

**STRATEGI KEPALA MADRASAH DALAM MENINGKATKAN  
CITRA MADRASAH DI MADRASAH ALIYAH NEGERI KANDAT**

**TESIS**

Oleh :

ALIF NUR LAILA  
NIM: 12710031



**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM  
PASCASARJANA UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG  
2015**

**STRATEGI KEPALA MADRASAH DALAM MENINGKATKAN  
CITRA MADRASAH DI MADRASAH ALIYAH NEGERI KANDAT**

**TESIS**

**Diajukan kepada Pascasarjana  
Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang  
untuk memenuhi beban studi pada  
Program Magister Manajemen Pendidikan Islam**

**Oleh:**

**Alif Nur Laila  
NIM. 12710031**

Pembimbing I,

Pembimbing II,

**(Prof, Dr, H. Baharuddin, M.Pd.I)  
NIP. 1956 1231 1983 0310 32**

**(Dr, H. Munirul Abidin, M.Ag)  
NIP. 1972 0420 2002 1210 03**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM  
PASCASARJANA UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG  
2015**

## LEMBAR PERSETUJUAN UJIAN TESIS

Tesis dengan judul “**STRATEGI KEPALA MADRASAH DALAM MENINGKATKAN CITRA MADRASAH DI MADRASAH ALIYAH NEGERI KANDAT**” ini telah diperiksa dan di setujui untuk diuji.

Batu, 10 Juni 2015

Pembimbing I,

(Prof, Dr, H. Baharuddin, M.Pd.I)

**NIP. 1956 1231 1983 0310 32**

Pembimbing II,

(Dr, H. Munirul Abidin, M.Ag)

**NIP. 1972 0420 2002 1210 03**

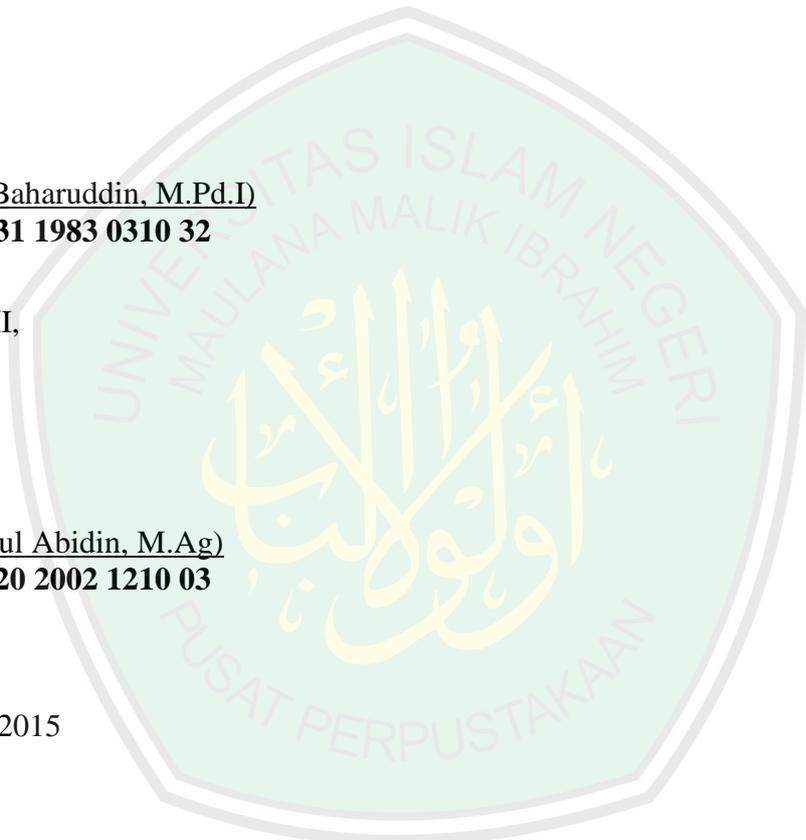
Batu, 10 Juni 2015

Mengetahui,

Ketua Jurusan Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam

(Prof, Dr, H. Baharuddin, M.Pd.I)

**NIP. 1956 1231 1983 0310 32**



Tesis dengan judul “**STRATEGI KEPALA MADRASAH DALAM MENINGKATKAN CITRA MADRASAH DI MADRASAH ALIYAH NEGERI KANDAT**” ini telah diuji dan dipertahankan di depan sidang dewan penguji pada tanggal 24 Juni 2015

Dewan Penguji

(Prof. Dr. H. Muhammad Djakfar, SH, M, Ag), **Penguji Utama**  
**NIP. 1949 0929 1981 0310 04**

(Dr. H. Fatah Yasin, M, Ag), **Ketua**  
**NIP. 1967 1220 1999 8031 000**

(Prof, Dr, H. Baharuddin, M.Pd.I), **Anggota**  
**NIP. 1956 1231 1983 0310 32**

(Dr, H. Munirul Abidin, M.Ag), **Anggota**  
**NIP. 1972 0420 2002 1210 03**

Mengetahui,

Direktur Program Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang

(Prof, Dr, H. Muhaimin, M.A)  
**NIP. 1956 1211 1983 0310 05**

**SURAT PERNYATAAN  
ORISINALITAS PENELITIAN**

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Alif Nur Laila

NIM : 12710031

Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam(MPI)

Alamat : Perum Bukit Cemara Tidar, F4/5, Karang Besuki,  
Sukun, Malang

Judul Penelitian : Strategi Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Citra  
Madrasah di MAN Kandat

Menyatakan bahwa dalam hasil penelitian yang saya buat untuk memenuhi persyaratan kelulusan pada Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Uin Maulana Malik Ibrahim Malang dengan judul tersebut diatas adalah hasil karya sendiri dan bukan merupakan hasil duplikasi karya orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila kemudian hari ada klain dari pihak lain, maka saya siap bertanggung jawab untuk diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan dari pihak manapun.

Batu, Juni 2015

Hormat saya,

Alif Nur Laila  
NIM. 12710031

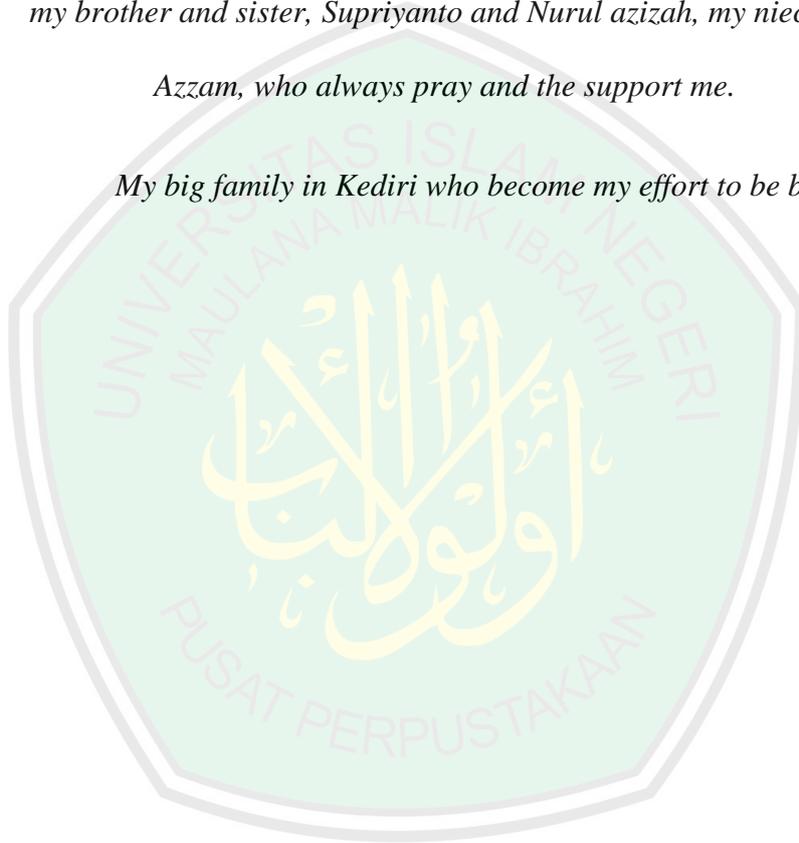
## LEMBAR PERSEMBAHAN

*I dedicate this thesis for:*

*My respectable Father and Mother, H. Mu'thi and Hj.Musyarofah who  
are my motivations, inspirations.*

*My beautiful daughter, Kayyisa who becomes my power of life,  
my brother and sister, Supriyanto and Nurul azizah, my niece, Azka and  
Azzam, who always pray and the support me.*

*My big family in Kediri who become my effort to be better.*



## HALAMAN MOTTO

يَأَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا إِذَا قِيلَ لَكُمْ تَفَسَّحُوا فِي الْمَجَالِسِ فَافْسَحُوا  
يَفْسَحِ اللَّهُ لَكُمْ وَإِذَا قِيلَ أَنْشُرُوا فَأَنْشُرُوا يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ ءَامَنُوا مِنْكُمْ  
وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ ﴿١١﴾

*ARTINYA: Hai orang-orang beriman apabila dikatakan kepadamu:  
"Berlapang-lapanglah dalam majlis", maka lapangkanlah niscaya Allah  
akan memberi kelapangan untukmu. Dan apabila dikatakan: "Berdirilah  
kamu", maka berdirilah, niscaya Allah akan meninggikan orang-orang  
yang beriman di antaramu dan orang-orang yang diberi ilmu  
pengetahuan beberapa derajat. Dan Allah Maha Mengetahui apa yang  
kamu kerjakan. (Al-Mujadilah: Ayat 11)<sup>1</sup>*

<sup>1</sup> Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemah*, (Bandung: CV. Penerbit –ART, 2005), hal. 544

## KATA PENGANTAR



Segala puja-puji syukur kehadirat Tuhan Yang Maha Esa yang telah memberikan limpahan taufik, rahmah dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan tesis dengan lancar. Shalawat serta salam semoga tetap terlimpahkan kepada Nabi Muhammad saw yang telah menjadi qudwah uswatun hasanah dengan membawa pancaran cahaya Kebenaran yang berlandaskan iman dan islam.

Seiring dengan terselesaikannya penyusunan tesis ini, tak lupa penulis menyampikan terima kasih dan penghargaan tanpa batas kepada semua pihak yang telah memberikan arahan, bimbingan dan petunjuk serta motivasi dalam proses penyusunannya, antara lain :

1. Rektor Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang, Prof. Dr. H. Mudjia Rahardjo, M.Si dan para pembantu rector. direktur Program pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, Prof. Dr. Muhaimin, MA yang telah memberikan banyak kemudahan selama penulis menempuh pendidikan.
2. Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan Islam dan selaku Dosen Pembimbing 1, Prof. Dr. H. Baharuddin, M.Pd.I yang disela kesibukan beliau, tak kenal lelah membimbing, memberi saran, dan motivasi dengan penuh kesabaran dan keikhlasan.
3. Sekretaris Program Studi Manajemen Pendidikan Islam dan selaku Dosen Pembimbing II, Dr. H. Munirul abiding, M.Ag, yang telah memberikan bimbingan , pengarahan , motivasi, serta saran berharga sehingga tesis ini dapat tersusun dengan baik dan rapi.
4. Seluruh tenaga pengajar Program Pascasarjana Uin Maulana Malik Ibrahim Malang yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu, dari beliau semua penulis menimba ilmu dan menambah wawasan. Ungkapan terima

kasihrasanya tidak cukup menggantikan apa yang telah mereka berikan kepada penulis.

5. Bagian Tata Usaha Program Pascasarjana Uin Maulana Malik Ibrahim Malang yang telah memebrikan bantuan dan layanan administrasi sehingga mempermudah penyusunan tesis.
6. Semua civitas Madrasah Aliyah Negeri Kandat, Khususnya kepada Kepala Madrasah Aliyah Negeri Kandat, Bapak Hary Wiyanto, M, Pd, KTU, Bapak Aminuddin, waka Kurikulum, Ibu Haniyah, Ibu Erning Waka Kesiswaan, Bapak Arif Waka Sarana Prasarana, Bapak Nursalim Waka Humas, yang telah meluangkan waktu untuk memberikan informasi dalam penelitian ini..
7. Ayahanda dan Ibunda tercinta, putri kecil tersayang, kakak-kakak, dan keluarga besar yang tiada henti telah memberikan motivasi baik berupa moril, do'a restu, yang diberikan dengan penuh cinta dan kasih sayang, lebih-lebih materiil, sehingga ananda dapat menyelesaikan penyusunan tesis dengan baik.

Penulis menyadari bahwa tesis ini jauh dari sempurna dan masih abyak kekurangan. oleh karena itu, penulis menampaikan terima kasih atas saran dan kritikan yang diberikan dalam rangka perbaikan dan penyempurnaan tesis ini. Permohonan maaf penulis haturkan kepada semua pihak apabila dalam proses mengikuti pendidikan dan penyelesaian tesis ini ditemukan kekurangan dan kesalahan. Akhirnya, Penulis berharap semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi pembaca pada umunya dan bagi penulis khususnya

Malang, Juni 2015

Alif Nur Laila  
NIM. 12710031

## DAFTAR ISI

Halaman Sampul .....	i
Halaman Judul.....	ii
Lembar Persetujuan.....	iii
Lembar Pengesahan .....	iv
Surat Pernyataan Orisinalitas Penelitian .....	v
Lembar Persembahan .....	vi
Halaman Motto.....	vii
Kata Pengantar .....	viii
Daftar Isi.....	ix
Daftar Tabel .....	xiv
Daftar Gambar.....	xv
Abstrak .....	xvi
<b>BAB I. PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
A. Konteks Penelitian.....	1
B. Fokus Penelitian .....	15
C. Tujuan Penelitian.....	16
D. Manfaat Penelitian.....	16
E. Originalitas Penelitian .....	17
F. Definisi Istilah .....	23
G. Sistematika Penulisan.....	26
<b>BAB II. KAJIAN PUSTAKA .....</b>	<b>28</b>
A. Citra Madrasah.....	28
1. Pengertian Citra .....	28
2. Perkembangan Citra dan Karakteristiknya .....	30
3. Pentingnya Citra terhadap Madrasah.....	36
B. Strategi Membangun Citra.....	39
1. Pengertian Strategi .....	39
2. Ciri- Ciri Strategi .....	44
3. Strategi Membangun Citra.....	49
C. Meningkatkan Citra Madrasah.....	52
1. Pengertian Meningkatkan Citra .....	52

2. Strategi Meningkatkan Citra.....	53
D. Peran Kepala Madrasah dalam Peningkatan Citra Madrasah.....	59
1. Pengertian Kepala Madrasah .....	59
2. Tugas Pokok Kepala Madrasah .....	60
3. Peran Kepala madrasah dalam meningkatkan citra Madrasah.....	82
<b>BAB III. METODE PENELITIAN .....</b>	<b>87</b>
A. Pendekatan Dan Jenis Penelitian .....	88
B. Kehadiran Peneliti .....	93
C. Lokasi Penelitian .....	94
D. Instrument Penelitian.....	95
E. Data dan Sumber Data Penelitian.....	97
F. Teknik Pengumpulan Data .....	100
1. Observasi .....	100
2. Wawancara .....	102
3. Dokumentasi.....	105
G. Teknik Analisis Data .....	106
H. Teknik Pengecekan Keabsahan Temuan .....	108
1. Kredibilitas .....	109
2. Transferabilitas .....	111
3. Dependabilitas .....	112
4. Konfirmabilitas.....	112
<b>BAB IV. PAPARAN DATA DAN TEMUAN PENELITIAN .....</b>	<b>114</b>
<b>A. Profil Madrasah Aliyah Negeri Kandat.....</b>	<b>114</b>
1. Sejarah Singkat MAN Kandat.....	114
2. Sekilas kepala MAN Kandat .....	120
3. Organisasi dan Administrasi MAN Kandat .....	122
4. Model Rekrutmen Pegawai MAN Kandat .....	124
5. Keuangan MAN Kandat.....	126
6. Kurikulum MAN Kandat .....	126
7. Peserta didik MAN Kandat .....	130
8. Tenaga Kepegawaian MAN Kandat .....	132

9. Sarana Prasarana MAN Kandat .....	133
10. Hubungan Masyarakat MAN kandat .....	136
11. Perpustakaan MAN Kandat.....	138
12. Bimbingan dan Konseling MAN Kandat.....	139
<b>B. Paparan Data Penelitian .....</b>	<b>142</b>
1. Strategi Kepala Madrasah dalam Membangun Citra MAN Kandat.....	142
2. Strategi Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Citra MAN Kandat.....	166
3. Dampak dari Pembentukan Citra yang Dilaksanakan oleh Kepala Madrasah MAN Kandat.....	174
<b>C. Temuan Penelitian .....</b>	<b>183</b>
1. Strategi Kepala Madrasah dalam Membangun Citra MAN Kandat .....	183
2. Strategi Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Citra MAN Kandat.....	186
3. Dampak dari Pembentukan Citra yang Dilaksanakan oleh Kepala Madrasah MAN Kandat.....	187
<b>BAB V. PEMBAHASAN .....</b>	<b>191</b>
A. Strategi Kepala Madrasah dalam Membangun Citra MAN Kandat.....	191
B. Strategi Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Citra MAN Kandat.....	197
C. Dampak dari Pembentukan Citra yang Dilaksanakan oleh Kepala Madrasah MAN Kandat .....	202
<b>BAB VI. PENUTUP .....</b>	<b>207</b>
A. Kesimpulan.....	207
B. Saran.....	209
<b>DAFTAR RUJUKAN .....</b>	<b>211</b>
<b>LAMPIRAN- LAMPIRAN .....</b>	<b>217</b>

## DAFTAR TABEL

<b>Tabel</b>	<b>Halaman</b>
1.1.1. Perbandingan dan Persamaan Dengan Penelitian Terdahulu.....	22
4.1.1. Perkembangan Jumlah Peserta Didik MAN Kandat.....	131
4.1.2. Kualifikasi Tenaga Pendidik dan Tenaga Kependidikan.....	132
4.1.3. Fasilitas dan Gedung MAN Kandat .....	135
4.2.1. Kondisi Fasilitas dan Gedung MAN Kandat .....	145
4.2.2. Perkembangan Jumlah Peserta Didik MAN Kandat.....	180



## DAFTAR GAMBAR

<b>Gambar</b>	<b>Halaman</b>
2.1.1. Model Pembentukan Citra .....	50
2.2.1. Tahap Mempopulerkan Citra.....	54
2.4.1. Kerangka Konseptual .....	
4.1.1. Struktur Organisasi Man Kandat .....	123
4.1.2. Struktur Organisasi BK Man Kandat.....	140
4.2.1. Citra Madrasah yang Diunggulkan.....	182
4.3.1 Strategi Membangun Citra Man Kandat.....	183
4.3.2. Strategi Peningkatkan Citra Man Kandat.....	186
4.3.3. Kesimpulan Hasil Temuan Penelitian .....	189



## ملخص البحث

أليف نور ليلي، 2015، استراتيجية رئيس المدرسة في ترقية الانطباع المدرسة العالية الحكومية بكاندات. برنامج المحستير الجامعة الإسلامية الحكومية مولانا مالك إبراهيم، محستير إدارة المدرسة الإسلامية، المشريف الأستاذ الدكتور الحاج بحار الدين، M.Pd.I و الدكتور الحاج منير العابدين، M.Ag

الكلمة الرئيسية: استراتيجية رئيس المدرسة، ترقية الإنطباع

نشأت هذه الدراسة من ملاحظة الباحثة من ظاهرة تغيير المدرسة من المدرسة العالية الفجر إلى المدرسة العالية الحكومية كاندات. كانت هذه المدرسة قبل تغييرها تحت رياسة مؤسسة التربية الإسلامية الفجر ثم تغيرت إلى المدرسة العالية الحكومية الاستعدادية خمس سنوات، وأصبحت المدرسة العالية الحكومية كاندات مند سنة 2009، وليست من السهولة في تكوين وترقية إنطباعها، وذلك بوجود المشقات كما وجهها المدارس الأخرى وهي تقليل المجتمع عن المدرسة. من تلك الظاهرة لعب رئيس المدرسة دورا هاما في تكوين الإنطباع المدرسة المرجوة. قصدت هذه الدراسة لكشف استراتيجية رئيس المدرسة في ترقية الإنطباع المدرسة العالية الحكومية كاندات مركزا على استراتيجية رئيس المدرسة في تكوين إنطباع المدرسة العالية الحكومية كاندات واستراتيجية رئيس المدرسة في ترقية إنطباع المدرسة العالية الحكومية كاندات وما أثر تكوين إنطباع المدرسة العالية الحكومية كاندات. إن هذه الدراسة من الدراسة الكيفية الواقعية، والمنهج الذي سلكت عليه الباحثة للحصول على جمع الحقائق الموثوقة بما في هذه الدراسة هي منهج المقابلة أو الحوار ومنهج الملاحظة ومنهج الوثائقي أو الكتابي. وتحليل الحقائق استخدمت الباحثة المنهج الجمع وهو جمع الحقائق وتبسيط الحقائق وتجهيز الحقائق ثم أخذ الاستنبات، لمعرفة عن صحة الحقائق قامت الباحثة بمعرفة ثقة الحقائق وامكان تحويلها وجدارتها وتأكيدها بالمصادر والنظريات والمناهج الموجودة.

ونتيجة هذا البحث هي (1) استراتيجية رئيس المدرسة في تكوين إنطباع المدرسة العالية الحكومية بثلاث طرق، هي (أ) معرفة مقدار المدرسة، (ب) تحسين المدرسة عامة، (ج) ترويج المدرسة وإعلامها إلى المجتمع، (2) استراتيجية رئيس المدرسة في ترقية إنطباع المدرسة العالية الحكومية كاندات بتقوية المدرسة وإظهارها إلى المجتمع، (3) وأثر هذا الإنطباع هي (أ) وجود المدرسة الجيدة لأجل تربية المجتمع، (ب) ترقية تربية المجتمع، (ج) حث البيئة المجتمع الديني للمدرسة العالية الحكومية كاندات كمركز الأنشطة الدينية، (د) ترقية اعتقاد المجتمع نحو المدرسة وذلك بزيادة عدد الطلبة.

إن هذه الدراسة مؤسسا على الظاهرة التي وجدت الباحث وهي التغيير من المدرسة العالية الفجر إلى المدرسة العالية الحكومية كاندات.

إن هذه الدراسة من الدراسة الكيفية الواقعية. استخدمت الباحثة طريقة المقابلة المباشرة والملاحظة والوثيقة في جمع البيانات وجمع الطريقة بين جمع البيانات وتبسيط البيانات وتجهيز البيانات ثم أخذ الاستنبات في تحليل الحقائق.

## ABSTRAK

Nur laila, Alif, 2015, *Strategi Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Citra Madrasah Aliyah Negeri Kandat*. Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim, Magister Manajemen Pendidikan Islam, Pembimbing (1)Prof, Dr. H. Baharuddin M, Pd. I, (2) Dr, H. Munirul abidin, M. Ag.

Kata kunci: Strategi Kepala Madrasah, Meningkatkan Citra

Studi ini berawal dari pengamatan penulis terhadap fenomena perubahan MA Al-Fajar menjadi MAN Kandat. Madrasah ini awalnya merupakan madrasah yang dinaungi YPI Al-Fajar yang kemudian setelah melewati proses menjadi Madrasah Aliyah Persiapan Negeri selama 5 tahun, akhirnya pada tahun 2009 madrasah telah menjadi MAN kandat. Dalam perjalanan madrasah, ternyata upaya dalam membentuk dan meningkatkan citra bukan hal yang mudah. Permasalahan yang dihadapi hampir sama seperti permasalahan madrasah pada umumnya, madrasah yang masih dipandang sebelah mata oleh masyarakat. Berdasarkan fenomena tersebut, maka sudah tentu peran dari kepala madrasah menjadi harapan besar bagi madrasah untuk dapat mewujudkan citra madrasah yang diharapkan. Penelitian ini bermaksud untuk mengungkap tentang strategi kepala madrasah dalam meningkatkan citra MAN Kandat dengan sub fokus: bagaimana strategi kepala madrasah dalam membangun citra MAN Kandat, meningkatkan MAN Kandat, dan dampak dari pembentukan citra yang dilaksanakan oleh kepala MAN Kandat.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi kasus. Pengumpulan data menggunakan teknik wawancara, observasi, dan dokumentasi. Sedang teknik analisa data, peneliti menggunakan model analisis interaktif yang mengandung empat komponen yang saling berkaitan, yaitu pengumpulan data, penyederhanaan data, pemaparan data dan penarikan dan pengajuan kesimpulan. Pengecekan keabsahan temuan dilakukan dengan kredibilitas, transferabilitas, dependabilitas, dan konfirmabilitas, dengan menggunakan berbagai sumber, teori, dan metode sehingga diperoleh data yang objektif.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) strategi kepala madrasah dalam membangun citra MAN Kandat dilakukan dengan tiga tahap, (a) mempelajari berbagai kekuatan dan kelemahan madrasah,(b) memperbaiki kondisi internal madrasah baik segi fisik maupun non fisik, dan (c) melakukan promosi dan pengenalan madrasah kepada masyarakat. (2) Strategi kepala madrasah dalam meningkatkan citra MAN Kandat yaitu melalui dua langkah, (a) langkah kedalam guna memperkuat madrasah dan (b) ke luar madrasah untuk menunjukkan madrasah kepada masyarakat. (3) dampak yang muncul dari pencitraan: (a) Mewujudkan madrasah berkualitas yang dapat memenuhi kebutuhan pendidikan masyarakat, (b) Meningkatkan kualitas pendidikan masyarakat, (c) Kultur masyarakat yang agamis merupakan pendorong utama bagi MAN Kandat untuk menjadi pusat kegiatan keagamaan, dan (d) Meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap keberadaan madrasah dengan bukti jumlah siswa yang bertambah.

## ABSTRACT

Nur Laila, Alif, 2015, The Strategy of Principal in Improving Image of Islamic Senior High School (MAN) Kandat. Graduate Program of the State Islamic University of Maulana Malik Ibrahim, Post Graduate of Islamic Education Management, The Supervisor (1) Prof., Dr. H. Baharuddin M, Pd. I, (2) Dr., H. Munirulabidin, M. Ag.

Keywords: Strategy of Principal, Image building

This study started from the researcher's observation of the phenomenon of MA Al-Fajar become MAN Kandat. Before being MAN Kandat, this madrasah was originally was shaded by YPI Al-Fajar and became Madrasah Aliyah Negeri persiapan (MAPN) for 5 years, finally in 2009 madrasah have become MAN Kandat. In the course of the madrasah, the efforts in build and improve the image building is not easy. The problem faced mostly same as the problem faced by other madrasah in general, the image of madrasah only becomes the second class after public school. Based on this phenomenon, it is certainly the duty of the principal to change the image building of madrasah be better. The aims of this study is to shed light on the strategy of principal in improving the image of MAN Kandat with sub-focus: how strategies of principal in an effort to build the image of MAN Kandat, improve the image of MAN Kandat, and the impact of build the image building which performed by the principal of MAN Kandat.

This study employs a qualitative approach and uses case studies. Collecting data uses depth interview, observation, and documentation. In analyzing data, the researchers uses an interactive model that contains four interrelated components, namely data collection which consist of: simplifying the data, exposing data and withdrawing data and taking conclusion. Checking the validity of the findings made by the credibility, transferabilitas, dependability, and konfirmabilitas, using a variety of sources, theories and methods in order to obtain objective data.

The research findings show that: (1) strategy of principal in an effort to build the image of MAN Kandat by using of three phases, (a) study the various strengths and weaknesses of madrasah, (b) fixing the internal condition of the madrasah both in terms of physical and non-physical, and (c) promotion and introduction it in to the public. (2) Strategy of the headmaster in improving the image of MAN Kandat through two steps, internal action to strengthen the power of madrasah and eksternal action to show the quality of madrasah to the public. (3) the effects in building the image of madrasah are: (a) Delivering good quality of madrasah to fulfil good educational needs of society, (b) Improving the quality of public education, (c) the religious culture of society is a key for MAN Kandat to become a center of religious activity, and (d) Increase the public confidence in the existence of madrasah with evidence of increasing numbers of students.

# BAB I PENDAHULUAN

## A. Konteks Penelitian

Madrasah merupakan sekolah umum berciri khas Islam yang muatan kurikulumnya sama dengan sekolah dan memiliki sistem pendidikan yang menggabungkan antara sistem pendidikan tradisional dan sistem modern. Madrasah menjadi cermin bagi umat Islam yang memiliki fungsi dan tugas untuk merealisasikan cita-cita umat Islam yang menginginkan anak mereka dididik menjadi manusia beriman dan berilmu pengetahuan. Madrasah sebagai lembaga pendidikan Islam memiliki peran sebagai pewarisan budaya melalui pendidikan yang bersistem nilai dan kepercayaan, pengetahuan dan norma-norma serta adat kebiasaan dan berbagai perilaku tradisional yang telah membudaya pada satu generasi ke generasi berikutnya.<sup>2</sup> Di lain pihak madrasah juga berperan sebagai *agent of change* yang berupaya untuk membuang unsur budaya lama yang dipandang tidak cocok dan perlunya memasukkan unsur budaya baru.

Meskipun sulit untuk memastikan kapan madrasah didirikan dan madrasah mana yang pertama kali berdiri, namun Kementerian Agama mengakui bahwa setelah Indonesia merdeka sebagian besar sekolah agama berpola madrasah diniyah merupakan asal-muasal dari mulai berkembangnya

---

<sup>2</sup> Ida Rochmawati, *Optimalisasi Peran Madrasah Dalam Pengembangan Sistem Nilai Masyarakat*, Jurnal PEDAGOGIA Vol. 1, No. 2, Juni 2012, hal. 164.

madrasah-madrasah formal.<sup>3</sup> Perubahan kelembagaan terjadi setelah berkembangnya sistem klasikal, yang awalnya diperkenalkan oleh pemerintah kolonial melalui sekolah - sekolah umum yang didirikan di berbagai wilayah Nusantara. Kemudian lembaga-lembaga pendidikan keagamaan tersebut yang menjadi cikal bakal dari madrasah-madrasah formal yang berada pada jenjang pendidikan sekarang.

Perubahan kelembagaan pendidikan madrasah di Indonesia menurut Karl Steernbrink pada umumnya bermula dari pesantren dan bisa di anggap sebagai perkembangan lebih lanjut atau pembaharuan dari lembaga pendidikan pesantren atau surau. Pembaharuan yang dimaksud menurut *Karl Steernbrink*, meliputi tiga hal,<sup>4</sup> yaitu usaha menyempurnakan sistem pendidikan pesantren, penyesuaian dengan sistem pendidikan Barat, dan upaya menjembatani antara sistem pendidikan tradisional pesantren dan sistem pendidikan Barat.

Di Indonesia sendiri, perkembangan madrasah, menurut *Daulay*, disebutkan terjadi tiga fase masa perkembangan madrasah sejak masa kemerdekaan.<sup>5</sup> Fase pertama antara tahun 1945-1974. Dari sini embrio madrasah lahir. Pada fase ini madrasah lebih terkonsentrasi kepada pendidikan ilmu-ilmu agama dan kalau ada pengajaran ilmu pengetahuan umum adalah sebagai pendamping dalam memperluas cakrawala berfikir para pelajar. Lulusan madrasah terbatas kepada perguruan tinggi agama seperti IAIN, dan

---

<sup>3</sup> Hanun Asrohah, *Sejarah Pendidikan Islam*, (Jakarta: Logos Wacana Ilmu, 1999), hal. 193.

<sup>4</sup> Karel A Steenbrink, *Pesantren Madrasah Sekolah: Pendidikan Islam dalam Kurun Modern*, (Jakarta: LP3ES, 1986), hal. 117.

<sup>5</sup> Daulay, Haidar Putra, *Pendidikan Islam: Dalam Sistem Pendidikan Nasional di Indonesia*, (Jakarta: Prenada Media, 2004), hal. 47-48.

PTAIS lainnya dan jika ingin meneruskan ke UMPTN masih mengalami hambatan. Dalam hal ini pendidikan Islam di Indonesia secara garis besar terbagi ke dalam dua tingkatan: makro dan mikro.<sup>6</sup> Pada level yang pertama, pendidikan Islam bersentuhan dengan sistem pendidikan nasional dan faktor-faktor eksternal lain. Sedangkan pada level yang kedua, pendidikan Islam dihadapkan pada tuntutan akan proses pendidikan yang efektif sehingga menghasilkan lulusan yang berkualitas dan berdaya saing tinggi.

Berbagai persoalan dari kedua level di atas pada prinsipnya mendorong perubahan arah pendidikan Islam mengingat tantangan kontemporer dan tantangan masa depan yang berbeda dengan tantangan masa lalu. Oleh karena itu untuk menyiapkan madrasah yang dapat menyongsong masa depan agar tetap eksis di tengah-tengah arus globalisasi, madrasah dituntut untuk selalu berupaya memberdayakan segala kemampuan yang dimiliki. Salah satu upaya yang dilakukan untuk meningkatkan mutu madrasah agar sederajat dengan madrasah umum adalah dengan diterbitkannya SKB (Surat Keputusan Bersama) 3 Menteri (Menteri Agama, Menteri Pendidikan dan Kebudayaan, dan Menteri dalam Negeri) pada tahun 1975. Dengan terbitnya SKB 3 Menteri tersebut, maka perkembangan madrasah telah memasuki fase perkembangan madrasah yang ke-2. Fase ini terjadi antara tahun 1975-1989 dimana diberlakukannya Surat Keputusan Bersama (SKB) tiga menteri. Melalui SKB tersebut, madrasah mulai diakui kesetaraan antara madrasah dengan sekolah umum pada masing-masing jenjang pendidikannya dan ijazah madrasah juga

---

<sup>6</sup> Husni Rahim, *Arah Baru Pendidikan Islam di Indonesia*, (Jakarta: Logos Wacana Ilmu, 2001), hal. 3.

diakui sederajat dengan sekolah umum yang setingkat walaupun dengan diikuti perubahan prosentase kurikulum dimana pelajaran agama sekurang-kurang 30% dan sisanya adalah pelajaran umum.

Setelah lahirnya SKB 3 Menteri tersebut, pada kenyataannya tidak serta merta madrasah lepas dari berbagai persoalan sebagaimana seperti yang telah dihadapi madrasah pada masa sebelumnya. Memang dengan lahirnya SKB 3 Menteri tersebut posisi madrasah sama dengan madrasah umum; tetapi kenyataannya masih banyak masyarakat kita memandang bahwa madrasah merupakan lembaga pendidikan kelas dua setelah posisi sekolah umum. Oleh sebab itu, usaha untuk meningkatkan mutu pendidikan lembaga ini selalu mengalami hambatan. Masalah ini kemudian didukung oleh fakta yang menunjukkan bahwa para siswa madrasah tidak/ belum mampu bersaing dan memanfaatkan kesempatan yang terbuka untuk melanjutkan ke sekolah atau perguruan tinggi lanjutan terbaik yang berada di bawah Diknas. Sebagai akibatnya, alumni madrasah hampir sama seperti sebelumnya; mereka masih tetap merupakan alumni yang berada pada strata marginal di sektor kehidupan modern.<sup>7</sup> SKB ini juga mengandung kelemahan bagi lulusan madrasah, karena tuntutan penguasaan pengetahuan umum, maka penguasaan siswa terhadap pengetahuan agama menjadi berkurang, yang selanjutnya melahirkan siswa madrasah yang berpengetahuan setengah-setengah, termasuk dalam pengetahuan agama bahkan dapat mendangkalkan pengetahuan agama di masyarakat.

---

<sup>7</sup> Jurnal Komunikasi Perguruan Madrasah, Volume 5, No.1, 2001, hal.7.

Kemudian fase terakhir menurut Karl Steernbrink adalah perkembangan madrasah pada tahun 1990-an. Pada fase ini, melalui Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional (UUSPN) No. 2 tahun 1989, madrasah dipandang sebagai madrasah umum yang bercirikan khas agama. Dari tiga fase yang di sebutkan *Daulay*, kemudian muncul Undang-undang Sisdiknas No.20 tahun 2003 tentang sistem pendidikan nasional sebagai kebijakan yang paling akhir yang bersifat umum, tetapi juga langsung berpengaruh terhadap madrasah dimana madrasah memiliki kedudukan dan peran yang sama dengan lembaga pendidikan lainnya.<sup>8</sup>

Dengan terbitnya UU No. 20 tahun 2003 maka dapat diketahui bahwa madrasah sebagai lembaga pendidikan Islam yang kini ditempatkan sebagai bagian dari pendidikan madrasah dalam sistem pendidikan nasional yang diawali dengan munculnya SKB tiga menteri telah menandakan eksistensi madrasah semakin kuat beriringan dengan madrasah umum dan merupakan langkah positif bagi peningkatan mutu madrasah baik dari status, nilai ijazah maupun kurikulumnya.<sup>9</sup> Hal ini dapat ditemukan dalam salah satu diktum pertimbangan yang menyebutkan bahwa perlunya diambil langkah-langkah untuk meningkatkan mutu pendidikan pada madrasah agar lulusan dari madrasah dapat melanjutkan atau pindah ke sekolah- sekolah umum dari sekolah dasar sampai perguruan tinggi.

Madrasah yang merupakan salah satu dari macam lembaga pendidikan di Indonesia yang berbeda dengan pesantren dan sekolah, madrasah memiliki

---

<sup>8</sup> Saridjo, Marwan, 1995, *Bunga rampai Pendidikan Islam*, (Jakarta: Tanpa penerbit), hal. 103.

<sup>9</sup> Malik Fadjar, A, *Madrasah dan Tantangan Modernitas*, (Bandung: Mizan,1998)

kemampuan untuk memadukan sistem dari keduanya. Dari sudut umurnya, keberadaan madrasah patut diacungi jempol, berkat kerja keras masyarakat madrasah tetap eksis hingga saat ini. Namun kita juga tidak bisa menampik kesan bahwa madrasah terlihat masih jalan di tempat walau terdapat beberapa madrasah yang relatif bagus, namun jumlahnya masih sedikit dibandingkan dengan jumlah keseluruhan madrasah. Image masyarakat terhadap Madrasah sering diidentikkan dengan lembaga pendidikan *second class*, tidak maju, kumuh, dan citra negatif lain masih sering menempel di madrasah harus diubah melalui unjuk prestasi dan unjuk bukti. Untuk mewujudkan madrasah yang berprestasi tersebut, maka diperlukan strategi-strategi yang harus dikembangkan oleh madrasah untuk menciptakan citra positif madrasah sehingga terdapat akselerasi peningkatan kualitas madrasah.

Madrasah sebagai sub-sistem pendidikan nasional yang mengalami persejajaran dengan sekolah umum yang proporsi pendidikan agama sebanyak 30% agama dan 70% umum dirasa sebagai tantangan yang melemahkan eksistensi pendidikan islam. Hal ini karena memunculkan dualisme sistem pendidikan di Indonesia dengan timbul kecenderungan terbukanya gap antara ilmu-ilmu agama Islam dan ilmu-ilmu umum. Gap tersebut seakan-akan muncul ilmu Islam dan ilmu bukan islam yang kemudian berdampak tidak hanya pada sistem pengajarannya tetapi juga menjurus pada keilmuannya.

Permasalahan pengelolaan pendidikan juga terjadi pada pembinaan yang dilakukan oleh Kementerian Pendidikan Nasional dan Kementerian Agama. Pembinaan Madrasah di bawah naungan Kemenag berhadapan dengan

sekolah umum di bawah pembinaan Kemendiknas yang sering menimbulkan kecemburuan sejak di tingkat SD/MI hingga perguruan tinggi. Dalam hal ini, terdapat perbedaan dalam hal anggaran pendidikan, penyediaan sarana dan prasarana pendidikan, bantuan buku serta media pembelajaran, dan juga dalam pemenuhan ketenagaan baik tenaga edukatif maupun non edukatif antara madrasah umum dengan madrasah, hingga pemberian beasiswa pendidikan lanjut sering tidak sama antara yang diterima oleh madrasah umum di bawah naungan Kemendiknas dengan madrasah di bawah naungan Kemenag.

Pemerintah sepertinya mendiskriminasikan madrasah. Anggaran pendidikan untuk sekolah umum dari pemerintah selalu lebih kecil jika dibandingkan dengan madrasah.<sup>10</sup> Padahal, berdasarkan undang-undang sistem pendidikan nasional No 20 tahun 2003, bahwa sistem pendidikan di Indonesia bersifat semesta dan menyeluruh. Menyeluruh dalam artian semua jenis pendidikan termasuk madrasah dan pondok pesantren adalah bagian dari sistem tersebut. Dalam tuntunan UU Sisdiknas pun dijelaskan alokasi anggaran untuk pendidikan sebesar 20 persen, namun itu belum terealisasi sepenuhnya yang mengakibatkan persoalan yang dihadapi madrasah untuk persoalan dana menjadi semakin berat.

Selain itu, diperparah dengan perbedaan antara madrasah swasta dan negeri. Kesenjangan antara madrasah swasta dan madrasah negeri seperti status dan background tenaga pendidik, sarana dan prasarana, kualitas input siswa dan sebagainya yang kesemuanya itu berpengaruh baik langsung maupun tidak

---

<sup>10</sup> Ahmad Yani, [Http://yhaniachmad.blogspot.com/p/anekartikel.html](http://yhaniachmad.blogspot.com/p/anekartikel.html), diakses tanggal 01 februari 2014.

langsung kepada mutu pendidikan madrasah. Kemudian lagi permasalahan yang khususnya terdapat di lembaga swasta. Lembaga swasta umumnya memiliki dua top manager yaitu kepala madrasah dan ketua yayasan atau pengurus. Meskipun telah ada garis kewenangan yang memisahkan kedua top manager tersebut, yakni kepala madrasah memegang kendali akademik sedangkan ketua yayasan/pengurus membidangi penyediaan sarana dan prasarana, sering di dalam prakteknya terjadi *overlapping*. Masalah ini biasanya lebih buruk jika di antara pengurus yayasan tersebut ada yang menjadi staf pengajar. Di samping ada kesan mematai-matai kepemimpinan kepala madrasah, juga ketika staf pengajar tersebut melakukan tindakan indisipliner seperti sering datang terlambat tetapi kepala madrasah merasa tidak berdaya menegumya.

Selain itu, praktek manajemen di madrasah yang juga sering menunjukkan model manajemen tradisional, yakni model manajemen paternalistik atau feodalistik.<sup>11</sup> Dominasi senioritas semacam ini terkadang mengganggu perkembangan dan peningkatan kualitas pendidikan. Munculnya kreativitas inovatif dari kalangan muda terkadang dipahami sebagai sikap yang tidak menghargai senior. Kondisi yang demikian ini mengarah pada ujung ekstrem negatif, hingga muncul kesan bahwa meluruskan langkah atau mengoreksi kekeliruan langkah senior dianggap sebagai perilaku buruk.

Belum lagi persoalan guru yang *miss match* dan *under qualified* atau bisa dikatakan belum layak. Menurut data Pendis Kemenag tahun 2012, dari

---

<sup>11</sup> Mujahidun, *Reposisi Fungsi Madrasah Di Tengah Sistem Pendidikan Nasional*, Mahasiswa Pascasarjana Program Doktor Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta dan Dosen Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Magelang, tnp tahun, hal. 6.

144.988 guru Madrasah Aliyah (MA), 70,60% persen berstatus guru swasta. Ini disebutnya relevan dengan kenyataan bahwa 88,63% persen madrasah dikelola oleh pihak swasta.<sup>12</sup> Ditambah lagi *Husni rahim* menyebutkan bahwa hampir 60% guru madrasah negeri termasuk kategori tidak layak.<sup>13</sup> dan bahkan guru yang termasuk layak tapi salah kamar (*mismatch*) sebesar 20%, dan sisanya 20% yang betul-betul layak dan cocok antara disiplin keilmuannya dengan bidang studi yang diajarkan.

Dalam hal kultural, akibat perbedaan yang dibesar-besarkan itu menyebabkan lembaga pendidikan madrasah yang bercirikan khas islam belum dapat mengikat hati sebagian masyarakat, mungkin karena berbagai faktor, terutama bagi kalangan masyarakat Muslim elite.<sup>14</sup> Hal ini pula yang dimungkinkan sebagai sebab-sebab kemunduran madrasah dan berkurangnya respon masyarakat terhadap keberadaan madrasah. Selain persoalan di atas, partisipasi masyarakat yang rendah, juga merupakan persoalan lain yang dihadapi oleh madrasah untuk memajukan kualitas pendidikan madrasah.

Sebagai lembaga yang usianya sudah tua, madrasah justru masih tertatih dan belum berdaya mengejar ketertinggalan dari sekolah umum yang berada di bawah naungan Kemendiknas. Sebagai gambaran saja, hasil pemerolehan data dari Emis (*Educational Management Information System*) menyebutkan bahwa dari jumlah 6.664 madrasah untuk tahun ajaran 2011-2012 jika dilihat dari kondisi madrasah-melalui aspek pengelolaan,

---

<sup>12</sup> Departemen kementerian agama propinsi jawa timur, Deskripsi madrasah tahun 2012

<sup>13</sup> Husni Rahim, *Arah Baru Pendidikan Islam di Indonesia*, hal.12

<sup>14</sup> Daulay, Haidar Putra, *Pendidikan Islam: Dalam Sistem Pendidikan Nasional di Indonesia*, hal. 49.

pembiayaan, letak geografis dan orang tua murid, hanya sekitar 12,06% yang bisa dianggap baik dimana mendapat akreditasi A, kemudian 32,62% mendapat akreditasi B, sedangkan sisanya berkondisi sebaliknya.<sup>15</sup> Kemudian menurut Tobroni menyebut madrasah sebagai “*forgotten community*” karena perhatian pemerintah terhadap keberadaan madrasah masih sangat kurang.<sup>16</sup> Pernyataan Tobroni tersebut bagi banyak orang mungkin mengejutkan, namun realitas membenarkannya. Berdasarkan data yang dikeluarkan CIDIES (*Center for Informatics Data and Islamic Studies*) Kementerian Agama, dan data base EMIS (*Education Management System*) Dirjen Pendidikan Islam Kementerian Agama, jumlah Madrasah Aliyah (MA) sebanyak 6.664 madrasah (tidak termasuk madrasah diniyah dan pesantren). Dari jumlah itu 88,63 % berstatus swasta dan hanya 11,37 % yang berstatus negeri.<sup>17</sup>

Kondisi status kelembagaan madrasah ini dapat digunakan untuk membaca kualitas madrasah secara keseluruhan, seperti keadaan guru, siswa, fisik dan fasilitas, dan sarana pendukung lainnya, karena keberadaan lembaga-lembaga pendidikan dasar dan menengah di tanah air pada umumnya sangat tergantung kepada pemerintah. Atas dasar itu, tidak terlalu salah kalau dikatakan bahwa madrasah-madrasah swasta yang berjumlah 5.906 buah mengalami masalah yang paling mendasar yaitu berjuang keras untuk dapat

---

<sup>15</sup>Jurnal Komunikasi Perguruan Madrasah, *MP (Masyarakat Pendidikan) untuk Pemberdayaan dan Kemandirian Madrasah* Volume 5, No.1, 2001, hal. 5.

<sup>16</sup> Tobroni, *Percepatan Peningkatan Mutu Madrasah* dalam <http://re-searchengines.com/drtobroni5-07.html>. diakses tanggal 05 februari 2014

<sup>17</sup> <http://emispendis.kemenag.go.id/index.php?view=rema&year=2012&hal=>, diakses tanggal 25 februari 2014

bertahan.<sup>18</sup> Kondisi madrasah yang sedemikian itu menimbulkan dilematis dalam dunia pendidikan Islam khususnya di Indonesia. Betapa tidak, pada satu sisi madrasah yang dinilai sebagai lembaga yang mencetak generasi Muslim yang terbesar di Indonesia, pada sisi lain madrasah seakan-akan tersisih dari *mainstream* pendidikan nasional, sekalipun berkenaan dengan pendidikan anak bangsa dan sebagai pendatang baru dalam sistem pendidikan nasional relatif menghadapi berbagai kendala dalam hal mutu, manajemen, dan kurikulumnya.<sup>19</sup>

Dari pemaparan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa citra madrasah sampai saat ini masih dipandang sebelah mata karena beberapa alasan. pertama pendidikan islam khususnya madrasah termarginalisasi dari modernisasi, kedua karena pendidikan Islam hanya seolah menjadi milik rakyat pinggiran/pedesaan saja, ketiga karena isi pendidikan cenderung berorientasi pada praktek ritual keagamaan dan kurang memperhatikan ilmu pengetahuan dan teknologi dan keempat karena mengalami berbagai kelemahan manajemen meskipun tidak seluruhnya merupakan hal-hal yang negatif. Manajemen yang sifatnya tertutup dan tidak berorientasi keluar menyebabkan perkembangannya sangat lambat dan statis.<sup>20</sup> Hal ini juga didukung oleh pendapat *Nafis* yang menguraikan sepuluh kondisi obyektif madrasah yang sedang dihadapi, yaitu:<sup>21</sup> kualitas lulusan yang didasarkan Ujian Nasional (UN) belum sepenuhnya

---

<sup>18</sup>Departemen kementerian agama propinsi jawa timur, Deskripsi madrasah tahun 2012

<sup>19</sup> Tilaar, H.A.R. *Paradigma Baru Pendidikan Nasional*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2000), hal. 164-165.

<sup>20</sup> Tilaar, H.A.R. *Paradigma Baru Pendidikan Nasional*, hal. 169-170.

