platform Rencana Kerja dan Anggaran Berbasis Elektrok (e-RKAM), sebagai jawaban tantangan dalam membuat terobosan peningkatan mutu pendidikan. Aplikasi ini diharapkan untuk lebih mempermudah bagi pengelola madrasah, sehingga tidak terbebani oleh tugas yang banyak.<sup>1</sup>

Platform ini membuka peluang dalam tata kelola keuangan sumber dana lainnya, secara transparan dan akuntabel secara berjenjang, dana BOS dapat dipantau oleh Kementerian Agama, dengan memangkas birokrasi dengan efisiensi belanja, mudah, transparan dan bebas korupsi dan sangat relevan pada masa Covid-19.<sup>2</sup>

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

Permasalahan dalam pelaksanaan eRKAM adalah masih terdapat kekurangan tenaga pendamping untuk masing-masing Kabupaten/Kota. Kondisi geografis Wilayah Kalimantan Timur yang sangat luas dan penuh tantangan. Kondisi geografis yang luas dan sebagian masih termasuk katagori daerah terpencil, terbelakang dan tertinggal. Sehingga tidak mengherankan madrasahnyanya sulit dijangkau dan tidak memiliki akses internet. Beberapa madrasah harus berjuang sangat keras, dan harus ke luar dari wilayahnya untuk dapat memperoleh akses internet, untuk dapat menyelesaikan e-RKAM.

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

---

<sup>1</sup> “Sambutan Menteri Agama Republik Indonesia Dalam Rangka Peresmian Madrasah Reform 2020,” n.d., hal.1-

<sup>2</sup> “Sambutan Menteri Agama Republik Indonesia Dalam Rangka Peresmian Madrasah Reform 2020,” hal.3.

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

Kementerian Agama Republik Indonesia sudah cukup besar menyalurkan dana BOSNAS, sampai 10 tryliun sebagai investasi peningkatan mutu di madrasah pada tahun 2020.<sup>3</sup> Dana yang jumlahnya cukup besarnya dalam pengelolaannya diperlukan sebuah platform digital yang lebih cepat, akurat dan bebas korupsi menjadi sebuah salah satu program unggulan, dengan memiliki akuntabilitas publik yang baik. Tidak mudah dalam implementasinya di madrasah diperlukan seorang Kepala Madrasah yang mampu membangun sebuah kerja sama, mengedepankan tanggung jawab dan komitmen semua warga madrasah, terutama bendahara, operator dan tim pengembang madrasah untuk bekerja sesuai program dan memiliki output yang terukur dengan terdokumentasi secara digital.

Kedudukan kepala madrasah adalah sebagai seorang pemimpin di madrasah, maka ia harus ditaati oleh stafnya, terutama bendahara, operator dan tim pengembang madrasah seperti diuraikan pada surat *an-Nisa ayat 59*; yang artinya; Hai orang-orang yang beriman, ta`atilah Allah dan ta`atilah Rasul (Nya), dan ulil amri di antara kamu. Kemudian jika kamu berlainan pendapat tentang sesuatu, maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al Qur'an) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian. Yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya (*an-Nisa ayat 59*). Peran seorang pemimpin yang memiliki tanggung jawab untuk dapat merencanakan program kerja dan akan direalisasikan oleh akun bendahara. Strategi ini adalah memperkenalkan fungsi perencanaan, realisasi dan approval yang mencakup delapan standar pendidikan dalam implementasi pengelolaan pendidikan.

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

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

## **B. METODE PENELITIAN**

Pendekatan penelitian menggunakan *mixed method*. Dimana pendekatan ini merupakan anti tesis atau lawan dari pendekatan kuantitatif. Pendekatan kualitatif adalah pendekatan yang didalam usulan penelitian, proses, hipotesis, turun ke lapangan, analisis data dan kesimpulan sampai dengan penulisannya mempergunakan aspek-aspek kecenderungan, non perhitungan nomerik, situasional deskriptif, interview mendalam, analisis isi, bola salju dan story.<sup>4</sup> Sedangkan menurut Sugiono (2014) penelitian gabungan

---

<sup>3</sup> “Sambutan Menteri Agama Republik Indonesia Dalam Rangka Peresmian Madrasah Reform 2020,” hal.3.

<sup>4</sup> Sugeng Pujileksono, *Metode Penelitian Komunikasi Kualitatif*, (Malang : Intrans Publishing ; 2016), hal. 35.

adalah merupakan metode gabungan antara penelitian kualitatif dan kuantitatif (mixed methods).<sup>5</sup> Instrumen wawancara digunakan untuk untuk pengumpulan data secara kualitatif, sedangkan TOWS analisis digunakan pengisian data secara kuantitatif. Pengumpulan data dilakukan dengan data kuantitatif, kemudian secara kualitatif untuk membantu menjelaskan data yang diperoleh, sehingga dikenal dengan Model penelitian campuran *explanatory sequential design*.

Data yang diperlukan adalah besumber dari data evaluasi diri madrasah (EDM) yang sudah diisi dan di setujui serta di *approved* oleh Kepala Madrasah. Sedangkan dari e-RKAM rencana dan realisasi anggaran yang sudah di *approval* oleh Kepala Madrasah selama 1 tahun semester dalam tahun anggaran 2021. Data e-RKAM yang diperlukan meliputi perencanaan dan penganggaran, penatausahaan dan pelaporan. Sedangkan data EDM yang diperlukan meliputi capaian nilai kinerja setiap aspek, rekomendasi capaian, dan kegiatan yang direncanakan. Sumber data dalam penelitian ini berupa sumber data primer yaitu Kepala Madrasah, dan Bendahara. Sedangkan sumber data sukunder berasal dari operator evaluasi diri madrasah dan rencana kegiatan dan anggaran madrasah berbasis elektronik, dan Tim Pengembang Madrasah serta operator Kementerian Agama.

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah menurut Imam Gunawan (2011),<sup>6</sup> dan Cholid Narbuka (2016), menggunakan metode observasi, dokumentasi, wawancara dan kuisisioner.<sup>7</sup> [1] Metode Observasi, Metode pengumpulan data menggunakan observasi non partisipan, karena observer dalam kegiatannya sama sekali tidak terlibat dalam kegiatan tersebut.<sup>8</sup> Adapun alat yang digunakan berupa *anecdotal record* dan *check list*. [2] Dokumentasi, pengambilan data melalui teknik dokumentasi digunakan untuk melengkapi hasil penelitian. Dokumen yang digunakan dalam riset ini berupa gambar, foto, laporan atau video. Sedangkan menurut Sugiono (2015) adalah suatu cara yang digunakan untuk memperoleh informasi dalam bentuk dokumen, arsip atau gambar untuk keperluan riset.<sup>9</sup> [3] Metode Wawancara merupakan proses tanya jawab dalam penelitian yang berlangsung secara lisan, dimana dua orang atau lebih bertatap muka mendengarkan secara langsung informasi-informasi atau keterangan-keterangan.