<sup>21</sup> Nafis, Ahmadi H. Syukron, *Pendidikan Madrasah: Dimensi Profesional dan Kekinian*, (Yogyakarta: LaksBang PRESSindo2010), hal. 35.

menggembirakan, citra madrasah masih dianggap sebagai lembaga pendidikan kelas dua dan tradisional, jumlah guru masih kurang dan sebagian besar guru tersebut masih *unqualified* dan *mismatch* dan kebanyakan belum PNS, gaji guru secara umum masih sangat kecil dan banyak di bawah UMR, sarana dan prasarana pembelajaran masih sangat terbatas, *background* peserta didik di madrasah umumnya dari keluarga yang kelas ekonominya menengah ke bawah, guru agama belum sepenuhnya dapat mengaktualisasikan nilai-nilai agama kepada peserta didik, dana pendidikan dari Pemerintah dan Pemerintah Daerah masih sangat terbatas, tuntutan kompetensi dan kompetisi, dan tuntutan globalisasi.

Karena permasalahan-permasalahan yang dihadapi oleh madrasah tersebut, sudah selayaknya orientasi mutu madrasah tidak bisa ditawar-tawar lagi karena mengingat kondisi obyektif madrasah masih perlu perhatian semua pihak, baik pemerintah pusat, pemerintah daerah maupun masyarakat.<sup>22</sup> Pengelola madrasah baik pimpinan maupun pengurus dan gurunya haruslah menjadi orang yang cerdas, lincah dan kreatif. Pemimpin madrasah tidak sepatutnya hanya berperan sebagai administrator, “pilot” atau “masinis” yang hanya menjalankan tugas sesuai dengan ketentuan, melainkan harus diibaratkan seorang “sopir”, “pendaki” atau “*entrepreneur*” yang senantiasa kreatif, inovatif, dan aktif berupaya menciptakan nilai tambah dengan cara mendayagunakan kekuatan untuk menutupi kelemahan, mencari dan memanfaatkan peluang yang ada, dan merubah ancaman menjadi tantangan.

---

<sup>22</sup> Nafis, Ahmadi H. Syukron, *Pendidikan Madrasah: Dimensi Profesional dan Kekinian*, hal. 33.

Keterbatasan sumber daya (manusia, material, finansial, organisasi, teknologi, dan informasi) yang dimiliki madrasah bagi pemimpin yang berjiwa *entrepreneur* dan pendaki justru menjadi cambuk kesuksesan demi terciptanya pendidikan yang berkualitas dan berdampak terhadap meingkatnya citra madrasah di kalangan masyarakat.

Oleh karena itu, untuk mempercepat peningkatan yang efektif, diperlukan pemahaman terhadap hakekat dan problematika madrasah. Madrasah sebenarnya merupakan model lembaga pendidikan yang ideal karena menawarkan keseimbangan hidup: iman-takwa dan ilmu pengetahuan teknologi. Di samping itu, sebagai lembaga pendidikan berbasis agama dan memiliki akar budaya yang kokoh pada masyarakat, madrasah memiliki basis sosial dan daya tahan yang luar biasa. Upaya ini tidak hanya berhenti dengan lahirnya peraturan perundangan-undangan nomor 20 Tahun 2003 tentang sistem pendidikan nasional, namun harus ada strategi dari para pemimpin dalam meningkatkan mutu serta citra madrasah yang terkesan dipinggirkan dalam blantika dunia pendidikan nasional sehingga menjadi madrasah yang diunggulkan. Oleh karena itu semua, berbagai tugas harus dilakukan oleh para kepala madrasah sebagai pemimpin pada lembaga pendidikan islam sesuai dengan peran dan fungsinya. Dalam upaya Peningkatan kualitas dan citra, Kehadiran kepala madrasah sangat penting sebagai motor penggerak bagi sumber daya madrasah karena strategi kepala madrasah memiliki kemampuan untuk mengantisipasi, memiliki visi, dan mempertahankan fleksibilitas untuk menciptakan strategi-strategi yang tepat untuk tercapainya citra positif

madrasah. Begitu pentingnya peranan strategi kepala madrasah tersebut dalam proses pencapaian tujuan pendidikan, sehingga dapat dikatakan bahwa sukses tidaknya kegiatan madrasah sebagian besar ditentukan oleh kualitas kepala madrasah.

Berdasarkan fenomena diatas, maka selanjutnya penelitian ini mengfokuskan pada strategi kepala madrasah dalam meningkatkan citra madrasah dengan mengambil kasus di Madrasah Aliyah Negeri Kandat Kabupaten Kediri. Hal ini dikarenakan kepala madrasah sebagai pemimpin, mempunyai peran yang sangat penting dengan mengingat posisinya sebagai orang pertama dan yang utama yang memiliki kekuasaan terhadap perkembangan madrasah sesuai dengan visi misi dan tujuan madrasah yang diharapkan. Hal ini menjadi sangat diperlukan keberadaan kepala madrasah yang harus memiliki strategi-strategi dengan memperhatikan dan memanfaatkan potensi-potensi madrasah yang dimiliki. Dalam penelitian studi kasus ini terjadi kondisi bahwa Madrasah Aliyah Negeri Kandat yang baru saja berubah status dari status swasta menjadi madrasah negeri dalam kurun waktu lima tahun darisejak tahun 2009.

Selain itu Madrasah Aliyah Negeri Kandat terletak di pinggir kota/kabupaten yang tentunya menjadi aspek pertimbangan bagi masyarakat untuk menyekolahkan anak mereka ke madrasah tersebut dan lebih memilih madrasah yang lebih dahulu memiliki citra madrasah yang baik dengan segudang kelebihan dan memiliki daya saing tinggi di pusat kota. Madrasah Aliyah Negeri Kandat pada awalnya merupakan madrasah swasta yang

tentunya dengan statusnya saat itu, memiliki segudang kelemahan dan kekurangan sebagaimana dengan fenomena dan fakta-fakta umum yang telah disebutkan sebelumnya, namun dalam kurun waktu sekitar 5 tahun sejak perubahan status menjadi Madrasah Aliyah Negeri, madrasah ini telah mampu menunjukkan eksistensi dan kualitasnya dengan dibuktikannya melalui pemerolehan hasil akreditasi yang memuaskan. Di sini memiliki arti bahwa pentingnya upaya peningkatan mutu dan citra madrasah dengan strategi-strategi yang tepat oleh kepala madrasah merupakan keberhasilan pendidikan sehingga memberikan dampak positif terhadap pencapaian tujuan pendidikan.

## **B. Fokus Penelitian**

Mengacu pada latar belakang masalah di atas, maka yang menjadi fokus masalah atau kajian utama yang hendak ditelaah secara mendalam pada penelitian ini adalah pada masalah strategi kepala madrasah dalam meningkatkan citra Madrasah Aliyah Negeri Kandat Kabupaten Kediri. Dalam mengkaji masalah tersebut, yang akan jadi rumusan masalah secara mendetail pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimanakah strategi kepala madrasah dalam membangun citra Madrasah Aliyah Negeri Kandat?
2. Bagaimanakah strategi kepala madrasah dalam meningkatkan citra Madrasah Aliyah Negeri Kandat?
3. Bagaimanakah dampak dari Kepala Madrasah Aliyah Negeri Kandat membentuk citra?

### **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan pada tujuan yang telah disebutkan diatas, maka peneliti berharap mencapai tujuan penelitian. dengan tercapainya tujuan penelitian maka kegunaan penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Mendeskripsikan strategi kepala madrasah dalam membangun citra Madrasah Aliyah Negeri Kandat.
2. Memaparkan tentang strategi kepala madrasah dalam meningkatkan citra Madrasah Aliyah Negeri Kandat.
3. Menjabarkan dampak dari kepala madrasah membentuk citra Madrasah Aliyah Negeri Kandat.

### **D. Manfaat Penelitian**

Berdasarkan pada tujuan yang telah disebutkan di atas, peneliti berharap mencapai tujuan penelitian. Dengan tercapainya tujuan, maka kegunaan penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Secara teoritis:
  - a. Memberikan sumbangan terhadap pengembangan madrasah melalui strategi-strategi yang dilakukan oleh kepala madrasah pada lembaga pendidikan Islam dalam meningkatkan citra madrasah.
  - b. Memberikan sumbangan terhadap pengembangan manajemen lembaga pendidikan Islam dalam meningkatkan citra madrasah.

## 2. Secara praktis:

- a. Para kepala madrasah selaku pemimpin dapat mengambil hasil penelitian ini sebagai bahan pertimbangan untuk mengambil kebijakan dalam rangka meningkatkan kualitas citra madrasah yang baik.
- b. Memberikan gambaran yang menyeluruh bagi para praktisi pendidikan tentang strategi kepala madrasah sebagai alasan penting dalam upaya meningkatkan citra madrasah.
- c. Memberikan gambaran utuh tentang realita citra madrasah di masyarakat, sehingga dapat diambil strategi yang tepat dalam membangun dan meningkatkan citra, serta melengkapi kekurangan-kekurangan yang terjadi pada madrasah.

## **E. Orisinalitas Penelitian**

Penelitian yang bertajuk strategi kepala madrasah maupun tentang pencitraan madrasah memang masih relative sedikit, hal ini diketahui dari hasil penelusuran peneliti dalam mengkaji hasil-hasil penelitian terdahulu. dari beberapa penelusuran yang ditemukan pada dasarnya berkaitan dengan kepemimpinan yang cenderung menitikberatkan pada upaya peningkatan mutu madrasah. Namun, bagaimanapun berbagai penulisan dan penelitian terdahulu, peneliti mengambil beberapa penelitian terdahulu yang peneliti anggap berkorelasi erat dengan tema penelitian, yaitu yang berhubungan dengan strategi Kepala Madrasah Aliyah Negeri Kandat dalam meningkatkan citra madrasah. Adapun hasil-hasil pemnelitian terdahulu antara lain:

1. Penelitian yang dilakukan oleh Sunarko pada tahun 2009. Penelitiannya berjudul tentang *Pencitraan Madrasah Menengah Kejuruan (SMK) di Kabupaten Trenggalek*. Penelitian ini mengfokuskan pada upaya untuk meningkatkan citra lembaga pendidikan kejuruan dan penerapan model pendidikan. Dalam penelitian ini, jenis penelitiannya adalah pendekatan kualitatif dengan jenis studi kasus dimana pengumpulan datanya menggunakan metode wawancara, observasi, dan dokumentasi. Penelitian ini menghasilkan penelitian bahwa SMK di Trenggalek telah melakukan berbagai upaya untuk meningkatkan citra lembaga pendidikan kejuruan dengan cara meningkatkan standar kompetensi dan profesionalisme kerja guru, perbaikan pada struktur organisasi dengan memperjelas program dan tujuan organisasi yang berupa visi dan misi, serta penerapan model pendidikan yang diperlukan dan diharapkan oleh peserta didik. Dalam penelitian ini disebutkan pula bahwa jenjang karir yang dilaksanakan oleh SMK di Trenggalek masih belum sesuai dengan harapan peserta didik, dengan kata lain tujuan yang hendak dicapai program keahlian dapat dikatakan belum dicapai secara maksimal.
2. Penelitian yang dilakukan oleh Asmi Faiqotul Himmah, 2012. Penelitiannya berjudul tentang *Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidik (studi kasus di MAN 1 Jember)*. Penelitian ini mengfokuskan pada bentuk kepemimpinan kepala madrasah dan strategi kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidik dengan tujuan utama untuk memberikan layanan mutu pendidikan. Dalam

penelitian ini, jenis penelitiannya adalah pendekatan kualitatif dengan jenis studi kasus dimana pengumpulan datanya menggunakan metode wawancara, observasi, dan dokumentasi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala madrasah sebagai seorang pemimpin yang berkarakteristik kepemimpinan transaksional dimana memiliki penekanan dalam hal penataan visi dan misi yang jelas, kepala madrasah memiliki kedisiplinan dalam bekerja, bersifat demokratis, bertanggung jawab, berani berinovasi, jujur, dan terbuka, dan juga mampu menjalin hubungan sosial yang baik dengan warga madrasah. Sedang strategi yang digunakan oleh kepemimpinan kepala madrasah adalah dengan memberikan kebijakan kepada pendidikan untuk melakukan studi lanjutan untuk meningkatkan mutu pendidik, supervise pembelajaran, melakukan Musyawarah Guru Mata Pelajaran, studi banding, workshop, dan diklat.

3. Penelitian yang dilakukan oleh Muhamad Muslim pada tahun 2012, Penelitiannya berjudul tentang *Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan di MTsN Tempursari Kabupaten Lumajang*. Penelitian ini mengfokuskan pada pengkajian tentang gaya dan peran kepemimpinan kepala madrasah tsanawiyah negeri tempursari dalam meningkatkan kualitas pendidik, dan hambatan serta solusi dalam rangka meningkatkan kualitas pendidikan. Dalam penelitian ini, jenis penelitiannya adalah pendekatan kualitatif dengan jenis studi kasus dimana pengumpulan datanya menggunakan metode wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi. Dari hasil penelitian, maka didapat bahwa

Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri Tempursari adalah gaya kepemimpinan demokratis dengan mengedepankan kerjasama dengan para bawahannya. Kepala madrasah selalu berusaha memupuk rasa kekeluargaan dan persatuan dengan selalu memberi contoh yang baik dan dorongan sehingga terbangun semangat anggota serta berusaha mencari solusi terbaik dalam mengatasi hambatan yang dialami madrasah dalam mencapai program-program madrasah dengan lancar.

4. Penelitian yang dilakukan oleh Najmi pada tahun 2012, Penelitiannya berjudul tentang *Usaha Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Madrasah aliyah Sunan Kalijaga Tanjung Lombok Utara Nusa Tenggara Barat*. Penelitian ini mengfokuskan pada usaha kepala madrasah dalam mengembangkan Madrasah aliyah Sunan Kalijaga Tanjung dan bentuk keberhasilan kepala madrasah dalam mengembangkan Sunan Kalijaga Tanjung. Dalam penelitian ini, jenis penelitiannya adalah pendekatan kualitatif dengan rancangan studi kasus dimana pengumpulan datanya menggunakan metode wawancara, observasi, dan dokumentasi. Dari hasil penelitian maka dapat disimpulkan bahwa dalam mengembangkan tenaga pendidik di madrasah tersebut dilakukan oleh kepala madrasah dengan menempatkan guru bidang studi sesuai dengan latar belakang pendidikan, melakukan pembinaan terhadap tenaga pendidik, pemberian tunjangan kesejahteraan guru, mengikut sertakan kegiatan ilmiah, sertifikasi guru, melengkapi sarana dan prasarana pembelajaran, studi banding guru dan musyawarah guru mata pelajaran. sedang dalam mengembangkan

kompetensi lulusan, kepala madrasah melakukan pengembangan diri, mengikutsertakan siswa ke berbagai lomba, pengayaan, les tambahan, try out, dan diskusi kelompok. temuan hasil yang kedua adalah keberhasilan kepala madrasah dalam mengembangkan madrasah aliyah dengan melakukan kerjasama yang kuat kepada antar semua pihak.

5. Penelitian yang dilakukan oleh Mubaydin Taufiq pada tahun 2011 dengan tema penelitian *Upaya Membangun Citra Lembaga Pendidikan Islam Studi Kasus di Madrasah Dasar Plus Al-Kautsar Malang*. Dalam penelitian ini, terfokus pada upaya madrasah dalam membangun *benchmark Madrasah Dasar Plus Al-Kautsar Malang*, upaya membangun dan mempertahankan citra madrasah, dan dampak pencitraan terhadap lembaga pendidikan *Madrasah Dasar Plus Al-Kautsar*. Dalam penelitian ini, jenis penelitiannya adalah pendekatan kualitatif deskriptif dimana pengumpulan datanya menggunakan metode wawancara mendalam, observasi, partisipasif, dan dokumentasi. Hasil dari penelitian menghasilkan temuan bahwa pencitraan yang dilakukan oleh *Madrasah Dasar Plus al-Kautsar* adalah jenis pencitraan lembaga guna melakukan perbaikan secara fisik dan non fisik, perbaikan dalam komunikasi, serta perbaikan manajemen pelayanan. hasil temuan yang kedua adalah pemertahanan citra madrasah yang tengah diperjuangkan oleh *Madrasah Dasar Plus al-Kautsar* lembaga untuk tetap konsisten dalam menjalankan tiga sumber nilai pencitraan (kejujuran, kedisiplinan dan pluralisme) dengan tetap mengembangkan ke ranah yang lebih baik supaya tidak

mengalami stagnasi ide. Hasil yang terakhir adalah pencitraan madrasah memiliki dampak terhadap lembaga maupun guru dan karyawan *Madrasah Dasar Plus al-Kautsar*.

**Tabel. 1.1.1**  
**Perbedaan dan Persamaan dengan Penelitian**  
**Terdahulu**

NO	PENELITIAN TERDAHULU	PERSAMAAN	PERBEDAAN
1.	Sunarko, 2009. <i>Pencitraan Madrasah Menengah Kejuruan (SMK) di kabupaten Trenggalek, Tesis Universitas Negeri Malang</i>	a. Sama-sama mengungkap tentang citra pada sebuah lembaga pendidikan b. Pentingnya suatu pencitraan pada suatu lembaga pendidikan	a. Objek penelitian melibatkan jenjang pendidikan setingkat menengah keatas b. pencitraan melibatkan banyak komponen pada suatu lembaga pendidikan, bukan sekedar membangun mutu pada salah satu aspek saja
2.	Asmi Faiqotul himmah, 2012, <i>Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidik (Studi Kasus ii Man 1 Jember)</i>	Peranan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan	Hanya memfokuskan pada peningkatan mutu pendidik
3.	Muhamad muslim, 2012, tentang <i>Kepemimpina Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan di Mtsn Tempursari Kabupaten Lumajang</i> .	Sama-sama mengungkap tentang kepemimpinan	Gaya kepemimpinan yang tepat untuk diterapkan dalam menentukan kualitas pendidikan

4.	Najmi pada tahun 2012, Penelitiannya berjudul tentang <i>Usaha Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Madrasah aliyah Sunan Kalijaga Tanjung Lombok Utara Nusa Tenggara Barat</i>	Peranan kepala madrasah dalam mengembangkan mutu pendidikan	Terfokus kepada membangun kompetensi tenaga pengajar dan peserta didik
5.	M. Taufiq, 2011. <i>Upaya Membangun Citra Lembaga Pendidikan Islam Studi Kasus di Madrasah Dasar Plus Al-Kautsar Malang</i>	Sama-sama mengungkap tentang citra pada sebuah lembaga pendidikan	Terfokus kepada Kasus di jenjang Madrasah Dasar

Dari beberapa penelitian terdahulu, maka pada penelitian ini menitikberatkan kepada strategi Kepala Madrasah Aliyah Negeri Kandat dalam meningkatkan citra madrasah. Hal yang membedakan dengan penelitian-penelitian yang sebelumnya adalah terletak pada jenis strategi dan obyek penelitian yang diambil dengan latarbelakang madrasah yang awalnya berstatus swasta telah berubah menjadi madrasah negeri sejak tahun 2009. Madrasah Aliyah Negeri Kandat ini sebelumnya merupakan madrasah terpadu bagian dari Yayasan Pendidikan Islam Al-Fajar Kandat dimana lembaga pendidikan ini berada di wilayah bagian selatan yang berdiri sudah sejak tahun 1957. Yayasan ini awalnya menaungi 4 lembaga pendidikan yaitu MA, MTs Al-Fajar, MI Al-Fajar dan RA Al-Fajar.

## F. Definisi Istilah

Untuk memahami sistem-sistem yang digunakan dalam penelitian, maka berikut disajikan definisi-definisi operasional sebagai berikut:

1. Strategi: penempatan misi suatu organisasi, penetapan sasaran organisasi dengan mengingat kekuatan eksternal dan internal, perumusan kebijakan dan teknik tertentu untuk mencapai sasaran dan memastikan implementasinya secara tepat sehingga tujuan dan sasaran utama dari organisasi akan tercapai
2. Kepala madrasah: seorang tenaga fungsional guru yang diberikan tugas untuk memimpin suatu madrasah di mana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat di mana terjadi interaksi antara guru yang memberikan pelajaran dan murid yang menerima pelajaran
3. Citra Madrasah: sebuah kesan mendalam dari sebuah proses yang dapat ditangkap dan dirasakan oleh panca indra manusia. Madrasah yang dicitrakan sebagai madrasah yang bernuansa agama dimana yang memiliki kualitas. Citra madrasah yang ideal adalah madrasah yang memiliki karakter dimana berakar dari budaya madrasah karena dengan budaya madrasah akan membentuk para warga madrasah terutama para siswa menjadi generasi yang berdedikasi terhadap masa depannya, berjiwa optimis, bertanggung jawab, berperilaku kooperatif, dan memiliki kecakapan personal akademik.
4. Membangun citra Madrasah adalah suatu proses perubahan atau bangkit menuju pola-pola tertentu sesuai dengan nilai-nilai yang telah direncanakan dan di program dengan baik yang memungkinkan akan merubah kondisi madrasah lebih baik yang dimaksudkan untuk merubah sudut pandang masyarakat terhadap madrasah.

5. Meningkatkan citra Madrasah adalah suatu proses peningkatan, menaikkan taraf madrasah melalui pola-pola yang telah dibentuk sesuai dengan nilai-nilai yang diharapkan dapat merubah sudut pandang masyarakat terhadap madrasah semakin baik.
6. Madrasah Aliyah Negeri Kandat: Madrasah yang merupakan madrasah umum berciri khas Islam yang muatan kurikulumnya sama dengan madrasah non madrasah dan memiliki sistem pendidikan yang menggabungkan antara sistem pendidikan pesantren dengan sistem pendidikan umum. Madrasah Aliyah Negeri Kandat ini merupakan perubahan dari Madrasah Aliyah swasta yang didirikan oleh Yayasan Pendidikan Islam Al-Fajar yang berubah menjadi Madrasah Aliyah Negeri sejak tanggal 6 Maret 2009.

Dari definisi operasional tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa strategi kepala madrasah mempunyai otoritas sentral untuk menggerakkan dinamika kehidupan madrasah dalam mencapai tujuan yaitu meningkatkan citra Madrasah Aliyah Negeri Kandat. Perilaku dan kemampuan kepala madrasah dalam menentukan strategi yang tepat berperan sebagai penggerak segala sumber daya yang ada baik sumber daya manusia maupun sumber daya yang lainnya. Dihadapkan dengan perkembangan dan permasalahan dalam Madrasah Aliyah Negeri Kandat yang ada, kepala madrasah dituntut untuk dapat mengambil suatu keputusan yang tepat dan efisien sehingga pada akhirnya berdampak positif terhadap citra Madrasah Aliyah Negeri Kandat.

## G. Sistematika Pembahasan

Untuk memberikan gambaran mengenai isi penelitian ini, maka sistematika pembahasan disusun sebagai berikut:

- BAB I Bagian ini merupakan bab pendahuluan yang didalamnya merupakan suatu kerangka dasar dari penulisan ini. Bab ini meliputi: konteks penelitian, focus penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, originalitas penelitian, definisi istilah, dan sistematikan penulisan.
- BAB II Berisikan tentang kajian teori yang didalamnya membahas tentang konsep citra madrasah, strategi membangun citra, meningkatkan citra, tugas pokok kepala madrasah dan peran kepala madrasah dalam meningkatkan citra madrasah.
- BAB III Dalam bab ini khusus membahas tentang metode penelitian yang mencakup: pendekatan dan jenis penelitian, lokasi penelitian, kehadiran peneliti, data dan sumber data, teknik pengumpulan data, analisis data, dan pengecekan keabsahan data..
- BAB IV Merupakan bab tentang pemaparan data dan temuan penelitian yang terdiri dari gambaran umum lokasi penelitian, pemaparan data tentang strategi kepala madrasah dalam membangun dan meningkatkan citra serta dampak dari pembentukan citra oleh Kepala Madrasah Aliyah Negeri Kandat, dan temuan penelitian tentang strategi kepala madrasah dalam membangun dan meningkatkan citra serta dampak dari pembentukan citra oleh

Kepala Madrasah Aliyah Negeri Kandat.

**BAB V** Merupakan bab tentang diskusi hasil penelitian yang didalamnya terdiri dari pembahasan data hasil penelitian yaitu tentang strategi kepala madrasah dalam membangun dan meningkatkan citra serta dampak dari pembentukan citra oleh Kepala Madrasah Aliyah Negeri Kandat.

**BAB VI** Merupakan bab penutup yang terdiri dari kesimpulan dan saran



## BAB II KAJIAN PUSTAKA

### A. Citra Madrasah

#### 1. Pengertian Citra

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, pengertian citra adalah: kata benda: gambar, rupa, gambaran; gambaran yang dimiliki orang banyak mengenai pribadi, perusahaan, organisasi, atau produk; kesan mental atau bayangan visual yang ditimbulkan oleh sebuah kata, frase atau kalimat, dan merupakan unsur dasar yang khas dalam karya prosa atau puisi.<sup>23</sup> Frank Jefkins dalam bukunya *Public Relations Technique*, mengartikan citra sebagai kesan seseorang atau individu tentang sesuatu yang muncul sebagai hasil dari pengetahuan dan pengalamannya.<sup>24</sup> Jalaluddin Rakhmat dalam bukunya, *Psikologi Komunikasi* menyebutkan bahwa citra adalah penggambaran tentang realitas dan tidak harus sesuai dengan realitas, citra adalah dunia menurut persepsi.<sup>25</sup> Citra sebagai suatu gambaran tentang mental, ide yang dihasilkan oleh imajinasi atau kepribadian yang ditunjukkan kepada publik oleh seseorang, organisasi, dan sebagainya.<sup>26</sup>

Pengertian lain, citra adalah perasaan, gambaran diri publik terhadap lembaga, organisasi, atau lembaga; kesan yang dengan sengaja

---

<sup>23</sup> Kamus Besar Bahasa Indonesia, Gramedia Pustaka Utama, 2008

<sup>24</sup> Jefkins, Frank. *Public Relations Edisi Keempat*, (Jakarta: Penerbit Erlangga, 1992)

<sup>25</sup> Soemirat, Soleh dan Ardianto, Elvinaro. *Dasar-Dasar Public Relations* (Bandung: Rosda karya, 2002), hal.114

<sup>26</sup> Oliver, Richard L, "Whence Consumer Loyalty?", *Journal of Marketing* 1999, vol.63.

diciptakan dari suatu objek, orang atau organisasi.<sup>27</sup> Berdasarkan berbagai definisi citra tersebut, dapat disimpulkan bahwa citra bukan sebuah benda berwujud melainkan sesuatu yang ada dalam ranah kognitif seseorang. Oleh karena itu, tidak berlebihan jika dikatakan bahwa citra adalah komoditas yang rapuh, yang mudah rusak, karena citra sangat tergantung pada pemahaman orang dan pengalaman orang tentang sesuatu.

Citra merupakan gambaran diri baik personal, organisasi maupun lembaga yang sengaja dibentuk untuk menunjukkan kepribadian atau ciri khas sehingga muncul persepsi baik tentang bagaimana pihak lain memandang sebuah lembaga, seseorang, suatu komite atau suatu aktivitas. Tugas lembaga dalam membentuk citra adalah dengan mengidentifikasi citra seperti apa yang ingin dibentuk di mata publik atau masyarakatnya. Menurut Siswanto Sutojo yang dikutip dalam buku *Handbook of Public Relation* citra lembaga dianggap sebagai persepsi masyarakat terhadap jati diri lembaga atau organisasi.<sup>28</sup> Walaupun citra merupakan dunia menurut persepsi, tetapi citra perlu dibangun secara jujur agar citra yang dipersepsikan oleh publik adalah baik dan benar, dalam arti ada konsistensi antara citra dengan realitas.

Citra tidak bisa dibangun dengan kebohongan informasi. Ketika tidak ada konsistensi antara kinerja nyata dan citra yang

---

<sup>27</sup> Ardianto, Eka, *“Mengelola Aktiva Merek: Sebuah Pendekatan Strategis”*, (Forum Manajemen Prasetiya Mulya, 1999), No. 67, hal.34-39.

<sup>28</sup> Sutojo, S, *Membangun Citra Perusahaan*, (Jakarta: PT.Damar Mulia Pustaka., 2004), hal 34.

dikomunikasikan, realitas akan menang. Komunikasi organisasi yang dirasakan tidak dipercaya, akan merusak citra bahkan mungkin lebih parah lagi. Jadi, membangun citra di atas informasi yang tidak benar, tidak akan mampu menaikkan citra, malah sebaliknya citra akan menjadi rusak. Dengan demikian, sebenarnya image adalah realitas, oleh karena itu pengembangan dan perbaikan citra harus didasarkan pada realita dan dalam mengkomunikasikan programnya suatu lembaga harus menggambarkan realitas yang sebenarnya. Proses pembentukan citra pada akhirnya akan menghasilkan sikap, pendapat, tanggapan, atau perilaku tertentu. Pendapat dan keinginan, apabila tertuju pada suatu issue tertentu akan menimbulkan sikap (attitude) tertentu yang dapat timbul sebagai public opini. Publik opini harus dibentuk melalui komunikasi yang efektif dan persuasif sehingga menjadi favourable public opinion.

## 2. Perkembangan Citra dan Karakteristiknya

Pencitraan menjadi sebuah kata yang sangat akrab di telinga masyarakat beberapa tahun belakangan ini. Pencitraan yang semula identik dengan kegiatan kehumasan (public relations) dalam dunia bisnis dan ekonomi, kini merambah hampir ke semua bidang kehidupan. Pada saat ini dunia pendidikan pun lekat dengan pencitraan. Permasalahan yang muncul kemudian adalah seiring dengan semakin meluasnya penggunaan istilah pencitraan maka pemaknaan akan pencitraan pun semakin berkembang.

Pencitraan sesungguhnya telah dilakukan manusia seiring dengan perkembangan peradabannya. Para pemimpin suku primitif misalnya, berkepentingan menjaga reputasi mereka dengan melakukan pengawasan terhadap para pengikutnya melalui penggunaan simbol, kekuatan, hal-hal yang bersifat magis, tabu, atau supranatural. Pada zaman Mesir Kuno, untuk memelihara kesan publik akan keagungan rajanya maka didirikanlah bangunan-bangunan semacam piramida dan spinx dan memposisikan raja sebagai tuhan. Pada masa perkembangan peradaban Yunani dan Romawi, kesadaran akan pentingnya opini publik dan pencitraan juga sangat kuat. Karya seni dan sastra pada masa itu banyak diarahkan untuk menguatkan reputasi raja. Kaum bangsawan istana umumnya adalah ahli-ahli persuasi dan retorika yang luar biasa. Karya pidato Cicero, tulisan bersejarah Julius Caesar, bangunan-bangunan dan ritual saat itu banyak digunakan sebagai media pembentukan opini publik dan pencitraan.

Terkait dengan hal demikian, Frank Jefkins menyebutkan bahwa pemolesan citra mungkin bisa mendatangkan keuntungan dalam jangka pendek, namun itu tidak ada artinya dibandingkan dengan kerugian jangka panjang yang dapat ditimbulkannya.<sup>29</sup> Sebagai contoh, pada masa kampanye para calon berlomba untuk memoles citra dirinya sebaik mungkin. Dalam jangka pendek mungkin ia bisa mendapat keuntungan berupa suara atau bahkan kemenangan. Namun jika citra yang

---

<sup>29</sup> Jefkins, Frank. *Public Relations. Edisi Keempat*. (Jakarta: Penerbit Erlangga, 1992), hal

ditampilkan ternyata tidak sesuai dengan kenyataan yang sesungguhnya, lambat laun dalam jangka panjang publik akan mengetahui dan bukan tidak mungkin akan menyebabkan kerugian yang luar biasa bagi dirinya. Oleh karena itu, jika menggunakan prinsip kehumasan yang sesungguhnya berorientasi pada pelayanan publik, pencitraan seharusnya dilakukan dengan didasari oleh kejujuran. Frazier Moore menyebutkan bahwa humas adalah filsafat sosial dari manajemen yang meletakkan kepentingan masyarakat lebih dulu pada segala sesuatu yang berkenaan dengan perilaku organisasi.<sup>30</sup> Kemudian mengenai jenis citra, citra dapat dibagi menjadi empat jenis menurut Frank Jefkins, dalam buku *Essential of Public Relations* yang dikutip oleh Soemirat. Dalam kutipan tersebut Frank Jefkins menuturkan jenis-jenis citra sebagai berikut:<sup>31</sup>

- a. The mirror image (citra bayangan): Citra ini melekat pada orang dalam atau anggota-anggota organisasi, yang biasanya adalah tertuju pada pemimpinnya, mengenai anggapan pihak luar tentang organisasinya. Dalam kalimat lain, citra bayangan adalah citra yang dianut oleh orang dalam mengenai pandangan luar, terhadap organisasinya. Citra ini seringkali tidak tepat, bahkan hanya sekedar ilusi, sebagai akibat dari tidak memadainya informasi, pengetahuan ataupun pemahaman yang dimiliki oleh kalangan dalam organisasi

---

<sup>30</sup> Moore, Frazier. *Humas, Membangun Citra Dengan Komunikasi*. (Bandung: Rosda karya, 2004, hal 7.

<sup>31</sup> Jefkins, Frank, *Public Relations*, Alih Bahasa Haris Munandar, (Surabaya: Erlangga, 1995), hal. 114.

- itu mengenai pendapat atau pandangan pihak-pihak luar. Dalam situasi yang biasa, sering muncul fantasi semua orang menyukai kita.
- b. The current image (citra yang berlaku): Suatu citra atau pandangan yang dianut oleh pihak-pihak luar mengenai suatu organisasi. Citra ini sepenuhnya ditentukan oleh banyak-sedikitnya informasi yang dimiliki oleh mereka yang mempercayainya.
  - c. The wish image (citra yang diinginkan): Citra ini diaplikasikan untuk sesuatu yang relatif baru sebelum khalayak memperoleh informasi yang memadai mengenainya.
  - d. The corporate image (citra perusahaan), yaitu citra dari suatu organisasi secara keseluruhan, jadi bukan sekedar citra atas produk dan pelayanannya. Citra perusahaan tergantung pada penilaian orang terhadap perusahaan sebagai hasil dari perilaku orang-orang yang berada dalam suatu perusahaan itu sendiri.
  - e. The multiple image (citra majemuk), yaitu kumpulan dari berbagai citra yang mewakili keseluruhan citra lembaga. adanya citra yang bermacam-macam dari khalayak terhadap organisasi tertentu yang ditimbulkan oleh mereka yang mewakili organisasi kita dengan tingkah laku yang berbeda-beda atau tidak seirama dengan tujuan atau asas organisasi kita.

Selain dari kelima jenis citra tersebut diatas, Menurut Ardianto yang dikutip dalam buku Handbook of Public Relation ada tiga jenis citra yang dapat ditonjolkan lembaga:<sup>32</sup>

- a. Citra eksklusif, yaitu citra yang dapat ditonjolkan pada lembaga-lembaga besar. Yang dimaksud eksklusif adalah kemampuan menyajikan berbagai macam manfaat terbaik kepada konsumen dan masyarakat.
- b. Citra inovatif, yaitu citra yang menonjol karena lembaga tersebut pandai menyajikan produk baru yang model dan desainnya tidak sama dengan produk sejenis yang beredar di pasaran.
- c. Citra murah meriah, yaitu citra yang ditonjolkan oleh lembaga yang mampu menyajikan produk dengan mutu yang baik, tapi harganya murah.

Organisasi atau lembaga pasti memiliki nilai-nilai atau karakteristik unik yang ingin dijaga. Hal ini sering dikenal dengan citra lembaga. Keberadaan citra lembaga bersumber dari pengalaman atau upaya komunikasi sehingga penilaian maupun pengembangannya terjadi pada salah satu atau kedua hal tersebut. Upaya lembaga sebagai sumber informasi dan terbentuknya citra lembaga memerlukan dorongan yang kuat sehingga dapat menjawab kebutuhan dan keinginan masyarakat. Rhenald Kasali mengemukakan pemahaman yang berasal dari suatu informasi yang tidak lengkap menghasilkan

---

<sup>32</sup> Ardianto, Eka, "*Mengelola Aktiva Merek: Sebuah Pendekatan Strategis*", hal. 34-39.

citra yang tidak sempurna.<sup>33</sup> Selanjutnya mengenai citra lembaga meliputi empat elemen sebagai berikut :<sup>34</sup>

- a. Personality: Keseluruhan karakteristik lembaga yang dipahami publik sasaran seperti lembaga yang dapat dipercaya, lembaga yang mempunyai tanggung jawab sosial.
- b. Reputation: Hal yang telah dilakukan lembaga dan diyakini publik sasaran berdasarkan pengalaman sendiri maupun pihak lain seperti kinerja keamanan transaksi seluruh bank.
- c. Value: Nilai-nilai yang dimiliki suatu lembaga dengan kata lain budaya lembaga seperti sikap manajemen yang peduli terhadap masyarakat, karyawan yang cepat tanggap terhadap permintaan maupun keluhan masyarakat.
- d. Corporate Identity: Komponen-komponen yang mempermudah pengenalan publik sasaran terhadap lembaga seperti logo, warna, dan slogan.

Dengan demikian maka sebuah lembaga untuk mempermudah proses pembentukan citra pasti memiliki nilai-nilai atau karakteristik unik yang ingin dijaga dan jika kita mengetahui bahwa ada yang kurang atau salah pada diri atau lembaga kita maka perbaiki, benahi, tingkatkan kualitas diri atau lembaga kita dan kemudian penuhi kebutuhan informasi

---

<sup>33</sup> Kasali, Rhenald, *Manajemen Public Relations, Konsep dan Aplikasinya di Indonesia*, (Jakarta: Pustaka Utama Grafiti 1994)

<sup>34</sup> Ruslan, Rosady, *Manajemen Humas dan Manajemen Komunikasi*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 1999), hal 63.

publik tentang diri atau lembaga atau organisasi kita secara lengkap sehingga citra positif pun akan kita peroleh tanpa harus melakukan pembohongan publik.

### 3. Pentingnya citra terhadap Madrasah

Citra madrasah mempunyai peranan penting dalam memberikan pengaruh terhadap keputusan masyarakat untuk melakukan tindakan. lembaga yang mempunyai citra positif di masyarakat mempunyai keuntungan tersendiri dikarenakan nama baik di mata masyarakat, sehingga mendapat kepercayaan dari masyarakat. menurut Gronroos yang dikutip oleh Sutisna mengidentifikasi empat peran citra bagi suatu lembaga.<sup>35</sup>

- a. Citra menceritakan harapan
- b. Penyaring yang mempengaruhi persepsi pada kegiatan lembaga
- c. Fungsi dari pengalaman dan juga harapan masyarakat
- d. Pengaruh penting bagi madrasah

Dengan demikian, peran dari sebuah citra yaitu memegang peranan sangat penting, salah satunya adalah menjembatani harapan masyarakat. Kenyataan menunjukkan bahwa lembaga yang memiliki citra dan reputasi yang bagus, umumnya menikmati hal-hal seperti berikut, yaitu:<sup>36</sup>

- a. Hubungan yang baik dengan para pemuka masyarakat.
- b. Hubungan positif dengan pemerintah setempat.

---

<sup>35</sup>Sutisna, *Perilaku Konsumen dan Komunikasi Pemasaran*, (Bandung: Remaja Rosdakarya Offset, 2003), hal.199.

<sup>36</sup>Linggar Anggoro, *Teori dan Profesi Kehumasan*, (Jakarta: Bumi aksara, 2000), hal 67.

- c. Rasa kebanggaan dalam organisasi dan diantara masyarakat.
- d. Saling pengertian antara sesama, baik internal maupun eksternal.
- e. Meningkatkan kesetiaan para staf lembaga.

Dari hal yang disampaikan tersebut, dapat digarisbawahi bahwa hubungan masyarakat merupakan salah satu metode berkomunikasi dengan organisasi. Pada kenyataannya, baik disadari atau tidak bahwa lembaga pendidikan mempunyai kegiatan hubungan masyarakat. Berkaitan dengan promosi yang dilakukan oleh organisasi pendidikan, publisitas dan hubungan masyarakat merupakan yang paling sering digunakan oleh lembaga untuk memasarkan potensi yang dimiliki madrasah.<sup>37</sup> Oleh karena itu hubungan masyarakat berkenaan dengan sejumlah tugas pemasaran, tugas-tugas ini meliputi: membangun dan memelihara citra, mendukung kegiatan-kegiatan komunikasi lain, menangani masalah tanpa permasalahan, menguatkan posisi, mempengaruhi publik, membantu peluncuran jasa-jasa baru. Organisasi juga harus mengkomunikasikan preposisi nilai lembaga kepada masyarakat. Segala bentuk komunikasi harus direncanakan dan dipadukan kedalam informasi publik yang diintegrasikan secara cermat.

Selanjutnya, ketika citra telah terbentuk, maka keberhasilan citra dipengaruhi berbagai macam faktor, dari sekian banyak factor lima diantaranya sangat menentukan. Kelima factor penentu tersebut adalah:<sup>38</sup>

---

<sup>37</sup>Sutisna, *Perilaku Konsumen dan Komunikasi Pemasaran*, (Bandung: Remaja Rosdakarya Offset, 2003), hal.199.

<sup>38</sup>Lingar Anggoro, *Teori dan Profesi Kehumasan*, hal 71.

- a. Citra dibangun berdasarkan orientasi terhadap manfaat yang dibutuhkan dan diinginkan kelompok sasaran.
- b. Manfaat yang ditonjolkan cukup realistis
- c. Citra yang ditonjolkan sesuai dengan kemampuan organisasi
- d. Citra yang ditonjolkan mudah dimengerti kelompok sasaran
- e. Citra yang ditonjolkan merupakan sarana, bukan tujuan usaha.

Dari factor penentu terbentuknya citra tersebut, dapat disimpulkan bahwa citra adalah tujuan utama dan sekaligus merupakan reputasi dan prestasi yang hendak dicapai bagi sebuah lembaga. Apabila citra organisasi telah terbentuk, maka menurut Ardianto manfaat citra lembaga yang baik dan kuat bagi suatu lembaga yakni:<sup>39</sup>

- a. Daya saing jangka menengah dan panjang yang mantap.
- b. Menjadi perisai selama krisis. Sebagian besar masyarakat dapat memahami atau memaafkan kesalahan yang dibuat lembaga dengan citra baik, yang menyebabkan mereka mengalami krisis.
- c. Menjadi daya tarik eksekutif handal, yang mana eksekutif handal adalah aset lembaga.
- d. Meningkatkan efektivitas strategi pemasaran.
- e. Menghemat biaya operasional karena citranya yang baik.

Dari manfaat citra lembaga yang baik dan kuat bagi suatu lembaga tersebut maka lembaga dapat memberi informasi untuk mengevaluasi kebijaksanaan, memperbaiki kesalahpahaman,

---

<sup>39</sup> Ardianto, Eka, "*Mengelola Aktiva Merek: Sebuah Pendekatan Strategis*", hal. 34-39.

menentukan daya tarik pesan hubungan masyarakat, dan meningkatkan citra hubungan masyarakat dalam pikiran public.

## **B. Strategi Membangun Citra**

### **1. Pengertian Strategi**

Dalam setiap lembaga tidak terlepas dari penetapan strategi, yang berbeda hanya apakah strategi itu tepat, berjalan dengan baik, efisien, dan efektif atau memenuhi semua unsur yang perlu diperhatikan dalam hal penerapannya. Strategi menurut Purnomo Setiawan Hari sebenarnya berasal dari bahasa Yunani “strategos” diambil dari kata stratos yang berarti militer dan yang berarti memimpin. Jadi strategi dalam konteks awalnya ini diartikan sebagai general ship yang artinya sesuatu yang dikerjakan oleh para jenderal dalam membuat rencana untuk menaklukkan musuh dan memenangkan perang.<sup>40</sup> Sedang Kotler mengemukakan bahwa strategi adalah penempatan misi suatu lembaga, penetapan sasaran lembaga dengan mengingat kekuatan eksternal dan internal, perumusan kebijakan dan teknik tertentu untuk mencapai sasaran dan memastikan implementasinya secara tepat sehingga tujuan dan sasaran utama dari lembaga akan tercapai.<sup>41</sup> Kemudian Aliminsyah dan Pandji mengartikan bahwa strategi adalah wujud rencana yang terarah untuk memperoleh hasil yang maksimal. Dalam hal ini strategi

---

<sup>40</sup> Setiawan Hari Purnomo, *Manajemen Strategi: Sebuah Konsep Pengantar*, (Jakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, 1996), hal. 8.

<sup>41</sup> Kotler Philips, *Analisis Perencanaan Implementasi dan Kontrol*, (Jakarta: Prenhalindo, 2004), hal. 31.

dalam setiap lembaga merupakan suatu rencana keseluruhan untuk mencapai tujuan.<sup>42</sup>

Pada mulanya istilah strategi digunakan dalam dunia militer yang diartikan sebagai cara penggunaan seluruh kekuatan militer untuk memenangkan suatu peperangan. Sedangkan secara terminologi banyak ahli telah mengemukakan definisi strategi dengan sudut pandang yang berbeda-beda namun pada dasarnya kesemuanya itu mempunyai arti atau makna yang sama yakni pencapaian tujuan secara efektif dan efisien, diantara para ahli yang merumuskan tentang definisi strategi tersebut salah satu proses dimana untuk mencapai suatu tujuan dan berorientasi pada masa depan untuk berinteraksi pada suatu persaingan guna mencapai sasaran.

Dalam dunia pendidikan, strategi diartikan sebagai a plan method, or series of activities designed a particular educational goal, yang artinya strategi sebagai perencanaan yang berisi tentang rangkaian kegiatan yang didesain untuk mencapai tujuan pendidikan tertentu.<sup>43</sup> Jadi lembaga tidak hanya memilih kombinasi yang terbaik, tetapi juga harus mengkoordinir berbagai macam elemen untuk melaksanakan kegiatannya secara efisien dan efektif.

---

<sup>42</sup> Aliminsyah & Pandji, *Kamus Istilah Manajemen*, (Bandung : CV. Yrama Widya, 2004), hal. 81.

<sup>43</sup> Wina Sanjaya, *Strategi Pembelajaran Berorientasi Standar Proses Pendidikan*, (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2006), hal, 126. dikutip juga oleh Yenni Muflihah, *Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru*, Proposal Tesis, (Malang: Uin Malang, 2013), hal, 15.

Dengan adanya strategi, maka suatu lembaga akan dapat memperoleh kedudukan atau posisi yang kuat dalam wilayahnya. Hal ini disebabkan karena lembaga tersebut mempunyai pengetahuan dan pengalaman yang lebih baik dalam melakukan pendekatan bagi pemenuhan kebutuhan dan keinginan masyarakat dalam wilayah dijangkaunya. Dengan demikian strategi adalah sarana yang digunakan untuk mencapai tujuan akhir dari suatu lembaga, namun strategi bukanlah sekedar suatu rencana, melainkan adalah rencana yang menyatukan.

Dalam Al-qur'an sesungguhnya telah terkandung pula tentang pengambilan perencanaan atau strategi dalam setiap perbuatan seperti pada Surat Al Hasyr ayat 18 menyebutkan bahwa:

يَأَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ وَاتَّقُوا اللَّهَ  
 إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ

Artinya: “Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan”.<sup>44</sup>

Strategi mengikat semua bagian yang ada dalam lembaga menjadi satu, sehingga strategi meliputi semua aspek penting dalam suatu lembaga, strategi itu terpadu dari semua bagian rencana yang harus serasi

<sup>44</sup> Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemah*, (Bandung: CV. Penerbit –ART, 2005), hal. 547.

satu sama lain dan berkesesuaian. Oleh karena itu penentuan strategi membutuhkan tingkatan komitmen dari suatu lembaga, dimana tim lembaga tersebut bertanggung jawab dalam memajukan strategi yang mengacu pada hasil atau tujuan akhir. Pada dasarnya, perencanaan atau strategi yang ditawarkan oleh Nabi Muhammad melalui hadits-haditsnya, adalah strategi secara global. Dalam hal ini yang dimaksud Rosulullah adalah persiapan, dalam arti ketika kita hendak melaksanakan aktifitas dalam kehidupan termasuk aktifitas pendidikan sebaiknya harus dimulai dengan strategi atau persiapan.

Strategi dan perencanaan merupakan hal yang sangat penting dan esensial, misalnya hadits tentang “*niat seorang mu'min*”, hal itu sangat berkaitan dengan strategi dan perencanaan. Niat dapat diumpamakan sebagai strategi dan perencanaan. meskipun niat belum terbentuk atau tergambar dalam sebuah tulisan, namun sudah terlintas dan tergambar dalam hati atau fikiran seseorang. Suatu strategi dan perencanaan yang matang akan menghasilkan hasil yang baik dan maksimal, begitu juga sebaliknya strategi dan perencanaan yang kurang matang atau tidak baik maka akan membuahkan hasil yang tidak maksimal juga. Begitu pula dengan niat, ketika niat seorang mu'min tidak baik maka hasil yang dikeluarkan dari perbuatannya tentu tidak baik.

Maka dari itu strategi dan perencanaan atau dapat dikatakan sebagai niat adalah sangat mutlak adanya. Tanpa adanya niat atau strategi dan perencanaan, maka aktifitas seseorang tidak akan berhasil dan sia-sia

belaka. Begitu juga di dalam strategi dan perencanaan pendidikan harus direncanakan dengan baik dan matang agar hasil yang dikeluarkan dapat memenuhi tujuan pendidikan. Ketika strategi dan perencanaan diartikan sebagai persiapan untuk melaksanakan aktifitas sesuatu dengan jangka waktu tertentu, dalam hadits yang disabdakan oleh Nabi Muhammad SAW juga ada contohnya, yaitu:

إِغْتَنِمْ خَمْسًا قَبْلَ خَمْسٍ، حَيَاتِكَ قَبْلَ مَوْتِكَ، وَصِحَّتِكَ قَبْلَ سِقَامِكَ،  
وَفِرَاغِكَ قَبْلَ شُغْلِكَ، وَشِبَابِكَ قَبْلَ هَرَامِكَ، وَغِنَاكَ قَبْلَ فَقْرِكَ . (رواه البيهقي  
عن ابن عباس)

Artinya: “Gunakanlah 5 perkara sebelum datang 5 perkara lainnya, gunakanlah masa mudamu sebelum masa tuamu., masa sehatmu sebelum masa sakitmu, masa kayamu sebelum miskinmu, masa lapangmu sebelum datang masa sibukmu, dan masa hidupmu sebelum datang matimu.”  
(HR. Muslim, Tirmidzi dari Amru bin Maimun)<sup>45</sup>

Hal itu menunjukkan bahwa strategi dan perencanaan untuk masa yang akan datang sangat dibutuhkan. Untuk itu strategi dan perencanaan termasuk pendidikan baik itu perencanaan jangka pendek, sedang, atau panjang, harus benar-benar dilaksanakan agar dalam semua kegiatan atau aktifitas dapat terukur, teramati dan terevaluasi secara baik dan bertanggung jawab. Kunci utama kegiatan strategi dan perencanaan adalah proses kegiatan perencanaan itu sendiri. Proses strategi dan

<sup>45</sup><http://www.lintasberita.com/Fun/Tips-Trick/gunakan-5-perkara-sebelum-datang-5-perkara-lainnya>. Diakses 02 Agustus 2015.

perencanaan adalah suatu cara pandang yang logis mengenai apa yang dilakukan dan bagaimana cara mengetahui apa yang dilakukan, dapat membantu dalam pengambilan keputusan, dan bersifat rasional.

Berdasarkan pendapat diatas, jelas bahwa strategi yang dimaksud merupakan sarana yang digunakan untuk memperoleh kesuksesan atau keberhasilan dalam mencapai tujuan akhir sasaran dan memastikan implementasinya secara tepat.

## 2. Ciri-ciri Strategi

Dengan melihat beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa strategi adalah tahapan-tahapan yang harus dilalui menuju target yang diinginkan. Strategi yang baik akan memberikan gambaran tindakan utama dan pola keputusan yang akan dipilih untuk mewujudkan tujuan organisasi. Adapun ciri-ciri strategi menurut Stoner dan Sirait adalah mempunyai : <sup>46</sup>

- a. Wawasan waktu, meliputi cakrawala waktu yang jauh ke depan, yaitu waktu yang diperlukan untuk melaksanakan kegiatan tersebut dan juga waktu yang diperlukan untuk mengamati dampaknya.
- b. Dampak. Walaupun hasil akhir dengan mengikuti suatu strategi tertentu tidak langsung terlihat untuk jangka waktu yang lama dampak akhir akan sangat berarti.

---

<sup>46</sup> Stonner, James, A.F, Sirait, *Manajemen*, (Erlangga: Jakarta, 1996), hal 140.

- c. Pemusatan upaya. Sebuah strategi yang efektif biasanya mengharuskan pemusatan kegiatan, upaya atau perhatian terhadap rentang sasaran yang sempit.
- d. Pola Keputusan. Kebanyakan strategi mensyaratkan bahwa sederatan keputusan tertentu harus diambil sepanjang waktu. Keputusan-keputusan tersebut harus saling menunjang artinya mereka mengikuti suatu pola yang konsisten.
- e. Peresapan. Sebuah strategi mencakup suatu spektrum kegiatan yang luas mulai dari proses alokasi sumber daya sampai dengan kegiatan operasi harian. Selain itu adanya konsistensi sepanjang waktu dalam kegiatan-kegiatan ini mengharuskan semua tingkatan organisasi bertindak, secara naluri dengan cara-cara yang akan memperkuat strategi.

Strategi juga sebagai perumusan visi dan misi suatu organisasi atau lembaga. Pelayanan yang baik adalah dambaan bagi setiap orang, pelayanan public diupayakan untuk pemenuhan kebutuhan masyarakat. Pelayanan yang baik juga dikaitkan dengan jasa layanan yang dilaksanakan oleh instansi dalam upaya untuk memberikan rasa kepuasan dan menumbuhkan kepercayaan masyarakat. Kemudian dalam proses pembentukan strategi, terdapat tahap-tahap yang dilakukan diantaranya:<sup>47</sup>

---

<sup>47</sup> Bambang Hariadi, *Strategi Manajemen*, (Malang: Bayumedia Publishing, 2005), hal. 5

a. Perumusan

Pada tahap pertama dari perumusan ini adalah faktor yang mencakup analisis lingkungan intern maupun ekstern adalah penetapan visi dan misi, perencanaan dan tujuan strategi. Perumusan strategi merupakan proses penyusunan langkah-langkah ke depan yang maksudkan untuk membangun visi dan misinya, merupakan tujuan strategi serta merancang strategi untuk mencapai tujuan tersebut dalam rangka menyediakan customer value terbaik.<sup>48</sup> Untuk itu ada beberapa langkah yang perlu dilakukan seorang pemimpin, yaitu :

- 1) Identifikasi lingkungan yang akan dimasuki oleh pemimpin. Tentukan misi untuk mencapai visi yang dicita-citakan dalam lingkungan tersebut.
- 2) Lakukan analisis lingkungan intern dan ekstern untuk mengukur kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman yang akan dihadapi.
- 3) Tentukan tujuan dan target. Dalam tahap strategi di atas, seorang pemimpin memulai dengan menentukan visinya ingin menjadi apa di masa datang dalam lingkungan terpilih dan misi apa yang harus ditunaikan atau dilakukan sekarang untuk mencapai cita-cita tersebut.

---

<sup>48</sup> Bambang Hariadi, *Strategi Manajemen*, hal. 6

## b. Pelaksanaan

Setelah tahap perumusan strategi diselesaikan maka berikutnya yang merupakan tahap krusial dalam strategi lembaga adalah tentang pelaksanaan strategi. Pelaksanaan strategi adalah proses dimana strategi dan kebijaksanaan dijalankan melalui pembangunan struktur, pengembangan program, budget dan prosedur pelaksanaan. Pelaksanaan strategi merupakan tahap yang paling sulit dalam proses strategi mengingat banyak sekali faktor yang dapat mempengaruhi pelaksanaan di lapangan dan mungkin tidak sesuai dengan perkiraan semula. Strategi yang berhasil harus didukung lembaga yang capable dengan seorang pemimpin yang solid, alokasi sumber daya yang cukup, kebijaksanaan yang tepat, budaya, situasi dan kondisi terhadap keberhasilan pelaksanaan strategi.

Dari tahap yang dilakukan untuk menentukan strategi, maka terdapat Faktor-faktor yang Mendukung Pelaksanaan Strategi Lembaga, diantaranya:

### 2) Metode

Dari segi bahasa, metode berasal dari dua kata yaitu "mata" (melalui) dan "hadas" (jalan, cara). Dengan demikian kita dapat artikan bahwa metode adalah cara atau jalan yang harus dilalui untuk mencapai sesuatu. Sumber lain menyebutkan bahwa metode berasal dari bahasa Jerman, *methodica* artinya ajaran tentang metode. Dalam bahasa Yunani, metode berasal dari kata *methodos* artinya jalan yang

dalam bahasa Arab thariq.<sup>49</sup> Metode berarti cara yang dapat digunakan untuk melaksanakan strategi.<sup>50</sup>

### 3) Taktik dan Teknik

Teknik dan taktik merupakan penjabaran dari metode. Teknik adalah cara yang dilakukan seseorang dalam rangka mengimplementasikan suatu metode.<sup>51</sup> Misalnya cara yang bagaimana yang harus dilakukan agar metode lembaga yang dilakukan berjalan efektif dan efisien. Dengan demikian, sebelum pemimpin melakukan proses usaha sebaiknya memperhatikan kondisi dan situasi. Taktik adalah gaya seseorang dalam melaksanakan suatu teknik atau metode tertentu.<sup>52</sup> Dengan demikian, taktik sifatnya lebih individual. Dari penjelasan di atas, maka dapat ditentukan bahwa suatu strategi yang diterapkan pemimpin akan tergantung pada pendekatan yang digunakan, sedangkan bagaimana menjalankan metode seorang pemimpin dapat menentukan teknik yang dianggap relevan dengan metode, dan penggunaan teknik itu setiap pemimpin memiliki taktik yang mungkin berbeda antara pemimpin yang satu dengan lain.

---

<sup>49</sup> Munzier Suparta dan Harjani Hefni, *Metode Dakwah*, (Jakarta: Rahmat Semesta, 2006), hal 6

<sup>50</sup> Wina Sanjaya, *Strategi Pembelajaran*, (Jakarta: Kencana Predia Media Group, 2007), hal 125

<sup>51</sup> Wina Sanjaya, *Strategi Pembelajaran*, hal 125

<sup>52</sup> Wina Sanjaya, *Strategi Pembelajaran*, hal 126.

#### 4) Evaluasi

Setelah dilakukan pelaksanaan semua, maka aspek penting lain yang harus diperhatikan dalam mengelola sebuah organisasi adalah dengan melakukan langkah evaluasi. Evaluasi ini dirancang untuk memberikan penilaian kepada orang yang dinilai dan orang yang menilai atau pimpinan lembaga tentang informasi mengenai hasil karya. Sedangkan pengertian evaluasi adalah suatu proses dimana aktivitas dan hasil kinerja dimonitor sehingga kinerja sesungguhnya dapat dibandingkan dengan kinerja yang diharapkan.<sup>53</sup>

Adanya penyimpangan perlu diidentifikasi sebab-sebab terjadinya penyimpangan tersebut dan kemudian diikuti dengan tindakan koreksi. Evaluasi terhadap pelaksanaan lembaga akan membantu pemimpin untuk menilai kemabli apakah asumsi-asumsi mengenai perubahan dalam lingkungan lembaga yang dibuat selama ini masih layak dipertahankan atau tidak. Kredibilitas seorang pemimpin teruji dalam membuat penilaian yang tajam mengenai perubahan lingkungan lembaga yang dihadapi sehingga misi dan visi yang dibuat akan sesuai dengan realita yang telah ada di lapangan.

### 3. Strategi Membangun Citra

Citra adalah kesan yang diperoleh seseorang berdasarkan pengetahuan dan pengertian tentang fakta-fakta atau kenyataan.<sup>54</sup>

Langkah pertama organsasi maupun lembaga membangun sebuah citra

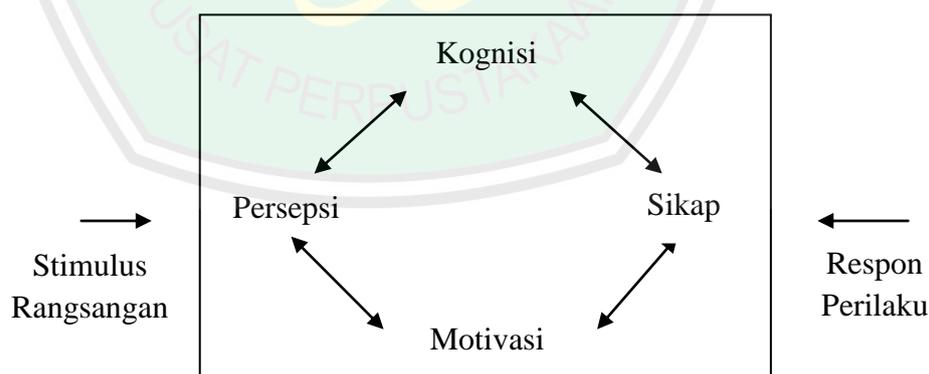
---

<sup>53</sup> Bambang Hariadi, *Strategi Manajemen*, (Malang, Bayumedia Publishing, 2005), hal.14.

<sup>54</sup> Ardianto, Eka, "*Mengelola Aktiva Merek: Sebuah Pendekatan Strategis*", hal. 115.

adalah memilih kelompok-kelompok masyarakat yang mempunyai peranan penting terhadap keberhasilan usaha dan menentukan masa depan mereka. Dalam menentukan kelompok sasaran, sebuah organisasi atau lembaga dapat menyusun program pembangunan citra organisasi secara terarah. Dengan menentukan segmen-segmen masyarakat yang dijadikan sasaran program pembinaan citra, organisasi maupun lembaga juga dapat berkomunikasi dengan mereka secara lebih efektif

Selanjutnya untuk mengetahui nilai citra perlu ditelaah terhadap persepsi dan sikap seseorang terhadap citra organisasi tersebut. Semua sikap bersumber pada organisasi kognitif, pada informasi dan pengetahuan yang kita miliki. Citra terbentuk berdasarkan pengetahuan dan informasi-informasi yang diterima seseorang. Proses pembentukan citra dalam struktur kognitif sebagai pengalaman Mengenai Stimulus adalah sebagai berikut :<sup>55</sup>



**Gambar 2.1 .1**  
**Model Pembentukan Citra**

<sup>55</sup> Linggar Anggoro, *Teori dan Profesi Kehumasan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2000), hal. 67.

1. Stimulus : Rangsangan (kesan lembaga yang diterima dari luar untuk membentuk persepsi. Sensasi adalah fungsi alat indra dalam menerima informasi dari langganan.
2. Persepsi : Hasil pengamatan terhadap unsur lingkungan yang langsung dikaitkan dengan suatu pemahaman, pembentukan makna pada stimulus indrawi.
3. Kognisi : Aspek pengetahuan yang berhubungan dengan kepercayaan, ide dan konsep.
4. Motivasi : Kecenderungan yang menetap untuk mencapai tujuan- tujuan tertentu, dan sedapat mungkin menjadi kondisi kepuasan maksimal bagi individu setiap saat.
5. Sikap : Hasil evaluasi negatif atau positif terhadap konsekuensinya penggunaan suatu objek.
6. Tindakan : Akibat atau respons individu sebagai organism terhadap rangsangan-rangsangan yang berasal dari dalam dirinya maupun lingkungan.
7. Respons : Tindakan-tindakan seseorang sebagai reaksi terhadap rangsangan atau stimulus.

Pada saat stimulus rangsangan diberikan, maka masyarakat akan lanjut ke tahap selanjutnya yakni melakukan persepsi dimana persepsi ini memberikan makna terhadap rangsang berdasarkan pengalamannya

mengenai objek. Selanjutnya akan dilakukan kognisi, dimana ia mengerti akan rangsangan yang diberikan. Setelah itu muncul dorongan untuk melakukan suatu kegiatan tertentu atau biasa disebut dengan motif atau motivasi. Terakhir munculah sikap, yang merupakan kecenderungan bertindak, berpersepsi, berpikir dan terdapat perasaan mendalam menghadapi objek, ide, situasi, dan nilai.

Citra terbentuk berdasarkan pengalaman yang dialami oleh seseorang terhadap sesuatu, sehingga dapat membangun suatu sikap mental. Dan sikap mental ini yang nanti akan dipakai sebagai pertimbangan untuk mengambil keputusan. Sebab citra dianggap mewakili totalitas pengetahuan seseorang terhadap sesuatu. Dengan demikian, intinya dengan adanya upaya pencitraan atas pendidikan maka akan menciptakan kualitas pendidikan itu sendiri, sehingga proses pendidikan yang disediakan sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan menimbulkan kepuasan, sedangkan kepuasan dari masyarakat akan mengantarkan lembaga tersebut pada citra yang lebih baik dimata publik

### **C. Meningkatkan Citra Madrasah**

#### **1. Pengertian Meningkatkan Citra**

Dalam menaikkan sesuatu atau usaha kegiatan untuk memajukan sesuatu kearah yang lebih baik dari apa yang telah ada sebelumnya.<sup>56</sup> Sedang Citra adalah tujuan utama, dan sekaligus merupakan reputasi dan prestasi yang hendak dicapai bagi dunia hubungan masyarakat.

---

<sup>56</sup> <http://www.artikata.com/arti-381946-meningkatkan.html>

Pengertian citra itu sendiri abstrak dan tidak dapat diukur secara matematis, tetapi wujudnya bisa dirasakan dari hasil penilaian baik atau buruk.

Seperti penerimaan dan tanggapan baik positif maupun negatif yang khususnya datang dari publik (khalayak sasaran) dan masyarakat luas pada umumnya.<sup>57</sup> Sebagaimana dengan upaya dalam membangun citra lembaga, upaya meningkatkan citra bukan merupakan hal yang mudah dan dilakukan dalam waktu yang singkat. Citra terbentuk dari bagaimana lembaga melaksanakan kegiatan operasional yang mempunyai landasan utama pada segi layanan. Citra juga terbentuk berdasarkan impresi dan berdasarkan pengalaman yang dialami seseorang terhadap sesuatu, sehingga membangun suatu sikap mental.

## 2. Strategi Meningkatkan Citra

Citra akan diperhatikan publik dari waktu ke waktu dan akhirnya akan membentuk suatu pandangan positif yang akan dikomunikasikan dari satu mulut ke mulut yang lain. Dalam menjaga dan meningkatkan citra madrasah, maka hal yang perlu diperhatikan yaitu jangan melupakan keadaan fisik, keterampilan, fasilitas, kantor, guru dan staf dan yang melayani publik harus selalu dalam garis dengan satu tujuan memuaskan masyarakat dan stakeholders. Citra merupakan realitas, oleh karena itu jika komunikasi tidak cocok dengan realitas, ketidakpuasan akan muncul dan akhirnya masyarakat dan stakeholders mempunyai

---

<sup>57</sup> Rosady Ruslan, *Manajemen Public Relations Dan Media Komunikasi: Konsep Dan Aplikasi*, (Jakarta, PT Raja Grafindo 2008), hal. 75.

persepsi yang buruk terhadap citra lembaga.<sup>58</sup> Sikap mental inilah yang nantinya dipakai sebagai pertimbangan untuk mengambil keputusan, karena citra (image) dianggap mewakili totalitas pengetahuan seseorang terhadap sesuatu. Lembaga pendidikan.

Setelah terjadi pembentukan citra dalam struktur kognitif, langkah selanjutnya untuk mempopulerkan dan meningkatkan citra agar sesuai dengan apa yang dikehendaki lembaga, dapat dilakukan dengan bertahap dengan 3 tahapan aktivitas berdasarkan gambar sebagai berikut:<sup>59</sup>



**Gambar 2.2.1**  
**Tahap Mempopulerkan Citra**

Gambar diatas menjelaskan mengenai upaya dalam mempopulerkan sebuah citra dengan penjelasan secara lebih rinci sebagai berikut:

### **1. Pembentukan persepsi segmen sasaran**

Citra yang ingin dibentuk dapat mencerminkan jati diri organisasi yang sebenarnya, tidak lebih tidak kurang. Bila sebuah organisasi ingin mengemukakan bahwa citra sebagai organisasi yang terbaik, maka harus yakin menghasilkan produk yang terbaik untuk segmen sasarannya. Pada

<sup>58</sup> Sutisna, *Perilaku Konsumen dan Komunikasi Pemasaran*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya Offset, cet 3, 2003), hal. 332.

<sup>59</sup> Rosady Ruslan, *Manajemen Humas dan Manajemen Komunikasi*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 1999.

dasarnya persepsi segmen sasaran dipengaruhi oleh pengetahuan atau perkiraan mereka terhadap organisasi, setiap organisasi wajib menguasai aliran informasi tentang citra yang mengalir ke segmen sasaran maka perlu dilakukan beberapa hal, antara lain:<sup>60</sup>

- a) Menentukan tipe citra yang akan disampaikan
- b) Mengambil inisiatif memperkenalkan citra tersebut, misalnya melalui brosur, iklan, dan lain-lain.
- c) Tidak mengutarakan citra secara berlebihan.
- d) Upaya membentuk citra dilakukan secara bertahap
- e) Memilih sarana penyampaian citra yang terbaik.

## **2. Memelihara persepsi**

Dalam memelihara persepsi ini, maka sebuah organisasi atau lembaga dapat mempertahankan citra. Adapun yang termasuk dalam upaya mempertahankan citra adalah mempertahankan pelaksanaan program periklanan atau kegiatan humas sesuai dengan rencana usaha jangka menengah yang disusun organisasi. Berikut adalah cara-cara yang dilakukan untuk memelihara citra yakni: Menjadi sponsor kegiatan-kegiatan tahunan atau sponsor pembangunan cabang olah raga tertentu, ikut berpartisipasi dalam kegiatan-kegiatan amal, misalnya menyediakan beasiswa bagi pelajar ataupun mahasiswa, menyediakan bantuan bagi korban bencana alam, atau ikut berpartisipasi kegiatan donor darah.

## **3. Merubah persepsi segmen sasaran yang kurang menguntungkan**

---

<sup>60</sup> Rosady Ruslan, *Manajemen Humas dan Manajemen Komunikasi*

Dengan merubah persepsi segmen sasaran yang kurang menguntungkan, maka hal ini dapat meningkatkan citra lembaga untuk menjadi lebih baik. Adapun cara terbaik untuk mengubah persepsi segmen yang tidak menguntungkan adalah berbenah diri dari dalam.

Dari tahap mempopulerkan citra tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa dalam tahap pembentukan dan peningkatan citra madrasah memerlukan tahap pembentukan persepsi untuk menarik respon masyarakat selanjutnya pada tahap peningkatan citra. langkah yang dapat dilakukan yaitu dengan memelihara persepsi dan merubah persepsi masyarakat yang kurang menguntungkan. Selain aktivitas yang harus dilakukan untuk mempopulerkan citra, menurut Sutojo ada beberapa hal yang harus diperhatikan antara lain:

a. Fokus pada satu atau dua kelebihan (narrow focus).

Program mempopulerkan citra yang terbaik adalah memfokuskan diri pada satu atau dua kelebihan organisasi yang paling penting. Upaya menonjolkan kelebihan tersebut ditujukan pada satu atau dua segmen sasaran utama saja. organisasi harus yakin dalam jangka panjang mereka mampu mempertahankan kelebihan tersebut, kalau perlu bahkan dapat meningkatkannya.

b. Mempunyai ciri khas(unique)

Citra atau kelebihan yang diketengahkan organisasi maupun lembaga harus berciri khas. Dengan demikian segmen sasaran dapat membedakan organisasi itu dengan organisasi atau lembaga lainnya.

Citra organisasi maupun lembaga yang dibangun mirip dengan organisasi maupun lembaga yang lebih kuat (apalagi dengan meniru) tidak akan berkesan di hati segmen sasaran. Oleh karenanya juga tidak akan efektif.

c. Mengena (appropriate)

Upaya mempopulerkan citra diharapkan efektif apabila dapat menyentuh hati segmen sasaran. Dengan demikian segmen sasaran merasa tertarik untuk memperhatikan kelebihan yang diketengahkan. Segmen sasaran yang tidak tertarik pada kelebihan yang diketengahkan organisasi atau lembaga, tidak akan dapat menangkap citra organisasi atau lembaga yang menyetengahkannya.

d. Mendahului persepsi negatif segmen sasaran (foresight)

Salah satu tujuan program mempopulerkan citra adalah membangun persepsi segmen sasaran tentang organisasi atau lembaga sedini mungkin. Program mempopulerkan citra diadakan untuk mencegah segmen sasaran mempunyai persepsi yang salah, apalagi opini yang merugikan. Dengan berkomunikasi secara teratur dengan segmen sasaran, organisasi atau lembaga mempunyai lebih banyak kesempatan menyakinkan mereka bahwa kelebihan yang ditonjolkan organisasi atau lembaga adalah nyata.

e. Berkesinambungan (continuity)

Upaya membangun citra juga harus dilakukan secara evolusioner, berkesinambungan dan dalam jangka panjang.

Kesinambungan dalam jangka panjang merupakan salah satu kunci keberhasilan program mempopulerkan citra organisasi.

f. Realitas(reality)

Citra yang ditonjolkan kepada kelompok sasaran hendaknya realistis sehingga mudah dipercaya. Kelompok sasaran cenderung bersikap sinis atau negative terhadap penonjolan citra organisasi maupun lembaga yang tidak realistis. Jadi sebuah citra perlu dipopulerkan dan di bangun sedini mungkin. Oleh karena itu, Hal yang sangat esensial bagi semua organisasi adalah adanya self assessment (penilaian oleh diri sendiri) atau evaluasi diri mengenai keberadaan dan kondisi organisasi, termasuk juga mengadopsi dan mengolah persepsi dan image sasaran segmen mengenai keadaan organisasi dengan program komunikasi yang baik pula.

Dengan memperhatikan beberapa hal tersebut, maka diharapkan akan semakin mempermudah untuk membangun dan meningkatkan citra madrasah atau lembaga.

#### **D. Peran Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Citra Madrasah**

##### **1. Pengertian Kepala Madrasah**

Kepala madrasah adalah yang terdiri dari dua kata yaitu “kepala” dan “madrasah”. kata kepala dapat diartikan “ketua” atau “pemimpin” dalam suatu organisasi atau lembaga. Sedangkan madrasah

merupakan lembaga dimana menjadi tempat dan memberi pelajaran.<sup>61</sup> Dengan demikian secara sederhana kepala madrasah dapat didefinisikan sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberikan tugas untuk memimpin suatu madrasah di mana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat di mana terjadi interaksi antara guru yang memberikan pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.

Di dalam ajaran Islam sendiri banyak ayat dan hadits-hadits, baik secara langsung maupun tidak langsung yang menjelaskan pengertian dari kepemimpinan. Diantaranya seperti yang dijelaskan dalam Surat Al-An'am ayat 165 yang berbunyi:

وَهُوَ الَّذِي جَعَلَكُمْ خَلَائِفَ الْأَرْضِ وَرَفَعَ بَعْضَكُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِيَبْلُوَكُمْ فِي مَا آتَاكُمْ إِنَّ رَبَّكَ سَرِيعُ الْعِقَابِ وَإِنَّهُ لَغَفُورٌ رَّحِيمٌ

Artinya: Dan Dia lah yang menjadikan kamu penguasa-penguasa di bumi dan Dia meninggikan sebahagian kamu atas sebahagian (yang lain) beberapa derajat, untuk mengujimu tentang apa yang diberikan-Nya kepadamu. Sesungguhnya Tuhanmu amat cepat siksaan-Nya dan sesungguhnya Dia Maha Pengampun lagi Maha Penyayang.<sup>62</sup>

Dari ayat tersebut di atas, maka dapat diambil inti tentang tanggung jawab seorang pemimpin merupakan salah satu kekuatan efektif dalam pengelolaan madrasah yang berperan bertanggung jawab dalam menghadapi perubahan adalah kepemimpinan kepala madrasah,

<sup>61</sup>Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada, 2010), hal.83.

<sup>62</sup> Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemah*, (Bandung: CV. Penerbit –ART, 2005), hal. 160

perilaku kepala madrasah yang mampu memperkarsai pemikiran baru di dalam proses interaksi di lingkungan madrasah dengan melakukan perubahan atau penyesuaian tujuan, sasaran, konfigurasi, prosedur, input, proses atau output dari suatu madrasah sesuai dengan tuntutan perkembangan zaman. Firman Allah SWT sebagaimana dalam Surat Ali Imron ayat 104 yang mengatakan sebagai berikut:

وَلْتَكُنْ مِنْكُمْ أُمَّةٌ يَدْعُونَ إِلَى الْخَيْرِ وَيَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَأُولَئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ ﴿١٠٤﴾

Artinya: "Hendaklah ada diantara kalian, segolongan umat menyeru kepada kebajikan, yang tugasnya menyuruh berbuat baik dan mencegah kemungkaran. Merelah orang-orang yang beruntung".<sup>63</sup>

Esensi kepala madrasah adalah kepemimpinan pengajaran. Seorang kepala madrasah orang yang benar-benar seorang pemimpin, seorang innovator. Oleh sebab itu, kualitas kepemimpinan kepala madrasah signifikan sebagai kunci keberhasilan madrasah.

## 2. Tugas Pokok dan Fungsi Kepala Madrasah

Untuk menjadi kepala madrasah profesional yang dituntut mampu menjawab tantangan zaman, kepemimpinan kepala madrasah tidak hanya dibatasi oleh kegiatan formal dan rutinitas. Tetapi, kepala madrasah dituntut untuk bisa menjadi:

- a. Kepala Madrasah sebagai Educator (pendidik)

<sup>63</sup> Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemah*, hal. 63

Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan nomor 0296/U/1996, merupakan landasan penilai kinerja kepala madrasah. Kepala madrasah sebagai educator harus memiliki kemampuan untuk membimbing guru, membimbing tenaga kependidikan yang non guru, membimbing peserta didik, mengembangkan tenaga kependidikan, mengikuti perkembangan iptek dan memberi contoh mengajar.<sup>64</sup>

Dalam melakukan fungsinya sebagai educator, kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di madrasahnyanya. Menciptakan iklim madrasah yang kondusif memberikan nasehat kepada warga madrasah, memeberikan dorongan kepada seluruh tenaga kependidikan, serta melaksanakan model pembelajaran yang menarik, seperti team teaching, moving class, dan mengadakan program eklerasi bagi peserta didik yang cerdas di ats normal.

Pendidik adalah orang yang memberikan motivasi, kooperasi dan kompetensi, korelasi dan integrasi, aplikasi dan transformasi, serta individualities. Kepala madrasah disebut sebagai pendidik karena kepala madrasah dituntut untuk mampu menggunakan prinsip yang dimiliki oleh prinsip seorang pengajar. Yaitu:

---

<sup>64</sup> E. Mulyasa *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Kontek Menyukkseskan MBS dan KBK* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2007), hal. 101

- 1) Motivasi, ialah kekuatan tersembunyi di dalam diri seseorang yang mendorongnya untuk berkelakuan dan bertindak dengan cara yang khas.<sup>65</sup>
- 2) Kooperasi dan kompetensi, banyaknya stimulus belajar yang menuntut adanya kerjasama antarpelajar dalam pemecahannya.

Dalam kaitannya dengan motivasi, guru harus mampu membangkit motivasi belajar peserta didik, antara lain dengan memperhatikan prinsip-prinsip: peserta didik akan bekerja keras kalau dia punya minat dan perhatian terhadap pekerjaannya, memberikan tugas yang jelas dan dapat dimengerti, memberikan penghargaan terhadap hasil kerja dan prestasi peserta didik, menggunakan hadiah, dan hukuman secara efektif dan tepat guna.<sup>66</sup>

Menurut Sumidjo dalam Mulyasa mengemukakan bahwa memahami arti pendidik tidak cukup berpegang pada konotasi yang terkandung dalam definisi pendidik, melainkan harus dipelajari keterkaitannya dengan makna pendidikan, sarana pendidikan, dan bagaimana strategi pendidikan itu dilaksanakan.<sup>67</sup> Acuan pokok konsep pendidikan adalah konsep tentang manusia (hakikat dan tujuan hidup) dan alam, yang kemudian lahir daripadanya konsep hakikat dan tujuan

---

<sup>65</sup> M. Suparta, Herry Noer Aly, *Metodologi Pengajaran Agama Islam*, (Jakarta: PT Amissco Jakarta, 2002), hal. 72

<sup>66</sup> E. Mulyasa, *Kurikulum Berbasis Kompetensi Konsep karakteristik dan Implementasi*, (Bandung:PT. Remaja Rosdakarya, 2004), hal. 186

<sup>67</sup> E. Mulyasa *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Kontek Menyukkseskan MBS dan KBK* (Bandung:PT Remaja Rosdakarya, 2007),hal. 99

hidup, tujuan pendidikan, kurikulum, metodologi, proses belajar mengajar dan evaluasi.<sup>68</sup>

Untuk kepentingan tersebut, kepala madrasah harus berusaha menanamkan, memajukan dan meningkatkan sedikinya empat macam nilai, yaitu:<sup>69</sup>

- 1) Pembinaan mental, yaitu pembinaan para tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan sikap batin dan watak.
- 2) Pembinaan moral, yaitu membina para tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan ajaran baik buruk mengenai suatu perbuatan, sikap dan kewajiban sesuai dengan tugas masing-masing tenaga kependidikan.
- 3) Pembinaan fisik, yaitu pembinaan para tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan kondisi jasmani atau badan, kesehatan atau penampilan mereka secara lahiriyah.
- 4) Pembinaan artistik, yaitu membina tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan kepekaan manusia terhadap seni dan keindahan.

Begitu kompleks yang dihadapi oleh kepala madrasah. Benar, apa yang disebutkan oleh Bush dan Middlewood bahwa kepemimpinan memegang peranan yang sangat penting dalam pengembangan madrasah secara keseluruhan. Peranan yang disebut dengan multi fungsi harus digenggam oleh kepala madrasah, karena apapun arah dan tujuan

---

<sup>68</sup> H. Sanusi Uwes, *Visi dan Pondasi Pendidikan* (dalam Perspektif Islam), hal.11

<sup>69</sup> E. Mulyasa Menjadi *Kepala Sekolah Profesional dalam Kontek Menyukkseskan MBS dan KBK* hal 99-100

madrasah akan ditentukan oleh kebijakan dan insting kepala madrasah. Kemana arah kemudi kapal akan berlayar tergantung bagaimana nahkoda mengarahkan.

b. Kepala Madrasah sebagai Manajer

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai manajer, kepala ekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memperdayakan tenaga kependidikan melalui kerjasama atau kooperatif, memberikan kepada tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program madrasah.

Ada tiga hal penting yang perlu diperhatikan oleh kepala madrasah sebagai manajer. Yaitu:<sup>70</sup>

- 1) Proses adalah suatu cara yang sistemik dalam mengerjakan sesuatu.
- 2) Sumber daya suatu madrasah, meliputi dana, perlengkapan, informasi, maupun sumber daya manusia yang masing-masing berfungsi sebagai pemikir, perencana, pelaku serta pendukung untuk mencapai tujuan.

“Setiap sumber daya itu memiliki nilai tersendiri bagi organisasi, yang berfungsi sebagai pendukung terciptanya kondisi

---

<sup>70</sup>Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada, 2010), hal. 124

yang kondusif bagi organisasi untuk melaksanakan seluruh perencanaan organisasi.<sup>71</sup>

- 3) Mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya.<sup>72</sup>

Dalam hal ini kepala sekolah bisa berpedoman dengan asas-asas berikut ini, yaitu:<sup>73</sup> (1) asas tujuan, (2) asas keunggulan, (3) asas mufakat, (4) asas kesatuan, (5) asas persatuan, (6) asas empirisme, (7) asas keakraban, dan (8) Asas integrasi.

c. Kepala Madrasah sebagai Administrator

Kepala madrasah sebagai administrator memiliki hubungan yang sangat erat dengan berbagai aktivitas pengelolaan administrasi. Sebagai seorang pemimpin yang dituntut untuk menjadi seorang administrator kepala madrasah harus mempunyai keahlian dibidang administrasi, yaitu mengawasi keseluruhan bagaimana data madrasah, pesipana madrasah tenaga personalia madrasah, serta bagaimana pengelolaan keuangan madrasah.

kata “adminuistrasi” berasal dari bahasa latin terdiri atas kata ad dan ministrare. Kata ad mempunyai arti yang sama dengan kata to dalam bahasa inggris, yang berarti “ke” atau “kepada”. dan kata ministrare sama artinya dengan kata to serve atau to conduct yang berarti “melayani” atau

<sup>71</sup>Amiruddin Dkk, *Manajemen Pendidikan Berbasis Sekolah*, (Ciputat; Quantum Teaching (Ciputat Press Group), 2006), Cet-1, hal. 59.

<sup>72</sup>Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, hal. 94-95.

<sup>73</sup>E. Mulyasa *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Kontek Menyukkseskan MBS dan KBK* (Bandung:PT Remaja Rosdakarya, 2007),hal. 105.

“membantu”, atau “mengarahkan”. Dalam bahasa Inggris to administer berarti pula ‘mengatur’, ”memelihara” (to look after), dan “mengarahkan”).<sup>74</sup>

Secara umum kepala madrasah sebagai administrator adalah mampu mengawasi keseluruhan sistem yang ada di lembaga, dan harus senantiasa dievaluasi, karena ini sangat erat kaitannya dengan kemajuan dan kemunduran lembaga, apalagi lembaga pendidikan sangat rentan dengan kemajuan dan kemunduran, maka administrasi menjadi pokok utama.

Kegiatan tersebut perlu dilakukan secara efektif dan efisien agar dapat menunjang produktivitas madrasah. Dalam melaksanakan tugas-tugas tersebut, kepala madrasah sebagai administrator dalam meningkatkan kinerja dan produktivitas madrasah dapat dianalisa berdasarkan beberapa pendekatan, baik pendekatan sifat, pendekatan perilaku, maupun pendekatan situasional.

#### d. Kepala Madrasah sebagai Supervisor

Supervise adalah segala bantuan dari pemimpin madrasah, yang tertuju kepada perkembangan kepemimpinan dari para guru-guru dan personel madrasah lainnya didalam menacapi tujuan-tujuan pendidikan.<sup>75</sup>

Dengan kata lain: supervisi adalah suatu aktivitas pembinaan yang

---

<sup>74</sup>M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2004). Cet-XIII, hal. 1.

<sup>75</sup> M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, hal. 76.

direncanakan untuk membantu para guru dan pegawai madrasah lainnya dalam melakukan pekerjaan mereka secara efektif.

Menurut Murdick pengawasan merupakan proses dasar yang secara esensial tetap diperlukan bagaimanapun rumit dan luasnya suatu organisasi. Proses dasarnya terdiri dari tiga tahap, yaitu Menetapkan standar pelaksanaan, Pengukuran pelaksanaan pekerjaan dibandingkan dengan standar, dan Menentukan kesenjangan (deviasi) antara pelaksanaan dengan standar dan rencana.<sup>76</sup> Kegiatan utama pendidikan di sekoah dalam rangka mewujudkan tujuannya adalah kegiatan pembelajaran, sehingga seluruh aktivitas organisasi madrasah bermuara pada pencapaian efisiensi dan efektivitas pembelajaran. Oleh karena itu, salah satu tugas kepala madrasah adalah sebagai supervisor, yaitu mensupervisi pekerjaan yang dilakukan oleh tenaga kependidikan.

Kepala madrasah harus mampu melakukan berbagai pengawasan dan pengendalian untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan. Pengawasan dan pengendalian ini merupakan kontrol agar kegiatan pendidikan di sekolah terarah pada tujuan yang telah ditetapkan.<sup>77</sup> Salah satu supervisi akademik yang populer adalah supervisi klinis, yang memiliki karakteristik sebagai berikut, yaitu:

---

<sup>76</sup> Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2009), hal. 101.

<sup>77</sup>E. Mulyasa *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Kontek Menyuksesan MBS dan KBK*, hal. 111.

- 1) Supervisi diberikan berupa bantuan (bukan perintah), sehingga inisiatif tetap berada ditangan tenaga kependidikan.
- 2) Aspek yang disupervisi berdasarkan usulan guru, yang dikaji bersama kepala madrasah sebagai supervisor untuk dijadikan kesepakatan.
- 3) Instrumen dan metode observasi dikembangkan bersama oleh guru dan kepala madrasah.
- 4) mendiskusikan dan menafsirkan hasil pengamatan dengan mendahulukan interpretasi guru.
- 5) Supervisi dilakukan dalam suasana terbuka secara tatap muka, dan supervisor lebih banyak mendengarkan serta menjawab pertanyaan guru daripada memberi saran dan pengarahan.
- 6) Supervisi klinis sedikitnya memiliki tiga tahap, yaitu pertemuan awal, pengamatan, dan umpan balik.
- 7) Adanya penguatan dan umpan balik dari kepala madrasah sebagai supervisor terhadap perubahan perilaku guru yang positif sebagai hasil pembinaan.
- 8) Supervisi dilakukan secara berkelanjutan untuk mneingkatkan suatu keadaan dan memecahkan suatu masalah.

Selanjutnya fungsi-fungsi supervisi yang sangat penting diketahui oleh para pimpinan pendidikan termasuk kepala madrasah, adalah sebagai berikut:<sup>78</sup>

1) Dalam bidang Kepemimpinan

Seorang kepala madrasah diharapkan untuk mampu menyusun rencana dan policy bersama, mengikutsertakan anggota-anggota kelompok (guru-guru, pegawai) dalam berbagai kegiatan, memberikan bantuan kepada anggota kelompok dalam menghadapi dan memecahkan persoalan-persoalan, membangkitkan dan memupuk semangat kelompok, atau memupuk moral yang tinggi kepada kelompok, mengikutsertakan semua anggota dalam meentukan putusan-putusan, membagi-bagi dan mendelagasikan wewenang dan tanggung jawab kepada anggota kelompok, sesuai dengan fungsi-fungsi dan kecakapan masing-masing, mempertinggi daya kreatif pada anggota kelompok, dan menghilangkan rasa malu dan rasa rendah diri pada anggota kelompok sehingga mereka berani mengemukakan pendapat demi kepentingan bersama.

2) Dalam hubungan kemanusiaan

Seorang kepala madrasah diharapkan untuk mampu memanfaatkan kekeliruan ataupun kesalahan-kesalahan yang dialaminya untuk dijadikan pelajaran demi perbaikan selanjutnya, bagi diri sendiri mapun bagi kelompoknya, membantu mengatasi

---

<sup>78</sup> M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, hal. 87.

kekurangan ataupun kesulitan yang dihadapi anggota kelompok, seperti dalam hal kemalsan, merasa rendah diri, acuh tak acuh, pesimistis, mengarahkan anggota kelompok kepada sikap yang demokratis, memupuk rasa saling menghormati di antara sesama anggota kelompok dan sesama manusia, dan menghilangkan rasa curiga-mencurigai antara anggota kelompok.

3) Dalam pembinaan proses kelompok

Seorang kepala madrasah diharapkan untuk mampu mengenal masing-masing pribadi anggota kelompok, baik kelemahan maupun kemampuan masing-masing, menimbulkan dan memelihara sikap percaya-mempercayai antara sesama anggota maupun antara anggota dan pimpinan, memupuk sikap dan kesediaan tolong-menolong, memperbesar rasa tanggungjawab antar anggota kelompok, bertindak bijaksana dalam menyelesaikan pertantangan atau perselisihan pendapat di antara anggota kelompok, dan menguasai teknik-teknik memimpin rapat dan pertemuan-pertemuan lainnya.

4) Dalam bidang administrasi personal

Seorang kepala madrasah diharapkan untuk mampu memilih personel yang memiliki syarat-syarat dan kecakapan yang diperlukan untuk suatu pekerjaan, menempatkan personel pada tempat dan tugas yang sesuai dengan kecakapan dan kemampuan masing-masing,

mengusahakan susunan kerja yang menyenangkan dan meningkatkan daya kerja serta hasil maksimal.

5) Dalam bidang evaluasi.

Seorang kepala madrasah diharapkan untuk mampu menguasai dan memahami tujuan-tujuan pendidikan secara khusus dan terinci, mengusaia dan memiliki norma-norma atau ukuran-ukuran yang akan digunakan sebagai kriteria penilaian, menguasai tekni-teknik pengumpulan dan untuk memperoleh data yang lengkap, benar, dan dapat diolah menurut norma-norma yang ada, dan menafsirkan dan menyimpulkan hasil-hasil penilaian sehingga mendapatkan gambaran tentang kemungkinan-kemungkinan untuk mengadakan perbaikan-perbaikan.

Era orde baru supervisor madrasah berperan penting sebagai pengawasan madrasah untuk menuju kemajuan dan perkembangannya, sehingga supervise madrasah begitu penting pran dan fungsinya, akan tetapi seiring perubahan zaman dan berubah-ubahnya kebijakan dan kurikulum, supervise madrasah dihapuskan. Dan berikutnya yang menjadi supervise adalah kepala madrasah langsung, karena kepala madrasah yang langsung terjun ke lapangan, dan kepala madrasahlah yang paling mengerti bagaimana situasi yang di hadapi madrasah.

e. Kepala madrasah sebagai Leader

Menurut kamus Ilmiah Populer edisi lengkap leader adalah pemimpin, penunjuk jalan dan juga di sebut seorang yang ahli.<sup>79</sup> Kepemimpinan dapat dirumuskan sebagai suatu kepribadian (Personality) seseorang yang mendatangkan keinginan pada kelompok untuk orang-orang untuk mencotohnya atau mengikutinya, atau yang memancarkan suatu pengaruh tertentu, suatu kekuatan atau wibawa, yang demikian rupa sehingga membuat sekelompok orang-orang mau melakukan apa yang dia hendaki.

Wahjosumijo mengemukakan bahwa kepala madrasah sebagai leader harus memiliki karakter khusus yang mencakup kepribadian, keahlian dasar, pengalaman dan pengetahuan profesional, serta pengetahuan administrasi dan pengawasan.<sup>80</sup> Kepribadian kepala madrasah sebagai leader akan tercermin dalam sifat-sifat sebagai berikut, yaitu: jujur, percaya diri, tanggung jawab, berani mengambil resiko dan keputusan, berjiwa besar, emosi yang stabil dan teladan.<sup>81</sup> Pemahaman terhadap visi misi madrasah akan tercermin dari kemampuannya untuk: Mengembangkan Visi madrasah, Mengembangkan Misi madrasah, dan Melaksanakan program untuk mewujudkan visi dan misi kedalam tindakan. Kemampuan mengambil keputusan akan tercermin dari

---

<sup>79</sup> M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, hal. 26.

<sup>80</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta:PT. Rajagrafindo Persada, 2010), hal. 124.

<sup>81</sup> E. Mulyasa *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Kontek Menyukkseskan MBS dan*, hal. 115.

kemampuannya dalam Mengambil keputusan bersama tenaga kependidikan di madrasah, Mengambil keputusan untuk kepentingan internal madrasah, dan Mengambil keputusan untuk eksternal madrasah.

Selain Kemampuan mengambil keputusan, maka kepala madrasah harus mampu berkomunikasi. Kemampuan berkomunikasi akan tercermin dari kemampuannya untuk Berkomunikasi secara lisan dengan tenaga kependidikan di madrasah, Menuangkan ide gagasan dalam bentuk tulisan, Berkomunikasi secara lisan dengan peserta didik, dan Berkomunikasi secara lisan dengan orang tua dan masyarakat sekitar lingkungan madrasah.

Dalam implementasinya, kepala madrasah sebagai leader dapat dianalisa dari tiga tipe atau gaya kepemimpinan, yaitu :<sup>82</sup>

1) Kepemimpinan yang Otokratis

Dalam kepemimpinan otokratis, pemimpin bertindak sebagai diktator terhadap anggota-anggota kelompoknya. Baginya, memimpin adalah menggerakkan dan memaksakan kelompok. Kekuasaan pemimpin yang otokratis hanya dibatasi oleh undang-undang. Penafsirannya sebagai pemimpin tidak lain adalah menunjukkan dan memberi perintah. Kewajiban bawahannya dan anggota-anggotanya hanya mengikuti dan menjalankan, tidak boleh membantah ataupun memberi saran.

---

<sup>82</sup>M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, hal. 48.

Bawahan hanya menurut dan menjalankan perintah-perintah atasan serta tidak boleh membantah, karena pimpinan secara otokratis tidak menerima kritik, saran dan pendapat. Seorang pemimpin otoriter memimpin tingkah laku anggota kelompoknya dengan mengarahkan kepada tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya oleh pemimpin. Segala keputusan berada di satu tangan, yakni pemimpin otoriter itu, yang menganggap dirinya dan dianggap orang lain lebih mengetahui daripada orang-orang lain dalam kelompoknya. Setiap keputusannya dianggap sah dan pengikut-pengikutnya menerima tanpa pertanyaan.

Kekuasaan seperti ini cepat pudar, dan senantiasa berhenti ditengah jalan atau sebelum waktu memimpinya habis. Dominasi yang berlebihan seperti ini juga yang berlebihan mudah menghidupkan oposisi terhadap kepemimpinan, atau menimbulkan sifat apatis, atau sifat-sifat agresif pada anggota-anggota kelompok terhadap pemimpinnya.

## 2) Kepemimpinan yang Laissez Fair

Dalam tipe kepemimpinan ini sebenarnya pemimpin tidak memberikan pimpinan. Tipe ini memberikan orang-orang berbuat sekehendaknya. Pemimpin yang seperti ini tidak sama sekali memberikan kontrol dan koreksi terhadap pekerjaan anggota-anggotanya. Pembagian tugas dan kerjasama diberikan kepada anggota-anggota kelompok, tanpa petunjuk atau saran-saran dari pimpinan. Hal ini bertentangan dengan firman Allah dalam Surat Ali Imron: 159 sebagai berikut:

وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ﴿١٥٦﴾

Artinya: "... dan hendaklah musyawarah dengan mereka dalam beberapa urusan, dan bila engkau telah mengambil keputusan yang tetap, maka percayalah dirimu kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang mempercayai diri."<sup>83</sup>

Di dalam tipe kepemimpinan ini, biasanya struktur organisasi tidak jelas dan kabur. Segala kegiatan dilakukan tanpa rencana yang terarah dan tanpa pengawasan dari pimpinan. Petunjuk-petunjuk, pengawasan dan kontrol kegiatan dan pekerjaan anak buahnya tidak diadakan. Pemberian tugas, cara bekerja sama semuanya diserahkan kepada anak buah sendiri, pengarahan, saran-saran dan pimpinan juga tidak ada. Sedangkan kekuasaan dan tanggungjawab jalannya simpang siur. Pada hakikatnya di sini pemimpin itu tidak memimpin, tetapi membiarkan bawahan bekerja sesuka hatinya. Pemimpin hanya mempunyai tugas representatif. Para anggota diberikan kebebasan sepenuhnya, maka proses pengambilan keputusan menjadi lambat, bahkan sering tidak berkeputusan.