Formulasi starategis disusun menggunakan TOWS matrik. Namun tidak semua rencana strategi yang disusun dari TOWS matrik ini dapat digunakan seleuruhnya. Strategi yang dipilih adalah strategi yang dapat memecahkan isu strategis perusahaan, seperti matrik di bawah ini.<sup>10</sup> Kemudian dikatakan lebih lanjut bahwa analisis TOWS adalah suatu cara untuk mengidentifikasi berbagai factor secara sistematis dalam rangka merumuskan strategi. Analisis ini didasarkan pada logika dapat memaksimalkan kekuatan (*strengths*), dan peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weakneses*) dan ancaman (*threats*). Analisis TOWS mempertimbangkan factor lingkungan eksternal, peluang dan ancaman yang dihadapi serta serta lingkungan internal kekuatan dan kelemahan. Analisis TOWS membandingkan antara factor eksternal peluang dan ancaman dengan faktor internal kekuatan dan kelemahan, sehingga dapat diambil keputusan strategis.<sup>11</sup>

---

<sup>5</sup> Sugiyono. 2014. Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods), Edisi ke- 5. Bandung: Alfabeta

<sup>6</sup> Imam Gunawan, *Meode Penelitian Kualitatif Teori dan Praktik*, hal.141.

<sup>7</sup> Cholid Narbuka, Abu Ahmadi, *Metodologi Penelitian*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2016), hal.72.

<sup>8</sup> Cholid Narbuka, Abu Ahmadi, *Metodologi Penelitian*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2016), hal.72.

<sup>9</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kombinasi/Mix Methods*. (Bandung: Alfabeta, 2015), hal. 329.

<sup>10</sup> Freddy Rangkuti, *SWPOT Balanced Scorecard Teknik Menyusun Strategi Korporat yang Efektif Plus Cara Mengelola Kinerja dan Risiko*. (Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama; 2019), hal. 64-67.

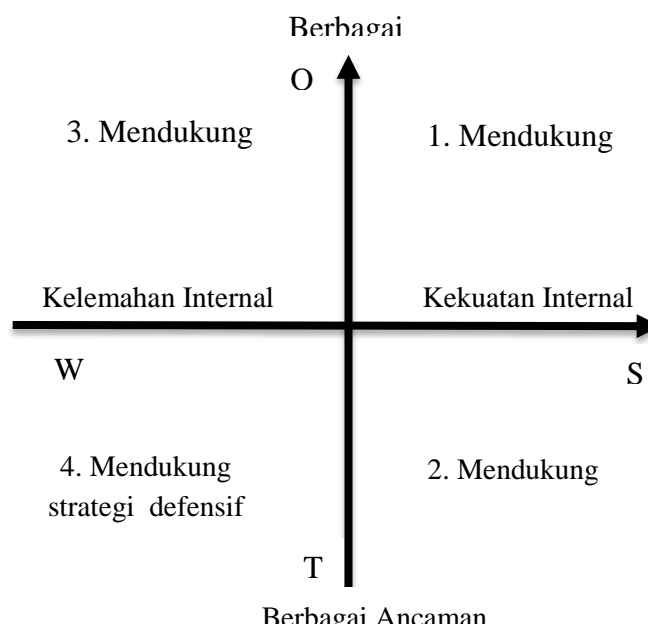
<sup>11</sup> Freddy Rangkuti, hal. 197

TABEL.1. TOWS MATRIK

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

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

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



Gambar.1. Diagram Analisis SWOT

Secara analisis staretgi bertumbuh yang diambil oleh kepala madrasah berada pada kuadran 1, yaitu mendukung strategi agresif. Pola strategi ini adalah WO dimana strategi yang disusun dengan cara memanfaatkan peluang yang ada dan meminimalkan kelemahan. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung

kebijakan pertumbuhan yang agrsif, dengan tiga tahap yaitu pengumpulan data, analisis dan tahap pengambilan keputusan.<sup>12</sup>

Uji keabsyahan data menurut Licoln dan Guba yang dikutip oleh Emzir dalam penelitian kualitatif yakni kredibilitas (*creadibility*), transferabilitas (*transferability*), dependabilitas (*dependability*) dan konfirmabilitas (*confirmability*).<sup>13</sup> Sedangkan menurut Creswell dalam pengumpulan data diperlukan pengecekan data secara akurat dari temuan-temuan melalui strategi pengecekan anggota atau triangulasi. Untuk meningkatkan keabsyahan data penelitian kualitatif secara rinci menurut Sugeng (2016),<sup>14</sup> adalah sebagai berikut; (a) kreadibilitas (*creadibility*), melalui perpanjangan waktu penelitian, pengamatan terus menerus, triangulasi data, berdiskusi dengan teman sejawat, menggunakan bahan referensi; (b) transferabilitas (*transferability*); proses transferabilitas ada dua hal yang perlu diperhatikan yaitu ; seberapa dekat informan yang diwawancarai, dan batasan kontekstual dari temuan; c) Dependabilitas (*dependability*), mengacu pada konsistensi peneliti dengan mengumpulkan data, membentuk dan menggunakan konsep-konsep ketika membuat interpretasi kesimpulan. Kanfirmabilitas (*confirmability*).

Triangulasi adalah sebagai gabungan/kombinasi berbagai metode yang dipakai untuk mengambil fenomena yang saling terkait dari sudut pandang dan perspektif yang berbeda. Triangulasi meliputi empat hal yaitu : (a) triangulasi metode misalnya dengan cara membandingkan data yang diperoleh dengan interview dengan observasi, (b) triangulasi antar peneliti untuk penelitian berkelompok, (c) triangulasi sumber data yaitu menggali kebenaran data melalui sumber data yang berbeda misalnya selain memanfaatkan data observasi dan wawancara juga membandingkan dengan dokumen tertulis atau dokumen lainnya, dan (d) triangulasi teori yaitu dengan membandingkan perspektif teori yang relevan untuk menghindari bias individual peneliti atas temuan/kesimpulan yang ditemukan. Pendapat lain yaitu Imam triangulasi teoritik yaitu adalah memanfaatkan dua teori atau lebih untuk diadu dan dipadu.<sup>15</sup>

## C. HASIL DAN PEMBAHASAN

### 1. Mts Muhammadiyah 1 Samarinda

MTS Muhammadiyah 1 Samarinda merupakan salah satu satuan pendidikan tingkat pertama jenjang Madrasah Tsanawiyah (MTs) yang dalam menjalankan kegiatan operasionalnya berada di bawah binaan Kementerian Agama Republik Indonesia. Madrasah ini didirikan melalui SK Pendirian dan Ijin Operasional Nomor D/Kd.16.10/4/MTs.S./33/2014 tanggal 04 April 2014. Jumlah peserta didik di MTs Muhammadiyah 1 Samarinda sebanyak 140 siswa yang diasuh oleh 15 orang guru dan 3 orang tenaga kependidikan. Sebagai salah satu diantara sekolah/madrasah yang berada di kota Samarinda dengan akreditasi A yang beralamatkan di Komplek Perguruan Muhammadiyah Jl. Abdul Wahab Syahrane RT.25 Kelurahan Air Hitam Kecamatan Samarinda Ulu Kota Samarinda.<sup>16</sup>

---

<sup>12</sup> Freddy Rangkuti, hal. 200

<sup>13</sup> Emzir, *Metodologi Penelitian Kualitatif, Analisis Data* (Jakarta, RajaGrafindo Persada, 2016), hal. 37-38

<sup>14</sup> Sugeng Pujileksono, *Metode Penelitian Komunikasi Kualitatif*, (Malang: Intrans Publising, 2016), hal. 140-145.