### 3) Kepemimpinan yang Demokratis

Pemimpin yang demokratis menafsirkan kepemimpinannya bukan sebagai diktator, melainkan pemimpin di tengah-tengah anggota bukan majikan terhadap buruhnya. Melainkan sebagai saudara tua dalam teman-

<sup>83</sup>Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemah*, hal 171

teman kerjanya, atau sebagai kakak terhadap saudara-saudaranya. Pemimpin yang demokratis selalu berusaha menstimulasi anggota-anggotanya agar bekerja secara kooperatif untuk menacapai tujuan bersama. Dalam tindakan dan usaha-usahanya, ia selalu berpangkal pada kepentingan dan kebutuhan kelompoknya, dan mempertimbangkan sanggupannya dan kemampuan kelompoknya. Menurut ajaran Islam memang kepemimpinan demokratislah yang paling tepat atau efektif karena Al-Qur'an menganjurkan hal itu dalam Surat Ali Imron ayat 159 sebagai berikut:

فِيمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ ۗ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا  
 مِن حَوْلِكَ ۗ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ ۗ.....

Artinya: Maka disebabkan rahmad dari Allahlah kamu berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. Karena itu maafkanlah mereka, mohonkan ampun bagi mereka, dan bermusyawarahlah dengan mereka, dalam urusan itu (urusan dunia) ...<sup>84</sup>

Berdasarkan ayat tersebut dapat difahami, bahwa Islam memerintahkan kepada kita semua sebagai pemimpin dimana saja agar selalu memimpin dengan demokratis diantaranya dengan lemah lembut. Mencintai anak buah, tidak boleh kasar, atau memaksa agar yang dipimpin tidak menjahui dan membuat perlawanan. Dan manakala seorang pemimpin telah terpilih dan dikukuhkan maka wajib untuk taat

<sup>84</sup>Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemah*, hal 171.

selama perintah-perintahnya sejalan dengan garis-garis Al-Qur'an dan Sunnah.

Manusia bisa dikatakan makhluk intelektual karena dilengkapi dengan otak, kemudian juga bisa dikatakan makhluk berkarakter karena memiliki akhlak. Manusia terlahir sebagai Khalifah Fil Ardh, tugasnya adalah menggali potensi kepemimpinan untuk memberikan pelayanan serta pengabdian yang diniatkan semata-mata karena amanah Allah. Sabda Rasulullah SAW ” Setiap orang adalah pemimpin dan kelak akan dimintakan pertanggungjawabannya berkaitan dengan kepemimpinannya”.

كلّكم راعٍ وكلّكم مسؤول عن راعيته

“Setiap dari kalian adalah seorang pemimpin dan setiap dari kalian bertanggung jawab atas apa yang dipimpinnya”

Dari pernyataan di atas bisa kita ambil beberapa kesimpulan yang sangatlah mendalam pesan filosofinya yaitu setiap manusia yang ada di muka bumi ini adalah merupakan seorang pemimpin atau khalifah fil ardi yang mana kepemimpinan itu akan kita pertanggung jawabkan di akhirat kelak, seorang pemimpin harus mempunyai beberapa sifat yang ada dalam ketauladan pada Nabi kita Muhammad SAW, seorang pemimpin yang muslim dan mu'min harus mempunyai 4 (empat) sifat utama kekuatan akhlaq Rasul dan Nabi kita Muhammad SAW yaitu : 1) Siddiq,

2) Tabligh, 3) Amanah dan 4) Fathonah. sebagaimana penjelasan sebagai berikut.<sup>85</sup>

- 1) Siddiq: Seorang pemimpin dalam Islam harus mempunyai sifat Siddiq yang berarti jujur, mempunyai integritas yang tinggi dan selalu berusaha untuk tidak berbuat suatu kesalahan yang dapat menghilangkan rasa kepercayaan ummat atau kaumnya terhadapnya.
2. Tabligh: Pemimpin harus selalu menyampaikan tentang kebenaran yang seharusnya disampaikan kepada orang yang dipimpinnya. Dia harus komunikatif dan tidak boleh menyembunyikan hal-hal yang seharusnya disampaikan.
3. Amanah: Berarti dapat dipercaya. Dapat dipercaya dalam setiap perkataan atau pun dalam setiap perbuatannya. Pemimpin yang baik dalam Islam harus selalu 'Istiqomah dalam mengemban amanahnya'.
4. Fathonah: Berarti cerdas, mempunyai pengetahuan/intelektual yang tinggi dan selalu bersikap professional dalam menghadapi setiap masalah.

Empat hal di atas merupakan sifat-sifat yang seharusnya dimiliki oleh seorang pemimpin Islam dalam menjalankan tugasnya sebagai khalifah Allah SWT di dunia ini secara menyambung satu sifat dengan sifat lainnya karena dari keempat sifat tersebut tidak akan terwujud seorang pemimpin yang diidam-idamkan oleh masyarakat jika ada salah satu sifat tidak ada dalam diri seorang pemimpin, baik dia sebagai

---

<sup>85</sup> Hermawan Kartajaya dan Muhammad Syakir Sula, *Syari'ah Marketing*, (Bandung: Mizan, 2006), hal. 120

pemimpin keluarga, pemimpin dalam organisasi atau bagian tertentu dan pimpinan dalam kampungnya sampai seorang pemimpin sebuah negara atau bangsa. Allah SWT berfirman dalam Surat As Sajdah ayat 24 yang berbunyi:

وَجَعَلْنَا مِنْهُمْ أَئِمَّةً يَهْدُونَ بِأَمْرِنَا لَمَّا صَبَرُوا<sup>ط</sup> وَكَانُوا بِآيَاتِنَا يُوقِنُونَ ﴿٢٤﴾

Artinya: “ Dan Kami jadikan di antara mereka itu pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah Kami ketika mereka sabar. Dan mereka meyakini ayat-ayat kami. “<sup>86</sup>

Firman Allah SWT di atas jelas, bahwa kita sebagai seorang pemimpin organisasi atau bagian tertentu atau pemimpin keluarga nantinya, diharuskan untuk selalu mengingatkan kepada keluarga agar selalu memelihara agama dan akhlaknya juga anggotanya dan stafnya. Hal ini dikarenakan di hari akhir nanti kita akan dimintai pertanggung jawaban tentang bagaimana agama dan akhlak orang-orang yang kita pimpin. Allah SWT berfirman dalam Surat Al-Ahzab ayat 21 yang berbunyi:

لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُوا اللَّهَ وَالْيَوْمَ  
الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا ﴿٢١﴾

<sup>86</sup> Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemah*, hal 417.

Artinya: “ Sesungguhnya Telah ada pada (diri) Rasulullah itu suri teladan yang baik bagimu (yaitu) bagi orang yang mengharap (rahmat) Allah dan (kedatangan) hari kiamat dan dia banyak menyebut Allah. “<sup>87</sup>

f. Kepala Madrasah sebagai Inovator

Dalam Kamus Ilmiah Populer Bahasa Indonesia Innovator adalah orang-orang yang mendatangkan hal-hal atau ide-ide metode pembaharuan, printis ide-ide atau gagasan (baru). Kepala madrasah sebagai innivator akan tercermin dari cara-cara ia melakukan pekerjaannya secara konstruktif, kreatif, delegatif, integratif, rasional dan objektif, pragmatis, keteladanan, disiplin, serta adaptabel dan fleksibel.<sup>88</sup>

Kepala madrasah sebagai inovator harus mampu mencari, menemukan, dan melaksanakan berbagai pembaharuan di madrasah. Gagasan baru tersebut misalnya moving class. Moving class adalah mengubah strategi pembelajaran dari pola kelas tetap menjadi kelas bidang studi, sehingga setiap bidang studi memiliki kelas tersendiri, yang dilengkapi dengan alat peraga dan alat-alat lainnya.<sup>89</sup> Moving class ini bisa dipadukan dengan pembelajaran terpadu, sehingga dalam satu laboratarium bidang studi dapat dijaga oleh beberapa orang guru (fasilitator), yang bertugas memberikan kemudahan kepada peserta didik dalam belajar.

---

<sup>87</sup> Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemah*, hal. 420.

<sup>88</sup>E. Mulyasa *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Kontek Menyukkseskan MBS dan KBK*, hal. 118.

<sup>89</sup>E. Mulyasa *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Kontek Menyukkseskan MBS dan KBK*, hal. 119.

g. Kepala Madrasah sebagai Motivator

Motivasi bersala dari kata latin *movere* yang berarti dorongan atau menggerakkan. Kata motivasi yang sering diartikan dalam bentuk kata kerja menjadi rangsangan, dorongan yang menyebabkan sesuatu terjadi, baik yang berasal dari dalam maupun yang berasal dari luar diri seseorang atau lingkungannya. Manusia terdorong bergerak untuk mencapai suatu tujuan hanya jika mereka merasa hal itu merupakan bagian dari tujuan pribadi atau organisasinya.<sup>90</sup>

Menurut Frederick J. McDonald Motivasi adalah perubahan tenaga di dalam diri seseorang yang ditnadi oleh dorongan efektif dan reaksi yang mencapai tujuan. Motivasi bagian dari learning. (Hilgrad dan Russel) proses timbul/tumbuhnya motivasi mengikuti pola berikut:<sup>91</sup>

Drives----Needs----Mosivies----Motivasi kemudian.

Sebagai motivator, kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, disiplin, dan penyediaan berbagi sumber belajar melalui Pusat Sumber Belajar (PSB).

---

<sup>90</sup>Sudarwan Danim & Suparno, *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kekepalasekolahan Visi dan Strategi Era Teknologi, Situasi Krisis, dan Internasionalisasi Pendidikan*, (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2009), hal. 30.

<sup>91</sup>Wasty Soemanto, *Psikologi Pendidikan Landasan Kerja Pemimpin Pendidikan*, (Jakarta: PT Asdi Mahasatya, 2006), cet ke-v, hal. 206-207.

Terdapat beberapa prinsip yang dapat diterapkan kepala madrasah untuk mendorong tenaga kependidikan agar mau dan mampu meningkatkan profesionalismenya. Prinsip-prinsip tersebut adalah :

- a) Para tenaga kependidikan akan bekerja lebih giat apabila kegiatan yang dilakukannya menarik, dan menyenangkan,
  - b) Tujuan kegiatan perlu disusun dengan jelas dan diinformasikan kepada para tenaga kependidikan sehingga mereka mengetahui tujuan mereka bekerja. Para tenaga kependidikan juga dapat dilibatkan dalam penyusunan tujuan tersebut,
  - c) Para tenaga kependidikan harus selalu diberitahu tentang hasil dari setiap pekerjaannya,
  - d) Pemberian hadiah lebih baik daripada hukuman, namun sewaktu-waktu hukuman juga diperlukan.
3. Peran Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Citra Madrasah

Madrasah sebagai lingkungan intelektual di tengah masyarakat. Dalam lingkungan madrasah terdapat komponen kepala madrasah, guru, siswa dan beberapa komponen pendidikan lainnya seperti pustakawan, tenaga tata usaha dan penjaga madrasah. Masyarakat sebagai komponen luar lingkungan madrasah memberikan tanggung jawab pendidikan formal anak-anak mereka terhadap madrasah untuk menumbuhkan dan mengembangkan secara optimal semua potensi kemanusiaan dalam diri anak-

anak tersebut sehingga nantinya menjadi manusia seutuhnya seiring makna pendidikan itu sendiri.

Sebagai lingkungan intelektual, madrasah menjadi pusat pembentukan karakter setiap anak didik yang tidak hanya ditandai dengan perubahan kemampuan kognitif, afektif serta gerak namun harus dibarengi dengan pematangan serta pengolahan aspek kejiwaan mereka. Madrasah adalah bengkel manusia yang dituntut untuk memanusiakan manusia, mengenalkan kepada budaya dan arti hidup itu sendiri. Sedemikian berat tanggung jawab yang diemban sebuah lembaga yang bernama madrasah, sebuah tanggung jawab yang maha luas melebihi luas lahan madrasah itu sendiri yang kadang hanya terdiri dari tiga ruangan dengan atap yang bocor tanpa pagar sebagai batas teritorial lingkungan intelektualnya. Tetapi sedarurat apapun sebuah madrasah, ia tetap saja sebuah pusat kebudayaan tempat manusia dimanusiakan.

Dengan demikian madrasah mendapat perlakuan istimewa di hati masyarakat selaras dengan makna keberadaannya. Namun derajat pengakuan masyarakat sangat tergantung pada kemampuan komponen-komponen di dalam lingkungan madrasah itu sendiri untuk memberdayakan diri mengangkat nama baik madrasah itu. Selain siswa, para guru dan komonen lingkungan madrasah lainnya, kepemimpinan seorang kepala madrasah adalah faktor penentu yang akan memberikan nilai dan arti keberadaan madrasah dalam masyarakat. Jati diri sebuah madrasah sebagai lingkungan intelektual, sebagai pusat kebudayaan

pembentuk karakter bisa jadi hanya akan terus terpanjang sebagai slogan yang terangkai dengan kalimat indah sebagai visi dan misi.

Pencitraan madrasah sebagai satu lembaga yang bermartabat memang bukan kerja biasa, butuh semangat dan keihlasan dari seorang kepala madrasah sebagai yang diberi tugas tambahan dalam menata dan memotivasi komponen-komponen pendidikan dalam lingkungan madrasah untuk bekerja dalam satu irama menciptakan dan menghidupkan citra madrasah sebagai yang pantas dikalungkan bunga terindah. Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu organisasi sesuai dengan pengertiannya seperti yang dikemukakan oleh Sadili Samsudin bahwa yang dimaksud kepemimpinan adalah kemampuan meyakinkan dan menggerakkan orang lain agar mau bekerja sama di bawah kepemimpinannya sebagai suatu tim untuk mencapai tujuan bersama. Hal ini sesuai dengan firman Allah dalam 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) apa bila menetapkan hukum diantara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya

kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha Mendengar lagi Maha Melihat.”<sup>92</sup>

Sejalan dengan pengertian di atas kepala madrasah sebagai seorang pemimpin harus mampu mendayagunakan peran kepemimpinannya dalam mengelola organisasi. Komponen-komponen pendidikan dalam satu lingkungan madrasah dapat melaksanakan masing-masing fungsinya dengan koordinasi dari kepala madrasah, tanpa arahan dan petunjuk yang jelas maka fungsi dari komponen-komponen pendidikan tersebut akan berjalan di tempat sekedar melepaskan diri dari kewajiban. Tak heran bila masih banyak madrasah yang keberadaannya tidak menunjukkan perubahan walaupun telah didukung oleh jumlah dana yang banyak sementara ada madrasah yang mampu menata diri dengan pengelolaan yang baik.

Kehadiran seorang pemimpin merupakan bantuan yang besar di dalam meningkatkan efektivitas madrasah. hal ini sesuai dengan firman Allah dalam surat Adz-Zukhruf ayat 32 sebagai berikut:

أَهُمْ يَقْسِمُونَ رَحْمَتَ رَبِّكَ ۗ لَنْ قَسِمْنَا بَيْنَهُمْ مَعِيشَتَهُمْ فِي الْحَيَاةِ  
الدُّنْيَا ۗ وَرَفَعْنَا بَعْضَهُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِيَتَّخِذَ بَعْضُهُمْ  
بَعْضًا سَخِرِيًّا ۗ وَرَحْمَتُ رَبِّكَ خَيْرٌ مِّمَّا يَجْمَعُونَ ﴿٣٢﴾

Artinya:“Apakah mereka yang membagi-bagi rahmat Tuhanmu? Kami telah menentukan antara mereka penghidupan mereka dalam kehidupan dunia, dan Kami telah meninggikan sebagian mereka atas sebagian yang

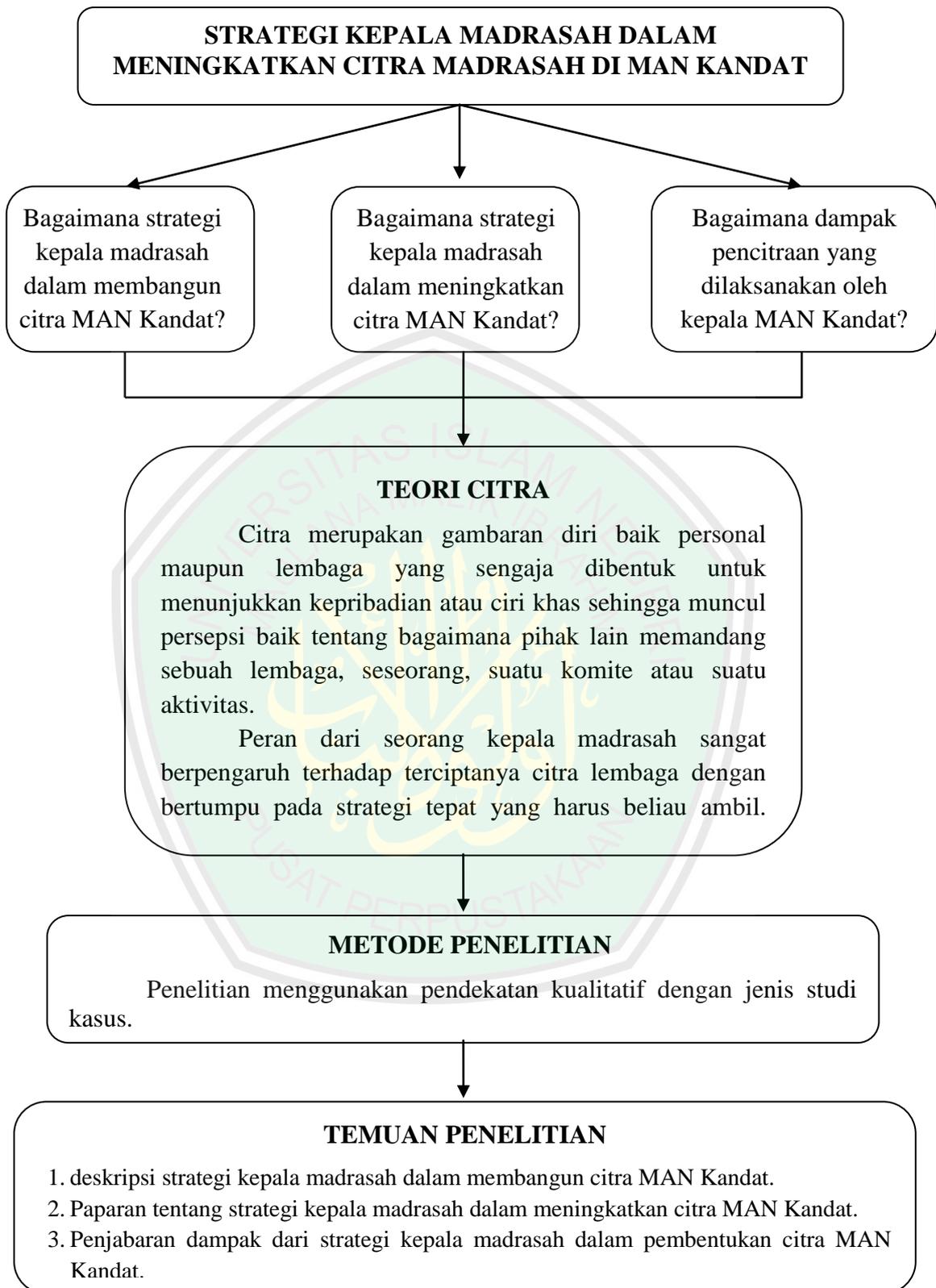
<sup>92</sup> Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemah*, hal. 87.

lain beberapa derajat. Agar sebagian mereka dapat mempergunakan sebagian yang lain. Dan rahmat Tuhanmu lebih baik dari apa yang mereka kumpulkan.”<sup>93</sup>

Dari ayat tersebut di atas, maka dapat diambil sari inti dari sebuah kepemimpinan bahwa citra dan martabat suatu madrasah sepenuhnya berada dalam kepemimpinan kepala madrasah, semampu apa seorang kepala madrasah menggali dan memanfaatkan semua potensi dalam lingkungan madrasah. Peningkatan kualitas pendidikan sebagai tolak ukur pencitraan suatu madrasah dapat tercapai bila mana kepala madrasah dapat memberdayakan tugas yang diembannya terintegrasi dalam satu kerja sama tim. Oleh karena itu, dengan jelas tugas dan peran seorang kepala madrasah. Untuk menciptakan citra madrasah yang patut dibanggakan oleh masyarakat tidak cukup dengan hanya memahami sederet kalimat-kalimat di atas, tetapi perlu tindakan yang didasari oleh keinginan yang kuat untuk memberikan yang terbaik pada madrasah yang dipimpinnya. Pemberdayaan dengan sepenuh hati akan tugas dan peran kepemimpinan kepala madrasah hanya mungkin dilakukan oleh kepala madrasah yang memahami hakekat kepemimpinannya. Bahwa kepemimpinan bukan suatu yang diterima dan dilegalkan dengan selembar Surat Keterangan Pengangkatan Kepala Madrasah, tetapi kepemimpinan adalah suatu yang harus dipelajari, sesuatu yang harus dibenahi dari waktu ke waktu.

---

<sup>93</sup> Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemah*, hal. 491.



**Gambar 2.3.1 Kerangka Konseptual**

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Metode Penelitian**

Dalam sebuah penelitian diperlukan sebuah metode sebagai cara untuk mencapai tujuan. Metode adalah cara ilmiah yang digunakan dalam suatu penelitian untuk mencari suatu kebenaran objektif, empirik dan sistematis. Sutrisno hadi mengemukakan, metode penelitian adalah “suatu usaha untuk menemukan, mengembangkan dan menguji kebenaran suatu pengetahuan usaha dimana dilakukan dengan menggunakan metode-metode penelitian”.<sup>93</sup> Metode penelitian merupakan cara ilmiah yang digunakan untuk mendapatkan data dengan tujuan tertentu. Adapun cara ilmiah itu adalah cara mendapatkan data dengan hasil yang objektif, valid dan reliable (dapat dipercaya). Objektif semua informan akan memberikan informasi yang sama; valid berarti adanya data yang terkumpul oleh peneliti dengan data yang terjadi pada objek yang sesungguhnya; dan reliable berarti adanya ketetapan atau keajegan data yang didapat dari waktu ke waktu.<sup>94</sup> Dengan demikian metode penelitian sangat penting keberadaannya, sehingga dapat digunakan untuk memahami, memecahkan dan mangantisipasi masalah dalam penelitian. Maka berikut ini akan dibahas berturut-turut mengenai pendekatan dan jenis penelitian, kehadiran peneliti, lokasi penelitian, sumber data, dan tahap-tahap penelitian.

---

<sup>93</sup> Sutrisno hadi, *Metode Research 1* (Yogyakarta: yayasan penerbitan fak, Psikologi UGM, 1984), hal. 4

<sup>94</sup> Sugiono, *Metode Penelitian Kualitatif*, (Alfabeta, 2005), hal. 226.

## 1. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan pendekatan kualitatif, yaitu berupa suatu prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif, berupa ucapan atau tulisan dan perilaku yang dapat diamati oleh orang-orang atau subjek itu sendiri. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dimana manusia adalah sebagai sumber data utama dan hasil penelitiannya berupa kata-kata atau pernyataan yang sesuai dengan keadaan sebenarnya. Menurut *Robert K. Yin*, menyelidiki fenomena di dalam konteks kehidupan nyata, batas-batas antara fenomena dan konteks tak tampak dengan jelas dan multi sumber bukti dimanfaatkan.<sup>95</sup> Selain itu, hal ini juga sesuai dengan pendapat *Denzis* dan *Lincoln* yang menyatakan bahwa penelitian kualitatif adalah penelitian yang menggunakan latar alamiah, dengan maksud menafsirkan fenomena yang terjadi dan dilakukan dengan jalan melibatkan berbagai metode yang ada.<sup>96</sup> Dalam penelitian ini, peneliti berupaya untuk mengetahui dan menelaah tentang strategi kepala madrasah dalam meningkatkan citra madrasah aliyah negeri yang mengambil kasus di Madrasah Aliyah Negeri Kandat.

Dalam penelitian tentang strategi kepala madrasah dalam meningkatkan citra Madrasah Aliyah Negeri yang mengambil kasus di Madrasah Aliyah Negeri Kandat ini, peneliti mengacu pada enam ciri

---

<sup>95</sup> Robert K, Yin, *Studi Kasus (Desain dan Metode)*, (Jakarta: PT, Raja Grafindo Persada, 1997), hal. 18.

<sup>96</sup> Lexy J, Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: PT, Remaja Rosda Karya, 2005), hal. 5.

penelitian kualitatif,<sup>97</sup> yaitu: memperdulikan konteks dan situasi, berlatar belakang alamiah, manusia sebagai instrument utama, data bersifat deskriptif, rancangan penelitian muncul bersamaan dengan pengamatan, dan analisis data secara induktif. Dari ciri-ciri penelitian tersebut, peneliti berharap masalah yang diteliti dapat berkembang secara alamiah sesuai dengan kondisi dan situasi di lapangan. Peneliti juga berkeyakinan bahwa dengan pendekatan alamiah, penelitian ini akan menghasilkan informasi yang lebih kaya. Selain itu, pemilihan pendekatan kualitatif sebagai pendekatan dalam penelitian ini karena peneliti berkeinginan untuk memahami dunia makna subyek penelitian yaitu Kepala Madrasah Aliyah Negeri Kandat secara mendalam karena secara umum penelitian kualitatif bertujuan untuk memahami dunia makna yang timbul dalam perilaku masyarakat menurut perspektif masyarakat itu sendiri. Rancangan penelitian ini dibuat sebagaimana umumnya rancangan penelitian yang menggunakan pendekatan kualitatif, yang bersifat sederhana dan lebih banyak memperhatikan pembentukan teori substantive dari data empiris yang akan didapat di lapangan.<sup>98</sup> Alasan lain terkait dengan pendekatan kualitatif adalah adanya pertimbangan bahwa:

---

<sup>97</sup> Ary Donal, *An Invitation to Research in Social Education*, (Braverly Hills: Sage Publication, 2002), hal. 424-425.

<sup>98</sup> Sukifi,et,al, *Metode Penelitian, Membimbing dan Mengantarkan Kesuksesan Anda dalam Dunia Penelitian*, (Surabaya: Insan Cendekia, 2005), hal. 23.

- a. Sumber data dalam penelitian ini mempunyai latar alami yaitu fenomena dimana strategi Kepala Madrasah Aliyah Negeri Kandat dalam meningkatkan citra madrasah.
- b. Dalam pengambilan data, peneliti merupakan instrument kunci sehingga dengan empati dapat menyesuaikan dengan realita yang tidak dapat dikerjakan oleh instrumen non-manusia, selain itu peneliti juga mampu menangkap makna lebih dalam menghadapi nilai lokal yang berbeda.
- c. Peneliti lebih mengfokuskan pada proses dan makna dari pada hasil. Sehingga pada hakikatnya peneliti berusaha memahami perilaku atau bentuk strategi Kepala Madrasah Aliyah Negeri Kandat dalam meningkatkan citra madrasah.

Untuk itu, desain penelitian ini dikembangkan secara terbuka dari berbagai perubahan yang diperlukan sesuai dengan kondisi di lapangan. hal ini penting dijelaskan karena penelitian kualitatif merupakan penelitian yang di desain dalam kondisi dan situasi alamiah sehingga dapat ditemukan kebenaran dalam bentuk yang semurni mungkin tanpa mengalami distorsi yang disebabkan oleh instrument dan desain penelitian yang cenderung mengkotak-kotakkan manusia dalam kerangka konsepsi yang kaku.

Sedangkan jenis penelitian yang digunakan adalah studi kasus dimana tujuannya adalah untuk meneliti dan mengamati serta memahami gejala-gejala yang terjadi pada suatu tempat tertentu yang dalam hal ini

dititik beratkan pada strategi kepala madrasah aliyah dalam meningkatkan citra Madrasah Aliyah Negeri Kandat. Studi kasus sendiri dapat diartikan sebagai *an intensive, holistic description, and analysis of a single instance, phenomenon, or sosial unit*. Pengertian dari ungkapan tersebut memberi makna bahwa pada dasarnya studi kasus merupakan suatu strategi penelitian yang mengkaji secara rinci atas suatu latar atau satu orang subyek atau suatu peristiwa tertentu yang dalam hal ini peneliti akan meneliti secara mendalam tentang aspek strategi Kepala Madrasah Aliyah Negeri Kandat dalam Meningkatkan Citra Madrasah. Dengan studi kasus ini maka akan didapat strategi penelitian yang mengkaji secara rinci atas suatu latar peristiwa yang terjadi di madrasah dalam hal strategi kepala madrasah dalam meningkatkan citra madrasah. Bahan studi kasus diperoleh dari sumber-sumber seperti laporan pengamatan, catatan pribadi, biografi kepala madrasah, laporan dan keterangan dari pengurus madrasah lainnya tentang Strategi kepala Madrasah Aliyah Negeri Kandat Meningkatkan Citra Madrasah.

Alasan peneliti memilih rancangan penelitian dengan studi kasus antara lain: studi kasus dapat memberikan informasi penting mengenai hubungan antara variabel, serta proses-proses yang memerlukan penjelasan dan pemahaman yang lebih luas, studi kasus memberikan kesempatan untuk melakukan wawancara mengenai citra Madrasah Aliyah Negeri Kandat dengan penyelidikan intensif peneliti dapat menemukan karakteristik dan hubungan yang mungkin tidak diduga

sebelumnya, studi kasus akan menyajikan data-data dan temuan yang sangat berguna sebagai dasar untuk membangun latar permasalahan bagi perencanaan penelitian yang lebih besar dan mendalam dalam rangka pengembangan ilmu-ilmu sosial.<sup>99</sup> Disamping itu dipilihnya studi kasus dalam rancangan ini karena peneliti ingin mempertahankan keutuhan subyek penelitian. Peneliti juga beranggapan bahwa fokus penelitian ini akan mudah dijawab dengan desain atau rancangan studi kasus. Menurut *Robert, K. Yin* terdapat empat tipe rancangan studi kasus diantaranya:<sup>100</sup> desain kasus berupa tunggal holistik, desain kasus tunggal terjalin, desain kasus multikasus holistik, dan studi kasus multi terjalin.

Dalam rancangan penelitian ini, peneliti menggunakan rancangan studi kasus tunggal holistik dimana mendeskripsikan strategi kepala madrasah dalam meningkatkan citra Madrasah Aliyah Negeri Kandat. Alasan rancangan penelitian ini menggunakan satu obyek tempat karena kondisi Madrasah Aliyah Negeri Kandat telah berubah status dari status swasta menjadi madrasah negeri sejak tahun 2009 dan terletak tidak di pinggir kota/kabupaten. Studi kasus holistik yang penulis maksud dalam penelitian ini karena berada dalam satu tempat dengan menekankan pada strategi kepemimpinan kepala madrasah. Strategi kepala madrasah dalam meningkatkan citra madrasah meliputi upaya membangun dan meningkatkan citra Madrasah Aliyah Negeri Kandat.

---

<sup>99</sup> Abdul Aziz, *Memahami Fenomena Social Melalui Studi Kasus: Kumpulan Materi Pelatihan Metode Kualitatif* (BTMSI Wilayah VII jawa timur, Surabaya, 1998), hal. 6.

<sup>100</sup> Robert K, Yin, *Studi Kasus (Desain dan Metode)*, hal. 46.

## 2. Kehadiran Peneliti

Dalam penelitian ini, peneliti bertindak sebagai instrument sekaligus sebagai pengumpul data. Instrumen selain manusia dapat pula digunakan namun fungsinya hanya sebagai pendukung dan pembantu dalam penelitian. Menurut *Moleong*, kedudukan peneliti dalam sebuah penelitian merupakan instrument inti sekaligus sebagai perencana, pelaksana pengumpul data, analisis, penafsir data dan pada akhirnya menjadi pelopor hasil penelitian.<sup>101</sup> Kehadiran peneliti di lokasi penelitian yakni untuk meningkatkan informasi yang lebih valid dan absah tentang fokus penelitian.<sup>102</sup> Untuk itulah kehadiran peneliti diharapkan dapat membangun hubungan yang lebih akrab, lebih wajar, dan tumbuh kepercayaan bahwa peneliti tidak akan menggunakan hasil penelitiannya untuk maksud yang salah dan merugikan orang lain atau lembaga yang diteliti.

Dalam penelitian ini, peneliti tidak terpaku sepenuhnya pada jadwal penelitian secara rinci, namun peneliti akan terus-menerus menggali data terhadap informan yang dalam hal ini adalah Kepala Madrasah Aliyah Negeri Kandat dimanapun beliau berada sesuai dengan kesempatan informan itu sendiri dalam kurun waktu yang telah ditentukan. Dalam hal ini, peneliti berusaha menghindari pengaruh subyektif dan menjaga lingkungan secara alamiah agar proses sosial yang terjalin berjalan sebagaimana biasa, dan jauh dari intervensi terhadap lingkungan

---

<sup>101</sup> Moleong, J Lexy, *Metode Penelitian Kualitatif*, hal. 121.

<sup>102</sup> Noeng Muhadjir, *Metodologi*, hal. 46.

yang menjadi obyek penelitian. Sebagaimana *Faisal* menyebutkan bahwa penelitian kualitatif yang menjadi kepedulian adalah fenomena sosial budaya, menyangkut manusia dan tingkah laku sebagai makhluk psikis, sosial, dan budaya, maka dalam hal ini peneliti tidak saja *studying people*, tetapi juga *learning form people* dengan maksud peneliti bukan saja meneliti manusia, tetapi juga belajar dari manusia.<sup>103</sup> Dalam melakukan penelitian, peneliti berusaha menghindari subyektifitas dan menjaga lingkungan secara alami agar proses yang terjadi berjalan sebagaimana mestinya. Disinilah pentingnya bahwa peneliti menahan diri untuk tidak terlalu jauh dari intervensi diri terhadap lingkungan yang menjadi obyek penelitian.

### 3. Lokasi Penelitian

Penelitian ini mengambil lokasi di , yaitu di Madrasah aliyah negeri Kandat dengan alamat Jl. Raya Kandat No. 151 Kandat. Madrasah Aliyah Negeri Kandat merupakan perubahan dari Madrasah Aliyah Al-Fajar yang didirikan oleh Yayasan Pendidikan Islam Al-Fajar yang selain adanya madrasah aliyah, juga terdapat madrasah tingkat *ibtidaiyyah* dan *tsanawiyah*. Berdirinya Madrasah Aliyah Al-Fajar berawal dari permohonan izin operasional dari Ketua Umum Yayasan Pendidikan Islam Al-Fajar yang ditujukan kepada Kantor Wilayah Deartemen Agama Propinsi Jawa Timur di Surabaya melalui Kantor Departemen Agama sejak tanggal 6 Maret 2009. Pemilihan lokasi penelitian ini dilakukan

---

<sup>103</sup> Faisal Sanapiah, *Penelitian Kualitatif*, (Malang: YA3, 1990), hal. 53.

secara purposive, dengan pertimbangan dan alasan bahwa di daerah Kandat masih belum terdapat madrasah negeri selain madrasah aliyah negeri Kandat tersebut, sedang usia madrasah negeri ini masih belum genap lima tahun sejak turunnya surat keputusan namun pada kenyataannya madrasah aliyah negeri ini telah berhasil menunjukkan kualitas madrasah yang memuaskan dengan memiliki nilai akreditasi A.

#### 4. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian adalah alat yang digunakan sebagai penggali data di lapangan. Fungsi dari instrument penelitian adalah untuk memperoleh data yang diperlukan ketika peneliti menginjak pada langkah pengumpulan informasi di lapangan.<sup>104</sup> Lazimnya sebuah penelitian kualitatif bahwa instrument utama dalam penelitian ini adalah si peneliti itu sendiri dimana posisinya adalah sebagai instrument kunci. Keuntungan ini karena sifatnya yang *responsive* dan *adaptable* dimana peneliti akan lebih cepat tanggap dengan gejala-gejala yang timbul di lapangan dan berusaha untuk dapat menyesuaikan dengan kondisi lapangan untuk dapat menggali data atau informasi sesuai dengan penelitian yang diambil. Hal ini sesuai dengan ungkapan *Lincoln* bahwa peneliti sebagai instrument akan dapat menekankan pada keholistikan (*holistic emphasis*), mengembangkan dasar pengetahuan (*knowledge based expansive*), kesegaran memproses (*processual immediety*), dan kesempatan untuk mengklarifikasi dan meringkas (*opportunity for clarification and*

---

<sup>104</sup> Sukardi, *Metodologi Penelitian Pendidikan: Kompetensi Dan Praktiknya*, (Jakarta: Bumi aksara, 2007), hal. 75.

*summarization*), serta dapat menyelidiki respon yang istimewa atau khas sehingga dalam penelitian peneliti dapat langsung menyesuaikan diri terhadap keadaan dan situasi penelitian secara leluasa.<sup>105</sup> Selain itu peneliti dapat mengambil keputusan secara tepat, terarah, strategik, dan topik pembicaraan dapat berubah ubah.

Untuk memudahkan perannya sebagaimana tersebut di atas, peneliti akan menggunakan instrument tambahan berupa pedoman wawancara, pedoman observasi, dan pedoman dokumentasi. Pedoman wawancara merupakan lembar acuan yang berisi pertanyaan-pertanyaan yang dirancang oleh peneliti untuk mengetahui strategi apa yang dilakukan oleh kepala madrasah dalam meningkatkan citra madrasah. Pedoman tersebut secara garis besar berisi tentang pertanyaan seputar strategi kepala madrasah sebagai seorang kepala madrasah dalam membangun dampak dengan meningkatkan citra madrasah. Pedoman wawancara tersebut dapat berkembang sesuai dengan situasi dan kondisi pada saat wawancara tersebut dilakukan.

Sedang pedoman observasi merupakan alat untuk memudahkan peneliti dalam mengamati data secara lengkap pada waktu berlangsungnya proses penelitian. Pedoman observasi peneliti digunakan untuk mengetahui kondisi sarana dan prasarana, suasana aktifitas kegiatan, serta lingkungan pendidikan yang mengarah pada peningkatan citra madrasah. Adapun pedoman dokumentasi digunakan untuk menggali data terkait dengan

---

<sup>105</sup> Y, S, Lincoln, et,al, *Naturalistic inquiry*, (Braverly Hill: SAGE Publication, 1985), terj, hal. 192-194.

profil, program-program, dan dokumen yang dianggap penting oleh peneliti sehubungan dengan penelitian.

## 5. Data dan Sumber Data Penelitian

Sumber data adalah subyek dari mana data diperoleh. Dalam penelitian ini, jenis data yang diperoleh dapat berupa kata-kata, perilaku dan selebihnya adalah data pendukung seperti dokumen dan lain-lainnya. Kata-kata dan perilaku pihak yang diamati, diwawancarai, dan didokumentasikan merupakan sumber data utama dan dicatat melalui catatan tertulis atau melalui perekaman audio, pengambilan gambar, dan lain-lain yang dapat mendukung.<sup>106</sup> Pemilihan informan dalam penelitian ini menggunakan teknik *purposing sampling* dimana penunjukan atas beberapa orang sebagai informan selain untuk kepentingan kelengkapan suatu data dan akurasi informasi juga dimaksudkan untuk mengadakan *cross check* terhadap informasi yang diperoleh.

Menurut cara memperolehnya, data dapat dikelompokkan menjadi dua macam, yaitu data primer, dan data sekunder. Data primer adalah data yang dikumpulkan, dilolah, dan disajikan oleh peneliti dari sumber utama.<sup>107</sup> Dalam hal ini, data primer diperoleh dan dikumpulkan secara langsung dari informan utama yaitu kepala Madrasah Aliyah Negeri Kandat dan wakil kepala madrasah melalui pengamatan, catatan lapangan, dan interview. Dalam pemilihan dan penentuan sumber data tidak sekedar

---

<sup>106</sup> Nasution, S, *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*, (Bandung: Transito, 2003), hal, 112

<sup>107</sup> Hadari nawawi & Mimi martini, *Penelitian Terapan*, (Yogyakarta: Gajah Mada University press, 1994), hal. 73.

didasarkan pada banyak jumlah informan, namun lebih menekankan pada kebutuhan pemenuhan data. Jadi dalam proses pencarian data ini bergulir dari satu informan ke informan yang lain dengan menggunakan prinsip bola salju atau *snowball sampling* dan akan akan berakhir jika informasi tentang Strategi kepala madrasah dalam meningkatkan citra Madrasah dimana dalam hal ini mengambil kasus Kepala Madrasah Aliyah Negeri Kandat sudah diperoleh secara utuh dan mendalam sesuai dengan kebutuhan.

Sedangkan data sekunder adalah data yang dikumpulkan, diolah dan disajikan oleh pihak lain yang biasanya disajikan dalam bentuk publikasi dan jurnal.<sup>108</sup> Dalam hal ini, data sekunder diperoleh dari data yang sudah diolah dalam bentuk naskah tertulis atau dokumen oleh Madrasah Aliyah Negeri Kandat. keterangan-keterangan atau publikasi lainnya. Jadi data skunder berasal dari tangan kedua, ketiga, dan seterusnya, artinya melewati satu atau lebih pihak yang bukan peneliti sendiri. Karena itu perlu adanya pemeriksaan ketelitian. Data skunder diperoleh penulis langsung dari pihak Madrasah Aliyah Negeri Kandat berupa data yang relevan dan berhubungan dengan pembahasan penelitian.

Disini hubungan peneliti dengan informan kunci sangat ditentukan oleh sejauh mana kemampuan dan ketrampilan komunikasi yang dibina peneliti sejak awal memasuki lokasi penelitian. Kemudian sumber data yang berasal dari dokumentasi dipilih berdasarkan relevansi dengan tema

---

<sup>108</sup> Hadari Nawawi dan Mimi Martini, *Penelitian Terapan*, hal. 73.

penelitian, seperti catatan-catatan, rekaman gambar/foto, dan hasil-hasil observasi yang ada hubungannya dengan fokus penelitian ini. Jenis data yang dikumpulkan dalam penelitian ini bersifat kata-kata yang lebih banyak diperoleh dari hasil wawancara dengan kepala Madrasah Aliyah Negeri Kandat dan pihak terkait yang mendukung terkumpulnya data untuk kelengkapan sebagai akurasi informasi yang berbeda sehingga diharapkan akan mendapatkan informasi yang akurat dapat dipertanggungjawabkan keabsahannya.

Pengumpulan data dan sumber data dalam penelitian ini dijelaskan sebagai berikut:

- a. Data tentang Strategi kepala madrasah dalam meningkatkan citra Madrasah Aliyah Negeri Kandat. Data ini diperoleh melalui wawancara dan observasi terhadap Kepala Madrasah Aliyah Negeri Kandat yang berhubungan dengan Strategi kepala madrasah dalam membangun, dan meningkatkan citra Madrasah Aliyah Negeri Kandat, serta dampak pembentukan citra itu sendiri terhadap Madrasah Aliyah Negeri Kandat.
- b. Data tentang respon bawahan (Guru dan Karyawan) terhadap strategi kepala madrasah dalam meningkatkan citra Madrasah Aliyah Negeri Kandat. Data ini berupa perilaku pada guru dan karyawan dalam melaksanakan tugas dari kepala madrasah yang didapat dari hasil wawancara dan pengamatan yang didukung oleh dokumen-dokumen pendukung sehingga dapat dideskripsikan respon bawahan terhadap

Strategi kepala madrasah dalam meningkatkan citra Madrasah Aliyah Negeri Kandat.

- c. Data tentang respon masyarakat terhadap pencitraan Madrasah Aliyah Negeri Kandat. Data ini berupa respon masyarakat terhadap kehadiran madrasah dari perkembangannya, sebelum dan sesudah berubahnya status madrasah menjadi madrasah negeri yang didapat dari hasil wawancara.

## 6. Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan tiga metode pengumpulan data yang sering digunakan dalam penelitian kualitatif pada umumnya yang sering disebut “*three data gathering techniques*” yaitu observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi. Ketiga teknik pengumpulan data tersebut digunakan secara simultan dalam arti saling melengkapi antara data satu dengan data yang lainnya, dan selanjutnya data disajikan dalam bentuk bahasa yang tidak formal, dalam susunan kalimat sehari-hari dan pilihan kata atau konsep asli responden, cukup rinci serta tanpa ada interpretasi dan evaluasi dari peneliti. Berikut akan dibahas secara rinci mengenai penggunaan tiga metode tersebut.

### 1. Observasi

Observasi adalah metode pengumpulan data yang dilakukan dengan cara mengamati dan mencatat secara sistematis gejala-gejala yang diteliti pada obyek penelitian. Observasi juga berarti pengamatan

dan pencatatan yang sistematis terhadap gejala-gejala yang diteliti.<sup>109</sup> Metode observasi dapat diklasifikasikan menjadi tiga macam, yaitu: observasi berpartisipasi (*participant observation*), observasi terang-terangan dan samar (*overt observation and covert observation*), dan observasi yang tak terstruktur (*unstructured observation*).<sup>110</sup> Dalam penelitian ini peneliti memilih metode observasi terang-terangan dan samar, yaitu peneliti akan meneliti kepala madrasah Aliyah Negeri Kandat yang menjadi sumber data penelitian ini serta unsur yang terkait dengan strategi kepala madrasah dalam meningkatkan citra Madrasah Aliyah Negeri Kandat. Dengan observasi terang-terangan dan samar ini peneliti yakin bahwa data yang diperoleh akan lebih lengkap, tajam, dan sampai pada tingkat makna dibalik perilaku yang tampak. Dengan observasi diharapkan dapat memperoleh data secara komprehensif, seperti: aktifitas kepala madrasah dalam mengadakan pengawasan terhadap segala kegiatan madrasah, suasana dalam memimpin rapat, bagaimana kepala madrasah dalam pengambilan keputusan ataupun membuat kebijakan madrasah, dan bagaimana bentuk hubungan kerja baik dalam madrasah maupun ekstern madrasah.

## 2. Wawancara (interview)

Interview atau wawancara adalah dialog yang dilakukan oleh pewawancara (peneliti) untuk memperoleh informasi dari yang

---

158. <sup>109</sup> Margono, *Metodologi Penelitian Pendidikan*, (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2000), hal.

<sup>110</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kualitatif*, (Alfabeta, 2005), hal. 226.

diwawancarai yaitu kepala Madrasah Aliyah Negeri Kandat. Wawancara dilakukan untuk mengumpulkan informasi dengan mengajukan sejumlah pertanyaan dan dijawab secara lisan pula. Dalam hal ini *Esterberg* mengemukakan bahwa terdapat beberapa macam wawancara, yaitu wawancara terstruktur (structured interview), semi terstruktur (semistructured interview), dan wawancara tidak terstruktur (unstructured interview).<sup>111</sup> Wawancara terstruktur adalah wawancara yang dilakukan sesuai dengan pedoman penelitian, apabila muncul kejadian diluar pedoman tersebut, maka hal itu tidak perlu diperhatikan. Adapun wawancara semi terstruktur adalah wawancara yang dilakukan dengan mengembangkan instrument penelitian. Wawancara semi terstruktur ini masuk dalam kategori wawancara mendalam, dimana pelaksanaannya lebih bebas dan terbuka dibanding wawancara terstruktur.<sup>112</sup> Wawancara tak terstruktur yaitu wawancara yang bebas dimana peneliti tidak menggunakan pedoman wawancara yang tersusun secara sistematis dan lengkap untuk pengumpulan data.

Dalam penelitian ini, peneliti memilih wawancara yang mendalam, yang merupakan penggabungan dari jenis wawancara kedua dan ketiga. Hal ini dipilih karena peneliti berharap dapat memperoleh data yang lebih dalam tentang Strategi kepala madrasah Aliyah Negeri Kandat. Peneliti akan berusaha mencari persepsi,

---

<sup>111</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kualitatif*, hal. 233.

<sup>112</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kualitatif*, hal. 233.

pendapat, motivasi, pengetahuan, dan pengalaman kepala Madrasah Aliyah Negeri Kandat dan hal-hal khas lain yang bersifat alamiah yang berhubungan dengan penelitian. Ini pula yang membedakan penggunaan metode wawancara dalam penelitian kualitatif dan kuantitatif. Selanjutnya *Bungin* menyatakan bahwa kekhasan dari wawancara yang mendalam adalah keterlibatan peneliti dalam kehidupan informan. Teknik ini mirip dengan percakapan informal yang bertujuan untuk memperoleh informasi yang luas dari semua informan. Dengan wawancara diharapkan mendapat hal-hal antara lain: proses pembinaan dan pengarahan kepala madrasah terhadap anggota, kepala madrasah dalam memimpin rapat dan dalam memutuskan kebijakan, kepala madrasah dalam menentukan tugas dan kinerja yang sesuai dengan program yang sudah di buat, kepala madrasah dalam melakukan supervise terhadap segala aktifitas madrasah.

Penggunaan metode wawancara dalam penelitian ini digunakan karena peneliti dapat menggali tidak saja apa yang diketahui dan yang dialami kepala madrasah saja, namun juga yang tersembunyi jauh dari dalam diri subyek penelitian, selain itu juga tentang apa yang ditanyakan pada informan bisa mencakup hal-hal yang bersifat lintas waktu yang berkaitan dengan masa lalu, sekarang, dan akan datang yang berhubungan dengan Citra Madrasah Aliyah Negeri Kandat tersebut. Teknik wawancara dapat menghasilkan data yang akurat dan

sesuai dengan harapan dengan memperhatikan beberapa langkah seperti menetapkan obyek yang di wawancarai, menyiapkan pokok masalah yang akan dijadikan topik pembicaraan/bahan wawancara, mengkonfirmasi hasil wawancara, menulis hasil wawancara dalam catatan lapangan, dan mengidentifikasi tindak lanjut hasil wawancara yang telah diperoleh.

Teknik wawancara ini digunakan untuk mengetahui secara mendalam, mendetail atau intensif adalah upaya menemukan pengalaman-pengalaman informan atau responden dari topik tertentu atau situasi spesifik yang dikaji. Oleh karena itu, dalam melaksanakan wawancara untuk mencari data, digunakan pertanyaan-pertanyaan yang memerlukan jawaban berupa informasi. Wawancara dilakukan secara terbuka untuk menggali pandangan subyek penelitian (kepala madrasah, kepala tata usaha dan para guru) tentang masalah yang akan diteliti. Wawancara dilakukan pada waktu dan konteks yang tepat untuk mendapatkan data yang akurat dan dilakukan berkali-kali sesuai dengan keperluan. Dalam mengadakan wawancara peneliti dilengkapi dengan alat perekam suara dan buku catatan kecil.

Langkah-langkah wawancara yang akan digunakan oleh peneliti yaitu :

- a. Menetapkan kepada siapa wawancara itu akan dilakukan dengan tujuan menentukan individu yang berkompeten dalam persoalan yang diangkat.

- b. Mengadakan persiapan wawancara dengan menetapkan waktu dan tempat yang memadai agar wawancara dapat dilaksanakan dengan maksimal.
- c. Menyiapkan pokok-pokok masalah yang akan menjadi bahan pembicaraan, seperti ikhtisar penelitian secara umum dan informasi dasar atau latar belakang orang yang diajak wawancara.
- d. Melaksanakan wawancara dengan cara mengawali dan membuka alur wawancara sebagai orang yang netral dengan tidak masuk pada suatu konflik pendapat.
- e. Melangsungkan dan mengatur alur wawancara sesuai dengan masalah yang akan diteliti.
- f. Mengkonfirmasi ikhtisar hasil wawancara dengan menekankan informasi-informasi penting atau bagian-bagian komentar penting dan mengakhirinya.
- g. Menuliskan hasil wawancara ke dalam catatan lapangan dalam rangka pengecekan keabsahan data.
- h. Mengidentifikasi tindak lanjut hasil wawancara yang telah diperoleh dengan cara mengorganisasi dan mensistematisasikan data untuk dianalisa.

### 3. Dokumentasi

Data dalam penelitian kualitatif ini kebanyakan diperoleh dari sumber manusia, yaitu melalui observasi dan wawancara. Akan tetapi terdapat pula sumber non manusia yang digunakan, diantaranya

adalah dokumen Madrasah Aliyah Negeri Kandat, foto-foto, dan bahan statistik pendukung.<sup>113</sup> Menurut *Suharsimi*, metode dokumentasi merupakan pencarian data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, prasasti, notulen rapat, agenda dan sebagainya.<sup>114</sup> Untuk itu, dalam penelitian ini peneliti menggunakan metode dokumentasi untuk melengkapi data tentang strategi kepala madrasah Aliyah Negeri Kandat yang diperoleh dari hasil wawancara dan observasi. Melalui penelitian terhadap dokumen-dokumen yang dimiliki oleh Madrasah Aliyah Negeri Kandat seperti profil madrasah, struktur organisasi, program kerja madrasah, data perkembangan sarana dan prasarana, data ketenagaan, data yang berkenaan dengan nilai out-put siswa, visi misi dan tujuan madrasah dimana hal ini akan membuat hasil observasi dan wawancara dalam penelitian ini menjadi lebih kredibel atau dapat dipercaya.

## 7. Teknik Analisa Data

Analisa data pada penelitian ini menggunakan analisis interaktif yang mengandung empat komponen yang saling berkaitan, yaitu pengumpulan data, penyederhanaan data, pemaparan data, penarikan dan pengajuan simpulan.<sup>115</sup>

---

<sup>113</sup> Rochayat Harun, *Metode Penelitian Kualitatif untuk Pelatihan*, (Bandung: Mandar Maju, 2007), hal. 71.

<sup>114</sup> Suharsimi Arikunto, *Metode Penelitian*, hal. 132.

<sup>115</sup> Miles, M, B, dan Huberman, A, M, *Analisa data kualitatif*, hal. 3.

Langkah-langkah dalam analisa data tersebut adalah sebagai berikut:

a. *Pengumpulan data.*

Pada tahap ini peneliti mengumpulkan data mengenai hal-hal:

- 1) Strategi kepala madrasah Aliyah Negeri Kandat dalam membangun citra madrasah.
- 2) Strategi kepala madrasah Aliyah Negeri Kandat dalam meningkatkan citra madrasah.
- 3) Dampak pembentukan citra yang dilaksanakan oleh Strategi kepala madrasah terhadap Madrasah Aliyah Negeri Kandat.

b. *Proses penyederhanaan data.*

Proses ini adalah proses pemilihan, pemusatan perhatian dalam penyederhanaan, pengabstrakan dan transformasi data atau data kasar yang muncul dari catatan lapangan. Alur ini telah peneliti lakukan pada saat mulai mengadakan pengamatan pendahuluan, kemudian penentuan fokus dan prosedur penelitian serta peneliti gunakan selama proses pengumpulan data dan pelaporan hasil penelitian. Penyederhanaan data dilakukan dengan membuat ringkasan, menulis memo dan mengembangkan sistem pengkodean guna mempermudah dalam mendata kembali data yang telah diperoleh. Data yang perlu disederhanakan adalah data yang diperoleh di lokasi penelitian yang berkenaan dengan strategi kepala madrasah dalam meningkatkan citra Madrasah Aliyah Negeri Kandat.

c. *Penyajian data.*

Penyajian data dalam penelitian ini merupakan proses penyajian sekumpulan informasi yang kompleks ke dalam kesatuan bentuk yang sederhana dan selektif, mudah dipahami maknanya, data yang diperoleh peneliti selama penelitian di Madrasah Aliyah Negeri Kandat akan dipaparkan sesuai dengan data yang terkumpul dari lapangan.

d. *Penarikan dan pengajuan simpulan.*

Tahap ini merupakan proses yang mampu menggambarkan kepemimpinan srtrategis kepala Madrasah Aliyah Negeri Kandat. Dengan demikian, analisis data dilakukan secara terus menerus selama atau sesudah pengumpulan data. Penarikan simpulan dapat dilakukan berdasarkan matrik-matrik yang telah dibuat untuk menemukan pola, topik atau tema sesuai dengan fokus penelitian.

## **8. Teknik Pengecekan Keabsahan Temuan**

Dalam teknik pengecekan keabsahan data dalam penelitian ini dilakukan dengan berdasarkan beberapa kriteria tertentu yang disesuaikan dengan obyek yang diteliti, yaitu tentang Strategi kepala madrasah dalam meningkatkan citra madrasah yang mengambil kasus di Madrasah Aliyah Negeri Kandat guna membuktikan bahwa data yang diperoleh dapat dipertanggungjawabkan kebenarannya melalui verifikasi data. Pengecekan

Keabsahan Temuan dalam penelitian ini sesuai dengan pendapat *Moleong* melalui empat kriteria pemeriksaan keabsahan data, diantaranya: <sup>116</sup>

### 1. *Kredibilitas*

Dalam penelitian ini dipenuhi dengan melalui beberapa kegiatan guna membuktikan data yang dihasilkan sesuai dengan apa yang terjadi dan aktifitas yang dilakukan untuk membuat temuan dan interpretasi yang akan dihasilkan lebih terpercaya. Untuk mencapai hal tersebut, maka nilai kredibilitas penelitian tersebut diambil dengan beberapa teknik, yaitu dengan teknik triangulasi sumber, triangulasi metode dan triangulasi teori, pengecekan anggota, dan dengan pengamatan langsung oleh peneliti dilapangan. Berikut pemaparan beberapa teknik yang digunakan dalam penelitian:

#### a) Triangulasi

Triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain, diluar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu. Dalam penelitian ini peneliti akan menggunakan teknik triangulasi sebagai berikut:

- 1) *Triangulasi sumber*: Triangulasi sumber data digunakan dengan cara membandingkan data yang diperoleh dilapangan yaitu dari kepala madrasah dengan informan lainnya seperti wakil kepala

---

<sup>116</sup> Lexy J, Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: PT, Remaja Rosda Karya, 2005), hal, 324

madrasah dan guru serta staf madrasah yang memiliki keterhubungan dengan Madrasah Aliyah Negeri Kandat.

- 2) *Triangulasi metode*: Dengan triangulasi metode, maka dilakukan cara pengumpulan data yang diperoleh, diolah dan dibandingkan, seperti data dari observasi akan dibandingkan dengan data yang diperoleh dari hasil wawancara, ataupun dari dokumentasi.
- 3) *Triangulasi teori*: Triangulasi teori dilakukan dengan melakukan pengecekan data yang diperoleh dari lapangan dibandingkan dengan teori-teori yang dihasilkan para ahli yang dianggap mendukung.

b) **Perpanjangan Waktu Penelitian Lapangan**

Dengan perpanjangan waktu penelitian di lapangan yang berkaitan dengan penelitian strategi kepala madrasah dalam meningkatkan citra Madrasah Aliyah Negeri Kandat. Hal ini dilakukan karena sebagai langkah antisipasi mengingat kesibukan kepala madrasah dan pihak terkait lainnya sehingga dikhawatirkan mengalami kesulitan untuk memenuhi data yang diperlukan. Selain itu juga melakukan pengamatan secara terus menerus sehingga akan memahami gejala-gejala yang terjadi di lapangan dengan lebih mendalam sehingga mengetahui aspek yang penting, terfokus dan relevan dengan topik penelitian.

c) Ketekunan Pengamatan

Ketekunan pengamatan yang dimaksud untuk menemukan ciri-ciri dan unsur-unsur yang sangat relevan dengan permasalahan yang sedang di cari dan kemudian memusatkan diri pada hal-hal tersebut secara rinci. dengan ketekunan pengamatan, maka peneliti dapat melakukan pengecekan kembali apakah data yang ditemukan itu salah atau tidak, serta peneliti dapat memberikan deskripsi data akurat dan sistematis tentang madrasah aliyah negeri yang diamati.

d) Pengecekan anggota

Proses ini akan peneliti lakukan pada akhir wawancara dengan mengecek ulang secara garis besar berbagai hal yang telah disampaikan oleh Kepala Madrasah Aliyah Negeri Kandat selaku informan utama dan objek yang diteliti.

2. *Transferabilitas*

Adapun fungsi dari transferabilitas ini berfungsi untuk membangun keterlibatan dalam penelitian ini dimana dilakukan dengan cara “uraian rinci” untuk menjawab persoalan sampai sejauh mana hasil penelitian dapat ditransfer pada beberapa konteks lain. Dengan teknik ini peneliti akan melaporkan penelitian seteliti dan secermat mungkin untuk menggambarkan konteks tempat penelitian diselenggarakan dengan mengacu pada fokus penelitian.

### 3. *Dependabilitas*

Dependabilitas ini digunakan untuk menjaga kehati-hatian akan terjadinya kemungkinan kesalahan dalam mengumpulkan data sehingga data dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah. Kesalahan mungkin banyak disebabkan oleh karena faktor manusia itu sendiri terutama dari pihak peneliti sebagai instrument kunci. Konsep dependabilitas ini lebih luas dikarenakan dapat memeperhitungkan segala-galanya, yaitu apa yang dilakukan oleh seluruh pihak terkait dari Madrasah Aliyah Negeri Kandat. kemudian cara untuk menetapkan bahwa proses penelitian dapat dipertahankan dan dipertanggungungkan dengan melalui audit dependabilitas oleh auditor independent guna mengkaji kegiatan yang dilakukan peneliti dimana dalam hal ini dilakukan oleh Prof. Dr. H Baharuddin M.Pd.I dan Dr. H. Munirul huda M.Ag selaku pembimbing dalam penelitian ini.

### 4. *Konfirmabilitas.*

Kriteria ini digunakan untuk menilai hasil penelitian yang dilakukan dengan cara mengecek data dan informasi dan interpretasi hasil penelitian yang didukung oleh materi yang ada pada pelacakan audit (*audit trail*). Dalam pelacakan audit ini peneliti menyiapkan bahan-bahan yang diperlukan seperti data lapangan berupa catatan lapangan dari hasil pengamatan penelitian tentang aktivitas kepala madrasah dalam meningkatkan citra Madrasah Aliyah Negeri Kandat, tipe dan gaya kepemimpinan kepala madrasah, interaksi kepala

madrasah terhadap intern dan ekstern madrasah, wawancara, hasil rekaman dan transkrip wawancara dengan kepala Madrasah Aliyah Negeri Kandat, analisa data, dan catatan proses pelaksanaan penelitian yang mencakup metode, strategi, serta usaha keabsahan.

Dengan demikian pendekatan konfirmatibilas lebih menekankan pada karakteristik data yang menyangkut kegiatan para pengelola madrasah dalam mewujudkan konsep ini. Upaya ini untuk mendapatkan kepastian bahwa data yang diperoleh merupakan data yang obyektif, bermakna dan dipercaya secara faktual dan dapat dipastikan kebenarannya. Berkaitan dengan pengumpulan data ini, keterangan data dari Madrasah Aliyah Negeri Kandat dan segala pihak terkait perlu diuji kredibilitasnya. Hal inilah yang menjadi tumpuan penglihatan, pengamatan obyektifitasan, dan subyektifitasan untuk menuju kepastian.

## **BAB IV**

### **PAPARAN DATA DAN TEMUAN HASIL PENELITIAN**

#### **A. Profil Madrasah Aliyah Negeri Kandat**

##### **1. Sejarah Singkat MAN Kandat**

Madrasah Aliyah Negeri Kandat merupakan madrasah perubahan dari Madrasah Aliyah Al-Fajar yang berada di bawah naungan Yayasan Pendidikan Islam Al-Fajar di daerah Kandat kabupaten Kediri. Berdirinya Madrasah Aliyah Al-Fajar berawal dari permohonan izin operasional dari Ketua Umum Yayasan Pendidikan Islam Al-Fajar tanggal 20 Agustus 1999 yang ditujukan kepada Kantor Wilayah Departemen Agama Propinsi Jawa Timur di Surabaya melalui Kantor Departemen Agama kabupaten Kediri dan permohonan itu dikabulkan dengan terbitnya Keputusan Kepala Kantor Wilayah Departemen Agama Propinsi Jawa Timur tanggal 27 Desember 1999 tentang Persetujuan Pendirian Madrasah Aliyah Swasta di Lingkungan Kantor Wilayah Departemen Agama Propinsi Jawa Timur dalam hal ini Madrasah Aliyah Al-Fajar dengan Piagam Pendirian Madrasah Swasta tanggal 27 Desember 1999.

Pada tanggal 13 April 2005 Pengurus Yayasan pendidikan islam Al-Fajar mengajukan Proposal Penegerian Madrasah Aliyah Al-Fajar Kandat yang ditujukan kepada Menteri Agama RI melalui Kepala Kantor Wilayah Departemen Agama Propinsi Jawa Timur namun sebelum terbitnya Surat Keputusan Penegerian MA Al-Fajar Menjadi Madrasah

Aliyah (Persiapan) Negeri Kandat Kabupaten Kediri (MAPN Kandat) pada tanggal 10 Juni 2005 berdasarkan Keputusan Kepala Kantor Wilayah Departemen Agama Propinsi Jawa.

Kemudian pada tanggal 6 Maret 2009 terbit Surat Keputusan Menteri Agama RI Nomor 49 tahun 2009 tentang Penetapan Madrasah Aliyah (Persiapan) Negeri Kandat Kabupaten. Kediri (MAPN Kandat) menjadi Madrasah Aliyah Negeri Kandat (MAN Kandat) beserta penetapan 59 Madrasah Aliyah di seluruh Indonesia.

Madrasah ini berdiri diatas tanah waqaf Bapak H. Anwar Fuadi pemilik Yayasan Pendidikan Islam Al-Fajar seluas 5.310  $m^2$  yang diperuntukkan untuk pendidikan MAN Kandat. Madrasah ini terletak di Jalan Raya Kandat No. 151 Desa Kandat, Kecamatan Kandat, kabupaten Kediri.<sup>1</sup> Madrasah ini memiliki jarak tempuh dari pusat kecamatan sekitar 2 km dan sekitar 20km dari kantor kementerian agama kabupaten Kediri.

Sebagai arah dan motivasi yang diberikan daya gerak bagi seluruh unsur, menyatukan persepsi, pandangan, cita-cita, dan harapan untuk menjadi sebuah kenyataan yang dapat dinikmati bersama, maka MAN Kandat Kabupaten Kediri memiliki Visi *“TERWUJUDNYAN GENERASI ISLAM YANG BERAKHLAQUL KARIMAH, UNGGUL DALAM PRESTASI, DAN KOMPETITIF.”*

---

<sup>1</sup> Data Man Kandat.

Sesuai dengan visi tersebut, indicator yang dimaksud adalah:<sup>2</sup>

- 1) “*GENERASI ISLAM YANG BERAKHLAQUL KARIMAH*” direalisasikan dengan indicator sebagai berikut:
  - a) Pengamalan 5S(Senyum, Sapa, Sopan, dan Santun)
  - b) Aktivitas yang bersendi dan bernuansa ajaran islam
  - c) Berperilaku islam dan berakhlak mulia
- 2) “*UNGGUL DALAM PRESTASI*” direalisasikan dengan indicator sebagai berikut:
  - a) Unggul dalam akademik dan non-akademik
  - b) Unggul dalam perolehan nilai UN
  - c) Unggul dalam lomba karya ilmiah
  - d) Unggul dalam kesenian
  - e) Unggul dalam olah raga
  - f) Aktifitas keagamaan
  - g) Selalu mengedepankan tindakan rasional, sistematis, dan terukur.
- 3) “*KOMPETITIF*” direalisasikan dengan indicator sebagai berikut:
  - a) Penerapan system pembelajaran yang efektif, efisien, dan bermutu
  - b) Penguasaan teknologi dan informasi secara universal
  - c) Mampu bersaing dalam memasuki perguruan tinggi dan dunia kerja

---

<sup>2</sup> Data Man Kandat.

d) Memiliki sikap kemandirian dan ketrampilan intelektual

Selanjutnya, untuk merealisasikan pencapaian visi madrasah, maka MAN Kandat memiliki misi sebagai berikut:<sup>3</sup>

- 1) Mencetak generasi islam yang santun dalam bertutur kata dan berperilaku
- 2) Membudayakan tadarus Al-Qur'an, Sholat dhuha, dan sholat Dhuhur berjamaah, serta sholat Jum'at di masjid madrasah
- 3) Mengembangkan sikap jujur, amanah, disiplin, tanggungjawab, percaya diri, hormat orang tua dan guru, menyayangi sesama, dan suka menolong.
- 4) Menumbuhkan sikap dan amaliah islami yang berorientasi pada mutu, berdaya saing tinggi, berbasis pada sikap spiritual, intelektual, dan moral guna mewujudkan kader umat yang menjadi rahmatan lil'alamin
- 5) Menumbuhkan semangat belajar guna pencapaian prestasi belajar yang optimal sehingga berimplikasi pada kualitas lulusan
- 6) Membina dan mengembangkan karya tulis ilmiah yang berkelanjutan
- 7) Membina dan mengembangkan potensi kesenian peserta didik secara berkelanjutan
- 8) Pembinaan IMTAQ melalui pemberdayaan tempat ibadah untuk memperdalam agama dan pengamalannya

---

<sup>3</sup> Data Man Kandat.

- 9) Menyelenggarakan pembelajaran untuk menumbuh kembangkan kemampuan berpikir aktif, kreatif, dan aktif dalam memecahkan masalah
- 10) Penerapan strategi pembelajaran PAIKEMI( Praktis, Aktif, Inovatif, Kreatif, Menenangkan, dan Islami) dan menerapkan manajemen partisipasif dengan melibatkan seluruh warga madrasah, komite, dan stakeholders dalam peningkatan mutu pendidikan
- 11) Memanfaatkan jaringan teknologi informasi sebagai sarana pendukung pembelajaran
- 12) Mewujudkan system pembelajaran madrasah yang bertumpu pada budaya menuntut ilmu secara terus menerus dan berorientasi pada perkembangan kemajuan teknologi informasi serta tuntutan kebutuhan dunia kerja
- 13) Menumbuhkan budaya prestasi dan daya saing yang sehat baik dalam akademik dan non-akademik dan mengembangkan life skill dalam aktifitas pendidikan

Untuk menjalankan strategi pencapaian visi dan misi, MAN Kandat merumuskan tujuan yang terinci dalam tujuan jangka panjang dan tujuan jangka pendek. tujuan jangka panjang MAN Kandat adalah sesuai dengan tujuan pendidikan menengah umum sebagaimana tercantum dalam Peraturan Pemerintah Nomor 17 tahun 2010 tentang Pengelolaan dan penyelenggaraan Madrasah serta UU 20 tahun 2003 tentang Sistem

Pendidikan Nasional. adapun deskripsi tujuan jangka pendek MAN Kandat secara jelas sebagai berikut:<sup>4</sup>

- 1) Terwujudnya pengamalan Pengamalan 5S(Senyum, Sapa, Sopan, dan Santun) pada seluruh warga madrasah
- 2) Terwujudnya sholat Dhuhur berjamaah, serta sholat Jum'at di masjid madrasah, Sholat dhuha, dan membaca Al-Qur'an secara rutin di madrasah
- 3) Mampu mempertahankan kelulusan siswa 100%
- 4) Tercapainya nilai rata-rata UN tahun 2013 sebesar 8.00 dan mengalami peningkatan setiap tahun
- 5) Tercapainya jumlah lulusan tahun 2013 yang diterima pada perguruan tinggi yang favorit minimal 10% dan mengalami kenaikan setiap tahun
- 6) Terwujudnya tim olimpiade matematika, IPA, IPS< dan KIR yang mampu bersaing di tingkat propinsi
- 7) Terwujudnya jumlah sarana dan prasarana serta pemberdayaan yang mendukung peningkatan prestasi akademik dan non-akademik, diantaranya:
  - a) Laboratorium bahasa tersedia dan dapat digunakan sesuai dengan kebutuhan
  - b) Laboratorium komputer tersedia sebanyak 40 unit
  - c) Laboratorium IPA yang representative

---

<sup>4</sup> Data Man Kandat.

d) Hot spot area yang menjangkau seluruh lingkungan madrasah

## **2. Sekilas Kepala Madrasah Aliah Negeri Kandat**

Madrasah Aliyah Naegeri Kandat ini dikepalai oleh bapak Drs. Hary Wiyanto, Mpd. I mulai 9 februari 2013. Beliau merupakan sosok yang sangat disegani dan memiliki kemampuan untuk memimpin dengan baik. beliau memiliki kepribadian yang santun namun sangat peka terhadap lingkungan. Dalam kepemimpinannya, beliau mampu mengayomi serta mampu menampung segala aspirasi dari para guru dan staf dengan baik. Dalam kepemimpinannya, beliau memiliki strategi-strategi kepemimpinan yang baik sehingga mampu membawa madrasah menjadi semakin baik dan berhasil meningkatkan citra madrasah. Beliau bertempat tinggal di jalan agung no 223 desa tegalan, kecamatan kandat, kabupaten kediri yang tepatnya tidak jauh dengan letak madrasah aliyah negeri kandat itu sendiri. beliau lahir pada 19 novemnber 1965 di Bojonegoro, namun dari sejak kecil beliau telah bertempat tinggal di malang bersama keluarganya.

Jenjang pendidikannya di mulai di SDN Sumberejo 1 pada tahun 1970 dan lulus pada tahun 1977, kemudian beliau melanjutkan pendidikannya si SMPN Baurejo dan kemudian lanjut sekolah di SMAN Sumberejo. setelah menyelesaikan pendidikan di SMA beliau melanjutkan ke bangku kuliah di IKIP Malang tahun 1984 dengan mendalami ilmu Pendidikan Geografi yang lulus pada tahun 1990. selama menduduki bangku sekolah, beliau juga aktif dalam kegiatan intra

sekolah dan ekstra sekolah yang akhirnya mampu menjadikan beliau tidak hanya berprestasi dalam hal akademik, namun juga berhasil mengembangkan skill beliau dalam segi non-akademik

Dengan memiliki bekal ilmu tentang pendidikan geografi, setelah lulus, beliau memulai karir menjadi seorang guru IPS di MtsN Model Pare, dan mendapatkan status menjadi pegawai negeri pada tahun 1998, kemudian beliau dipindah tugaskan di MtsN Kandat pada tahun 2001 dan mendapatkan amanah untuk mengajar mata pelajaran Geografi, di MtsN Kandat ini beliau mengabdikan diri selama 10 tahun. ketika beliau menjadi pengajar di madrasah ini, beliau tidak berhenti untuk menimba ilmu begitu saja, namun dengan tekad yang kuat maka beliau melanjutkan pendidikannya ke jenjang magister di IAIT (Institut Agama Islam Tri Bakti) Kediri dengan focus pada bidang Pendidikan Agama Islam dari tahun 2007 dan lulus pada tahun 2009.

Tidak berhenti di situ, dengan mempertimbangkan kemampuan dan prestasi, beliau dipindahtugaskan kembali ke Mts Miftakhul Huda Kandat untuk menjabat sebagai Kepala Madrasah sejak tahun 2010 hingga tahun 2013. dengan pengalaman dan keberhasilannya sebagai kepala madrasah untuk membangun dan meningkatkan kualitas madrasah pada saat itu, maka oleh karena itu beliau selanjutnya mendapatkan amanah untuk memimpin Madrasah Aliyah Kandat sejak tahun 2012 hingga sekarang.

Pada awal kepemimpinan beliau di madrasah, beliau melakukan terobosan-terobosan jitu melalui strategi-strategi untuk meningkatkan kondisi madrasah yang pada saat itu masih sangat sederhana. Kehadiran beliau membawa perubahan baru yang lebih baik dimana salah satu bukti konkritnya adalah dengan mendapatkannya penilaian akreditasi madrasah dengan nilai skor A.<sup>5</sup> Dengan hasil ini, maka memunculkan batu loncatan untuk madrasah meningkatkan mutu pendidikan dan meningkatkan citra madrasah untuk semakin bersaing dengan madrasah yang lain di Kediri.

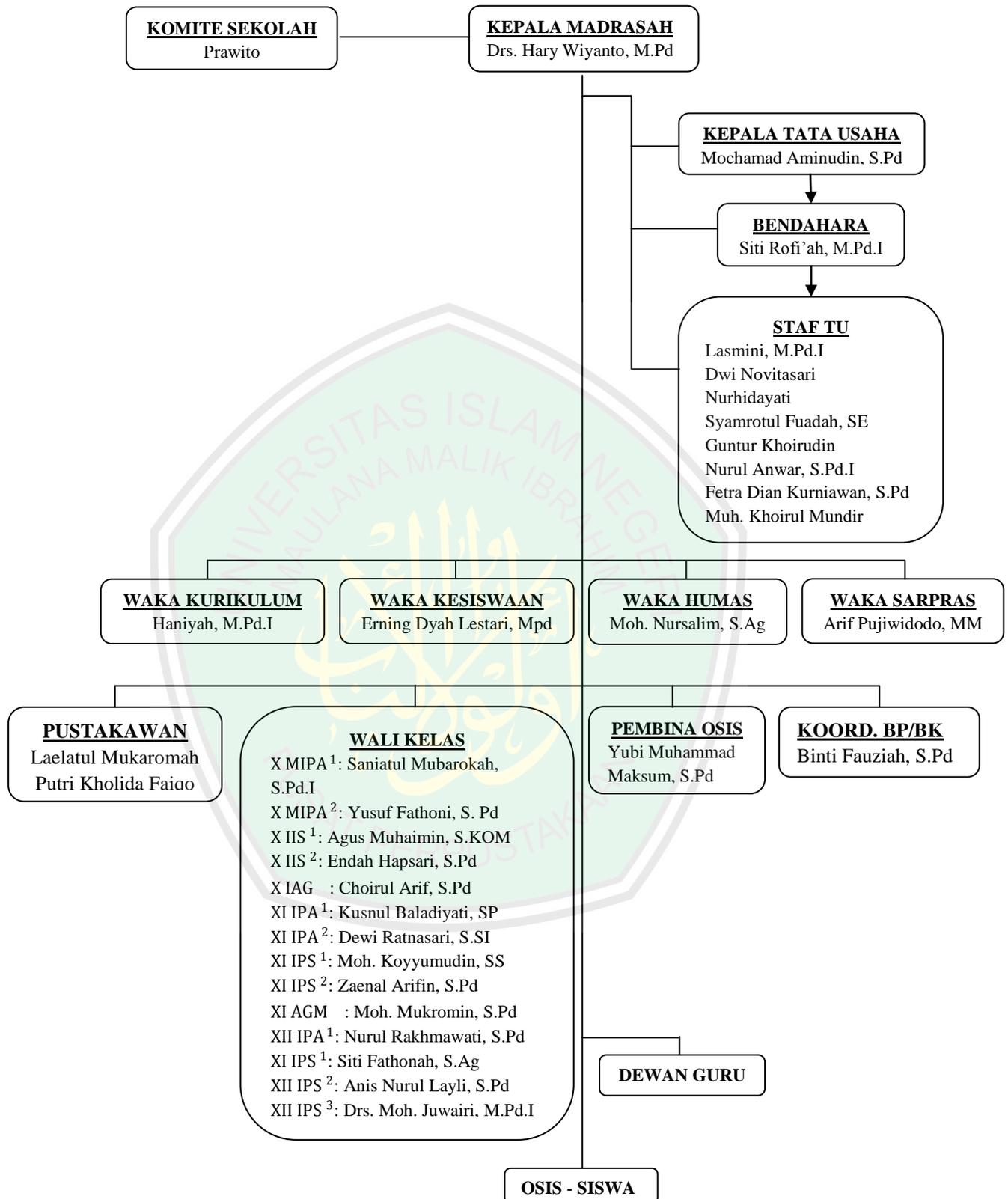
### **3. Organisasi dan Administrasi Madrasah**

Dalam menjalankan kegiatan madrasah, kepala madrasah tentunya tidak dapat menjalankan roda kepemimpinannya sendiri tanpa dibantu oleh tenaga pendidik dan tenaga kependidikan lainnya untuk mengefektifkan kinerja. Oleh karena itu, maka dibentuknya organisasi dan administrasi sekolah sebagai roda pelaksana. Berikut ini merupakan Struktur organisasi MAN Kandat daftar tugas – tugas tenaga administrasi MAN Kandat.<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> <http://www.ban-sm.or.id/provinsi/jawa-timur/akreditasi>, diakses pada 24 maret 2014

<sup>6</sup> Data Man Kandat.



**Gambar 4.1.1. Struktur organisasi MAN Kandat**

#### 4. Model Rekrutmen Pegawai.

Perekrutmen pegawai merupakan suatu cara yang dimiliki suatu lembaga untuk mendapatkan pegawai baruyang diharap mampu memberikan sesuatu yang baik bagi suatu lembaga. Rekrutmen pegawai ini dibagi menjadi 2 yaitu :

- a) Perekrutmen yang langsung di koordinir oleh Departemen Agama.
- b) Sistem seleksi yang dilakukan berdasarkan kebijakan lembaga.

Untuk model perekrutmen yang pertama, langsung dikoordinir oleh Departemen agama dimana kalau diwilayah kediri akan langsung di atur oleh Kantor kementerian Agama yang berada di daerah *Pamenang Kota Kediri*.

Untuk model perekrutmen yang ke dua berdasarkan kebijaksanaan lembaga, dimana perekrutmen ini sangat kondisional. Apabila memang disuatu lembaga membutuhkan tenaga tambahan untuk hal tertentu maka akan diadakanya seleksi yang akan diambil dari data pelamar yang sudah masuk ke suatu lembaga tersebut dan selanjutnya akan diseleksi berdasarkan kriteria-kriteria tertentu.

Dalam perekrutmen pagawai MAN Kandat mempunyai kriteria – kriteria yang harus dipenuhi oleh pelamar, yaitu semisal keharusan menguasai penggunaan Komputer dan Mempunyai keahlian yang bisa dikembangkan sesuai dengan bidangnya. Dan proses selanjutnya akan

dilakukan wawancara dimana wawancara tersebut akan dilakukan oleh pihak terkait yang berhubungan dengan hal tersebut. Hal ini sesuai dengan Peraturan Pemerintah no 43 tahun 2005 tentang pengangkatan tenaga honorer yang menjadi calon pegawai negeri sipil, sebagaimana telah diubah dengan peraturan pemerintah no. 43 tahun 2007. Pemerintah telah melakukan pemrosesan tenaga honorer sejumlah 920.702. Menurut laporan dari berbagai daerah yang disampaikan pada badan kepegawaian negara dan kementerian PAN & RB serta kepada anggota DPR-RI khususnya VIII dan komisi X, misal terdapat tenaga honorer yang memenuhi syarat peraturan pemerintah no. 48 tahun 2005 & peraturan pemerintah no 43 tahun 2007. Adapun tenaga kerja yang masuk dalam kategori ke dua terdiri dari beberapa kategori yaitu :

a) Kategori 1

Tenaga honorer yang penghasilannya dibiayai oleh Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara. (APBN) atau Anggaran Pendapatan & Belanja daerah (APBD) dengan kriteria : (1) Diangkat oleh pejabat yang berwenang, (2) Bekerja di instansi pemerintah, (3) Masa kerja minimal satu tahun dan sampai saat ini masih bekerja secara terus-menerus, dan (4) Berusia sekurang-kurangnya 19 tahun & tidak boleh lebih dari 46 tahun

b) Kategori II

Tenaga honorer yang penghasilannya dibiayai bukan dari Anggaran Pendapatan Negara (APBN) atau bukan dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) dengan kriteria : (1) Diangkat oleh pejabat yang berwenang, (2) Bekerja di Instansi pemerintahan, (3) Masa kerja minimal satu tahun dan bekerja secara terus menerus, dan (4) Berusia sekurang-kurangnya 19 tahun & tidak boleh lebih dari 46 tahun.

#### **5. Keuangan di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kandat**

Keuangan sekolah adalah segala hal yang berkaitan dengan keluar masuknya dana yang ada di MAN Kandat ini guna melancarkan dan melengkapi semua kegiatan yang dilaksanakan oleh MAN Kandat. Berdasarkan pernyataan yang telah disampaikan oleh salah satu staf tata usaha bagian keuangan, Bu Nurul Hidayati, bahwa ada beberapa bentuk sebagai sumber dana sekolah, diantaranya DIPA, BOS, dan Swadaya dari wali murid. Jadi, hampir pada semua aspek atau kegiatan yang ada di Madrasah Aliyah Negeri Kandat memiliki sumber dana yang berasal dari DIPA, BOS, ataupun dari swadaya. Lebih dari itu, dalam hal biaya SPP, Madrasah Aliyah Negeri Kandat menggratiskan biaya SPP bagi semua murid.

#### **6. Kurikulum MAN Kandat**

Kurikulum sangat berkaitan dengan proses belajar mengajar, untuk itu dalam proses belajar mengajar hendaknya madrasah memilih

strategi, metode dan tehnik-tehnik pembelajaran dan pengajaran yang paling efektif, sesuai dengan karakteristik mata pelajaran, karakteristik siswa, karakteristik guru, dan kondisi nyata sumber daya yang tersedia di sekolah dan lebih mengaktifkan siswa (Student Centered).

Administrasi kurikulum mencakup penyusunan kurikulum pembinaan kurikulum, pelaksanaan kurikulum, seperti antara lain pembagian tugas mengajar pada guru, penyusunan silabus atau rencana pengajaran harian dan mingguan. Kegiatan administrasi kurikulum secara rinci dapat dikerjakan dalam kegiatan sebagai berikut:<sup>7</sup>

- a. Kegiatan yang berhubungan dengan tugas guru, meliputi:
  - 1) Pembagian tugas mengajar
  - 2) Pembagian atau tanggung jawab dalam membina ekstrakurikuler
  - 3) Koordinasi penyusunan persiapan mengajar
- b. Kegiatan yang berkaitan dengan proses belajar mengajar, meliputi:
  - 1) Penyusunan jadwal mengajar
  - 2) Penyusunan program berdasarkan satuan waktu (catur wulan, semester, tahunan)
  - 3) Penyusunan daftar kemajuan murid
  - 4) Penyelenggaraan evaluasi belajar
  - 5) Laporan evaluasi
  - 6) Kegiatan bimbingan dan penyuluhan

---

<sup>7</sup> Data Man Kandat.

Dengan menerapkan kurikulum yang sesuai dengan perkembangan zaman dan sesuai dengan kebutuhan masyarakat, maka hal ini sangat menunjang dalam pengembangan lembaga pendidikan Islam di Madrasah Aliyah Negeri Kandat dan tujuan yang diharapkan akan tercapai secara optimal. Kurikulum yang dipakai pada semester genap di MAN Kandat ini adalah Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) untuk tingkat XI dan XII, sedang kelas X menggunakan Kurikulum 2013. Adapun tentang pengembangan kurikulum ada beberapa hal yang berkaitan dengan pengembangan tersebut, diantaranya :

- a. Pengembangan kurikulum dimaksudkan untuk selalu mengikuti perkembangan teori pendidikan dan perkembangan zaman.
- b. Pada setiap guru mata pelajaran yang ada di madrasah, demi perkembangan KTSP, diharuskan membuat perangkat pembelajaran secara terpadu pada setiap mata pelajaran yang menjadi tanggung jawabnya.
- c. Perubahan perangkat pembelajaran yang ada pada setiap mata pelajaran yang menjadi tanggung jawab setiap guru mata pelajaran sedikit – tidaknya dikembangkan pada setiap semester.
- d. Perangkat pembelajaran yang ada, khususnya pengembangan silabus dan system penilaian harus selalu berkembang mengikuti teori – teori pembelajaran baru yang berkembang di dunia pendidikan.

e. Sistem penilaian yang ada dalam perangkat pembelajaran harus selalu disesuaikan dengan ketuntasan belajar yang ada pada madrasah tersebut.

f. Tim pengembangan kurikulum.

Tim pengembang kurikulum pada MAN Kandat adalah sebagai berikut : (1) Komite Madrasah, (2) Kepala Madrasah, (3) Waka Kurikulum, (4) Waka kesiswaan, (5) Waka SarPras, (6) Waka Humas, (7) Guru mata pelajaran, (8) Pakar, DAN (9) Format revisi dan pengembangan kurikulum.

g. Kendali Mutu Pelaksanaan Kurikulum

- 1) Kurikulum harus dapat mewujudkan proses pembelajaran yang dapat mencapai visi dan misi madrasah.
- 2) Kurikulum seharusnya dapat meningkatkan prestasi belajar siswa dari tahun ke tahun.
- 3) Kurikulum harus dapat menghasilkan siswa yang berkualitas
- 4) Kurikulum seharusnya dapat memberikan dan memenuhi harapan stakeholder dan masyarakat.
- 5) Beban kurikulum seharusnya dapat memenuhi kebutuhan ciri khas madrasah pada mata pelajaran PAI
- 6) Kurikulum harus disusun sesuai kebutuhan madrasah dengan beban belajar yang lebih tinggi dari standar nasional.
- 7) Kurikulum di madrasah harus dibuat sesuai dengan ciri khas madrasah pada mata pelajaran PAI

- 8) Pembuatan kurikulum madrasah harus mengikutkan stakeholder.
- 9) Pembelajaran harus dilaksanakan sesuai kurikulum.
- 10) Pembelajaran seharusnya dapat mencapai visi dan tujuan.
- 11) Pelaksanaan evaluasi pembelajaran harus menggunakan prosedur yang baku.
- 12) Evaluasi harus menggunakan instrumen yang tepat.
- 13) Pengembangan kurikulum harus dikembangkan sesuai kebutuhan perubahan zaman
- 14) Pengembangan kurikulum seharusnya mengacu tuntutan global.

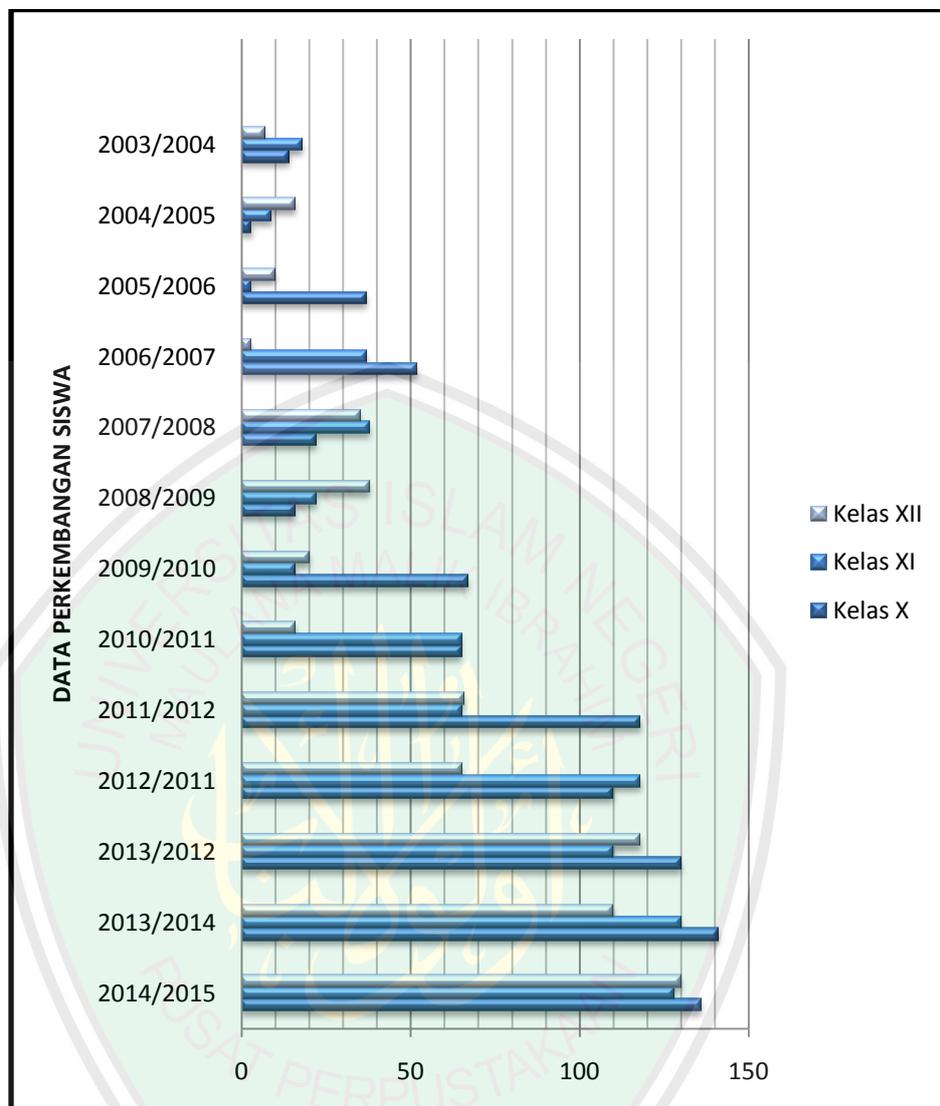
#### **7. Peserta Didik MAN Kandat**

Perkembangan secara kuantitas jumlah siswa man kandat pada tiap tahun semakin meningkat. Perkembangan jumlah siswa ini salah satunya dipengaruhi oleh prestasi siswa-siswi man kandat dalam berbagai bidang study, kelulusan siswa 100% tiap tahunnya dan prestasi dalam kegiatan ekstrakurikuler dan OSIS. Berikut ini adalah data perkembangan jumlah siswa madrasah dari tahun ke tahun sejak madrasah masih berstatus swasta murni, madrasah persiapan negeri, dan ketika madrasah menjadi negeri:<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Data Man Kandat.

Tabel 4.1.1. Perkembangan Jumlah Peserta Didik MAN Kandat



Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa ketika madrasah masih berstatus swasta, jumlah siswa masih sangat sedikit, sempat terjadi peningkatan jumlah siswa pada tahun 2005 dan 2006 namun dengan berjalannya waktu, jumlah siswa kemudian surut kembali. Hal ini terjadi karena ketika tahun 2005, madrasah yang berubah status dari madrasah murni swasta berubah menjadi madrasah aliyah persiapan negeri (MAPN) sehingga dengan perubahan ini menjadikan angin segar bagi

harapan masyarakat sekitar yang mengharapkan adanya madrasah negeri di daerah Kediri selatan. antusiasme masyarakat untuk menyekolahkan putra/putrinya di madrasah ini menjadi meningkat. peningkatan inio dapat dilihat dari table perkembangan siswa pada tahun 2005 dan 2006.

Namun setelah 2 tahun terjadi peningkatan, madrasah mengalami penurunan jumlah peserta didik yang dimungkinkan terjadi karena adanya keraguan masyarakat akan status madrasah yang belum juga berubah menjadi negeri. pada akhirnya, pada tahun 2009, apa yang dikhawatirkan dan diharapkan masyarakat akan berubah dengan keluarnya surat keputusan menteri agama untuk menjadikan madrasah aliyah ini menjadi madrasah aliyah negeri kandat. dan hal ini meningktakan jumlah siswa yang sekolah di madrasah ini.

#### 8. Tenaga Kepegawaian di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kandat

MAN Kandat mempunyai tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang berstatus PNS, tenaga guru tidak tetap & pegawai tidak tetap (GTT & PTT). Berikut ini adalah klasifikasi dan jumlah pegawai PNS maupun GTT dan juga PTT madrasah:<sup>9</sup>

**Tabel 4.1.2. Kualifikasi Tenaga Pendidik dan Tenaga Kependidikan**

No	Klasifikasi	Jumlah	Keterangan
1.	PNS	14	Tenaga Pendidik
2.	GTT	18	Tenaga Pendidik

<sup>9</sup> Data Man Kandat.

3.	S1	25	Tenaga Pendidik
4.	S2	7	Tenaga Pendidik
No	Klasifikasi	Jumlah	Keterangan
1.	PNS	2	Tenaga Kependidikan
2.	PTT	7	Tenaga Kependidikan
3.	S1	2	Tenaga Kependidikan
4.	S2	1	Tenaga Kependidikan
5.	D3	-	Tenaga Kependidikan
6.	SMA	4	Tenaga Kependidikan
7.	SD	1	Tenaga Kependidikan

Dari tabel tersebut diatas, dapat diketahui bahwa kualifikasi tenaga pendidik dan tenaga kependidikan di madrasah ini sangat mendukung untuk meningkatkan mutu dan citra madrasah yang dilakukan oleh kepala madrasah dengan strategi-strategi yang beliau ambil. selain dari tingkat pendidikan mereka miliki, mereka juga merupakan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang professional dan telah memiliki pengalaman yang tidak sebentar. hal ini sesuai dengan bentuk perekrutan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang berada di madrasah.

#### **9. Sarana Prasarana MAN Kandat**

Sarana prasarana merupakan hal yang sangat sentral dalam melaksanakan kegiatan proses belajar mengajar karena dalam kegiatan tersebut tanpa adanya sarana prasarana yang menunjang tidak dapat berjalan sesuai dengan tujuan pendidikan.

Pengembangan sarana dan prasarana yang dilakukan MAN Kandat yaitu berupa perangkat keras maupun perangkat lunak, semisal:

pengadaan pembangunan sarana dan prasarana baru secara bertahap dan terencana rehabilitasi sarana dan prasarana yang ada, melengkapi buku-buku pelajaran dan perpustakaan madrasah, pengembangan dan perbaikan laboratorium secara lengkap, penyediaan alat-alat pelajaran yang berupa media penyediaan oleh raga, komputer serta kelengkapan alat-alat ekstrakurikuler baik kepramukaan dan usaha kesehatan madrasah.

Hal ini sesuai dengan pendapat Oteng Sutrisna yang menyatakan bahwa sarana dan prasarana merupakan bagian dari alat pendidikan yang sangat penting guna menunjang keberhasilan pendidikan. Oleh karena itu perlu sekali adanya pengelolaan pendidikan yang baik, sebagaimana dikatakan bahwa suatu sekolah dapat berhasil atau berjalan dengan baik dan lancar apabila pengelolaan sarana dan prasarana itu baik. Agar sekolah itu agar dapat melaksanakan kegiatan-kegiatan dalam rangka menunjang proses belajar dan mengajar pendidikan dengan baik, di harapkan adanya sarana dan prasarana yang mendukung sesuai dengan kebutuhan.