<sup>15</sup> Imam Gunawan, *Meode Penelitian Kualitatif Teori dan Praktik*, hal.221.

<sup>16</sup> <http://emispendis.kemenag.go.id/>

MTs Muhammadiyah 1 Samarinda sebagai satuan pendidikan menengah berbasis keislaman yg ada di samarinda memiliki visi “Terbentuknya Generasi Berakhlak Mulia Terampil dan Berprestasi”. Model kurikulum yang dikembangkan merupakan perpaduan kurikulum dinas pendidikan dan kurikulum kemenag, hal ini menjadi penting dalam membentuk pribadi dan karakter siswa tidak hanya cerdas secara intelektual namun juga spiritual. Implementasi dari visi yang telah ditetapkan oleh madrasah dalam rangka membentuk karakter siswa yang kuat antara lain dilakukan melalui kegiatan seperti sholat duha, sholat dzuhur dan sholat ashar berjamaah.

Demikian halnya untuk mengawali pembelajaran selalu didahului dengan kegiatan tilawah alquran dan muhadharah untuk membiasakan dan meraih kepercayaan diri para siswa. Dalam rangka menjamin mutu penyelenggaraan pendidikan dan pembelajaran dibidang sumber daya manusia tingkat pendidikan guru dan tenaga pendidik telah berkualifikasi S1 dan S2 dengan tetap mengedepankan integritas, serta menarik dan menyenangkan.

Terkait dengan penggalan minat dan bakat para siswa madrasah ini menyelenggarakan kegiatan ekstrakurikuler sesuai dengan pilihan dan selera masing-masing siswa yang meliputi bidang olahraga seperti futsal dan bola voly, ekstra kurikuler hizbul wathan, ekstra kurikuler tataboga/memasak, ekstra kurikuler beladiri, ekstra kurikuler komputer/IT, dan lain sebagainya. Dengan motto MTS 1 Samarinda Madrasah Para Juara, maka madrasah ini terus mengembangkan sistem dan mutu pendidikan dari waktu ke waktu dalam upaya mencetak generasi unggul.<sup>17</sup> Data Siswa Madrasah Tsanawiyah Muhammadiyah 1 Samarinda. Jumlah siswa Madrasah Tsanawiyah Muhammadiyah Tahun Pembelajaran 202/2021 sebanyak 140 siswa dengan rincian siswa kelas VII sebanyak 38 siswa (10 Laki-laki dan 20 Perempuan), siswa kelas VIII sebanyak 49 siswa (10 Laki-laki dan 31 perempuan) serta kelas IX sebanyak 53 siswa ( 33 Laki-laki dan 20 perempuan).

Jumlah peserta didik sebanyak 120 orang dikelola oleh pendidik dan tenaga kependidikan Madrasah Tsanawiyah Muhammadiyah 1 seperti pada tabel di bawah ini. Guru dan Tenaga Kependidikan merupakan unsur penting dalam menjaga kualitas penyelenggaraan pendidikan dan dalam menjamin kelancaran operasional proses belajar mengajar di MTS Muhammadiyah 1 Samarinda, oleh karenanya sekolah mengupayakan agar rasio guru dan siswa terjaga secara berimbang. Berdasarkan data dari akademik madrasah pada tahun pembelajaran 2020/2021 jumlah guru di MTS Muhammadiyah 1 Samarinda sebanyak 15 orang guru (9 guru laki-laki dan 6 orang guru perempuan) dengan jumlah siswa sebanyak 140 orang sehingga rasio guru dan siswa sebesar 1 : 10. Selain itu dalam rangka menunjang kelancaran administrasi akademik madrasah didukung pula oleh 3 orang Tenaga Kependidikan (Tata Usaha) dimana 2 orang diantaranya laki-laki dan 1 orang TU Perempuan.

## 2. Madrasah Ibtidaiyah Negeri 2 Kota Bangun

Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 2 Kota Bangun yang beralamatkan di JL. Muhammad Siddik RT. 17, Kota Bangun Kabupaten Kutai Kartanegara, Provinsi Kalimantan Timur kode pos 75561 merupakan satuan pendidikan madrasah tingkat dasar dengan Nomor Pokok Siswa Nasional (NPSN) dengan nomor 60723237 dan Nomor Statistik Madrasah (NSM) dengan nomor 111164020001. MIN 2 Kota Bangun didirikan berdasarkan SK nomor 140 Tahun 2015 tanggal 14 April 2015 dan telah terakreditasi melalui Badan Akreditasi Sekolah/Madrasah dengan nilai A melalui SK Akreditasi

---

<sup>17</sup> Dokumentasi Waka Kesiswaan MTs Muhammadiyah 1 Samarinda

nomor 757/BAN-SM/SK/2019 tanggal 09 September 2019. Dalam menjalankan kegiatan operasionalnya madrasah ini berada di bawah naungan Kementerian Agama Republik Indonesia.

Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 2 Kota Bangun memiliki 1 jurusan dengan 1 program ekstrakurikuler berupa kegiatan Pramuka. Adapun total mata pelajaran yang di selenggarakan sebanyak 303 pelajaran dengan jumlah keseluruhan siswa di Tahun Pembelajaran 2020/2021 sebanyak 344 siswa, yang terbagi dalam 15 kelas dan diasuh oleh 21 orang guru dan 8 orang TU. Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 2 Kota Bangun memiliki Visi “Membangun peserta didik menjadi pribadi yang kuat akidah, unggul prestasi, dan luhur budi prilaku dan peduli terhadap lingkungan”.