Sarana dan prasarana memang sangat penting dan sangat membantu dalam proses belajar mengajar, sebagai langkah perbaikan agar lebih baik dan dapat membantu siswa dalam belajarnya. Sarana dan Prasarana sekolah ini meliputi; fasilitas sekolah, pemeliharaan, serta rencana pengembangannya. Berdasarkan hasil observasi, maka

berikut ini adalah daftar sarana prasarana di MAN Kandat diantaranya sebagai berikut :

a) Tanah yang di miliki

Luas Tanah yang dimiliki oleh madrasah saat ini seluruhnya adalah 5310 m<sup>2</sup> tanah tersebut diperoleh dari hasil tanah wakaf yang diberikan oleh yayasan al-fajar untuk madrasah aliyah begeri kandat pada tahun 2005.

b) Bangunan

Bangunan yang dimiliki oleh madrasah aliyah negeri kandat guna mendukung kegiatan pendidikan masih sederhana namun sangat efektif dalam penggunaannya. diantara gedung dan fasilitas ang dimiliki diantaranya adalah:<sup>10</sup>

**Tabel 4.1.3. Fasilitas dan Gedung MAN Kandat**

	<b>Gedung dan Fasilitas</b>	<b>Jumlah</b>
1.	Ruang Belajar	14
2.	Ruang Lab. Bahasa	1
3.	Ruang lab. IPA	1
4.	Ruang Kepala Madrasah	1
5.	Ruang Guru	1
6.	Ruang TU	1
7.	MCK Siswa	6
8.	Ruang OSIS	1
9.	Ruang UKS	1
10	Ruang BP	1

<sup>10</sup> Data Man Kandat.

11	Perpustakaan	1
12	MCK Guru	3
13	Kantin	1
14	Gudang	1
15	Tempat Parkir Guru	1
16	Tempat Parkir Siswa	1
17	Ruang Peralatan Olah Raga	-
	Jumlah	35

Dari tabel diatas, dapat diketahui bahwa fasilitas yang dimiliki sudah mampu mendukung sarana dan prasarana pendidikan, namun kondisinya masih sangat sederhana dan masih memerlukan peningkatan kualitas sarana prasarana yang lebih baik. Fasilitas lain yang dimiliki oleh Madrasah Laiyah Negeri Kandat guna mendukung fasilitas pembelajaran adalah: Telepon, listrik, LCD, dan audio-Video.

#### **10. Hubungan Masyarakat MAN Kandat**

Eksistensi dari MAN Kandat ini tidak dapat dipisahkan dari peran serta keterlibatan pihak luar. Di antaranya meliputi para tokoh agama dan masyarakat, wali murid, serta masyarakat sekitar. Untuk itu, demi menjalin *ukhuwwah* yang baik antara keluarga besar MAN Kandat dengan pihak pihak tersebut MAN Kandat membentuk waka humas dengan tugas :

- a) Mengatur dan menyelenggarakan hubungan madrasah dengan orang tua atau wali murid.
- b) Menjaln hubungan madrasah dengan komite

- c) Membina hubungan antara madrasah dengan lembaga pemerintah, dunia usaha dan lembaga lainnya.
- d) Bertanggung jawab pengadaan anjungsana. Di MAN Kandat diadakan anjungsana setiap 2 bulan sekali di kediaman guru-guru. Kegiatan ini rutin dilaksanakan dalam rangka mempererat kerukunan dan keakraban sesama tenaga pengajar.
- e) Bertanggung jawab pengadaan study tour dan study banding
- f) Menyusun laporan

Berdasarkan tugas pokok diatas Waka Humas menempuh langkah-langkah sebagaimana berikut :

- a) Menjalin hubungan yang baik dengan komite dan orang tua atau wali murid dengan mengadakan koordinasi setiap 1 bulan sekali, pertemuan seperti musyawarah SPP, rapat wali murid, Home Visit, PHBI, Hardiknas, Wisuda, dan acara kondisional lain. Mengadakan kegiatan kegiatan di sekitar kecamatan Kandat dengan melibatkan tokoh agama dan masyarakat, serta masyarakat sekitar di antaranya do'a bersama, istighosah, pada HUT MAN Kandat dan lain sebagainya. Misalnya hubungan dengan Kecamatan Kandat yang berkaitan dengan Bakti Sosial, Upacara, PHBN, Paskibra, dsb. Berkaitan dengan Koramil dan Kepolisian terkait dengan Keamanan, karena letaknya tidak begitu jauh dari kawasan sekolah.

- b) Menjalin kerjasama dan hubungan baik dengan lembaga lain, diantaranya: Mengadakan sosialisasi bagi siswa siswa kelas IX ke sekolah sekolah baik SMP maupun MTs yang akan melanjutkan pendidikan study ke jenjang selanjutnya, Mengadakan perlombaan dan Try Out yang melibatkan SMP/MTs baik bidang umum atau olahraga, dan Mengundang pihak luar untuk ikut mensponsori beberapa kegiatan.
- c) Menjalin hubungan dengan yayasan al-fajar. Mengingat bahwa asal berdirinya madrasah aliyah negeri kandat merupakan perubahan dari madrasah aliyah al-fajar yang dinaungi oleh yayasan pendidikan islam al-fajar, maka untuk selalu menjalin hubungan, madrasah aliyah negeri kandat sering melakukan kegiatan bersama seperti dalam acara peringatan hari besar islam ataupun kegiatan yang lainnya.

## **11. Perpustakaan MAN Kandat**

Pengelolaan administrasi perpustakaan di MAN Kandat di lakukan oleh tenaga administrasi yang juga merangkap sebagai pustakawan. Sebagai kelengkapan dalam melaksanakan kegiatan administrasi, di perpustakaan telah disediakan buku katalog yang berisi tentang daftar koleksi buku yang dimiliki MAN Kandat, buku sirkulasi yang berisi daftar peminjam buku pada suatu waktu tertentu dan tanggal wajib pengembalian buku. untuk formatnya dapat dilihat dalam lampiran.

Dari sisi pengelolaan, perpustakaan MAN Kandat masih sama dengan perpustakaan di mayoritas sekolah-sekolah di Kediri, belum menerapkan komputerisasi. Namun demikian hal itu tidak mengurangi substansi dari pengelolaan perpustakaan yang bertujuan memberikan pelayanan yang terbaik bagi para pemustaka.

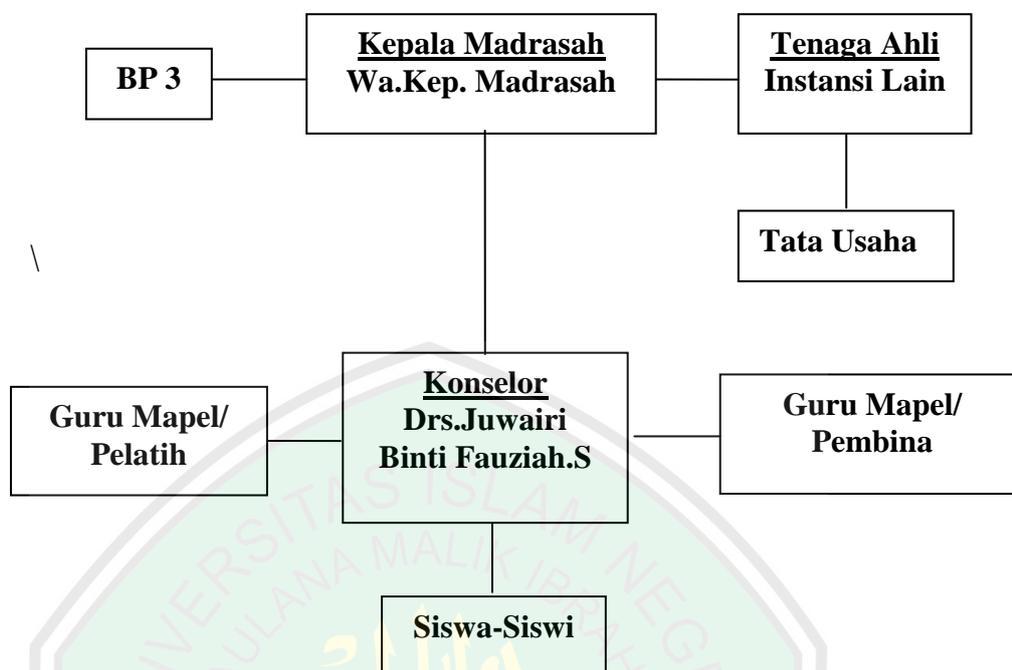
## **12. Bimbingan dan Konseling (BK) MAN Kandat**

Unit Bimbingan dan Konseling MAN Kandat sebenarnya juga tidak jauh berbeda dengan unit BK di sekolah lain. Dalam arti fungsi dan tugasnya memang secara umum sama dengan sekolah-sekolah lain.

Bimbingan dan Konseling sebagai sebuah unit khusus yang memberikan bantuan kepada individu yang dilakukan secara berkesinambungan supaya individu tersebut dapat memahami dirinya sendiri, sehingga dia sanggup mengarahkan dirinya dan dapat bertindak secara wajar sesuai dengan lingkungan sekolah, keluarga, masyarakat dan kehidupan pada umumnya. BK MAN Kandat dikelola oleh 2 orang Konselor yakni Drs. Juwair dan Binti Fauziah, S.Pd, KONS. Sedangkan untuk struktur organisasi BK MAN Kandat dapat dilihat dalam bagan berikut:<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> Data Man Kandat.



**Gambar 4.1.2. Struktur Organisasi BK MAN Kandat**

Namun, sebagai sebuah Madrasah yang masih muda, beberapa unit di MAN Kandat termasuk unit BK-nya masih dirasa memiliki hambatan dan kendala. Dari sisi tenaga guru BK (konselor) masih belum memiliki kesejahteraan yang memadai. Padahal, tugas dan kewajiban yang diemban BK cukup berat dan signifikan. Dari sisi kelengkapan sarana dan prasarana penunjang kinerja BK juga masih ditemui beberapa kekurangan, misalnya manajemen administrasi yang masih belum terkomputerisasi.

Namun demikian, secara umum pelaksanaan tugas dan fungsi BK di MAN Kandat sudah mencapai taraf yang mencukupi. Dalam arti peran-peran penting BK seperti layanan bimbingan bagi siswa yang bermasalah

dengan tata tertib sekolah selalu aktif dilaksanakan. Demikian juga dengan konsultasi pribadi terkait masalah-masalah belajar siswa juga secara aktif dilaksanakan.

Layanan yang diberikan BK MAN Kandat meliputi hal-hal sebagai berikut:

- a) Layanan Orientasi yang meliputi pengenalan sekolah dan program studi, hak dan kewajiban siswa, fasilitas layanan sekolah, kegiatan ekstra, kegiatan keagamaan, orientasi bimbingan dan konseling dan layanan orientasi kurikulum dan program sekolah.
- b) Layanan Informasi yang meliputi: cara belajar yang efektif, perkembangan dan pertumbuhan remaja, pergaulan dan tata karma, pemilihan jurusan perkuliahan, studi lanjutan perguruan tinggi serta layanan karir dan pekerjaan.
- c) Layanan penempatan dan penyaluran yang meliputi: pembagian kelas dan kelompok pilihan program studi lanjut.
- d) Layanan pembelajaran yang meliputi: pengenalan terhadap kemampuan motivasi, sikap dan kebiasaan belajar serta layanan pengembangan ketrampilan belajar.
- e) Layanan konseling perseorangan, kelompok dan layanan bimbingan kelompok.

## **B. Paparan Data Penelitian**

### **1. Strategi Kepala Madrasah Dalam Membangun Citra Madrasah Aliyah Negeri Kandat**

Dalam upaya pembangun citra sebuah madrasah memang tidak dapat dibebankan hanya pada salah satu pihak saja di sebuah instansi atau lembaga madrasah, namun pelaksanaannya diperlukan kerjasama oleh seluruh anggota madrasah. Dalam hal ini, MAN Kandat yang merupakan metamorfosis dari Madrasah Aliyah Al-Fajar Kandat dari tahun 2009 telah berupaya untuk membangun citra madrasah agar mampu berada dihati masyarakat dan lingkungan sekitar sebagai lembaga pendidikan islam yang dapat memenuhi harapan masyarakat secara memuaskan dan membanggakan.

Dalam proses pembangunan citra madrasah tersebut, kualitas pemimpin yang dimiliki oleh madrasah sangat menentukan pencapaian tujuan tersebut karena dalam pelaksanaannya, seorang kepala madrasah merupakan sosok yang berpengaruh dimana yang merupakan sosok yang memimpin orang, memimpin pelaksanaan pekerjaan dan menggerakkan sumber-sumber material. Oleh karena itu, dalam proses membangun citra madrasah tidak dapat lepas dari andil seorang kepala madrasah yang harus mampu menentukan strategi yang tepat dan mengambil kebijakan sebagai pimpinan madrasah.

Adapun untuk mengetahui strategi kepala MAN Kandat, peneliti akan memaparkan strategi yang dijalankan beliau berdasarkan hasil

wawancara dengan informan utama yaitu kepala madrasah dan informan pendukung yaitu para wakil kepala madrasah dan sejumlah staf administrasi madrasah terkait dengan strategi membangun citra MAN Kandat serta didukung oleh hasil observasi lapangan untuk mengetahui keadaan yang sebenarnya. Berdasarkan hasil wawancara dari beberapa sumber di lapangan, maka dapat diperoleh bahwa strategi pembangunan citra yang telah dilaksanakan oleh Kepala Man Kandat dari tahun 2012 sejak kepemimpinannya yaitu melalui beberapa tahap, diantaranya:

**a) Mempelajari Keadaan Internal dan Eksternal Madrasah**

Dengan kondisi madrasah yang masih berusia muda karena perubahannya dari Madrasah swasta menjadi MAN, dan dengan kehadiran kepala madrasah yang baru, maka terdapat angin segar serta harapan baru untuk menjadikan MAN Kandat menjadi lebih baik lagi. Hal ini senada dengan visi serta misi kepala madrasah yang baru untuk menjadikan MAN Kandat menjadi madrasah yang kompeten dan mampu bersaing dengan madrasah aliyah sederajat lainnya yang pada akhirnya mampu meraih hati masyarakat sebagai lembaga pendidikan islam negeri yang dapat dibanggakan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala MAN Kandat berkaitan dengan langkah awal yang dilakukan oleh beliau sebagai pemimpin pendidikan dalam membangun citra yaitu:

*“Dalam proses membangun citra madrasah, yang dilakukan diantaranya diawali dengan melihat kondisi internal dan eksternal madrasah. Hal ini saya lakukan agar dapat mengetahui kondisi*

*mandrasah dan dapat mengambil langkah-langkah tepat yang bisa dilakukan karena memang kondisi madrasah pada saat saya datang kesini masih jauh berbeda dengan sekarang. Setelah mengetahui kondisi madrasah, maka langkah selanjutnya yaitu dengan menyiapkan madrasah baik secara fisik dan non-fisik.”<sup>12</sup>*

Dari hasil wawancara tersebut maka diketahui bahwa upaya yang dilakukan kepala madrasah yaitu dengan mengkaji dan mengidentifikasi berbagai kekuatan dan kelemahan madrasah dan selalu berupaya mencari cara untuk melakukan perubahan dan perbaikan secara berkelanjutan dengan melihat kondisi madrasah. Langkah yang diambil disusun atas segala pertimbangan dan persiapan yang matang dengan berupaya mencari segala peluang dan mengantisipasi kemungkinan ancaman dari luar sebagai upaya untuk membangun citra madrasah. Berdasarkan hasil wawancara dari beberapa informan dan didukung oleh data dokumentasi yang diperoleh, maka dapat diketahui bahwa kondisi awal madrasah masih sangat sederhana, selain dari itu, keadaan luar madrasah pun juga secara tidak langsung telah berpengaruh terhadap keadaan madrasah diantaranya:

1) Internal

Berawal dari madrasah swasta, maka tidak sedikit pula kekurangan dan hambatan yang dihadapi oleh madrasah untuk menjadi madrasah yang ideal. Pada awal berdirinya MAN ini, problem yang dihadapi diantaranya:

---

<sup>12</sup> Wawancara dengan Bapak Hary selaku Kepala Madrasah pada tgl 10 November 2014, pukul 08.30 wib.

a) Fasilitas dan sarana prasarana masih sederhana.

Berawal dari sebuah madrasah aliyah swasta yang sederhana, madrasah ini masih memiliki fasilitas dan sarana prasarana sederhana, sehingga penunjang kegiatan pembelajaran masih sangat minim. Hal ini seperti yang disampaikan oleh salah waka sarana dan prasarana, beliau mengungkapkan bahwa:

*“Awalnya, sarana dan prasaranan yang dimiliki oleh madrasah ini masih sangat minim karena terkendala dana. Kondisi madrasah yang berangkat dari madrasah swasta yang hanya bergantung dari para donatur, sehingga kami membutuhkan waktu lebih untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas fasilitas penunjang. Walaupun setelah menjadi sekolahan negeri kami akan mendapat dana dari pemerintah, namun prosesnya tidak dapat dilakukan dalam waktu yang bersamaan untuk memenuhi segala kebutuhan.”<sup>13</sup>*

Paparan yang disampaikan oleh Bapak Arif selaku Waka sarana dan prasarana tersebut ini didukung oleh data dokumentasi madrasah sebagai berikut:<sup>14</sup>

**Tabel 4.2.1. Fasilitas dan Gedung MAN Kandat**

	Gedung dan Fasilitas	jumlah	Keterangan
18.	Ruang Belajar	14	Baik
19.	Ruang Lab. Bahasa	1	Baik
20.	Ruang lab. IPA	1	Masih sederhana dan belum sepenuhnya lengkap
21.	Ruang Kepala Madrasah	1	Baik
22.	Ruang Guru	1	Ruang kelas yang dialih fungsikan
23.	Ruang TU	1	Gedung lama hibah dari KUA

<sup>13</sup>Wawancara dengan Bapak Arif selaku Waka Sarana dan Prasarana pada Jum'at 31 Oktober 2014 pukul 09.00 WIB

<sup>14</sup>Data MAN Kandat.

			kandat
24.	MCK Siswa	6	Baik dan sederhana
25.	Ruang OSIS	1	Ruangan semi permanen
26.	Ruang UKS	1	Ruangan semi permanen
27.	Ruang BP	1	Bergabung dengan ruang TU
28.	Perpustakaan	1	Baik namun masih sederhana
29.	MCK Guru	3	Baik
30.	Kantin	1	Bangunan belum sempurna
31.	Gudang	1	Ruangan kecil sederhana
32.	Tempat Parkir Guru	1	Baik
33.	Tempat Parkir Siswa	1	Sementara berada di depan kelas
34.	Ruang Peralatan Olah Raga	-	
	Jumlah	35	

Dari paparan di atas, maka dapat diketahui bahwa dalam memenuhi segala sarana prasarana dan fasilitas yang lainnya tidak dapat dilakukan dalam satu waktu setelah perubahannya menjadi madrasah negeri. Harus ada perencanaan dan pertimbangan yang tepat untuk memutuskan secara efektif dan tepat guna. Dan sebelum semua terpenuhi dengan baik secara kualitas dan kuantitas, maka langkah madrasah yaitu pemanfaatan fasilitas secara maksimal dengan apa yang dimiliki.

b) Rendahnya semangat siswa untuk berprestasi.

Para peserta didik yang berasal dari kalangan masyarakat menengah kebawah ini yang menjadikan pendidikan dan bangku sekolah masih belum begitu sangat diperhatikan. Kebanyakan

dari mereka memaknai bersekolah merupakan aktifitas pagi yang dilanjutkan membantu keluarga untuk bekerja di siang hari. Hal ini seperti yang disampaikan oleh salah waka kesiswaan, Ibu Erning, beliau mengungkapkan bahwa:

*“Keadaan perekonomian keluarga yang pas-pasan, maka membuat siswa harus menggunakan waktu dengan sebaik-baiknya. Selain mereka memikirkan tentang tugasnya belajar di sekolah, namun di luar waktu sekolah, mereka harus membantu orang tua untuk menambah pendapatan keluarga yang tidak seberapa. Hal inilah yang menjadikan siswa mengalami penurunan semangat karena konsentrasinya terpecah-pecah dan masih belum menemukan solusinya.”<sup>15</sup>*

Dari paparan diatas, maka dapat difahami bahwa dengan kondisi keluarga, akan sangat berpengaruh terhadap prestasi dan konsentrasi peserta didik. Oleh karena hal ini, mereka memerlukan pendampingan dan pengarahan unutm dapat menjadwal waktu dengan sebaik-baiknya tanpa harus mengorbankan salah satunya.

- c) Etos kerja tenaga pendidik dan kependidikan masih kurang optimal.

Berangkat dari madrasah aliyah swasta yang memiliki waktu tugas yang berbeda dan memiliki beban tugas yang harus diselesaikan dalam waktu yang telah ditentukan, maka semangat guru dan staf dalam menjalankan tugasnyapun masih perlu

---

<sup>15</sup>Wawancara dengan Ibu Erning selaku Waka Kesiswaan pada Senin 03 Novembe 2014 pukul 10.00 WIB

ditingkatkan. Hal ini seperti yang disampaikan oleh waka kesiswaan, beliau mengungkapkan bahwa:

*“Awalnya, kami masih kesulitan untuk menyesuaikan ritme kerja kami yang semula dari sekolah swasta berubah menjadi sekolah negeri. Jika dulu kami bisa sedikit nyantai, namun setelah kepemimpinan pak hary ini, semakin mengingatkan kami untuk meningkatkan semangat kerja.”<sup>16</sup>*

Dari paparan diatas, maka dapat diketahui bahwa semangat kerja para guru perlu diperbaiki sejalan dengan perubahan madrasah menjadi madrasah negeri. Dengan kondisi madrasah yang telah berubah. Maka menuntut system kerja yang lebih giat lagi untuk mewujudkan visi misi serta tujuan madrasah sehingga citra madrasah akan tercipta.

## 2) Eksternal

Selain dari komdisi internal madrasah pada saat itu, terdapat factor pendukung dari luar madrasah yang telah mempengaruhi keadaan madrasah, selain dari itu juga terdapat permasalahan yang mungkin dapat mengancam eksistensi madrasah yang perlu diatasi. beberapa hal tersebut diantaranya:

- a) Lokasi yang strategis mudah dijangkau oleh segala sarana transportasi.

Dengan lokasi madrasah yang berada tepat di pinggir jalan raya di bagian kediri selatan ini, maka akan sangat mudah untuk

---

<sup>16</sup>Wawancara dengan Ibu Erning selaku Waka Kesiswaan pada Senin 03 Novembe 2014 pukul 10.00 WIB.

dijangkau baik dengan menggunakan alat transportasi pribadi ataupun alat transportasi umum. Hal ini seperti yang disampaikan oleh salah satu guru, beliau mengungkapkan bahwa:

*“letak sekolah ini sangat strategis karena berada tepat dipinggir jalan raya dan dapat di jangkau dengan berbagai alat transportasi khususnya alat transportasi umum.”<sup>17</sup>*

Pemaparan ibu kholidah tersebut diatas, didukung oleh hasil dokumentasi yang menunjukkan letak strategis madrasah seperti pada lampiran.<sup>18</sup> Dari paparan diatas, maka dapat diketahui bahwa keberadaan madrasah sangat didukung oleh letak geografis madrasah. Walaupun letaknya berada di pinggiran, namun lokasi madrasah berada di jalur penghubung Kota Blitar dengan Kediri, jadi hal ini merupakan sebuah peluang untuk dapat semakin memperkenalkan madrasah kepada masyarakat luas yang tentunya harus dukung dengan strategi yang tepat.

- b) Jaringan teknologi informasi dan komunikasi pendidikan perlu dioptimalkan.

Letak madrasah yang berada di pinggir kota, dan berada di daerah yang jauh dari penggunaan jaringan teknologi informasi, maka para siswa dan guru masih jarang

<sup>17</sup>Wawancara dengan Ibu Putri Kholidah selaku Guru Bahasa Arab pada Hari Jum'at 21 Novembe 2014 pukul 09.00 WIB

<sup>18</sup>Lihat lampiran hasil dokumentasi pada Gambar 01. Tampilan Madrasah Dari Depan.

memanfaatkan kemudahan tersebut, selain dari itu, fasilitas penunjang untuk jaringan teknologi informasi itupun masih belum mendukung diawal berdirinya MAN tersebut. Hal ini seperti yang disampaikan oleh salah satu guru, beliau mengungkapkan bahwa:

*“Mereka berangkat dari keluarga yang kurang mampu, jadi dalam penggunaan dan pemanfaatan jaringan teknologi dan informasi belum begitu digandrungi.”<sup>19</sup>*

Dari paparan diatas, dapat diketahui bahwa selain kurang mendukungnya sarana dan prasarana di awal berdirinya madrasah kami, kondisi guru dan siswa masih belum memanfaatkan fasilitas jaringan teknologi informasi karena kendala beberapa hal seperti yang telah disampaikan diatas.

- c) Sebagian masyarakat masih memandang rendah terhadap pendidikan di madrasah.

Masyarakat masih menilai bahwa pendidikan di madrasah masih sangat jauh dari sekolah umum yang sederajat yang berada di kota dan mata pelajaran madrasah hanya terfokus pada pengetahuan agama saja. Hal ini seperti yang diungkapkan oleh salah satu guru agama:

*“masyarakat pada umumnya, masih beranggapan bahwa kualitas madrasah masih jauh dibandingkan smu atau smk. Paling yang diajari cuma masalah agama.*

---

<sup>19</sup>Wawancara dengan Ibu Putri Kholidah selaku Guru Bahasa Arab pada Hari Jum'at 21 November 2014 pukul 09.00 WIB.

*Peminatnya juga berasal dari golongan tertentu saja. inilah problem yang harus kita selesaikan.*<sup>20</sup>

Dari paparan diatas, dapat diketahui bahwa sudut pandang sebagian masyarakat masih memandang sebelah mata dengan pendidikan di madrasah. Mereka beranggapan bahwa menyekolahkan putra putrinya ke madrasah tidak akan dapat memenuhi kebutuhan pendidikan yang mereka harapkan karena yang akan mereka dapatkan di madrasah hanya akan terfokus pada pelajaran agama.

- d) Adanya anggapan masyarakat bahwa mata pelajaran di madrasah sulit untuk dipelajari dari pada di madrasah umum/kejuruan.

Sebuah sudut pandang yang kurang tepat dari masyarakat merupakan tugas madrasah untuk merubahnya agar masyarakat dapat memandang madrasah menjadi lebih positif lagi. Jika dilihat dari jumlah mata pelajaran, madrasah jauh lebih banyak dibandingkan dengan sekolah umum yang menuntut siswa harus lebih giat lagi. Hal ini seperti yang disampaikan oleh salah satu warga masyarakat di sekitar madrasah:

*“saya lebih memilih menyekolahkan anak saya di SMA dari pada di madrasah. Pelajarannya kan lebih banyak MA dari pada SMA. Pasti anak jadi semakin kesulitan kalo pelajaran banyak seperti itu. Apalagi kalo sekolahannya sekolah alakadar.”*<sup>21</sup>

<sup>20</sup>Wawancara dengan Bapak Zaenal Arifin selaku Guru Aqidah pada Hari Rabu, 25 November 2014 pukul 08.30 WIB.

<sup>21</sup>Wawancara dengan Bapak Joko, warga sekitar madrasah pada Hari Selasa 02 Desember 2014 pukul 11.00 WIB

Dari paparan diatas, dapat diketahui bahwa masyarakat masih ada yang beranggapan bahwa madrasah jauh lebih berat dari segi jumlah mata pelajaran dibandingkan sekolah umum. Karena persoalan tersebut yang memutuskan mereka memilih jenjang pendidikan sekolah umum dibandingkan dengan madrasah aliyah. Dengan permasalahan tersebut, maka tugas madrasah, khususnya kepala sekolah perlu memperbaiki penilaian masyarakat atas hal itu semua dengan menentukan langkah yang tepat sehingga penilaian masyarakat tentang madrasah ,menjadi berubah lebih baik.

Dari kelebihan dan kekurangan yang terdapat di madrasah tersebut dia atas dan dengan kehadiran kepala madrasah yang baru ini, maka kepala madrasah mendapatkan gambaran kondisi sebenarnya madrasah dan mengetahui tindakan dan langkah selanjutnya yaitu dengan melakukan perbaikan secara fisik dan non-fisik.

#### **b) Memperbaiki Kondisi Kondisi Fisik dan Non-Fisik Madrasah**

Setelah mengetahui keadaan madrasah baik internal dan eksternal, dalam menjalankan strategi pembangunan citra yang beliau laksanakan, maka langkah selanjutnya yang kepala madrasah lakukan yaitu dengan memperbaiki kondisi fisik dan non-fisik madrasah. Hal ini dirasa kepala madrasah sangat perlu dilakukan untuk menyiapkan madrasah sehingga masyarakat mampu menerima kehadiran madrasah dengan baik. Perbaikan madrasah baik dari segi fisik yang nampak oleh

masyarakat secara langsung maupun melalui perbaikan madrasah secara non-fisik yang tidak dapat diketahui masyarakat secara langsung ini seperti yang diungkapkan oleh Ibu Erning selaku waka kesiswaan sebagaimana berikut:

*“Usaha yang dilakukan Pak Hary dalam meningkatkan citra madrasah diantaranya perbaikan secara fisik dan non-fisik. Bentuk usaha perbaikan fisik seperti bekerjasama membangun fisik dan kondisi madrasah, dan untuk non-fisik yaitu dengan membangun kekompakan sesama guru.”<sup>22</sup>*

Dari paparan yang diungkapkan oleh waka kesiswaan tersebut, dapat diketahui bahwa dalam meningkatkan citra yaitu melalui proses perbaikan fisik dan non-fisik madrasah. Perbaikan tersebut dilakukan karena melihat kondisi madrasah sebelum kepemimpinan beliau masih sangat jauh berbeda dimana madrasah sangat jauh dengan masyarakat dan bahkan masyarakat masih sangat kurang mengenal dan menyadari kehadiran Man Kandat. Selanjutnya, sebagaimana seperti yang telah dipaparkan diatas, proses perbaikan madrasah dari segi fisik dan non-fisik diantaranya:

#### **1) Perbaikan Kondisi Fisik Madrasah**

Dari segi perbaikan fisik madrasah, kepala madrasah memulai langkahnya dengan memperbaiki fasilitas dan sarana prasarana yang berada di madrasah. Hal ini dilakukan karena kondisi fisik madrasah seperti bangunan dan fasilitas yang berada di dalamnya sangat mendukung terhadap penilaian masyarakat terhadap madrasah.

---

<sup>22</sup>Wawancara dengan Ibu Erning selaku Waka kesiswaan pada Hari Senin 03 November 2014 pukul 09.00 WIB

Seperti yang disampaikan oleh kepala madrasah sebagaimana berikut:

*“Secara fisik agar lebih dikenal masyarakat yaitu dengan menata rapi bangunan dan selalu menjaga kebersihan madrasah sehingga lebih mudah dipandang dari luar dan menjadi semakin terlihat keberadaannya karena sebelumnya masyarakat belum begitu tahu tentang Man Kandat. Yang ada pada pandangan masyarakat, masih melekat status madrasah adalah man al-fajar bukan Man Kandat. Sehingga setiap tahun selalu ada renovasi perbaikan kondisi gedung. Sepanjang tahun diberi umbul-umbul dan meningkatkan kerapian sragam siswa dan guru”<sup>23</sup>*

Dari paparan diatas, dapat diketahui bahwa pembangunan citra madrasah dilakukan dengan memperbaiki kondisi madrasah dan penampilan madrasah. Untuk mendukung pendapat dari Bapak Kepala MAN Kandat, maka pada lampiran didukung dengan hasil dokumentasi madrasah tentang tampilan madrasah dari luar pasca perbaikan dan pendirian bangunan madrasah sebagai penunjang fasilitas madrasah.<sup>24</sup>

Seperti yang telah disampaikan sebelumnya bahwa Man Kandat merupakan perubahan dari Ma Al-Fajar yang dinaungi oleh Yayasan Pendidikan Islam Al-Fajar dan berubah negeri pada tahun 2009 dan telah mengalami beberapa kali perubahan kepala madrasah dan terakhir kali dipimpin oleh Bapak Hary dari tahun 2012. Oleh karena itu, maka pembentukan citra dirasa memerlukan tenaga ekstra

<sup>23</sup>Wawancara dengan Bapak Hary selaku Kepala madrasah pada Hari Selasa 02 Desember 2014 pukul 09.30 WIB

<sup>24</sup>Lihat lampiran hasil dokumentasi pada Gambar 02. Tampilan Madrasah pasca perbaikan dan pendirian bangunan.

dan harus dengan pengambilan strategi yang matang dan perlu kerjasama dari seluruh warga madrasah.

Berdasarkan hasil observasi oleh peneliti yang didukung oleh hasil dokumentasi madrasah dari tahun ketahun, ditemukan bahwa memang kondisi madrasah awalnya belum sempurna seperti kondisi madrasah yang lain yang telah lebih dahulu berdiri dan memiliki citra yang baik di masyarakat. Dari kondisi madrasah yang semula merupakan sekolah swasta dapat di fahami bahwa kondisi perkembangan madrasah dan fasilitas madrasah yang sederhana pasti hanya akan bergantung kepada kemampuan yayasan yang menaungi untuk dapat memenuhi segala kebutuhan seluruh madrasah yang dibawah. Selain itu, madrasah hanya dapat bergantung dari siswa yang bersekolah di madrasah tersebut guna mendukung operasional madrasah.

## 2) ***Perbaikan Kondisi Non-Fisik Madrasah***

Selain perbaikan madrasah secara fisik, perbaikan yang dilakukan oleh kepala madrasah dalam membangun citra yaitu dengan melakukan perbaikan madrasah secara non-fisik. Hal ini seperti yang telah dipaparkan oleh Bapak Hary selaku kepala madrasah tentang langkah yang beliau ambil:

*“Agar madrasah memiliki citra yang baik di masyarakat, maka saya ingin membangun system yang baik, sehingga siapapun nanti yang akan menjadi kepala madrasah selanjutnya, citra madrasah tidak akan terpengaruh oleh figure dari kepala madrasah itu sendiri*

*karena system yang baik telah terbangun. Baik nantinya ada penilaian atau tidak, maka seluruh warga madrasah akan menjalankan tugas dengan sangat ringan. Karena apa yang mereka lakukan berdasarkan pengabdian dan ingin menghasilkan karya.”<sup>25</sup>*

Dari hasil paparan tersebut diatas, dapat difahami bahwa sebelum terbentuknya citra yang baik yang dapat diterima oleh masyarakat, maka pembangunan pondasi yang baik oleh madrasah dapat memperkuat berdirinya citra madrasah, sehingga citra madrasah dapat berdiri kokoh dan tidak akan mudah runtuh.

Selanjutnya, pada kesempatan yang lain, ungkapan yang hampir sama disampaikan oleh kepala madrasah dalam proses perbaikan madrasah secara non-fisik yaitu:

*“Secara non fisik proses pembangunan citra yaitu melewati peningkatan prestasi siswa akademik dan non akademik, melakukan pengabdian kepada masarakat melalui kegiatan yang langsung bersentuhan dengan masyarakat seperti pawai taaruf, bersih jalan setelah meletus gunung kelud beberapa bulan yang lalu, kegiatan milad yang digelar secara terbuka untuk umum dan ditayangkan pada stasiun tv local (dhoho tv), perpisahan dengan bekerjasama dengan stasiun tv lokal.”<sup>26</sup>*

Dari pemaparan kepala madrasah diatas, pada lampiran didukung dengan data dokumentasi yang memaparkan tentang kegiatan pawai budaya, kegiatan kerja bakti di lingkungan sekitar

---

<sup>25</sup>Wawancara dengan Bapak Hary selaku Kepala madrasah pada Hari Kamis 30 Oktober 2014 pukul 10.00 WIB

<sup>26</sup>Wawancara dengan Bapak Hary selaku Kepala madrasah pada Hari Kamis 02 Desember 2014 pukul 09.30 WIB

madrasah, dan kegiatan milad yang digelar secara terbuka untuk umum.<sup>27</sup>

Dari paparan diatas maka dapat difahami bahwa usaha perbaikan madrasah untuk membangun citra madrasah salah satunya dengan adanya kegiatan kegiatan yang dapat secara langsung dirasakan oleh masyarakat seperti adanya kerja bakti ataupun kegiatan dalam peringatan hari besar islam ataupun kegiatan yang secara tidak langsung dirasakan oleh masyarakat untuk menjadikan citra madrasah menjadi baik yaitu dengan peningkatan prestasi siswa baik secara akademik maupun non-akademik. berdasarkan hasil wawancara dengan kepala madrasah, bentuk peningkatan prestasi siswa melalui beasiswa sebagaimana paparan beliau:

*“madrasah kami membentuk kelas rintisan jurusan yang meanampung siswa sebanyak 32 siswa. Kelas ini diperuntukkan bagi anak berprestasi namun berasal dari keluarga yang tidak mampu, sehingga madrasah memberikan bea siswa bagi mereka untuk dapat menikmati bangku sekolah dengan gratis.”<sup>28</sup>*

Dari paparan beliau tersebut, dapat diketahui bahwa usaha beliau untuk meningkatkan prestasi salah satunya yaitu dengan memberikan beasiswa yang khusus diberikan kepada siswa yang berprestasi namun terbatas dalam biaya. hal ini dilakukan untuk memotivasi siswa untuk giat belajar untuk mencapai cita walaupun

<sup>27</sup> Lihat lampiran hasil dokumentasi pada Gambar 03. Kegiatan Keluar Madrasah sebagai Upaya Eksistensi diri Madrasah kepada Masyarakat.

<sup>28</sup> Wawancara dengan Bapak Hary selaku Kepala madrasah pada Hari Kamis 02 Desember 2014 pukul 09.30 WIB

mereka terkendala biaya pendidikan karena memang mayoritas dari mereka berasal dari keluarga perekonomian menengah kebawah. Kemudian, selain fokus pada peningkatan prestasi siswa, hal yang tidak kalah penting untuk membangun kekuatan dalam madrasah guna mendukung pembangunan citra madrasah yaitu dengan memperbaiki semangat kerja guru dan staf madrasah seperti yang dipaparkan oleh Pak Hary berikut ini:

*“Perbaiki secara kontinuitas dan kesinambungan untuk selalu semangat, maka saya sebagai pompa penyemangat dan pemberi motivasi bagi mereka. Bagi guru yang mengalami kendala maka saya akan lakukan pembinaan. (beliau /Pak Hary harus lari bukan sekedar jalan, masukan dari pengawas saat mulai masuk).”<sup>29</sup>*

Dari pemaparan tersebut, diketahui bahwa kondisi awal yang memprihatinkan dimana semangat kerja guru dan staf madrasah masih sama seperti kondisi madrasah yang masih swasta dimana semangat kerja masih terpatok kepada pemenuhan kewajiban sebagai guru ataupun staf saja, bukan sebagai guru dan staf yang seharusnya selalu berusaha untuk memajukan madrasah dengan menjalankan tugas secara disiplin dan selalu ingin memberikan yang terbaik untuk madrasah. Kemudian ungkap beliau ketika beliau terkendala sebuah masalah, maka langkah yang beliau lakukan yaitu seperti yang dipaparkan beliau berikut ini:

*“Target ketika ada kendala untuk mencapai tujuan, langkah awal sebagai kepala madrasah yaitu mengajak para*

---

<sup>29</sup>Wawancara dengan Bapak Hary selaku Kepala madrasah pada Hari Kamis 30 Oktober 2014 pukul 10.00 WIB

*guru untuk bermimpi bersama yang kemudian disertai dengan usaha untuk mencapainya sehingga kita dapat membangun madrasah yang berprestasi berakhlakul karimah dengan langkah demi langkah secara istikomah dan ikhtiyar.”<sup>30</sup>*

Dari paparan diatas tersebut, dapat diketahui bahwa dalam usaha perbaikan madrasah secara non-fisik yaitu dengan selalu melakukan monitoring dan controlling terhadap setiap masalah ada yang dalam hal ini berkaitan dengan etos kerja guru dan staf madrasah. Kemudian untuk mendukung ungkapan beliau diatas, maka beliau menambahkan tentang sanksi dan hukuman bagi yang melanggar sebagaimana berikut:

*“Untuk sanksi dan punishmen, karena sekarang masih masa pembelajaran, maka pengkaderan guru dengan dibina dan diarahkan.”<sup>31</sup>*

Dari paparan diatas maka dapat diketahui bahwa bentuk hukuman bagi yang melanggar ketika pada masa proses awal kepemimpinan beliau dan guna mendukung langkah pembangunan citra madrasah menjadi baik maka peningkatan kompetensi dan kedisiplinan guru serta staf maka dilakukannya pembinaan. Hal ini dilakukan beliau guna memotivasi guru dan staf untuk menjadi lebih baik dan mampu berkarya dan tidak semakin mengurungkan semangat dan kemampuan guru staf atas ketidakmampuan atau kesalahan yang mereka buat.

---

<sup>30</sup>Wawancara dengan Bapak Hary selaku Kepala madrasah pada Hari Kamis 30 Oktober 2014 pukul 10.00 WIB

<sup>31</sup>Wawancara dengan Bapak Hary selaku Kepala madrasah pada Hari senin 10 November 2014, 08.30 wib

Dari paparan kepala madrasah diatas, pada lampiran didukung dengan beberapa data dokumentasi pendukung sehubungan dengan upaya kepala madrasah memperbaiki kinerja guru.<sup>32</sup> Dari hal tersebut, maka dapat diketahui bahwa upaya peningkatan kompetensi guru diantaranya mengikutsertakan para guru dalam diklat yang digelar oleh instansi lain sehingga mampu meningkatkan pula motivasi para guru untuk semakin baik lagi.

**c) Promosi Kepada Masyarakat dan Kerjasama dengan Instansi Lain**

Madrasah sebagai lembaga pendidikan formal berfungsi menyiapkan sumber daya manusia yang merupakan salah satu komponen penting dalam pembangunan disegala bidang. Dalam menjalankan perannya sebagai pencetak sumber daya manusia, madrasah dituntut untuk dapat memenuhi harapan dan keinginan masyarakat secara mikro maupun makro. berdasarkan pada wacana masyarakat pada saat ini tentang mirisnya kondisi madrasah yang memprihatinkan dimana kualitas pendidikan masih rendah dan yang masih jauh berbeda jika dibandingkan dengan kualitas pendidikan di sekolah umum maka setiap lembaga pendidikan yang ingin dikenal masyarakat sebagai madrasah yang dipertimbangkan, maka perlulah ada upaya promosi atau pengenalan madrasah kepada masyarakat. untuk mendukung terhadap pencitraan madrasah ini maka diperlukan peran dari seluruh warga madrasah untuk memperkenalkan kepada masyarakat. Hal ini seperti yang pernah dialami

---

<sup>32</sup>Lihat lampiran hasil dokumentasi pada Gambar 04. Upaya Peningkatan Kualitas tenaga Pendidik dan Tenaga Kependidikan.

oleh MAN Kandat sebagaimana seperti disampaikan oleh kepala madrasah tentang sudut pandang masyarakat tentang madrasah:

*“Memang selama ini madrasah masih dikenal di masyarakat sebagai madrasah klas rendah, walaupun itu tidak semua masyarakat. Nah, peran humas dalam ini adalah memperkenalkan kepada masyarakat tentang keberadaan madrasah kita, baik melalui media massa maupun dengan yang lainnya, kesemuanya itu adalah media sebagai upaya kita dalam memperkenalkan kepada masyarakat tentang madrasah”.*<sup>33</sup>

Dari paparan diatas, maka dapat diketahui bahwa pandangan masyarakat terhadap kehadiran madrasah masih jauh berbeda dari harapan. Masyarakat masih memandang sebelah mata akan pendidikan di madrasah yang konon memiliki kualitas rendah dibanding dengan sekolah umum. Oleh karena itu, maka kepala madrasah melakukan upaya pengenalan madrasah melalui sector humas untuk mengenalkan diri ke masyarakat bahwa madrasah yang kini hadir memiliki kompetensi yang lebih baik dan selalu meningkatkan kemampuan agar mampu memenuhi kebutuhan pendidikan masyarakat sekitar.

Dalam memenuhi harapan dan keinginan masyarakat yang semakin meningkat, maka dengan kehadiran MAN Kandat di tangan masyarakat diharapkan dapat memenuhi harapan tersebut dan untuk meyakinkan eksistensi dan kompetensi madrasah, maka dirasa sangat perlu untuk membangun citra madrasah dengan baik. Sebagaimana

---

<sup>33</sup>Wawancara dengan Bpk. Nursalim S.Ag selaku Waka Humas padahari selasa18 November 2014, Pukul 11.00 WIB

seperti yang disampaikan oleh kepala madrasah dalam upaya mempromosikan madrasah yaitu:

*“Dalam mengenalkan madrasah kepada masyarakat, madrasah berbagi kalender secara gratis ke masjid, musholla, dan kantor instansi-instansi, kemudian untuk mendekati diri kepada masyarakat, kami sering mengadakan kegiatan atau acara yang dalam pelaksanaannya kami mengundang masyarakat. Bahkan dari madrasahpun tidak jarang bergabung dalam kegiatan yang dilakukan oleh masyarakat seperti prestasi siswa melalui rebana al-banjari dengan ikut serta pada kegiatan warga.”<sup>34</sup>*

Dari pemaparan bapak kepala madrasah diatas, berikut dilengkapi dengan data dokumentasi pendukung yang dilampirkan sehubungan dengan beberapa data dokumentasi pendukung yang berhubungan dengan bentuk kegiatan siswa dan madrasah guna mendukung kegiatan pengenalan madrasah kepada masyarakat luas.<sup>35</sup>

Dari pemaparan diatas, maka dapat diketahui bahwa usaha untuk pembentukan citra yaitu dengan pengenalan diri kepada masyarakat melalui pembagian kalender dan dengan kegiatan-kegiatan yang dapat diterima oleh masyarakat. Kemudian, untuk mendukung pemaparan beliau, seperti yang disampaikan oleh Bapak Salim selaku waka humas yaitu:

*“Yang dilakukan Bapak Hary untuk mengenalkan madrasah kepada masyarakat diantaranya seperti adanya open house, bakti social. Dan bagi warga madrasah sendiri, beliau melakukan kegiatan seperti anjangsana baik pada sesama guru dan murid,*

<sup>34</sup>Wawancara dengan Bapak Hary selaku Kepala madrasah pada Hari Kamis 06 November 2014, 08.30 wib

<sup>35</sup>Lihat lampiran hasil dokumentasi pada Gambar 05. Kegiatan Madrasah Di Masyarakat.

*safari romadhon, dan lainnya. Dengan adanya kegiatan ini, sedikit demi sedikit masyarakat menjadi lebih mengenal madrasah.<sup>36</sup>*

Dari pemaparan bapak waka humas, berikut pada lampiran gambar dilengkapi dengan data dokumentasi pendukung sehubungan dengan kegiatan open house dan bentuk kepedulian madrasah kepada masyarakat dengan melakukan kegiatan kerjabakti membersihkan lingkungan sekitar.<sup>37</sup>

Dari pemaparan waka humas tersebut, maka semakin mengokohkan penyampaian kepala madrasah dalam usaha pembangunan citra melalui kegiatan promosi dan pengenalan madrasah kepada masyarakat sekitar. Kegiatan yang dilakukan diantaranya kegiatan yang langsung bersentuhan dengan masyarakat seperti open house dan kerja bakti ataupun kegiatan yang ditujukan kepada warga madrasah yang hal ini dilakukan untuk mencerminkan bahwa madrasah tidak hanya berpatokan pada sosok pembentuk prestasi akademik siswa, namun juga sosok yang juga mengajarkan untuk penyambung tali silaturahmi terhadap seluruh warga madrasah dan masyarakat.

Hal ini juga seperti yang disampaikan oleh Ibu Erning selaku waka kesiswaan berhubungan dengan usaha perbaikan madrasah guna pembangunan citra madrasah yaitu:

*Kelebihan dari pak hary sebagai kepala madrasah yaitu mampu mendatangkan masyarakat ke madrasah untuk pengenalan*

<sup>36</sup>Wawancara dengan Bapak Nursalim selaku Waka Humas pada Hari senin 03 November 2014, 08.30 wib

<sup>37</sup> Lihat lampiran hasil dokumentasi pada gambar 06. kegiatan open house dan bentuk kepedulian madrasah kepada masyarakat.

*tentang madrasah seperti pawai ta'aruf, anjongsana, menemui wali murid, adanya pertemuan awal masuk tahun ajaran atau saat raport'an atau saat lulusan. Selain itu dengan adanya banner madrasah dan adanya kegiatan milad madrasah yang dibuka untuk umum merupakan usaha-usaha beliau untuk meraih hari masyarakat.*<sup>38</sup>

Dari pemaparan beliau maka dapat diketahui bahwa usaha beliau untuk memperbaiki kondisi madrasah yaitu dengan memperbaiki hubungan madrasah dengan masyarakat dan juga mempererat hubungan madrasah dengan wali murid. Selain itu agar semakin mudah untuk dikenal oleh masyarakat luar, maka dibuatkannya papan dan banner yang terpampang di depan madrasah untuk mempromosikan kehadiran madrasah yang semakin baik dari waktu ke waktu. kemudian salah satu upaya untuk mempromosikan madrasah kepada masyarakat, khususnya ketika difokuskan kepada calon peserta didik, untuk menarik minat dan untuk memperkenalkan madrasah, salah satunya yaitu dengan memberikan peluang mendaftar secara gratis bagi mereka yang berhasil memperoleh nilai baik ketika mengikuti try out yang diselenggarakan oleh madrasah sebagaimana pemaparan oleh bapak kepala madrasah berikut:

*“Tiap tahun kami mengadakan try out bersama untuk tingkat smp dan mts, dan bagi siswa yang mendapatkan nilai bagus akan mendapatkan kesempatan mendaftar langsung menjadi calon peserta didik madrasah secara gratis dan tanpa melalui seleksi.”*<sup>39</sup>

---

<sup>38</sup>Wawancara dengan Ibu Erning selaku Waka Kesiswaan pada Hari senin rabu 29 Oktoberr 2014, 09.30 wib

<sup>39</sup>Wawancara dengan Bapak Hary selaku Kepala madrasah pada Hari senin 10 November 2014, 08.30 wib

Berdasarkan paparan kepala madrasah tersebut diatas, maka dapat diketahui bahwa upaya untuk mempromosikan madrasah salah satunya dengan melakukan pembidikan calon peserta didik dengan memberikan kesempatan mendaftar menjadi peserta didik secara cuma-cuma ketika mereka berhasil mendapatkan nilai yang bagus dalam try out tersebut. Dari langkah ini maka dapat semakin menghantarkan madrasah kepada masyarakat bahwa madrasah sangat sensitive dan memahami kondisi lingkungan yang haus akan pendidikan yang lebih baik.

Dari paparan tentang strategi kepala madrasah dalam membangun citra madrasah, maka dapat disimpulkan bahwa langkah yang beliau ambil diantaranya, yang pertama yaitu dengan mempelajari dan mengenali kekuatan madrasah serta kondisi sekitar madrasah, kemudian dilanjutkan dengan melakukan perbaikan madrasah baik secara fisik maupun non-fisik. kemudian langkah terakhir yaitu dengan melakukan promosi dan pengenalan madrasah kepada masyarakat. dari langkah yang diambil tersebut, tentunya tidak secara serta merta dan dalam waktu yang singkat hingga citra madrasah terbentuk, namun memerlukan waktu dan proses panjang untuk mencapainya. selain dari pada itu, hal utama atas terbentuknya citra madrasah merupakan bentuk strategi kepala madrasah dalam menentukan langkah dan kebijakan yang tepat serta didukung oleh seluruh warga madrasah untuk mencapai madrasah yang diharapkan mampu berada dihari masyarakat.

## 2. Strategi Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Citra Madrasah Aliyah Negeri Kandat

Dalam upaya menciptakan citra madrasah yang diharapkan, maka tidak cukup jika hanya dengan upaya membangun citra madrasah saja tanpa dengan adanya usaha berkesinambungan untuk dapat memepertahankan citra dan bahkan dengan usaha untuk meningkatkan madrasah itu sendiri. Seperti halnya dengan upaya pembangunan citra madrasah dengan pengambilan strategi yang tepat oleh kepala madrasah dan didukung oleh kerjasama seluruh pihak warga madrasah, maka strategi untuk meningkatkan citra madrasah tidak jauh berbeda dengan proses pembangunan citra. Langkah yang beliau ambil untuk meningkatkan citra madrasah yaitu dengan peningkatan kualitas internal madrasah dan kegiatan eksternal madrasah yang secara langsung dapat diketahui oleh warga masyarakat dalam proses peningkatan citra madrasah. Seperti yang telah disampaikan oleh kepala madrasah dalam pengambilan strategi peningkatan citra madrasah yang beliau lakukan yaitu:

*Strategi yang saya ambil dalam meningkatkan citra madrasah hampir sama dengan upaya dalam membangun citra madrasah. Pertama saya melakukan pembenahan ke dalam. Baru setelah itu kita menunjukkan diri ke masyarakat tentang inilah kami.*<sup>40</sup>

Dari paparan diatas, dapat diketahui bahwa dalam upaya meningkatkan citra madrasah beliau melakukan persiapan dan penataan madrasah dengan sebaik-baiknya dan setelah madrasah telah siap untuk

---

<sup>40</sup>Wawancara dengan Bapak Hary selaku Kepala madrasah pada Hari Kamis, 30 Oktober 2014, 08.30 wib

mempromosikan diri, maka madrasah akan menunjukkan diri ke masyarakat. Dari langkah yang beliau ambil, maka dapat difahami bahwa dalam proses peningkatan citra, seperti dalam upaya pembangunan citra, kepala madrasah selalu melakukan pembenahan internal madrasah, kemudian melakukan upaya penunjukan diri kepada masyarakat. Berdasarkan pemaparan oleh kepala madrasah dalam meningkatkan citra tersebut diatas, maka tindakan yang beliau lakukan dibagi kedalam dua tindakan diantaranya tindakan ke dalam (internal madrasah) dan tindakan tindakan ke luar (eksternal madrasah) seperti yang akan dipaparkan berikut:

a. Tindakan ke dalam (internal madrasah)

Hal yang perlu diperhatikan dalam proses peningkatan citra adalah kondisi madrasah. Baik atau buruk kondisi madrasah akan berpengaruh terhadap penilaian masyarakat tentang madrasah. Oleh karena itu maka kondisi madrasah harus dalam keadaan yang baik secara keseluruhan. Hal ini seperti pemaparan ibu haniyah selaku waka kurikulum bahwa:

*“Langkah yang sudah diambil beliau beberapa diantaranya dengan peningkatan fasilitas, manajemen kantor diperbaiki, peningkatan gaji/kesejahteraan guru. Kemudian ketika ada masalah, maka langkah pertama yang beliau lakukan adalah dengan melakukan musyawarah tertutup bersama waka dan apabila masih belum menemukan solusi maka seluruh guru dan staf dikumpulkan untuk mencari solusi bersama.”<sup>41</sup>*

---

<sup>41</sup>Wawancara dengan ibu haniyah selaku Kepala madrasah pada Hari kamis, 06 November 2014, 08.00 wib

Berdasarkan paparan beliau diatas, maka dapat difahami bahwa dalam meningkatkan citra madrasah, langkah yang kepala madrasah lakukan diantaranya dengan meningkatkan kualitas dari fasilitas madrasah secara bertahap, memperbaiki manajemen kantor sebagai pembentukan system, dan peningkatan kesejahteraan guru dan staf. Selanjutnya sehubungan dengan factor internal madrasah, hal yang tidak kalah penting yaitu menjaga hubungan harmonis antar sesama guru untuk semakin menguatkan dan menyamakan tujuan agar terciptanya madrasah yang baik. Hal ini seperti yang disampaikan oleh bapak har selaku kepala madrasah:

*“Untuk menjalin keharmonisan ke dalam (sesama guru dan staf) yaitu dengan melakukan revitalisasi kegiatan yaitu diadakan pertemuan rutin tiap 2 bulan sekali. Selain itu juga dengan adanya anjingsana antar guru dan dengan adanya refreshing keluarga dengan tujuan menjalin kekompakan dan keharmonisan karena dengan anjingsana dapat memotivasi hal positif antar sesama.”<sup>42</sup>*

Dari pemaparan diatas, maka dapat diketahui bahwa upaya internal dalam mendukung tercapainya peningkatan citra yaitu dengan selalu melakukan pertemuan rutin untuk menjaga komunikasi antar sesama guru dan staf tetap baik sehingga ketika terdapat sebuah permasalahan atau perselisihan pendapat dapat segera ditemukan titik tengah penyelesaian. Selain dari itu, seperti yang diungkapkan oleh Bapak Hary selaku kepala madrasah bahwa guru dan staf juga melakukan kegiatan refreshing bersama yang dilakukan pada akhir

---

<sup>42</sup>Wawancara dengan Bapak Hary selaku Kepala madrasah pada Hari senin 10 November 2014, 08.30 wib

tahun ajaran agar semakin dapat menjalin kekompakan dan kebersamaan ke dalam. Hal yang senada dipaparkan oleh Bapak Hary di waktu yang lain bahwa:

*“Salah satu hal yang terpenting dalam upaya untuk meningkatkan citra di madrasah adalah kebersamaan atau kekompakan kami. Sehingga sudah menjadi agenda wajib bagi madrasah, bahwa setiap akhir bulan ada rapat khusus kepala madrasah, pembina, guru, maupun karyawan yang dilaksanakan di luar-luar jam madrasah atau setelah pulang. Hal ini kami lakukan adalah untuk mengevaluasi dari setiap program yang terlaksana guna untuk mencari kelebihan dan kekurangannya serta mencari bagaimana solusinya.”<sup>43</sup>*

Dari hasil wawancara tersebut diatas, maka dapat diketahui bahwa, untuk memperkuat kekuatan di dalam, kepala madrasah sering melakukan pertemuan secara berkala untuk mengevaluasi dan memantau segala aktivitas madrasah. Tidak hanya sekedar memimpin dan mengendalikan anggota, namun dalam menjalankan tugasnya, beliau juga menjaga keberdamaian dan keharmonisan seluruh anggota sehingga dalam menguatkan system madrasah dan mampu untuk selalu memberikan pelayanan yang terbaik kepada masarakat dan menimbulkan citra madrasah yang baik pula. Dalam meningkatkan citra madrasah, hal yang tidak kalah pentingnya lagi yaitu peningkatan potensi siswa madrasah. Hal ini seperti yang disampaikan oleh Bapak Hary selaku kepala madrasah:

*“Peningkatan kualitas input, proses, dan out put siswa. Dalam meningkatkan in put siswa maka langkah yang dilakukan yaitu dengan melakukan seleksi penerimaan calon*

---

<sup>43</sup>Wawancara dengan Bapak Hary selaku Kepala madrasah pada Hari Selasa 02 Desember 2014, 09.30 wib

*siswa baru, melakukan penggodokan dalam proses kbm, dan peningkatan out put siswa dengan mengarahkan kepada siswa sesuai dengan minat dan kemampuan.”<sup>44</sup>*

Berdasarkan paparan diatas, maka dapat diketahui bahwa bentuk peningkatan citra madrasah salah satunya dilakukan dengan cara meningkatkan pula kualitas siswa. Peningkatan prestasi dalam akademik agar out-put siswa dapat diterima di PTN dan peningkatan non-akademik siswa agar mampu berkreasi untuk mengembangkan kemampuan diri. Kemudian dilain waktu, sehubungan dengan peningkatan citra madrasah dilakukan salah satunya dengan penggalan skill kemampuan siswa, seperti paparan Bapak Hary berikut:

*Sedangkan pada pengembangan siswa Man Kandat Kabupaten Kediri yang nantinya diarahkan pada pengembangan potensi yaitu pembinaan akhlakul karimah, pembinaan intelegensi dan prestasi keilmuan serta pembinaan kreatifitas siswa. Untuk kegiatan ekstrakurikuler yang dilaksanakan untuk pembinaan bidang kesiswaan antara lain: pembacaan seni baca al-qur'an, kegiatan ketrampilan diri dan kegiatan lain-lainnya.<sup>45</sup>*

Dari pemaparan bapak kepala madrasah diatas, berikut pada lampiran gambar dilengkapi dengan data dokumentasi pendukung sehubungan dengan kegiatan peningkatan kompetensi siswa baik.<sup>46</sup>

Dari pemaparan diatas maka dapat dijelaskan bahwa, bentuk peningkatan citra madrasah bukan hanya sekedar disebabkan oleh

<sup>44</sup>Wawancara dengan Bapak Hary selaku Kepala madrasah pada Hari senin 10 November 2014, 08.30 wib

<sup>45</sup> Bpk Hary Wiyanto, S.Pd -kepala MAN Kandat Tgl 18 November 2014, Pukul 09.30 WIB

<sup>46</sup> Lihat lampiran hasil dokumentasi pada Gambar 07. kegiatan peningkatan kompetensi siswa.

nilai siswa yang meningkat, namun jauh dari hal itu, pokok utama dalam pembinaan peserta didik adalah pembentukan pribadi yang baik (*akhlakuk karimah*) sehingga mampu terjun ke masyarakat dan mampu berbaur dengan masyarakat dengan pondasi keilmuan yang telah tertanam.

b. Tindakan ke luar (eksternal madrasah)

Tindakan pencitraan tidak akan memiliki makna ketika tiada upaya madrasah untuk menampakkan diri kepada masyarakat sehubungan dengan citra madrasah itu sendiri. Tindakan ke luar yang dilakukan oleh kepala madrasah dalam meningkatkan citra diantaranya dengan selalu aktif melakukan kegiatan dan kerjasama dengan instansi lain. Sehubungan dengan tindakan ke luar yang telah kepala madrasah lakukan, Bapak Arif selaku waka sarana dan prasarana memaparkan bahwa:

*“Sosok Pak Hary termasuk kepala madrasah yang aktif seperti dalam kegiatan PHBN siswa diikutsertakan sebagai paskibraka area kecamatan, melakukan santunan anak yatim dalam rangka kegiatan PHBI, lalu dalam pengembangan jiwa social dengan melakukan donor darah, dan melakukan jum’at sehat dimana melakukan sepeda santai atau jalan santai oleh siswa dan guru agar dikenal oleh masyarakat”.*<sup>47</sup>

Dari pemaparan bapak arif diatas, berikut pada lampiran gambar dilengkapi dengan data dokumentasi pendukung sehubungan dengan

---

<sup>47</sup>Wawancara dengan Bapak Arif selaku Waka sarana dan prasarana pada Hari Jum’at 31 Oktober 2014, 09.30 wib

kegiatan santunan anak yatim yang digelar bersama yayasan al-fajar, pengembangan jiwa social dengan melakukan donor darah.<sup>48</sup>

Dari pemaparan Bapak Arif selaku waka sarana prasarana tersebut, maka dapat diketahui tentang sosok Bapak Hary selaku kepala madrasah yang memiliki kepribadian sebagai seorang kepala sekolah yang aktif dan kreatif dapat menciptakan citra madrasah yang baik di masyarakat dan telah berhasil membawa madrasah menjadi lebih maju. Selanjutnya, hal lain yang dilakukan oleh Bapak Hary dalam melakukan tindakan keluar yaitu:

*“Untuk menjalin silaturahmi dengan Yayasan Al-Fajar, maka kami sering melakukan kegiatan yang melibatkan yayasan seperti ketika kegiatan PHBI, PHBN, anjangsana, dan safari romadhon.”<sup>49</sup>*

Dari hasil wawancara tersebut diatas, maka dapat diketahui bahwa, madrasah tidak dapat sepenuhnya lepas dan meninggalkan Yayasan Al Fajar selaku pendiri dan perintis dari cikal bakal berdirinya Man Kandat saat ini, selain itu juga, Yayasan Pendidikan Al Fajar juga merupakan bagian dari masyarakat yang perlu dirangkul dalam setiap even yang diselenggarakan madrasah. Bersama dengan madrasah yang dinaungi oleh Yayasan Al Fajar seperti diantaranya taman kanak-kanak, MI, dan Mts, Man Kandat sering melakukan kegiatan bersama dalam memperingati hari besar agama dan acara yang lainnya. Hal yang senada sehubungan dengan upaya kerjasama

<sup>48</sup> Lihat lampiran hasil dokumentasi pada gambar 07. kegiatan santunan anak yatim yang digelar bersama Yayasan Al-Fajar, pengembangan jiwa social dengan melakukan donor darah.

<sup>49</sup> Wawancara dengan Bpk Nursalim selaku waka humas pada hari senin 24 November 2014, pukul 09.30 wib

yang dilakukan, Bapak Nursalim selaku waka humas memaparkan bahwa:

*“Kerjasama madrasah dengan masyarakat yaitu dengan mengikut sertakan lomba-lomba apa saja yang nantinya akan membawa kemajuan bagi madrasah tersebut seperti halnya dengan mengikutsertakan MTQ yang diselenggraakan oleh pihak kabupaten maupun kecamatan dan dengan seperti secara tidak langsung mendekati kepada pihak yang berkompetensi bagi madrasah.”<sup>50</sup>*

Dari hasil wawancara tersebut diatas, maka dapat diketahui bahwa, dalam meningkatkan citra madrasah yaitu dengan mengikutsertakan dengan aktif para siswa untuk mengikuti kegiatan dan mengembangkan bakat siswa melalui even yang berada di masyarakat, sehingga hal ini dapat memberikan kesan kepada masyarakat bahwa warga madrasah tidak hanya terpaku dalam kegiatan belajar mengajar di bangku kelas, namun juga berusaha untuk mengasah kemampuan dan mampu untuk berbaur dengan masyarakat dan instansi lainnya. Hal ini seperti Kemudian untuk peningkatan kualitas siswa itu sendiri, upaya yang dilakukan oleh pak hary seperti yang beliau sampaikan bahwa:

*“Kami menjalin hubungan baik dengan smp dan mts sekitar yang diharapkan nantinya akan menjadi calon peserta didik madrasah yaitu meningkatkan in put siswa seperti melakukan kegiatan seperti memperkenalkan madrasah dengan promosi menggunakan fasilitas yang ada, ada try out secara gratis dan berhadiah tabanas dan yang mendapat peringkat juara akan mendapatkan kesempatan secara*

---

<sup>50</sup>Wawancara dengan Bpk Nursalim selaku waka humas pada hari senin 24 November 2014, pukul 09.30 wib

*langsung mendaftar sebagai siswa pada tahun ajaran selanjutnya.*<sup>51</sup>

Berdasarkan pemaparan tentang strategi kepala Man Kandat dalam meningkatkan citra madrasah, maka dapat disimpulkan bahwa strategi yang beliau lakukan diantaranya yaitu melakukan tindakan ke dalam dan tindakan ke luar. Tindakan ke dalam diantaranya dengan melakukan pembenahan dan peningkatan kualitas madrasah seperti diadakannya rapat rutin, harmonisasi dan peningkatan kesejahteraan guru dan staf, peningkatan prestasi siswa dan kualitas fasilitas. selain itu untuk tindakan ke luar, beliau melakukan kegiatan yang bersentuhan langsung dengan masyarakat seperti kegiatan bhaksi social dan kegiatan pengenalan madrasah seperti dibuatnya banner, pembagian kalender, dan penayangan profil madrasah melalui media tv lokal. Dari semua itu diharapkan dapat memaksimalkan proses peningkatan citra madrasah.

### **3. Dampak dari Pembentukan Citra yang Dilaksanakan oleh Kepala Madrasah terhadap Madrasah Aliyah Negeri Kandat**

Dalam setiap tindakan yang diambil, tentu akan memunculkan dampak dan akibat dari tindakan tersebut. begitu pula dengan dampak dari strategi kepala madrasah yang diambil untuk membangun citra madrasa ini. dampak dari pencitraan ini bukan semata untuk membawa nama kepala madrasah sebagai pemimpin madrasah yang tangguh, namun jauh dari hal itu, strategi yang beliau ambil ini adalah semata

---

<sup>51</sup>Wawancara dengan Bapak Hary selaku Kepala Madrasah pada tgl 10 November 2014, pukul 08.30 wib

ingin menggapai tujuan beliau untuk membawa madrasah menjadi semakin baik dan menjadi madrasah yang dapat berada dihati masyarakat yang mampu memenuhi kebutuhan masyarakat akan pendidikan. Selanjutnya terhadap dampak upaya pencitraan yang telah dilakukan oleh kepala madrasah telah perlahan menunjukkan hasilnya. diantaranya:

- a. Mewujudkan madrasah yang berkualitas yang dapat memenuhi kebutuhan pendidikan masarakat sekitar.

Strategi yang diambil oleh kepala madrasah dalam meningkatkan citra berdampak kepada meningkatnya kepercayaan masyarakat untuk memilih madrasah sebagai tempat untuk menyekolahkan anak mereka untuk mencetak generasi penerus yang lebih baik. Hal ini seperti yang disampaikan oleh salah satu guru di madrasah bahwa:

*“Jika dilihat dan dibandingkan dengan keadaan madrasah pada masa sebelumnya, madrasah sekarang ini sudah mulai ada generalisasi dari yang awalnya dikenal masyarakat sebagai madrasah bernuansa muhammadiyah.”<sup>52</sup>*

Dari hasil paparan diatas, dapat diketahui bahwa telah ada perubahan pandangan masyarakat tentang diri madrasah dimana yang awalnya masyarakat melihat madrasah memiliki kecondongan terhadap aliran muhammadiyah yang tidak sama dengan mayoritas masyarakat sekitar yang berpaham nasional tanpa bercondong terhadap paham tertentu, maka setelah adanya upaya pencitraan dan

---

<sup>52</sup>Wawancara dengan Bpk Zaenal arifinselaku guru aqidah pada hari rabu 25 November 2014, pukul 09.00 wib

perbaikan, maka masyarakat pun menjadi lebih mampu menerima kehadiran madrasah lebih baik lagi. Hal ini senada dengan yang diungkapkan oleh salah satu warga sekitar madrasah:

*“Man Kandat sekarang sering melakukan kegiatan di masyarakat, seperti kerja bakti/ jum’at bersih, terus seperti beberapa waktu yang lalu waktu gunung kelud meletus, mereka juga bergotong royong untuk membersihkan area sekitar madrasah dan lingkungan masyarakat. Sekarang semakin peduli dengan masyarakat.”<sup>53</sup>*

Dari paparan diatas, maka dapat diketahui bahwa bentuk pengabdian madrasah kepada masyarakat semakin nampak dan dapat meraih hati masyarakat untuk menjadi madrasah yang sesuai dengan harapan masyarakat.

b. Meningkatkan kualitas pendidikan masyarakat.

Dengan upaya peningkatan kualitas madrasah, hal ini juga meningkatkan kualitas pendidikan masyarakat sekitar dimana para peserta didik telah memiliki semangat untuk berprestasi dan memiliki kemauan untuk melanjutkan ke jenjang yang selanjutnya untuk kehidupan yang lebih baik. hal ini didukung oleh penyampaian kepala madrasah tentang peningkatan minat siswa untuk melanjutkan jenjang pendidikan mereka ke perguruan tinggi:

*“Dibandingkan dengan tahun-tahun sebelumnya, siswa kami semakin banyak yang tertarik untuk melanjutkan pendidikan mereka ke perguruan tinggi. oleh karena itu maka kami pun selalu mendorong dan membekali mereka dengan semangat untuk selalu menjadi lebih baik dari hari ke hari.*

---

<sup>53</sup>Wawancara dengan Bpk Agung, warga lingkungan madrasah pada hari sabtu 29 November 2014, pukul 10.30 wib

*dan ketika ini kami komunikasikan kepada wali murid, mereka memberikan respon positif.”<sup>54</sup>*

Dari paparan diatas, maka dapat diketahui bahwa upaya bimbingan dan pendidikan yang dilakukan telah mendapatkan respon baik dari wali murid yang tidak lain masyarakat sekitar dimana madrasah mampu menunjukkan bahwa mampu untuk meningkatkan kualitas pendidikan masyarakat dengan melalui peningkatan prestasi anak didik dan mampu memotivasi mereka untuk menjadi lebih baik dengan salah satunya yaitu dengan melanjutkan pendidikan mereka.

- c. Kultur masyarakat yang agamis merupakan pendorong utama bagi Man Kandat untuk menjadi pusat kegiatan keagamaan

Dengan kehadiran madrasah aliah negeri ini ditengah-tengah masarakat kabupten kediri bagian selatan ini sungguh berdampak positif terhadap kultur masyarakat yang agamis karena peserta didik tidak hanya mendapatkan ilmu sesuai dengan mata pelajaran yang ada, namun mereka juga diajarkan tentang bagaimana praktek dan pelaksanaan sosok pribadi yang beriman dan berakhlak yang mulia. Dan selanjutnya sehubungan dengan kegiatan yang telah dilakukan oleh madrasah seperti yang dipaparkan oleh bapak nur salim selalu waka humas menyampaikan bahwa:

*Pengabdian pada masyarakat diantaranya kerja bakti, bakti social seperti santunan anak yatim. Selain itu kami sering melakukan kerjasama dengan masjid, musholla dengan diadakan kegiatan pada bulan romadhon dimana melibatkan*

---

<sup>54</sup>Wawancara dengan Bpk Hary selaku kepala madrasah pada hari Selasa 02 Desember 2014, pukul 09.30 wib

*siswa secara langsung untuk mengisi kulum dengan tetap berdasarkan pantauan dan bimbingan kami, dan ini sangat disambut positif oleh masyarakat.*<sup>55</sup>

Dari paparan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa upaya yang telah dilakukan oleh madrasah dalam melakukan pengabdian kepada masyarakat sangat disambut dengan baik oleh masyarakat. Hal ini karena pengabdian yang dilakukan merupakan kegiatan yang termasuk kepada kegiatan yang sesuai dengan budaya yang dilakukan oleh masyarakat dan sangat membantu terhadap harapan dan kebutuhan masyarakat. Hal ini senada dengan yang diungkapkan oleh salah satu warga sekitar madrasah:

*Sekarang, Man Kandat ini jadi lebih terbuka sama masyarakat. Kalo dulu madrasah ini lebih cenderung pada paham tertentu yang tidak sama dengan masyarakat. Dulu masjid paling aktifitasnya cuma buat sholat, tapi sekarang sering dilakukan untuk kegiatan keagamaan. Kadang masyarakat juga diundang.*<sup>56</sup>

Dari paparan diatas, maka dapat diketahui bahwa usaha generalisasi yang dilakukan oleh kepala madrasah untuk merubah corang pandang masyarakat sudah terlihat dan masyarakat sangat menerima perubahan tersebut dan semakin mendekatkan madrasah kepada masyarakat.

- d. Meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap keberadaan madrasah dengan bukti jumlah siswa yang bertambah menjadi semangat bagi warga Man Kandat untuk selalu berprestasi

<sup>55</sup>Wawancara dengan Bpk Nursalim selaku waka humas pada hari Senin 24 November 2014, pukul 09.30 wib

<sup>56</sup>Wawancara dengan Bpk Edi, warga lingkungan madrasah pada hari sabtu 22 November 2014, pukul 09.00 WIB

Selain dari kultur madrasah yang sesuai dengan kondisi masyarakat sekitar, keberadaan madrasah negeri memang sangat menjadi harapan masyarakat untuk lebih meningkatkan kualitas pendidikan mereka dengan menyekolahkan putra-putri mereka di madrasah ini. Dari tahun ke tahun jumlah siswa yang sekolah di MAN Kandat ini menjadi meningkat sejalan dengan meningkatnya kualitas pendidikan. Selain dalam bentuk peningkatan jiwa sosialisme siswa dan guru madrasah, hal lain yang dikagumi oleh masyarakat yaitu peningkatan bentuk fisik dari madrasah yang menjadikan madrasah semakin elok dalam penampilan. Hal ini seperti yang diungkapkan oleh salah satu pedagang kaki lima yang berada di sekitar madrasah:

*Wah, sekarang Man Kandat jadi tambah bagus, bangunannya tambah besar, siswanya juga tambah banyak, penampilannya juga rapi-rapi”<sup>57</sup>*

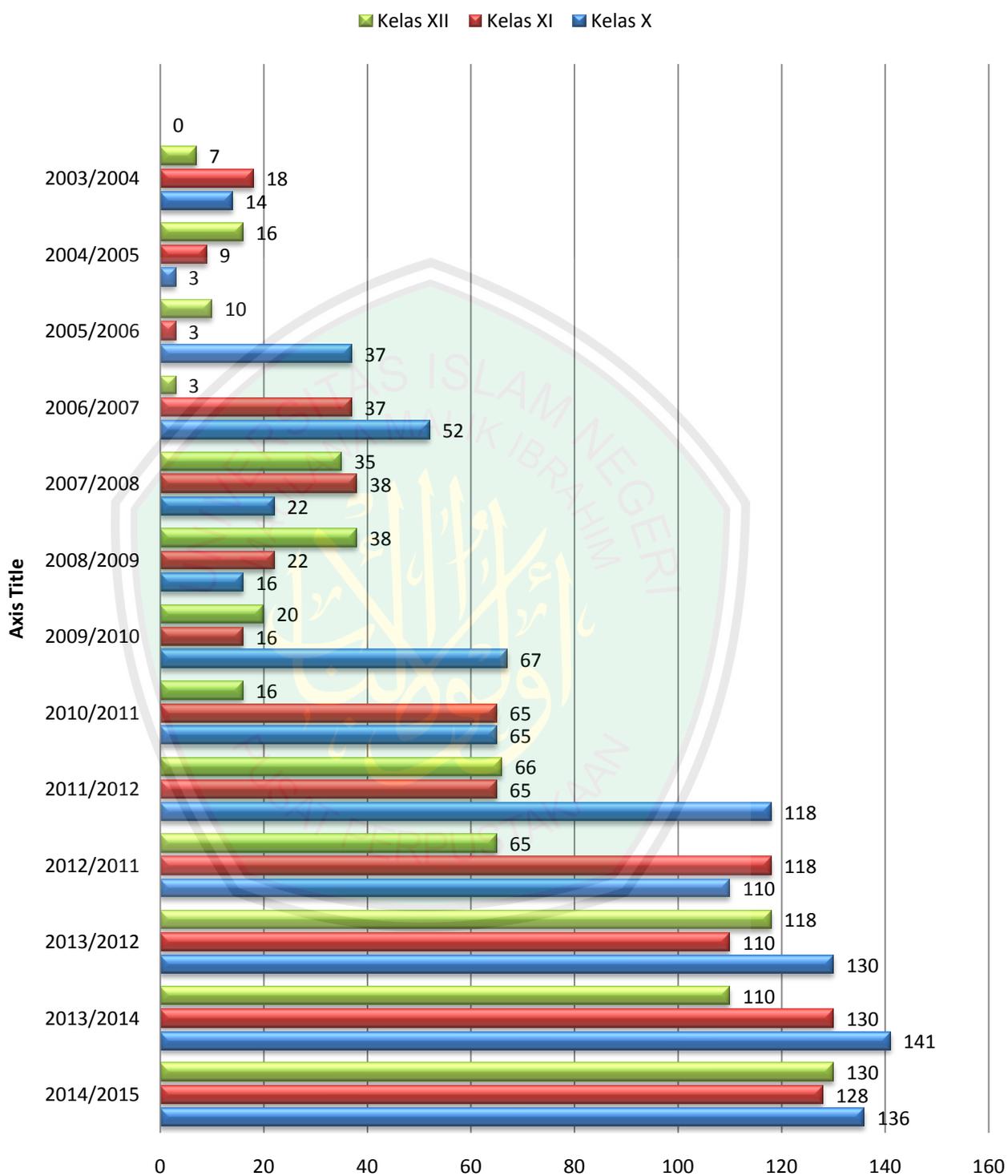
Dari pemaparan beberapa informan diatas, berikut data dokumentasi pendukung sehubungan dengan peningkatan jumlah siswa dari tahun ke tahun:<sup>58</sup>

---

<sup>57</sup>Wawancara dengan Bpk Jaya, pedagang kaki lima di lingkungan madrasah pada hari senin 17 November 2014, pukul 13.30 WIB

<sup>58</sup>Data MAN Kandat.

Tabel 4.2.2. Perkembangan Jumlah Peserta Didik MAN Kandat



Dari paparan diatas, maka dapat diketahui bahwa dalam proses peningkatan citra madrasah, strategi yang diambil oleh kepala madrasah salah satunya dengan memperbaiki sarana dan prasarana sangat mendukung terciptanya citra madrasah yang diharapkan. Hal ini seperti yang dipaparkan oleh bapak kepala madrasah tentang citra yang hendak diunggulkan:

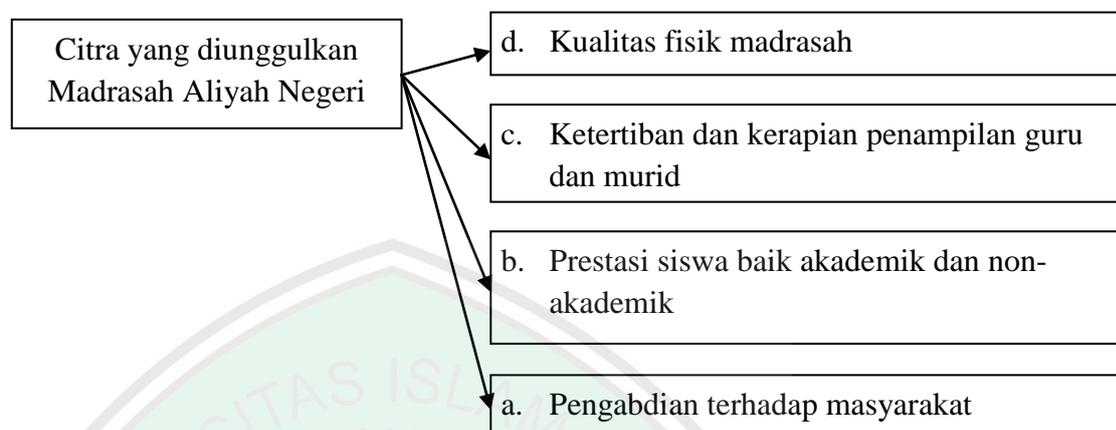
*Keunggulan / ciri madrasah diantaranya tahlil, istighosah, sholat dhuha, jum'at jamaah, rebana al-banjari. Selain itu, madrasah juga melakukan kegiatan dengan mengundang puskesmas, kepolisian setempat, selain itu kami juga melakukan kegiatan tahunan seperti pawai budaya untuk mempromosikan keeksian madrasah, pengajian peringatan hari besar islam yang terbuka untuk masyarakat umum, melakukan kegiatan dengan sekolah (smp, mts, ma) sekitar untuk melakukan kegiatan persahabatan seperti lomba voll, sepak bola, dan lainnya.<sup>59</sup>*

Dari pemaparan beberapa informan diatas, berikut pada lampiran gambar dilengkapi dengan data dokumentasi pendukung sehubungan dengan kegiatan yang terbuka untuk masyarakat umum, kegiatan dengan sekolah (smp, mts, ma) sekitar untuk melakukan kegiatan persahabatan.<sup>60</sup> Dari hasil paparan diatas, dapat diketahui bahwa upaya pengenalan madrasah kepada masyarakat diantaranya dengan melakukan kegiatan-kegiatan yang dilakukan bersama dengan masyarakat atau dengan instansi lain. Itu semua dilakukan untuk semakin meningkatkan citra madrasah semakin baik dan dapat ditanggapi secara baik oleh masyarakat. Hal ini seperti citra yang

<sup>59</sup>Wawancara dengan Bpk Hary, selaku Kepala Madrasah pada hari kamis 02 Desember 2014, pukul 09.30

<sup>60</sup>Lihat lampiran hasil dokumentasi pada gambar 08. kegiatan persahabatan dan kegiatan yang terbuka untuk masyarakat umum.

hendak dicapai oleh kepala madrasah yang berada pada gambar dibawah ini:<sup>61</sup>



**Gambar 4.2.1.**

**Citra Madrasah yang Diunggulkan**

Dari gambar diatas, maka dapat diketahui bahwa dalam mencapai citra madrasah yang baik, madrasah bukan hanya didasarkan pada bentuk usaha pengabdian yang baik kepada masyarakat, namun madrasah juga hendak menunjukkan prestasi dan keindahan madrasah kepada masyarakat yaitu dengan memperindah kualitas fisik madrasah seperti bangunan dan sarana prasarana, kemudian bentuk ketertiban, kerapian serta sikap akhlakul karimah siswa dan guru yang baik terhadap masyarakat, dan peningkatan prestasi siswa secara akademik dan non-akademik.

<sup>61</sup>Wawancara dengan Bpk Hary, selaku Kepala Madrasah pada hari kamis 02 Desember 2014, pukul 09.30

## C. Temuan Hasil Penelitian

### 1. Strategi Kepala Madrasah Dalam Membangun Citra MAN Kandat

Dari berbagai paparan data yang telah disebutkan diatas, maka dapat ditemukan tentang beberapa temuan penelitian yang berkaitan dengan strategi kepala madrasah dalam membangun citra Man Kandat. Temuan yang sehubungan dengan strategi kepala madrasah dalam membangun citra Man Kandat yaitu melalui beberapa tahap atau langkah seperti yang berada pada gambar dibawah ini:



**Gambar 4.3.1**  
**Strategi Membangun Citra MAN Kandat**

Berdasarkan tabel tersebut diatas, maka dapat diketahui bahwa strategi pembangunan citra madrasah yang dilaksanakan oleh kepala Man Kandat melalui tiga tindakan yang akan peneliti paparkan sebagai berikut:

#### a) Mempelajari keadaan dan kondisi madrasah

Dalam tahap mempelajari keadaan dan kondisi madrasah, kepala madrasah menemukan kondisi bahwa:

- 1) Madrasah didukung oleh letak atau lokasi madrasah yang strategis yang dapat dijangkau oleh berbagai macam alat transportasi dan berada di pinggir jalan raya yang menghubungkan kota kediri dan kota blitar.

- 2) Fasilitas dan sarana prasarana madrasah yang masih sederhana dalam menunjang kegiatan pembelajaran.
- 3) Rendahnya semangat siswa untuk berprestasi karena berasal dari kalangan masyarakat menengah kebawah yang selain melakukan rutinitas sekolah di pagi hari, mereka juga memiliki aktifitas siang hari untuk membantu perekonomian keluarga.
- 4) Etos kerja tenaga pendidik dan kependidikan masih kurang optimal karena adanya proses adaptasi dari perubahan beban tugas ketika madrasah masih swasta dengan sekarang madrasah telah menjadi sekolah negeri.
- 5) Jaringan teknologi informasi dan komunikasi pendidikan perlu dioptimalkan.
- 6) Sebagian masyarakat masih memandang rendah terhadap pendidikan di madrasah.
- 7) Adanya anggapan masyarakat bahwa mata pelajaran di madrasah sulit untuk dipelajari dari pada di madrasah umum/kejuruan.

**b) Memperbaiki kondisi fisik dan non-fisik madrasah**

Setelah kepala madrasah mengetahui kondisi madrasah secara menyeluruh, maka langkah selanjutnya yaitu dengan mengadakan perbaikan madrasah baik secara fisik yang terlihat langsung oleh masyarakat ataupun secara non-fisik untuk memperbaiki system yang berada di dalam madrasah itu sendiri. Perbaikan yang dilakukan diantaranya:

- 1) Perbaiki kondisi fisik madrasah dengan mengadakan peningkatan kualitas sarana dan prasarana yang ada baik dengan menambah ataupun dengan memperbaiki yang sudah ada.
- 2) Perbaiki kondisi non-fisik madrasah dengan memperbaiki manajemen dan peraturan yang berada di madrasah, selain itu juga meningkatkan prestasi siswa baik secara akademik maupun non-akademik.

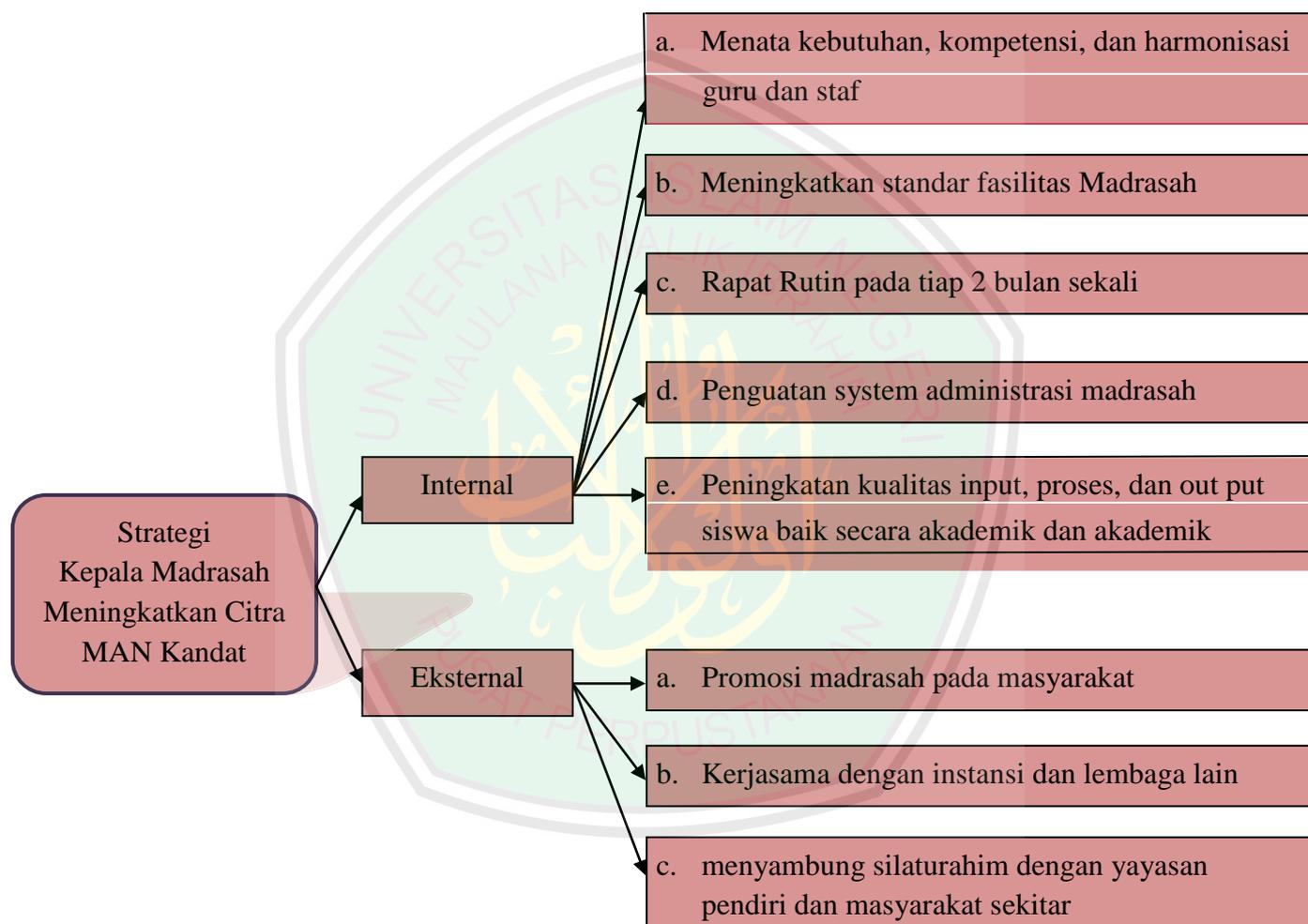
**c) Promosi Kepada Masyarakat dan Kerjasama dengan Instansi**

**Lain**

Setelah adanya perbaikan, langkah selanjutnya yaitu dengan melakukan pengenalan atau promosi madrasah kepada masyarakat, diantaranya yaitu dengan melakukan kegiatan kegiatan yang bersentuhan langsung dengan masyarakat yaitu kegiatan bakti social seperti santunan anak yatim, kerja bakti. selain itu, Madrasah juga melakukan kegiatan keagamaan di masyarakat seperti ceramah oleh siswa di musholla sekitar madrasah pada bulan romadhon, kegiatan pawai ta'aruf, menerjunkan kreasi dan kemampuan siswa dalam memainkan alat music rebana pada kegiatan yang dilakukan oleh masyarakat. selain dengan kegiatan tersebut, kepala madrasah juga berinisiatif untuk menampilkan profil madrasah melalui media seperti TV, memasang banner madrasah di sejumlah tempat, dan pembagian kalender. hal ini dilakukan untuk mempromosikan madrasah kepada masyarakat.

## 2. Strategi Kepala Madrasah Meningkatkan Citra MAN Kandat.

Temuan peneliti yang berhubungan dengan strategi kepala Man Kandat dalam meningkatkan citra madrasah diantaranya seperti yang berada pada gambar dibawah ini:



**Gambar 4.3.2**

### **Strategi Kepala Madrasah Meningkatkan Citra Man Kandat**

Dari gambar diatas, maka dapat dijabarkan bahwa dalam proses peningkatan citra, langkah yang diambil yaitu melalui tahap internal dan eksternal. Dalam tahap internal beliau lakukan untuk menguatkan kekuatan internal madrasah dalam menghadapi masalah yang mungkin

muncul. Penguatan internal yang dilakukan oleh kepala madrasah seperti: menata kebutuhan, kompetensi, dan harmonisasi guru dan staf, penguatan sistem administrasi madrasah, rapat rutin pada tiap 2 bulan sekali, meningkatkan standar fasilitas madrasah, dan peningkatan kualitas input, proses, dan out put siswa baik secara akademik dan akademik.

Kemudian selain menguatkan kekuatan internal madrasah, yang beliau lakukan yaitu dengan melakukan kegiatan yang ditujukan kepada pihak eksternal madrasah, diantara kegiatan seperti promosi madrasah pada masyarakat, kerjasama dengan instansi dan lembaga lain, dan menyambung silaturahmi dengan yayasan pendiri dan masyarakat sekitar. Dengan melakukan kegiatan eksternal ini, maka diharapkan dapat menunjukkan eksistensi dan prestasi yang dapat dipertimbangkan oleh masyarakat.

### **3. Dampak dari Kepala Madrasah MAN Kandat Membentuk Citra.**

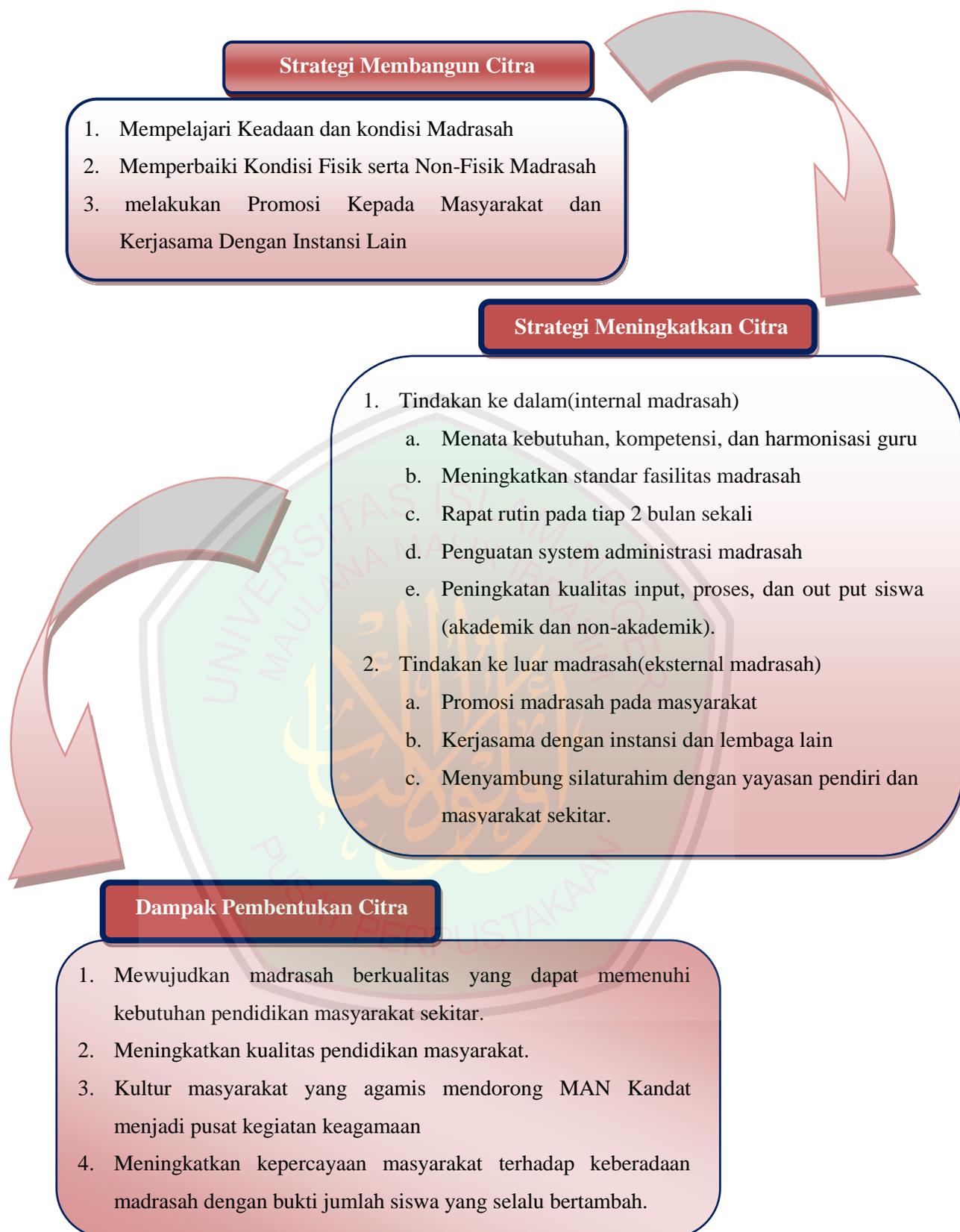
Temuan peneliti yang berhubungan dengan dampak dari strategi yang kepala madrasah dalam membangun dan meningkatkan citra madrasah selama ini memunculkan dampak positif dari pencitraan tersebut diantaranya:

- a. Mewujudkan madrasah yang berkualitas yang dapat memenuhi kebutuhan pendidikan masyarakat sekitar.
- b. Meningkatkan kualitas pendidikan masyarakat.
- c. Kultur masyarakat yang agamis merupakan pendorong utama bagi Man Kandat untuk menjadi pusat kegiatan keagamaan

- d. Meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap keberadaan madrasah dengan bukti jumlah siswa yang bertambah menjadi semangat bagi warga Man Kandat untuk selalu berprestasi

Dengan kehadiran madrasah aliah negeri ini ditengah-tengah masarakat kabupten kediri bagian selatan ini sungguh berdampak positif terhadap kultur masyarakat yang agamis. Selain dari kultur madrasah yang sesuai dengan kondisi masyarakat sekitar, keberadaan madrasah negeri memang sangat menjadi harapan masyarakat untuk lebih meningkatkan kualitas pendidikan mereka dengan menyekolahkan putra-putri mereka di madrasah ini. Dari tahun ke tahun jumlah siswa yang sekolah di MAN Kandat ini menjadi meningkat sejalan dengan meningkatnya kualitas pendidikan. dengan dampak positif yang muncul dari upaya pencitraan tersebut, maka dapat diketahui bahwa strategi yang diambil oleh kepala madrasah merupakan langkah yang tepat untuk membawa madrasah berada di hati masyarakat walaupun memerlukan waktu yang tidak sebentar.