Dibidang optimalisasi layanan dan penyelenggaraan pendidikan dalam rangka mengoptimalkan peran dan fungsi sumber daya manusia demi terwujudnya mutu pendidikan dan sistem pelayanan yang semakin meningkat maka dalam penyelenggaraan operasionalnya madrasah melakukan pemodelan struktur organisasi ke dalam beberapa fungsi sentral dibawah koordinasi dan supervisi Kepala dan Wakil Kepala Madrasah. Fungsi-fungsi tersebut meliputi bagian Kehumasan, bagian Kesiswaan, bagian Kurikulum, bagian Sarana Prasarana, bagian Tata Usaha, Usaha Kesehatan Sekolah, bidang Keagamaan, Perpustakaan, Keamanan, termasuk juga Kebersihan. Dengan membagi tugas pokok dan fungsi sebagaimana tersebut maka diharapkan terjadinya optimalisasi layanan yang diselenggarakan oleh setiap bagian sehingga mampu memberikan kontribusi secara signifikan menuju madrasah yang semakin maju dan berkembang di masa yang akan.<sup>18</sup>

Jumlah Siswa Kota Bangun Tahun Pembelajaran 2020/2021 dari tingkatan kelas I sampai dengan kelas VI, berdasarkan jenis kelaminnya, Laki-laki 162 siswa, perempuan 182 siswa dengan jumlah keseluruhan 344 siswa. Sedangkan Jumlah Guru Dan Tata Usaha Kota Bangun Tahun Pembelajaran 2020/2021 yaitu guru Laki-laki 10 perempuan 11, tata usaha laki-laki 4 dan perempuan 4 orang dengan jumlah secara keseluruhan 29 orang.

### **3. MTs Negeri 1 Balikpapan**

MTs Negeri 1 Balikpapan adalah salah satu Madrasah Tsanawiyah Negeri yang ada di Kota Balikpapan, Provinsi Kalimantan Timur yang berada dibawah naungan Kementerian Agama Republik Indonesia. MTs Negeri 1 Balikpapan didirikan melalui SK pendirian Nomor 16 Tahun 1978 tanggal 17 Mei 2023.

Dikutip dari website <http://min1bpp.sch.id/>, MTs Negeri 1 Balikpapan terakreditasi “A” dengan total peserta didik sebanyak 649 siswa dan jumlah guru sebanyak 28 orang, serta berada di lokasi yang strategis dan mudah diakses karena secara geografis berada ditengah kota Balikpapan yang dalam hal ini beralamatkan di Jl. Ahmad Yani, No.19, Rt.61, Kelurahan Muara Rapak, Kecamatan Balikpapan Utara, Kota Balikpapan.<sup>19</sup>

Berbagai upaya terus dilakukan oleh manajemen madrasah dalam rangka terus meningkatkan sarana prasarana dan fasilitas yang ada. Tentu hal ini diharapkan akan memberikan dampak pada peningkatan mutu layanan dan kualitas pelaksanaan kegiatan belajar mengajar di Madrasah Tsanawiyah Negeri I Balikpapan.<sup>20</sup> Berikut adalah data guru dan tenaga kependidikan di Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Balikpapan yang dikutip melalui dokumen Wakil Kepala Madrasah Bidang Kesiswaan MTsN 1 Balikpapan

<sup>18</sup> <https://www.min2kukar.sch.id/> diakses 14 Agustus 2021

<sup>19</sup> <http://min1bpp.sch.id/home/siswa> diakses 12 Agustus 2021

<sup>20</sup> <https://www.mtsn1bpp.sch.id/> diakses 12 Agustus 2021



Jumlah Siswa Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Balikpapan Tahun Pembelajaran 2020/2021 berjumlah 847 siswa dengan sebaran pada tiga kelas yakni kelas VII sebanyak 278 siswa, kelas VIII sebanyak 286 siswa dan kelas IX sebanyak 283.siswa.Guru dan Tata Usaha sebagai unsur penting dalam suksesnya penyelenggaraan pendidikan di sekolah/madrasah ini, dengan demikian komposisi dan rasio guru menjadi sangat penting dalam hal ini. Sedangkan pada tahun pembelajaran 2020/2021 ini berdasarkan data akademik sekolah jumlah tenaga guru sebanyak 57 orang dan tata usaha sebanyak 16 .orang sehingga keseluruhan berjumlah 73.orang.

Setelah dilakukan klasifikasi dari beberapa kemungkinan baik berdasarkan faktor internal maupun faktor eksternal serta dalam rangka mempermudah di dalam mendapatkan hasil analisis yang relevan maka dipergunakan model matrik TOWS Kelebihan dan kegunaan matrik SWOT adalah untuk lebih mempermudah untuk mendapatkan gambaran secara jelas dan gamblang bagaimana dan faktor apa saja yang menjadi peluang serta apa saja yang menjadi ancaman terutama yang berasal dari eksternal yang dihadapi oleh sekolah/madrasah guna mengukur dan menyeimbangkan dengan kekuatan dan kelemahan yang tersedia. TOWS analisis setelah mendapatkan gambarab faktor luar, kemudian dilakukan penyesuaian untuk perbaikan ke dalam dalam menciptakan peluang yang menguntungkan. Selanjutnya berdasarkan matrik SWOT ini diperoleh empat jenis kemungkinan yang selanjutnya dapat dipergunakan sebagai opsi strategik dalam pengambilan kebijakan.

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

Tabel. 1. Matrik SWOT Analisis Berdasarkan Faktor Kekuatan

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

Dari hasil SWOT analisis pada faktor yang Menguatkan sekolah/madrasah dalam mengimplementasikan sistem informasi Rencana Kerja Anggaran Madrasah (eRKAM) ditinjau berdasarkan 10 instrumen yang telah ditetapkan, masing-masing diperoleh skor pada Tim Pengembang Madrasah sebesar 0.36, Bendahara bosnas sebesar 0.48, Operator eRKAM dengna skor 0.38, Kepala Madrasah dengan skor 0.46, EDM dengan skor 0.53, Dana Bosnas sebesar 0.46, Ketersediaan Internet sebesar 0.43, Sarana Pendukung dengan skor 5.6, Tenaga Pendidik dan Kependidikan sebesar 0.45 serta Peran serta Masyarakat dengan skor 0.38. Jadi keseluruhan skor yang menguatkan sebesar 4.49.

Tabel.2. Hasil SWOT Berdasarkan Faktor Peluang

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

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

Tabel.3 Hasil Swot Berdasarkan Faktor Kelayakan

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

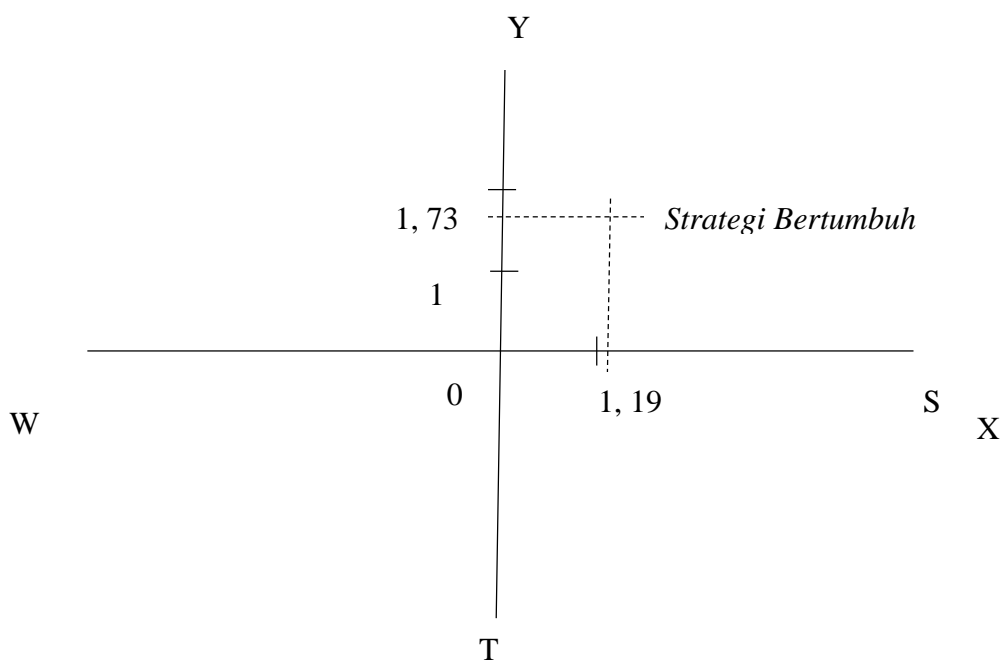
Hasil SWOT analisis atas faktor yang melemahkan pihak sekolah/madrasah dalam mengimplementasikan sistem informasi Rencana Kerja Anggaran Madrasah (eRKAM) berdasarkan 10 instrumen yang telah ditetapkan masing-masing oleh pihak madrasah/sekolah berdasarkan data yang ada diperoleh skor yakni pada aspek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

Tabel 4. Hasil Swot Berdasarkan Faktor Ancaman

NO	Uraian	Signifikansi	Bobot	Rating	B x R (Skor)
1	Tim Pengembang Madrasah	2.75	0.10	2.75	0.28
2	Bendahara Bosnas	2.75	0.10	3.00	0.31
3	Operator eRKAM	2.75	0.10	3.00	0.31
4	Kepala Madrasah	2.50	0.09	2.50	0.23
5	EDM	2.75	0.10	3.00	0.31
6	Dana Bosnas	2.75	0.10	2.75	0.28
7	Fasilitas internet	2.75	0.10	2.75	0.28
8	Sarana Pendukung	2.50	0.09	3.00	0.28
9	Pendidik dan Kependidikan	2.75	0.10	2.50	0.25
10	Peranserta Masyarakat	2.75	0.10	2.25	0.23
	Jumlah	27.00	1.00		2.75
	Skor Faktor Ancaman				-2.75

Hasil SWOT analisis pada faktor yang merupakan Ancaman sekolah/madrasah ditinjau berdasarkan 10 instrumen yang telah ditetapkan diperoleh skor masing-masing, yakni Tim Pengembang Madrasah sebesar 0.28, Bendahara bosnas dengan skor 0.31, Operator eRKAM sebesar 0.31, Kepala Madrasah dengan skor 0.23, EDM dengan skor 0.31, Dana Bosnas sebesar 0.28, Ketersediaan Internet dengan skor 0.28, Sarana Pendukung sebesar 0.28, Tenaga Pendidik dan Kependidikan dengan skor 0.25 serta Peran serta Masyarakat sebesar 0.23. Sehingga keseluruhan skor pada aspek yang merupakan Ancaman dalam mengimplementasikan sistem informasi eRKAM sebesar 1.73 (sebagai sumbu Y).

Berdasarkan hasil analisis data menggunakan model SWOT diatas kemudian dilakukan proses lebih lanjut guna memetakan pada aspek apa saja yang signifikan memberikan pengaruh terhadap pola manajemen yang dilakukan dan diimplementasikan oleh setiap sekolah/madrasah. Hal ini dilakukan dengan membuatnya dalam bentuk TOWS Matrix sehingga bisa termonitor seberapa jauh faktor lingkungan baik internal dan eksternal berpengaruh terhadap sistem perencanaan dan kebijakan strategis dalam pencapaian suatu tujuan. Berikut TOWS Matrix tersebut.



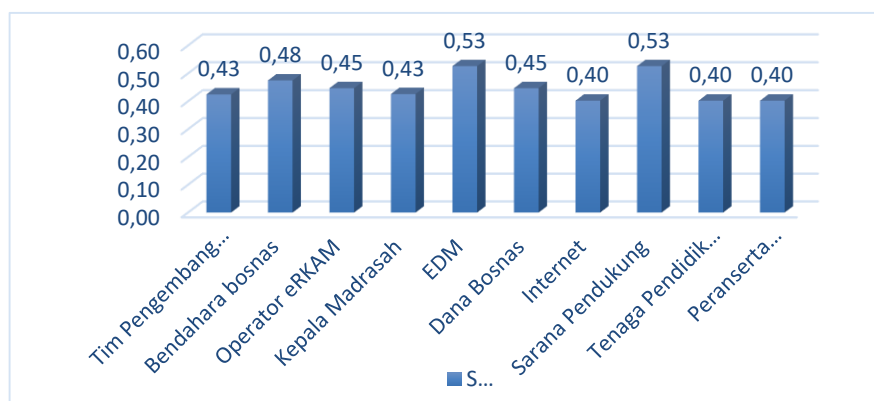
Gambar. 2. Strategi Bertumbuh Kepala Madrasah

Selanjutnya akan dicari rating masing-masing menggunakan model IFAS (internal factor analysis strategy), EFAS (*eksternal faktor analysis strategy*) dan SFAS (*strategy factor analysis strategy*) dengan memperhitungkan nilai bobot dan rating berdasarkan empat faktor SWOT analisis yakni Kekuatan, Kelemahan, Peluang dan Ancaman maka ditetapkan berdasarkan sistem pembobotan dan skoring sebagai berikut: Analisis strategi bertumbuh kepala madrasah memperoleh titik koordinat.  $Y = 1,73$  dan  $X = 1,19$  berada pada kuadran dua. Hasil menunjukkan bahwa hasil penelitian menunjukkan growth strategi (*Aggressive Strategy*), dengan koordinat (1,19, 1,73). Berdasarkan hasil tersebut faktor eksternal akan lebih dinamis dan bersaing untuk melakukan perbaikan ke dalam dengan memanfaatkan peluang yang menguntungkan madrasah. Pada analisis TOWS yang menjadi titik tolak adalah faktor luar berupa ancaman dan peluang, baru faktor dari dalam kelemahan dan kekuatan, kepala madrasah melakukan kebijakan meminimalkan ancaman melalui pemanfaatan kekuatan dan kelemahan.

Tabel .5. Hasil Tows Faktor Eksternal

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

Berdasarkan tabel 5, hasil dari TOWS faktor eksternal yang menjadi peluang madrasah memiliki nilai yang baik yaitu sebesar 4,48. Hal ini menjadi peluang yang sangat baik bagi madrasah untuk dapat mengembangkan kreativitasnya. Kemampuan kepala madrasah dalam menggunakan kekuatannya perlu strategi bertumbuh, sehingga dapat memperluas produk/hasil kelulusannya dalam meningkatkan mutu madrasah. Kekuatan internal untuk menghadapi peluang dapat dilihat seperti diagram batang di bawah ini.



Gambar 3. Diagram Batang TOWS Faktor Eksternal

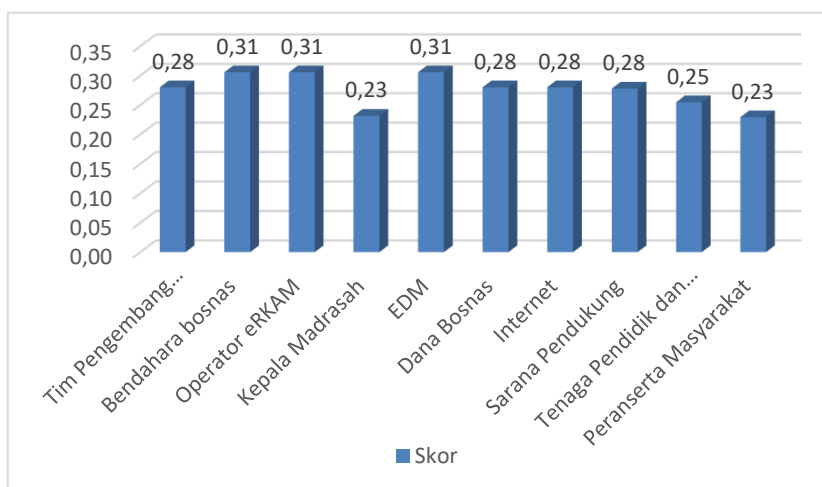
Berdasarkan Diagram Batang TOWS Faktor Eksternal faktor-faktor yang dominan memiliki skor tertinggi yaitu EDM sebesar 0,53, sarana pendukung 0,53 dan terkecil 0,40 dari internet, tenaga pendidik dan kependidikan, serta peran serta masyarakat. Faktor yang lain memiliki rentang antara 0,43 sampai dengan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

Tabel. 6 Hasil Swot Berdasarkan Faktor Ancaman

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

Berdasarkan tabel 6, hasil dari TOWS faktor ancaman madrasah memiliki nilai yang baik yaitu sebesar (- 2, 75). Hal ini menjadi tantangan tersendiri bagi madrasah untuk dapat mengatasinya dengan meminimalkan kelemahan dan memaksimalkan peluang. Kemampuan kepala madrasah dalam menggunakan kekuatannya perlu strategi

bertumbuh, dalam meningkatkan mutu madrasah. Kekuatan internal untuk menghadapi tantangan dapat dilihat seperti diagram batang di bawah ini



Gambar.4. Diagram Batang TOWS Faktor Ancaman

Berdasarkan gambar 4. tersebut, Diagram Batang TOWS Faktor ancaman faktor-faktor yang dominan memiliki skor tertinggi yaitu kinerja bendahara sebesar 0,31 operator eRKAM 0,31 dan EDM yaitu 0,31, serta tantangan terkecil 0,23 dari pihak kepala madrasah, dan peran serta masyarakat. Faktor yang lain memiliki rentang antara 0,25 sampai dengan 0,88. Berdasarkan data inilah kepala madrasah agar dapat melaksanakan strategi bertumbuh yang terletak pada kuadran 1.

Temuan penelitian berada pada kuadran 1 atau SO (*Aggressive Strategy*) dengan memanfaatkan kekuatan internal untuk menangkan peluang yang ada. Berdasarkan matrik TOWS tersebut peneliti membuat matrik dengan mengidentifikasi ringkasan analisis faktor dari dalam faktor luar yang mempengaruhi strategi kepala madrasah dalam mengambil keputusan. Berdasarkan EFAS dan IFAS tersebut di atas, maka penelitian menfokuskan pada Strategi (SO) ciptakan strategi yang mengg kekuatan untuk memanfaatkan peluang dengan cara ; Strategi yang digunakan dalam TOWS Analisis adalah dengan lebih mengutamakan faktor eksternal terlebih dahulu yaitu dengan strategi WO (*Turn Around*) dengan menggunakan peluang eksternal untuk Strategi (WO) ciptakan strategi meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang dengan cara : Kerja sama dengan sekolah unggulan, Memperkuat tim IT untuk publikas, Workshop inovasi kelas unggulan, Pembinaan berkelanjutan prestasi siswa, Studi banding pada sekolah lainemaksimalisasi kesempatan yang dimilikinya.

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

Kepala sekolah sebagai seorang pemimpin akan melakukan kepemimpinannya agar tidak di ambil oleh sekolah lainnya. Sekolah akan selalu berusaha merebut posisi untuk unggul dan berprestasi, dengan mengambil keputusan melakukan perluasan dengan mengambil kebijakan perbaikan program dari delapan standar nasional pendidikan.

Menurut Michael E. Porter (2007), berupa keunggulan dalam pembiayaan agar dalam pengelolaan pembiayaan lebih agresif, tepat guna dan tepat sasaran, deferensiasi sebagai tindakan kepala sekolah membuat sebuah hasil yang baru dan lebih unik, dan memiliki sebuah fokus pada segmen pelayanan siswa sebagai pelanggan utamanya.

Kepala sekolah sebagai pemimpin dapat mengintegrasikan dan adaptasi dengan Standar Nasional Pendidikan, sebagai acuan dalam membuat perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi pendidikan, guna menciptakan sekolah yang berkualitas. Kepala sekolah sebagai pemimpin dan sekaligus sebagai edukator, perlu menyikapi secara sistemik, terpadu dan menyeluruh. Hal ini adalah untuk melakukan reorientasi dan perbaikan sekolah secara menyeluruh. Menurut Alan minimal ada dua hal yang dapat dilakukan oleh kepala sekolah sebagai indikator kinerjanya. Indikator kinerja itu berupa; (1) adaptasi, dimana kepala sekolah perlu melakukan penyesuaian yang terdapat dalam Standar Nasional Pendidikan untuk memperoleh sekolah yang unggul, (2) adopsi, yaitu melalui perluasan dan penyesuaian dari unsur-unsur yang belum ada dengan mengacu pada Standar Nasional Pendidikan.<sup>21</sup>

Kepala sekolah berupaya menerapkan strategi bertumbuh dalam mengembangkan sekolahnya dilihat melalui karakteristik antara lain ; (1) Budaya Sekolah/Madrasah, (2) Manajemen Berbasis Sekolah, (3) Implementasi Kecakapan Hidup, (4) Pengelolaan Sekolah Yang Efektif dan Efisien, (5) Pengembangan Kualitas Mengajar.<sup>22</sup>

Pengelolaan yang tepat guna dan tepat sasaran terutama dalam Standar Pembiayaan dan Sumber Daya Manusia yang masih minim, maka perlu dilakukan strategi lain yaitu WO untuk mendukung strategi dengan meminalkan kelemahan dan memanfaatkan peluang yang dapat diraihinya. Hal ini dilakukan untuk meningkatkan kualitas sekolah dengan memanfaatkan orang tua siswa, alumni dan peran komite madrasah, untuk memaksimalkan dana yang terbatas dalam kegiatan kesiswaan, penambahan sarana dan prasarana sekolah dan pembiayaan guru dan tenaga kependidikan, terutama yang masih status tidak tetap.<sup>23</sup>

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

Sedangkan menurut Edy Sujoko dalam hasil risetnya penerapakan strategi SO pada kuadran, dengan memanfaatkan kekuatan internal untuk memanfaatkan peluang eksternal sekolah. Peningkatan kualitas madrasah dilakukan melalui beberapa aspek antara lain; (1) mengembangkan kualitas lingkungan sekolah menuju komunitas belajar, (2) membentuk kelompok-kelompok prestasi siswa, (3) mengoptimalkan peran kepala sekolah sebagai leader dan manajer di sekolah, (4) penambahan fasilitas sekolah untuk mendukung sekolah digital, dan (5) dibentuk tim monitoring dan evaluasi untuk menopang efektivitas dan efisensi program sekolah.<sup>24</sup>

---

<sup>21</sup> Setyoko Allan, "Strategi Bertumbuh (Aggressive Strategy)," *Allan Setyoko* (blog), August 20, 2013, <http://allansetyoko.blogspot.com/2013/08/strategi-bertumbuh-aggressive-strategy.html>.

<sup>22</sup> Allan hal.5.

<sup>23</sup> Ririn Tius Eka Margareta and Bambang Ismanto, "Strategi Perencanaan Pembiayaan Sekolah Dalam Peningkatan Mutu Di SMP Negeri," *Kelola: Jurnal Manajemen Pendidikan* 4, no. 2 (2017): 195–204.

<sup>24</sup> Edi Sujoko, "Strategi Peningkatan Mutu Sekolah Berdasarkan Analisis Swot Di Sekolah Menengah Pertama," *Kelola: Jurnal Manajemen Pendidikan* 4, no. 1 (2017): 83–96.

Senanda dalam peningkatan sarana sekolah yang lebih mempersiapkan teknologi dan ilmu komputer, seorang kepala sekolah sebagai pemimpin pada era digital 4.0. Peningkatan kualitas sumber daya manusia didukung dengan TIK sebagai unsur utamanya. Keterbukaan dan perkembangan jaman secara cepat dan terbuka, maka pola belajar menggunakan prinsip 4C (*critical thinking, creativity, communication, collaboration*), yang menjadi tuntutan kecakapan abad 21.<sup>25</sup>

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

Hasil penelitian Lestari dan Sholeh (2020), dampak budaya sekolah dalam peningkatan mutu adalah; (1) siswa menikmati pelayanan yang maksimal dalam kegiatan intrakurikuler dan ekstrakurikuler, (2) terciptanya iklim kerja yang kondusif dan dinamis dan stabil, (3) mendapatkan kepercayaan tinggi dari masyarakat dalam menghasilkan lulusan yang berkualitas.<sup>26</sup>

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

Menurut Badawi dkk (2020).<sup>27</sup> dan Sri Lestari (2019), suasana kerja yang tenang dan damai menciptakan kenyamanan dalam bekerja seluruh warga sekolah. Kewenangan seluruh warganya secara otonom dapat meningkatkan prestasi siswa dan kelulusan sekolah. Penggunaan media belajar yang digunakan dengan dukungan dari semua komponen berdampak naiknya prestasi siswa melalui implementasi manajemen berbasis sekolah.<sup>28</sup>

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

Peran kepala madrasah dalam implementasi strategi bertumbuh adalah: (1) pertumbuhan vertikal (*vertical growth*), dicapai melalui dicapai dengan mengambil alih fungsi yang dilakukan oleh pemasok (*supplier*) dan pengguna dalam hal ini masyarakat dan lembaga pendidikan memiliki minat untuk bersekolah di madrasah atau dikenal dengan konsentrasi (*concentration*), (2) pertumbuhan horizontal (*horizontal growth*)

---

<sup>25</sup> Muslimah Hikmah Wening and Achadi Budi Santosa, "Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Menghadapi Era Digital 4.0," *JMKSP (Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, Dan Supervisi Pendidikan)* 5, no. 1 (2020): 56–64.

<sup>26</sup> Wenny Dwi Lestari and Muhamad Sholeh, "Strategi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Budaya Mutu Sekolah," n.d.

<sup>27</sup> Badawi Badawi, "Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah Dalam Meningkatkan Prestasi Belajar Peserta Didik-Copy," *Manajemen Pendidikan* 14, no. 2 (2020).

<sup>28</sup> Sri Lestari, "Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) Dalam Meningkatkan Kompetensi Guru Di SD Negeri Kalisari II/513 Surabaya.," *KABILAH: Journal of Social Community* 4, no. 1 (2019): 69–74.



adalah perluasan atas produk-produk atau output ke area geografis yang baru, melalui perluasan *output* untuk menjadi sekolah/madrasah unggulan, (3) Disersivikasi terkonsentrasi (*concentric disersivification-related*). Madrasah mengembangkan usaha-usahanya pada bisnis yang masih terkait dengan usaha utama pendidikan. Biasanya ini bisa dilakukan madrasah karena kondisi internal madrasah sangat kuat/maju. Strategi dalam mengatasi kendala adalah dengan memanfaatkan beberapa peluang yang dimiliki madrasah melalui pemanfaat media sosial, misalnya facebook, instagram, twiter dan lain sebagainya. Untuk menjaga stabilitas keberadaan madrasah maka diperlukan sebuah komitmen dari semua warga madrasah dalam menjalankan tugasnya. Hal ini diperkuat oleh Nurhadidjah (2020), komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan secara bersama-sama berpengaruh terhadap *turover intention* karyawan sebesar 88,1%.<sup>29</sup>

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

#### **D. KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis data dari bab sebelumnya, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

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

---

<sup>29</sup> Nurhajidah Yasmin Ghaisani, Nur Hidayati, and Budi Wahono, "Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Turnover Intention Karyawan (Studi Pada Coffee Shop Kopi Studio24 Kota Malang)," *Jurnal Ilmiah Riset Manajemen* 9, no. 04 (2020).

## DAFTAR PUSTAKA

- Allan, Setyoko. "Strategi Bertumbuh (Aggressive Strategy)." *Allan Setyoko* (blog), August 20, 2013. <http://allansetyoko.blogspot.com/2013/08/strategi-bertumbuh-aggressive-strategy.html>.
- Amrullah, Muh Ali, Burhannudin Burhannudin, and Sirajudin Sirajudin. "Analisis Laporan Pertanggungjawaban Dana Bantuan Operasional Sekolah Pada Sekolah Dasar 110 Negeri Saele Desa Asana Kecamatan Burau Kabupaten Luwu Timur." *Jurnal Kolaboratif Sains* 1, no. 1 (2019).
- Badawi, Badawi. "Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah Dalam Meningkatkan Prestasi Belajar Peserta Didik-Copy." *Manajemen Pendidikan* 14, no. 2 (2020).
- Evaluasi Diri Sekolah SD, SMP, SMA, SMK Lengkap," *Guru Pengajar* (blog), November 1, 2019, <https://gurupengajar.com/evaluasi-diri-sekolah.html>.
- Ghaisani, Nurhajidah Yasmin, Nur Hidayati, and Budi Wahono. "Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Turnover Intention Karyawan (Studi Pada Coffee Shop Kopi Studio24 Kota Malang)." *Jurnal Ilmiah Riset Manajemen* 9, no. 04 (2020).
- Guru Pengajar. "Evaluasi Diri Sekolah SD, SMP, SMA, SMK Lengkap," November 1, 2019. <https://gurupengajar.com/evaluasi-diri-sekolah.html>.
- Hayudiyani, Meila, Bagus Rachmad Saputra, Maulana Amirul Adha, and Nova Syafira Ariyanti. "Strategi Kepala Sekolah Meningkatkan Mutu Pendidikan Melalui Program Unggulan Sekolah." *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan* 8, no. 1 (2020): 89–95.
- Lestari, Sri. "Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) Dalam Meningkatkan Kompetensi Guru Di SD Negeri Kalisari II/513 Surabaya." *KABILAH: Journal of Social Community* 4, no. 1 (2019): 69–74.
- Lestari, Wenny Dwi, and Muhamad Sholeh. "Strategi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Budaya Mutu Sekolah," n.d.
- Margareta, Ririn Tius Eka, and Bambang Ismanto. "Strategi Perencanaan Pembiayaan Sekolah Dalam Peningkatan Mutu Di SMP Negeri." *Kelola: Jurnal Manajemen Pendidikan* 4, no. 2 (2017): 195–204.
- Nuraida, Dede. "Perlunya reformasi pendidikan, pembelajaran, dan teknologi di era pengetahuan." *el-Hayah* 1, no. 2 (March 29, 2012). <https://doi.org/10.18860/elha.v1i2.1688>.
- Pengertian Strategi - Tingkat, Jenis, Bisnis, Para Ahli," accessed May 15, 2021, <https://www.gurupendidikan.co.id/pengertian-strategi/>.
- Priatmoko, Sigit. "Memperkuat Eksistensi Pendidikan Islam Di Era 4.0." *TA'LIM: Jurnal Studi Pendidikan Islam* 1, no. 2 (2018): 221–39.
- Rasminto, Hendri, and Arsito Ari Kuncoro. "Perancangan Sistem Informasi Penggunaan Dana Bantuan Operasional Sekolah Terpadu Dengan Metode Berorientasi Objek." In *Prosiding Seminar Nasional & Internasional*, Vol. 1, 2018.
- Setyoko, Allan "Stragei Bertumbuh (Aggressive Stragy)," accessed December 29, 2020, <http://allansetyoko.blogspot.com/2013/08/strategi-bertumbuh-aggressive-strategy.html>.
- Sujoko, Edi. "Strategi Peningkatan Mutu Sekolah Berdasarkan Analisis Swot Di Sekolah Menengah Pertama." *Kelola: Jurnal Manajemen Pendidikan* 4, no. 1 (2017): 83–96.
- Setyoko, Allan . "Strategi Bertumbuh (Aggressive Strategy)." Accessed December 29, 2020. <http://allansetyoko.blogspot.com/2013/08/strategi-bertumbuh-aggressive-strategy.html>.
- Sulistian, Lilis, Barlian Barlian, and Mursidin Mursidin. "Analisis Pengelolaan Dana Bantuan Operasional Sekolah (Bos) Di Smp Negeri 1 Langara Kabupaten Konawe Kepulauan." *Jurnal Wahana Kajian Pendidikan IPS* 1, no. 2 (2017): 151–60.

- Wening, Muslimah Hikmah, and Achadi Budi Santosa. "Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Menghadapi Era Digital 4.0." *JMKSP (Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, Dan Supervisi Pendidikan)* 5, no. 1 (2020): 56–64.
- Wulandari, Ariani, Neni Triana, and Devi Yasmin. "Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Karyawan Di PTPN XIII Kebun Ngabang." *Jurnal Produktivitas: Jurnal Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Pontianak* 7, no. 1 (2020).
- Tan, Charlene. "The Reform Agenda for Madrasah Education in Singapore." *Diaspora, Indigenous, and Minority Education* 3, no. 2 (2009): 67–80.
- Amir, M.Taufik *Manajemen Strategik, Konsep dan Aplikasi*, Jakarta: Radja Grafindopersada; 2016
- Chairunnisa, Connie, *Manajemen Pendidikan dalam Multi Perspektif*, Jakarta: PT Radjagrafindo Persada, 2016.
- Emzir, *Metodologi Penelitian Kualitatif, Analisis Data*, Jakarta, RajaGrafindo Persada, 2016.
- Firmansyah, Anang. *Pengantar E-Marketing*. Pasuruan: Qiara Media, 2019.
- Hanif Al, Fata. *Analisis Dan Perancangan Sistem Informasi*. Yogyakarta: Andi Offset, 2017.
- Hanif F. Al, *Analisis dan Perancangan Sistem Informasi*. Yogyakarta: Andi Offset, 2017
- Lestari, Wenny Dwi, and Muhamad Sholeh. "Strategi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Budaya Mutu Sekolah," n.d.
- Murhanda, and Yo Giap, Ceng. *Pengantar Teknologi Informasi*. Jakarta: Mitra Wacana Media, 2011.
- Pedoman Evaluasi Diri Madrasah. Jakarta: Kementerian Agama Republik Indonesia, 2020.
- Pedoman Evaluasi Diri Madrasah, Jakarta: Kementerian Agama Republik Indonesia, 2020.
- Pujileksono, Sugeng, *Metode Penelitian Komunikasi Kualitatif*, Malang: Intrans ublising, 2016.
- Rivai, Abdul & Darsono Prawironegoro, *Manajemen Strategis*, Jakarta: Mitra Wacana Media; 2015.
- Rochaety, Eti, Faizal Ridwan, and Tupi Setyowati. *Sistem Informasi Manajemen*. Jakarta: Mitra Wacana Media, 2012.
- Sambutan Menteri Agama Republik Indonesia Dalam Rangka Peresmian Madrasah Reform 2020.
- Sutabri, T. *Sistem Informasi Manajemen*. Yogyakarta: Andi Offset, 2016.
- Zakiyudin, *Sistem Informasi Manajemen*. Jakarta: Mitra Wacana