Berdasarkan hasil temuan penelitian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa dalam sebuah proses pencitraan MAN Kandat, peran dari seorang kepala madrasah dalam menentukan strategi yang tepat sangat berpengaruh. sesuai dengan fokus penelitian, maka dapat ditemukan keterkaitan antara focus penelitian pertama, kedua, dan ketiga. keterkaitan tersebut digambarkan seperti gambar berikut:



**Gambar 4.3.3**  
**Kesimpulan Hasil Temuan Penelitian**

Dari gambar diatas, maka dapat disampaikan bahwa dalam proses membangun citra MAN Kandat, strategi yang diambil oleh kepala madrasah yaitu dengan mengambil 3 langkah awal, diantaranya, mempelajari keadaan serta kondisi madrasah, memperbaiki kondisi fisik serta non-fisik madrasah, melakukan promosi kepada masyarakat dan kerjasama dengan instansi lain. Setelah citra madrasah terbentuk, langkah yang selanjutnya yaitu meningkatkan citra madrasah. langkah yang beliau ambil yaitu melalui beberapa tahap, diantaranya tahap kedalam dan ke luar.

Tindakan ke dalam ini dilakukan guna memperkuat madrasah ini sendiri, sedang kegiatan ke luar dilakukan untuk menunjukkan madrasah kepada masyarakat. tindakan ke dalam yang diambil diantaranya: Menata kebutuhan, kompetensi, dan harmonisasi guru dan staf, meningkatkan standar fasilitas madrasah, rapat rutin pada tiap 2 bulan sekali, penguatan system administrasi madrasah, peningkatan kualitas input, proses, dan out put siswa baik secara akademik dan non-akademik. kemudian kegiatan ke luar yang dilakukan yaitu melakukan promosi madrasah pada masyarakat, kerjasama dengan instansi dan lembaga lain, dan menyambung silaturahmi dengan yayasan pendiri dan masyarakat sekitar.

Dari tindakan keluar dan ke dalam yang dilakukan oleh kepala madrasah tersebut, maka berdasarkan temuan penelitian, hal ini dapat

memperkuat madrasah dan memiliki dampak positif terhadap citra madrasah. dampak positif yang muncul diantaranya: Mewujudkan madrasah yang berkualitas yang dapat memenuhi kebutuhan pendidikan masyarakat sekitar, meningkatkan kualitas pendidikan masyarakat, kultur masyarakat yang agamis merupakan pendorong utama bagi man kandat untuk menjadi pusat kegiatan keagamaan, dan meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap keberadaan madrasah dengan bukti jumlah siswa yang bertambah menjadi semangat bagi warga man kandat untuk selalu berprestasi.



## **BAB V**

### **PEMBAHASAN**

#### **A. Strategi Kepala Madrasah Membangun Citra MAN Kandat**

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan, maka dapat ditemukan kesesuaian praktis yang dilaksanakan oleh kepala madrasah dalam membangun citra madrasah dengan teori yang ada tentang strategi membangun citra madrasah. Berdasarkan hasil penelitian, peneliti dapat menunjukkan bahwa langkah yang diambil beliau diantaranya:

1. Mempelajari keadaan dan kondisi madrasah.

Langkah awal dalam membangun citra yang dilakukan oleh kepala madrasah yaitu dengan mempelajari keadaan dan kondisi madrasah dengan mengkaji dan mengidentifikasi berbagai kekuatan dan kelemahan madrasah. Selain itu juga selalu berupaya mencari cara untuk melakukan perubahan dan perbaikan secara berkelanjutan dengan melihat kondisi madrasah. Langkah yang diambil disusun atas segala pertimbangan dan persiapan yang matang dengan berupaya mencari segala peluang dan mengantisipasi kemungkinan ancaman dari luar sebagai upaya untuk membangun citra madrasah. Hal ini sesuai dengan yang disampaikan oleh Kotler dalam bukunya *Analisis Perencanaan Implementasi dan Kontrol* yang menyatakan bahwa strategi merupakan penempatan misi suatu lembaga, penetapan sasaran lembaga dengan mengingat kekuatan eksternal dan internal, perumusan kebijakan dan teknik tertentu untuk mencapai sasaran dan memastikan implementasinya

secara tepat sehingga tujuan dan sasaran utama dari lembaga akan tercapai.

Kemudian selain dari itu, Sondang P. Siagian dalam bukunya *Manajemen Strategik* menjelaskan bahwa yang dimaksud dengan faktor-faktor kekuatan yang dimiliki oleh suatu lembaga adalah antara lain kompetensi khusus yang terdapat dalam lembaga yang berakibat kepada keunggulan lembaga. Dikatakan demikian karena madrasah memiliki sumber keterampilan, keunggulan dan sebagainya yang membuatnya lebih unggul dari pada madrasah lain sehingga memunculkan citra positif pada madrasah. Selain kekuatan madrasah, factor internal yang dimiliki oleh madrasah yang perlu diperhatikan adalah sisi kelemahan.

Jika berbicara tentang kelemahan yang terdapat dalam suatu madrasah, dalam praktek, berbagai keterbatasan dan kekurangan kemampuan tersebut bisa terlihat pada sarana dan prasarana yang dimiliki atau tidak dimiliki, kemampuan manajerial yang rendah, keterampilan pemasaran yang tidak sesuai dengan tuntutan pasar, produk yang tidak atau diminati oleh para pengguna atau calon pengguna dan tingkat perolehan keuntungan yang kurang memadai. Hal ini ternyata telah sesuai dengan apa yang telah dilakukan oleh kepala madrasah dalam proses mempelajari keadaan dan kondisi madrasah sebagaimana seperti telah dipaparkan dalam paparan data pada bab sebelumnya.

## 2. Memperbaiki kondisi fisik dan non-fisik madrasah

Dalam proses memperbaiki kondisi madrasah baik fisik maupun non fisik yang dilakukan oleh kepala madrasah tersebut, hal tersebut sesuai dengan tahapan yang ke tiga dari proses mempopulerkan atau mengenalkan citra kepada masyarakat yang disampaikan oleh Rosady Ruslan dalam bukunya *Manajemen Humas dan Manajemen Komunikasi* yang berbunyi: “Merubah persepsi segmen sasaran yang kurang menguntungkan”. Dengan merubah persepsi segmen sasaran yang kurang menguntungkan yang dalam hal ini kepala madrasah melakukan perbaikan madrasah secara menyeluruh baik secara fisik maupun non fisik, maka diharapkan dapat membangun citra lembaga untuk menjadi baik dengan berbenah diri dari dalam.

## 3. Promosi kepada masyarakat dan kerjasama dengan instansi lain

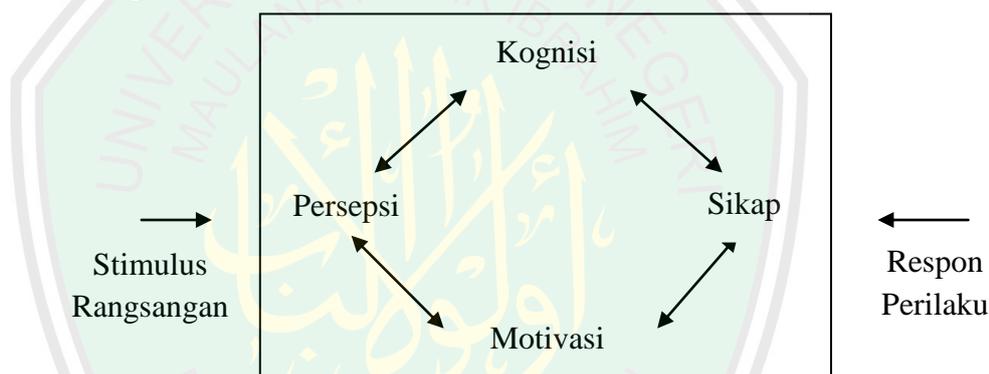
Dalam melakukan melakukan pengenalan atau promosi madrasah kepada masyarakat ini, promosi merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan karena ini merupakan suatu bentuk komunikasi pemasaran madrasah pada masyarakat yang merupakan aktivitas untuk menyebarkan informasi, mempengaruhi atau membujuk dan mengingatkan sasaran yakni lembaga pendidikan agar mau memasuki lembaga pendidikan tersebut serta loyal terhadap lembaga pendidikan. langkah ini sesuai dengan ungkapan BuchariAlma, dalam *Manajemen Corporate dan Strategi Pemasaran Jasa Pendidikan* yang menyatakan bahwa betapapun berkualitasnya suatu lulusan sebuah lembaga, bila

masyarakat belum pernah mendengarnya dan tidak yakin bahwa lulusan sebuah lembaga tersebut akan berguna bagi masyarakat, maka mereka tidak akan pernah memasuki lembaga tersebut. Keputusan peserta didik dalam memilih lembaga pendidikan dipengaruhi oleh besarnya citra masyarakat, yaitu seberapa besar konsep persepsi citra yang ada dalam diri peserta didik yang sesuai dengan lembaga pendidikan sehingga bersedia memilih lembaga pendidikan tersebut daripada lembaga pendidikan lainnya.

Keputusan peserta didik dalam memilih lembaga pendidikan sangat dipengaruhi besarnya citra produk yang dihasilkan oleh lembaga pendidikan tersebut. Citra lembaga merupakan sekumpulan asosiasi yang dipersepsikan masyarakat terhadap suatu promosi. Citra lembaga dibangun agar menjadi positif dimata publik baik yang telah menjadi konsumen nyata maupun potensial customer yang hendak dibidik sehingga sangat mempengaruhi keputusan konsumen dalam hal ini adalah peserta didik. Pemasaran pendidikan merupakan langkah pembaharuan ketika sebuah lembaga pendidikan harus mengikuti ketatnya persaingan untuk memperoleh pelanggan. Bagi lembaga pendidikan yang telah memiliki image yang bagus di masyarakat seperti sekolah favorit, implementasi pemasaran pendidikan hanya membutuhkan rencana yang lebih menyempurnakan keberadaan madrasah tersebut dengan melakukan *improvement quality* yang berkesinambungan dengan inovasi sebagai

terobosan baru dalam mengantisipasi permintaan dunia kerja sebagai relevansi dari dunia pendidikan.

Sehubungan dengan citra yang dibangun, dari ketiga tahap atau langkah yang dilakukan oleh kepala madrasah, telah menunjukkan kesesuaian proses pembentukan citra secara kognisi dimana diharapkan mampu memberikan kesan melalui adanya fakta-fakta atau kenyataan tentang madrasah yang disampaikan oleh Ardianto mengenai stimulus pembentukan citra melalui struktur kognitif seperti pada gambar dibawah ini:



**Gambar 5.1.1. Model Pembentukan Citra**

Sesuai dengan model pembentukan citra diatas, maka proses pembentukan citra di Madrasah Aliyah Negeri Kandat ini diawali dengan pemberian *Stimulus Rangsangan* dimana madrasah membentuk *persepsi*, *kognisi*, *motivasi*, dan *sikap* masyarakat dengan menunjukkan kekuatan dan diri madrasah yang dimiliki untuk menarik minat masyarakat. Dengan adanya proses stimulus rangsangan tersebut, maka memunculkan pemahaman dan respon positif masyarakat terhadap citra madrasah yang telah dibangun.

Berdasarkan strategi pembangunan citra madrasah diatas, maka kemudian dapat disinggung pula sehubungan dengan strategi atau tindakan yang dilakukan oleh kepala madrasah. strategi yang beliau lakukan telah sesuai dengan kajian teori tentang proses pembentukan strategi yang disampaikan oleh Bambang Hariadi dalam bukunya *Strategi Manajemen*. Dalam bukunya disampaikan bahwa terdapat tahap-tahap yang perlu dilakukan dalam proses pembentukan strategi diantaranya:

a. Perumusan

Dalam proses perumusan, maka terdapat tiga tindakan yang dilakukan, diantaranya: Identifikasi lingkungan yang akan dimasuki oleh pemimpin untuk menentukan misi untuk mencapai visi yang dicita-citakan dalam lingkungan tersebut, melakukan analisis lingkungan intern dan ekstern untuk mengukur kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman yang akan dihadapi dan menentukan tujuan dan target. Dalam tahap strategi di atas, kepala madrasah telah memulai dengan menentukan visinya dengan mempertimbangkan kondisi madrasah, dan arah kemana madrasah akan dibawa.

b. Pelaksanaan

Pada tahap pelaksanaan untuk menentukan strategi, maka terdapat faktor-faktor yang mendukung pelaksanaan strategi lembaga, diantaranya: metode, taktik dan teknik, serta evaluasi.

Pada tahap ini maka telah sesuai dengan tindakan kepala madrasah dengan memperbaiki kondisi madrasah baik secara fisik maupun non fisik sehingga madrasah telah siap untuk menunjukkan keunggulan diri pada madrasah sesuai dengan image atau citra yang ingin ditampilkan.

#### **B. Strategi Kepala Madrasah Meningkatkan Citra MAN Kandat.**

Strategi merupakan perwujudan dari rencana yang terarah untuk memperoleh hasil yang maksimal. Dengan demikian strategi merupakan suatu rencana keseluruhan untuk mencapai tujuan dengan melalui tahapan-tahapan yang harus dilalui menuju target yang diinginkan. Strategi yang baik akan memberikan gambaran tindakan utama dan pola keputusan yang akan dipilih untuk mewujudkan tujuan lembaga. Adapun menurut Stoner dan Sirait dalam bukunya *Manajemen* menyampaikan tentang ciri-ciri strategi sebagaimana telah dijelaskan pada bab kajian teori terdiri atas: wawasan waktu, dampak, pemusatan upaya, pola keputusan dan peresapan. Bertolak dari ciri-ciri dari strategi tersebut, maka sudah tentu dalam pengambilan langkah harus diperhitungkan secara matang.

Dalam meningkatkan citra Madrasah Aliyah Negeri Kandat ini, strategi yang diambil oleh kepala madrasah dalam mencapai targetnya maka beliau telah mengambil langkah internal dan eksternal madrasah. dengan adanya langkah internal dan eksternal tersebut maka diharapkan kepala madrasah dapat memanfaatkan waktu dan kesempatan secara

maksimal dengan mempertimbangkan dampak melalui pemusatan upaya, pola keputusan dan peresapan.

1. Meningkatkan citra madrasah melalui langka internal madrasah

Dalam kerangka peningkatan citra itu sendiri, sangat jelas dibutuhkan tipe kepemimpinan yang memiliki visi ke depan dengan memberdayakan orang lain, berpenampilan unggul dan memiliki strategi yang tinggi dalam memenuhi kegiatan stakeholdersnya. Hal tersebut menginsyaratkan bahwa kepala madrasah sebagai pemimpin tidak cukup hanya memiliki keterampilan tinggi saja tetapi juga harus memiliki strategi dalam upaya meningkatkan citra madrasah. Oleh karena itu, ada hal penting yang perlu diperhatikan oleh kepala madrasah menurut Wahjosumidjo dalam *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya* yaitu: Proses sebagai suatu cara yang sistemik dalam mengerjakan sesuatu dan Sumber daya suatu madrasah yang meliputi dana, perlengkapan, informasi, maupun sumber daya manusia yang masing-masing berfungsi sebagai pemikir, perencana, pelaku serta pendukung untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Dalam peningkatan citra madrasah, tahap internal yang dilakukan yaitu dengan dimulai dari identitas lembaga yang tercermin melalui pemimpinnya, nama lembaga, dan tampilan lainnya seperti pemanfaatan fasilitas seperti media publik baik yang visual, audio, maupun audio visual. Identitas dan citra lembaga juga dalam bentuk

non fisik seperti nilai-nilai dan filosofis yang dibangun, pelayanan, gaya kerja, dan komunikasi internal maupun eksternal. Untuk kepentingan tersebut, menurut E. Mulyasa dalam *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Kontek Menyukkseskan MBS dan KBK*, kepala madrasah harus berusaha menanamkan, memajukan dan meningkatkan sedikinya empat macam nilai, yaitu: pembinaan mental, pembinaan moral, pembinaan fisik dan pembinaan artistik.

## 2. Meningkatkan citra madrasah melalui langka eksternal madrasah

Citra madrasah bukan hanya bertumpu pada upaya humas, tetapi perilaku seluruh unsur yang tergabung dalam lembaga baik itu publik internal atau eksternal lembaga ikut andil dalam pembentukan citra madrasah. Dengan kata lain, citra madrasah merupakan citra keseluruhan yang dibangun dari semua komponen seperti kualitas lulusan, keberhasilan pengelolaan, kesehatan ruangan, perilaku anggota, tanggung jawab sosial. Citra positif terhadap madrasah merupakan langkah penting menggapai reputasi maksimal madrasah di khalayak publik. Citra positif mengandung arti kredibilitas suatu lembaga dimata publik adalah baik. Kredibel ini mencakup dua hal, yakni: Kemampuan dalam memenuhi kebutuhan, harapan, maupun kepentingan publik; dan Kepercayaan untuk tetap komitmen menjaga kepentingan bersama untuk mewujudkan investasi sosial seperti program-program yang ditujukan untuk kesejahteraan sosial. Strategi peningkatan citra akan efektif apabila tercipta kondisi meningkatnya

apresiasi positif dari publik terhadap lembaga pendidikan. Promosi yang tepat adalah bila tujuan promosi diarahkan untuk tahap-tahap kesiapan untuk mengubah stakeholders dan masyarakat dari tidak tahu menjadi tahu, memahami, dan memberikan apresiasi yang baik mengenai citra lembaga pendidikan tersebut.

Pendidikan yang dapat dipasarkan adalah pendidikan yang memiliki produk sebagai komoditas, produknya memiliki standar, spesifikasi dan kemasan, memiliki sasaran yang jelas, memiliki jaringan dan media, dan memiliki tenaga pemasar. Pemasaran pendidikan dapat dilakukan melalui promosi, dengan tujuan untuk memberi informasi kepada masyarakat tentang produk-produk madrasah, meningkatkan minat dan ketertarikan masyarakat tentang produk madrasah, membedakan produk madrasah dengan produk madrasah lainnya, memberi penekanan nilai lebih yang diterima masyarakat atas produk yang ditawarkan, dan menstabilkan eksistensi dan kebermaknaan madrasah di masyarakat. Semua elemen di atas menjadi panduan dalam melakukan analisis untuk menciptakan strategi pemasaran yang sesuai dengan kompetensi yang dimiliki oleh suatu lembaga. Penerapan dengan *improvement quality* secara berkesinambungan secara pasti akan meningkatkan posisi lembaga pada posisi yang diinginkan. Adapun sebuah citra terbentuk dari bagaimana lembaga melaksanakan kegiatan operasionalnya yang mempunyai landasan utama pada segi layanan.

Oleh sebab itu, agar lebih mudah mengalir maka perlu dibentuk citra yang baik terhadap organisasi. Dengan demikian, intinya dengan adanya penerapan pemasaran pendidikan maka akan menciptakan budaya kualitas dal setiap segmen dan langkahnya, sehingga proses pendidikan yang disediakan sesuai dengan kebutuhan pelanggan dan menimbulkan kepuasan, sedangkan kepuasan dari pelanggan pendidikan akan mengantarkan lembaga tersebut pada citra yang lebih baik serta peningkatan peminat pendidikan, sehingga pendapatan pada lembaga pendidikan akan semakin meningkat serta citra lembaga tersebut juga akan semakin baik dimata publik.

Dari strategi yang dilakukan oleh kepala madrasah tersebut, maka secara garis besar telah sesuai dengan pendapat Rosady Ruslan dalam Manajemen Humas dan Manajemen Komunikasi, bahwa cara untuk mempopulerkan citra agar sesuai dengan apa yang dikehendaki madrasah, dapat dilakukan dengan: Membentuk persepsi segmen sasaran dengan menyuguhkan output madrasah baik dari segi akademik maupun non akademik, Memelihara persepsi untuk mempertahankan citra dengan mempertahankan pelaksanaan program promosi sesuai dengan rencana madrasah dan Mengubah persepsi segmen pasaran yang kurang menguntungkan dengan bebenah diri dari dalam.

### **C. Dampak Pembentukan Citra yang Dilaksanakan oleh Kepala Madrasah terhadap MAN Kandat.**

Keberhasilan Kepala Madrasah dalam memimpin organisasi madrasah menunjukkan bahwa kepala madrasah telah berhasil menentukan titik pusat dan irama madrasah. Kepala madrasah selaku orang yang mempunyai wewenang dan kekuasaan telah mempunyai strategi yang efektif untuk mengatur dan mengembangkan sumber daya madrasah secara professional. Seorang pemimpin muslim harus mempunyai 4 (empat) sifat utama kekuatan akhlaq Rasul dan Nabi Muhammad SAW dalam menjalankan kepemimpinannya seperti yang disampaikan oleh Hermawan Kartajaya dan Muhammad Syakir Sula dalam *Syari'ah Marketing* diantaranya:

- a. Siddiq dengan selalu jujur dan mempunyai integritas yang tinggi serta selalu berusaha untuk tidak berbuat suatu kesalahan yang dapat menghilangkan rasa kepercayaan warga madrasah
- b. Tabligh dengan selalu menyampaikan tentang kebenaran yang seharusnya disampaikan kepada orang yang dipimpinnya dan komunikatif serta tidak boleh menyembunyikan hal-hal yang seharusnya disampaikan.
- c. Amanah dalam setiap perkataan atau pun dalam setiap perbuatannya.
- d. Fathonah dengan bersikap professional dalam menghadapi setiap masalah serta mempunyai pengetahuan/intelektual yang tinggi.

Dengan bertumpu pada contoh sifat utama kekuatan akhlaq Rasul dan Nabi Muhammad SAW dalam menjalankan kepemimpinannya, maka kepala Madrasah dalam paradigma manajemen pendidikan akan memberikan dampak positif dan perubahan yang cukup mendasar dalam pencitraan di madrasah.

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa pencitraan yang telah terbentuk tidak bertentangan dengan nilai-nilai yang hidup dalam masyarakat. Hal ini karena kepala madrasah telah mempertimbangkan semua tindakan organisasi yang digambarkan dalam strategi yang disusun sesuai dengan etika dan kepentingan masyarakat. kepala madrasah harus memiliki program yang dapat dijalankan dengan menggunakan strategi yang tepat sehingga mampu menyesuaikan diri dengan norma-norma yang diakui oleh masyarakat dan pemerintah. Suatu strategi selayaknya merupakan respon terhadap harapan-harapan masyarakat dan apa yang menjadi prioritas dalam kelompok masyarakat yang dilayani. Harapan dan kepentingan masyarakat itu diseimbangkan dengan harapan. Jadi, diperlukan keserasian atau harmoni antara kepentingan madrasah dan masyarakat.

Dari hasil temuan penelitian dan bersumber dari kajian teori yang ada, hasil dari upaya pencitraan diantaranya seperti yang disampaikan oleh Ardianto Berikut:

- a. Daya saing jangka menengah dan panjang yang mantap.

- b. Menjadi perisai selama krisis. Sebagian besar masyarakat dapat memahami atau memaafkan kesalahan yang dibuat lembaga dengan citra baik, yang menyebabkan mereka mengalami krisis.
- c. Menjadi daya tarik eksekutif handal, yang mana eksekutif handal adalah aset lembaga.
- d. Meningkatkan efektivitas strategi pemasaran.
- e. Menghemat biaya operasional karena citranya yang baik

Ketika sebuah permasalahan yang muncul tentang pandangan masyarakat tentang madrasah yang kurang baik menjadi tugas yang perlu diselesaikan dan memerlukan kebijakan yang tepat agar permasalahan tersebut dapat segera diatasi. Hubungan madrasah dan masyarakat adalah suatu proses komunikasi antara madrasah dan masyarakat dengan maksud meningkatkan pengertian warga masyarakat tentang kebutuhan dan praktek pendidikan serta mendorong minat dan kerja sama dalam usaha memperbaiki madrasah. Masyarakat di samping sebagai objek yang harus diperhitungkan oleh lembaga mereka juga berperan sebagai subjek yang berhak untuk menilai dan menentukan pilihannya sendiri, tentunya ke depan lembaga pendidikan (madrasah) harus lebih dahulu memiliki kesiapan diri, realistis dan profesional dalam mengelolanya.

Dari strategi-strategi yang dilakukan oleh kepala madrasah aliyah negeri kandat ini, dampak yang muncul sangat positif terhadap citra madrasah aliyah ini sebagaimana telah dipaparkan pada bab sebelumnya dimana secara garis besar dapat disimpulkan bahwa minat dan perhatian

masyarakat terhadap madrasah aliyah negeri kandat semakin meningkat. Hal ini telah sesuai dengan yang disampaikan oleh Ruslan Rosady dalam bukunya *Manajemen Humas dan Manajemen Komunikasi* dimana terdapat 4 elemen pembentuk citra madrasah yang positif, diantaranya:

- a. *Personality*: Keseluruhan karakteristik madrasah aliyah negeri kandat yang dipahami masyarakat bahwa kehadiran madrasah ini dapat dipercaya untuk dapat meningkatkan kualitas pengetahuan para siswa sesuai dengan tujuan pendidikan yang dapat mencerdaskan kehidupan bangsa, selain itu madrasah aliyah negeri kandat ini merupakan lembaga yang mempunyai tanggung jawab social yang tinggi seperti diadakannya santunan anak yatim ataupun kegiatan kerja bakti di lingkungan sekitar madrasah.
- b. *Reputation*: Hal yang telah dilakukan oleh madrasah ini telah diyakini oleh masyarakat berdasarkan pengalaman sendiri maupun pihak lain seperti hasil pembelajaran yang dilakukan oleh madrasah sangat berimplikasi positif terhadap anak didik yang tidak hanya terlihat dari segi kemampuan akademik saja, namun juga dapat dilihat dari kualitas non-akademik.
- c. *Value*: Nilai-nilai yang dimiliki madrasah dengan kata lain budaya lembaga seperti sikap madrasah yang peduli terhadap para stakeholders tentang pendidikan. Selain itu madrasah juga menunjukkan kepedulian terhadap masyarakat dan seluruh stakeholders dari madrasah.

d. *Corporate Identity*: Komponen-komponen yang mempermudah pengenalan diri terhadap diri madrasah seperti moto, atau slogan seperti dengan dibuatnya papan nama di halaman madrasah ataupun dengan adanya banner-banner yang dipasang di beberapa tempat dan juga dengan bekerjasama dengan media massa seperti TV Lokal untuk penayangan profil serta kegiatan-kegiatan yang digelar oleh madrasah.

Dengan demikian maka dapat disimpulkan bahwa untuk mempermudah proses pembentukan citra maka harus memiliki nilai-nilai atau karakteristik unik yang ingin ditonolkan dan dijaga. Apabila suatu waktu kepala madrasah mengetahui bahwa ada yang kurang atau salah pada diri lembaga, maka kepala madrasah perlu melakukan perbaikan, pembenahan, dan meningkatkan kualitas lembaga dan kemudian memenuhi kebutuhan informasi publik tentang diri lembaga secara lengkap sehingga citra positif akan diperoleh tanpa harus melakukan pembohongan publik.

## **BAB VI**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Dari pembahasan penelitian ini sesuai dengan apa yang dirumuskan dalam permasalahan-permasalahan yang ada, maka dapat di ambil suatu kesimpulan sebagai berikut:

##### **1. Strategi Kepala Madrasah dalam Membangun Citra MAN Kandat.**

Dalam membangun citra madrasah, langkah yang beliau lakukan diantaranya:

- a. Mengkaji dan mengidentifikasi berbagai kekuatan dan kelemahan madrasah dan selalu berupaya mencari cara untuk melakukan perbaikan terus menerus. dalam membangun citra madrasah, strategi disusun diatas segala peluang dan ancaman yang ada sebagai upaya menciptakan produktivitas madrasah yang diharapkan.
- b. Memperbaiki kondisi fisik dan non fisik. kondisi fisik seperti memperbaiki bangunan dan fasilitas madrasah, sedangkan memperbaiki non fisik madrasah yaitu dengan memperbaiki system dan manajemen madrasah.
- c. Promosi dan pengenalan madrasah kepada masyarakat luas.

##### **2. Strategi kepala madrasah dalam meningkatkan citra MAN Kandat**

Setelah citra madrasah terbentuk, langkah yang selanjutnya yaitu meningkatkan citra madrasah. langkah yang beliau ambil yaitu melalui beberapa tahap, diantaranya tahap kedalam dan ke luar.

- a. Tindakan ke dalam yang diambil diantaranya:
  - 1) Menata kebutuhan, kompetensi, dan harmonisasi guru dan staf
  - 2) meningkatkan standar fasilitas madrasah
  - 3) rapat rutin pada tiap 2 bulan sekali
  - 4) penguatan system administrasi madrasah
  - 5) peningkatan kualitas input, proses, dan out put siswa baik secara akademik dan non-akademik.
- b. Kegiatan ke luar diantaranya:
  - 1) melakukan promosi madrasah pada masyarakat
  - 2) kerjasama dengan instansi dan lembaga lain
  - 3) menyambung silaturahmi dengan yayasan pendiri dan masyarakat sekitar.
3. Dampak dari pembentukan citra yang dilaksanakan oleh kepala madrasah MAN Kandat .
 

Dari tindakan keluar dan ke dalam yang dilakukan oleh kepala madrasah tersebut telah memunculkan dampak positif terhadap citra madrasah diantaranya:

  - a. Mewujudkan madrasah yang berkualitas yang dapat memenuhi kebutuhan pendidikan masarakat sekitar
  - b. meningkatkan kualitas pendidikan masyarakat
  - c. kultur masyarakat yang agamis merupakan pendorong utama bagi man kandat untuk menjadi pusat kegiatan keagamaan

- d. meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap keberadaan madrasah dengan bukti jumlah siswa yang bertambah menjadi semangat bagi warga MAN Kandat untuk selalu berprestasi.

## **B. Saran**

Dari hasil penelitian tentang strategi Kepala madrasah dalam meningkatkan citra madrasah di MAN Kandat, maka peneliti memberikan saran-saran sebagai berikut :

1. Saran Teoritis
  - a. Memberikan sumbangan terhadap pengembangan madrasah melalui strategi-strategi yang dilakukan oleh kepala madrasah pada lembaga pendidikan islam dalam meningkatkan citra madrasah.
  - b. Memberikan sumbangan terhadap pengembangan manajemen lembaga pendidikan islam dalam meningkatkan citra madrasah.
2. Saran Praktis
  - a. Para kepala madrasah selaku pemimpin dapat mengambil hasil penelitian ini sebagai bahan pertimbangan untuk mengambil kebijakan dalam rangka meningkatkan kualitas citra madrasah yang baik.
  - b. Memberikan gambaran yang menyeluruh bagi para praktisi pendidikan tentang strategi kepala madrasah sebagai alasan penting dalam upaya meningkatkan citra madrasah.
  - c. Memberikan gambaran utuh tentang realita citra madrasah di masyarakat, sehingga dapat diambil strategi yang tepat dalam

menciptakan, meningkatkan, memperbaiki, serta melengkapi kekurangan-kekurangan yang terjadi pada madrasah.

- d. Kepada Peneliti berikutnya, Hendaknya penelitian yang dipaparkan oleh penulis dapat dikritisi demi untuk peningkatan ilmu pengetahuan terutama kaitannya dengan manajemen pendidikan.



## DAFTAR RUJUKAN

- Aliminsyah & Pandji. 2004. *Kamus Istilah Manajemen*. Bandung: CV. Yrama Widya.
- Amiruddin Dkk. 2006. *Manajemen Pendidikan Berbasis Sekolah*. Ciputat; Quantum Teaching (Ciputat Press Group).
- Anggoro. Linggar. 2000. *Teori dan Profesi Kehumasan*. Jakarta: Bumi aksara.
- Anshoff, H. Igor dan Edward, J. McDonnell. 1990. *Implanting Strategic Management*. Second Edition. Prentice Hall Int. (UK) Ltd. Hertfordshire.
- Ardianto. Eka. 1999 “*Mengelola Aktiva Merek: Sebuah Pendekatan Strategis*”. Forum Manajemen Prasetiya Mulya. No. 67.
- Asrohah, Hanun. 1999. *Sejarah Pendidikan Islam*. Jakarta: Logos Wacana Ilmu.
- Danim, Sudarwan & Suparno. 2009. *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kekepalasekolahan Visi dan Strategi Era Teknologi, Situasi Krisis, dan Internasionalisasi Pendidikan*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Daulay. Haidar Putra. 2004. *Pendidikan Islam : dalam Sistem Pendidikan Nasional di Indonesia*. Jakarta: Prenada Media.
- Departemen Agama RI. 2005. *Al-Qur'an dan Terjemah*. Bandung: CV. Penerbit – ART.
- Departemen kementerian agama propinsi jawa timur. Deskripsi madrasah tahun 2012.
- Donal, Ary. 2002. *An Invitation To Research In Social Education*. Braverly Hills: Sage Publication.
- E. Mulyasa. 2009. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- E. Mulyasa. 2007. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Kontek Menyukkseskan MBS dan KBK*. Bandung:PT Remaja Rosdakarya
- Fajar. Malik. 1998. *Madrasah dan Tantangan Modernitas*. Bandung: Mizan.
- Faisal Sanapiah. 1990. *Penelitian Kualitatif*. Malang. YA3.
- Fattah, Nanang. 2009. *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

- Gitosudarmo Indriyo & I Nyoman Sudita. 2000. *Perilaku Keorganisasian*. Yogyakarta: BPFE
- Hadari Nawawi Dan Mimi Martini. 1994. *Penelitian Terapan*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Hariadi, Bambang. 2005. *Strategi Manajemen*. Malang: Bayumedia Publishing.
- Rochayat Harun. 2007. *Metode Penelitian Kualitatif untuk Pelatihan*. Bandung: Mandar Maju.
- Wina Sanjaya. 2013. *Strategi Pembelajaran Berorientasi Standar Proses Pendidikan*. (Jakarta: Kencana Prenada Media Group. 2006). hlm. 126. dikutip juga oleh Yenni Muflihah. *Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru*. Proposal Tesis. Malang: Uin Malang.
- Setiawan Hari Purnomo. 1996. *Manajemen Strategi: Sebuah Konsep Pengantar*. Jakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Hadi, Sutrisno. 1984. *Metode Research 1*. Yogyakarta: Yayasan Penerbitan Fak, Psikologi UGM.
- Himmah. Asmi. 2012. *Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidik Studi Kasus Di Man 1 Jember*. Thesis UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.
- Husni Rahim. *Arah Baru Pendidikan Islam Di Indonesia*. Jakarta: Logos Wacana Ilmu. 2001
- [Http://emispendis.kemenag.go.id/index.php?view=rema&year=2012&hal=](http://emispendis.kemenag.go.id/index.php?view=rema&year=2012&hal=), diakses tanggal 25 februari 2014
- [Http://sosbud, kompassiana.com/2013/11/02/melahirkan-pemimpin-yang-strategik-dengan-menyebarkan-nilai-olimpisme-605926.html](http://sosbud.kompasiana.com/2013/11/02/melahirkan-pemimpin-yang-strategik-dengan-menyebarkan-nilai-olimpisme-605926.html). Diakses tanggal 25 februari 2014
- [Http://tiaraizni.blogspot.com/2013/10/nilai-nilai-olimpisme-dalam.html](http://tiaraizni.blogspot.com/2013/10/nilai-nilai-olimpisme-dalam.html). Diakses tanggal 25 februari 2014
- <http://www.artikata.com/arti-381946-meningkatkan.html>. Diakses tanggal 25 februari 2014
- <http://www.ban-sm.or.id/provinsi/jawa-timur/akreditasi>. diakses pada 24 maret 2014
- [Http://Www.Indomedia.Com/Sripo/2004/08/27/2708dae1.Htm](http://Www.Indomedia.Com/Sripo/2004/08/27/2708dae1.Htm). Diakses Tanggal 01 Februari 2014 .

- <http://www.lintasberita.com/Fun/Tips-Trick/gunakan-5-perkara-sebelum-datang-5-perkara-lainnya>. Diakses 02 Agustus 2015.
- Imam Suprayogo. 2003. Et.Al. *Metodologi Penelitian Social Agama*. Bnadung: Remaja Rosda Karya.
- Jefkins. Frank. *Public Relations*. 1995. Alih Bahasa Haris Munandar. (Surabaya: Erlangga.
- Jurnal komunikasi perguruan. volume 5. No. 1. 2007:7
- Jurnal Komunikasi Perguruan Madrasah. 2001. *MP Masyarakat Pendidikan Untuk Pemberdayaan Dan Kemandirianmadrasah* Volume 5. No.1.
- Kamus Besar Bahasa Indonesia. 2008. Gramedia Pustaka Utama
- Kasali. Rhenald. 1994. *Manajemen Public Relations. Konsep dan Aplikasinya di Indonesia*. Jakarta : Pustaka Utama Grafiti
- Karel A Steenbrink.. 1986. *Pesantren Madrasah Sekolah: Pendidikan Islam Dalam Kurun Modern*. Jakarta: LP3ES.
- Kartajaya, Hermawan dan Muhammad Syakir Sula. 2006. *Syari'ah Marketing*. Bandung: Mizan.
- Kusnadi Dkk. 2005. *Pengantar Manajemen Konsepsual & Perilaku* . Malang : Univeritas Brawijaya
- Lexy J. Moleong. 2005. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.
- Margono. 2000. *Metodologi Penelitian Pendidikan*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Michael. Duane Ireland. 1996. *Strategic Management: Competitiveness and Glabalization*. New York:West publishing Company.
- Miftah Toha. 2003. *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Jakarta: PT Raja Grapindo
- Miftahul Ulum. 2012. Thesis: *Strategi Kepala Sekolah Dalam Menginternallisasi Nilai-Nilai Agama Di Sekolah Studi Kasus Di Smp Pgri 1 Depok*
- Miles. M. B. Dan Huberman. A. M. 1992 *Analisa Data Kualitatif*. Bandung: Rosdakarya.
- Moore, Frazier. 2004. *Humas, Membangun Citra Dengan Komunikasi*. Bandung: Rosda karya.

- Muhammad Asrori Ardiyansyah. 2009. Thesis: *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Madrasah Ibtidaiyyah Dan Sekolah Dasar Unggul Di Malang Studi Multikasus Di MIN Malang 1 Dan SDI Surya Buana Malang*
- Mujahidun. Jurnal: *Reposisi Fungsi Madrasah Di Tengah Sistem Pendidikan Nasional*. Mahasiswa Pascasarjana Program Doktorat Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta Dan Dosen Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Magelang. Tnp Tahun
- Moleong. J Lexy. 2000. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung:Remaja Rosda Karya.
- Nafis. Ahmadi H. Syukron. 2010. *Pendidikan Madrasah: Dimensi Profesional Dan Kekinian*. Yogyakarta: Laksbang Pressindo
- Noeng Muhadjir. 1993. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Yogyakarta:Rake Sarasih.
- Nurul Zuriah. 2006. *Metodologi Penelitian Social Dan Pendidikan: Teori Dan Aplikasi*. Jakarta:Bimu Aksara.
- Oliver. Richard L. 1999. "Whence Consumer Loyalty?". *Journal of Marketing* vol.63.
- Pandji. Anoraga. 2001. *Psikologi Kepemimpinan*. Jakarta : Rineka Cipta
- Pearce II. John A. Dan Richard B. Robinson Jr. 1997. *Strategic Management: Formulation. Implementation. and Control*. Sixth Edition. Irwin. Chicago
- Philips, Kotler. 2004. *Analisis Perencanaan Implementasi dan Kontrol*. Jakarta: Prenhalindo.
- Rochmawati. Ida. *Optimalisasi Peran Madrasah Dalam Pengembangan Sistem Nilai Masyarakat*. *Jurnal PEDAGOGIA* Vol. 1. No. 2. Juni 2012
- Rahman At All. 2006. *Peran Strategis Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*. Jatinangor: Alqaprint.
- Robbin Stephen P. 2001. *Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall International
- Robert K. Yin. 1997. *Studi Kasus Desain Dan Metode* . Jakarta: PT.Raja Grafindo Persada.
- Rosady Ruslan.1999. *Manajemen Humas dan Manajemen Komunikasi*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada

- S. Nasution. 2003. *Metode Penelitian Naturalistic Kualitatif*. Bandung: Tarsito.
- Saridjo. Marwan. 1995. *Bunga rampai pendidikan islam*. Jakarta: Tanpa penerbit.
- Sri Rahmi. 2003. *Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru Studi Kasus Di MAN 1 Malang*. Thesis UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.
- Steinbrink. A. Karel. 1994. *Pesantren. Madrasah. dan Sekolah: Pendidikan Islam dalam Kurun Modern*. Jakarta: LP3ES.
- Stonner, James, A.F, Sirait. 1996. *Manajemen*. Erlangga: Jakarta.
- Sugiyono. 2005. *Metode Penelitian kualitatif*. alfabeta
- Suharsimi Arikunto. 2002 *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta:PT Rineka Cipta.
- Sukardi. 2007. *Metodologi Penelitian Pendidikan: Kompetensi Dan Praktiknya*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sukifi.Et.Al. 2005. *Metode Penelitian. Membimbing Dan Mengantarkan Kesuksesan Anda Dalam Dunia Penelitian*. Surabaya: Insan Cendekia.
- Soemirat, Soleh dan Ardianto, Elvinaro. 2002. *Dasar-Dasar Public Relations*. Bandung: Rosda karya.
- Sunarko. 2009. *Pencitraan Sekolah Menengah Kejuruan SMK Di Kabupaten Trenggalek*. Tesis Universitas Negeri Malang
- Suparta, Munzier dan Harjani Hefni. 2006. *Metode Dakwah*. Jakarta: Rahmat Semesta.
- Sutisna. 2003. *Perilaku Konsumen dan Komunikasi Pemasaran*. Bandung: Remaja Rosdakarya Offset.
- Sutojo, S. 2004. *Membangun Citra Perusahaan*. Jakarta: PT.Damar Mulia Pustaka.
- Tabrani. A. R. 2000. *Upaya Meningkatkan Budaya Kinerja Guru*. Cianjur: CV Dinamika Karya.
- Tilaar. 2000. H.A.R. *Paradigma Baru Pendidikan Nasional*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Tobroni. *Percepatan Peningkatan Mutu Madrasah Dalam* [Http://Researchengines.Com/DrtoBroni5-07.html](http://Researchengines.Com/DrtoBroni5-07.html). diakses tanggal 01 februari 2014

- Uwes, H. Sanusi. *Visi dan Pondasi Pendidikan* (dalam Perspektif Islam).
- Wasty Soemanto. 2006. *Psikologi Pendidikan Landasan Kerja Pemimpin Pendidikan*. Jakarta: PT Asdi Mahasatya.
- Wahjosumidjo. 2010. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta:PT. Rajagrafindo Persada.
- Wibowo. 2007 . *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada
- Winardi. 2000. *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Jakarta : Rineka Cipta
- Y. S. Lincoln. Et.Al. 1985. *Naturalistic Inquiry*. Braverly Hill: SAGE Publication.
- Ahmad Yani. [Http://yhaniachmad.blogspot.com/p/anekartikel.html](http://yhaniachmad.blogspot.com/p/anekartikel.html). diakses tanggal 01 februari 2014
- Zumrotul Fitriyyah. 2012. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Membangun Budaya Organisasi Berbasis Islam Di SMAN 2 Dan SMAN 3 Malang Multisitus Siswa MAN 2 Dan SMAN 3 Malang*. Thesis UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.

## LAMPIRAN – LAMPIRAN



**DAFTAR GURU/PEGAWAI NEGERI SWASTA  
MADRASAH ALIYAH NEGERI KANDAT KAB. KEDIRI**

NO	NAMA	TTL	L/P	NIP	PANGKAT /GOL	IJAZAH TERAKHIR	MENGAJAR BIDANG STUDY	TGL MULAI TUGAS	NO SK TERAKHIR	TANGGAL	TMT	KET
1	Drs. HARY WIYANTO, M.Pd.I	BOJONEGORO, 19 NOVEMBER 1965	L	196511191998031001	IV/a	S2	SOSIOLOGI	08/02/2013	Kw.13.1/2/Kp.07.6/127/2013	31/01/2013	2/8/2013	MTs. Miftakhul Huda
2	MUHAMMAD AMINUDDIN, S.Pd.I	KEDIRI, 26 JUNI 1966	L	196606261991031005	III/b	S1-PAI	KTU	7/22/2013	KW.13.1/2/KP.07.6/5010/2013	6/27/2013	7/22/2013	MTsN Kandat
3	ERNING DYAH LESTARI, S.Pd	KEDIRI, 13 SEPTEMBER 1974	P	197409132003122002	III/d	S1. PEND.BI	B. INDONESIA	01/04/2010	B.II/3/05599	28/03/2014	1/4/2014	Wakasis
4	SRI WAHYUNI, M.Pd.I	KEDIRI, 05 JULI 1980	P	198007052005012005	III/d	S2 PAI	B. ARAB	02/01/2005	B.II/3/05614	28/03/2014	1/4/2014	
5	HANIYAH, S.Ag	KEDIRI, 16 OKTOBER 1971	P	197110162005012002	III/c	SI PAI	QUR'AN HADIST	02/01/2005	Kw.13.1/2/Kp.07.1/3388/2011	31/03/2011	01/04/2011	Wakakur
6	MOH. NURSALIM, S.Ag	BLITAR, 10 DESEMBER 1970	L	150335428000000000	III/c	SI PAI	FIQIH	02/01/2005	Kw.13.1/2/Kp.07.1/3386/2011	31/03/2011	01/04/2011	Waka Humasy
7	SANIATUL MUBAROKAH, S.Pd.I	KEDIRI, 04 OKTOBER 1978	P	197810042005012003	III/c	SI PAI	B. INDONESIA	02/01/2005	Kw.13.1/2/Kp.07.1/3387/2011	31/03/2011	01/04/2011	Pemb. Kopsis
8	SITI ROFI'AH, M.Pd.I	KEDIRI, 23 OKTOBER 1980	P	198010232005012005	III/c	S2 PAI	AQIDAH AKHLAK	02/01/2005	Kw.13.1/2/Kp.07.1/3384/2011	31/03/2011	01/04/2011	
9	NURUL RAKHMAWATI, S.Pd	KEDIRI, 25 MARET 1981	P	198103252005012005	III/c	S1 PEND.MTK	MATEMATIKA	02/01/2005	Kw.13.1/2/Kp.07.1/3385/2011	31/03/2011	01/04/2011	Bendahara DIPA
10	ANIS NURUL LAYLI, S.Pd	SIDOARJO, 23 MARET 1980	P	198003232005012003	III/c	S1 PEND.BIG	B. INGGRIS	01/01/2010	Kw.13.1/2/KP.07.1/2533/SK/2012	05/03/2012	01/04/2012	
11	YUBI MUHAMMAD MAKSUM, S.Pd	KEDIRI, 20 MEI 1970	L	197005202005011006	III/c	S1 PENJASKES	PENJASKES	29/09/2009	Kw.15.1/2/Kp.07.5/5568/2013	16/09/2013	01/10/2013	
12	LASMINI, M.Pd.I	Kediri, 3 Agustus 1968	P	196908032003122002	III/a	S1 PAI	STAFF TU	01/08/2011	Ma.13.38/Kp.07.2/016/KGB/2012	01/04/2012	01/08/2011	
13	ARIF PUJIWIDODO, MM	KEDIRI, 12 MEI 1975	L	197505122009121001	III/b	S2 Management	EKONOMI	01/07/2010	Kw.13.1/2/Kp.00.3/5822/2011	06/06/2011	01/07/2011	Waka Sarpras
14	YUSUF FATHONI, S.Pd	MADIUN, 18 MEI 1978	L	197805182009121006	III/b	S1 PEND BIG	B. INGGRIS	01/07/2010	Kw.13.1/2/Kp.00.3/5824/2011	06/06/2011	01/07/2011	Pemb. English Club
15	Dra. LIDA RAHMAWATI	KEDIRI, 23 FEBRUARI 1968	P	196802232005012001	III/d	S1 PEND BIOLOGI	BIOLOGI	1/8/2014	Kw.15.1/2/Kp.07.5/3087/2014	3/7/2014	1/8/2014	
16	MOH. MUKROMIN, S.Pd	KEDIRI, 15 NOVEMBER 1983	L	198311152009121004	III/a	S1 PEND BIG	B. INGGRIS	01/02/2011	Kw.13.1/2/Kp.00.3/4651/SK/2012	22/06/2012	01/07/2012	
17	Drs. MUHAMMAD JUWAIRI	KEDIRI, 12 JANUARI 1968	L	-	-	SI PAI	SKI	01/09/1999	Ma.15.77/Kp.0.2/111/2014	7/7/2014	1/7/2014	Pemb. Pramuka
18	ST. FATHONAH, S.Ag	KEDIRI, 12 OKTOBER 1974	P	-	-	SI PAI	PKN	01/09/1999	Ma.15.77/Kp.0.2/113/2014	7/7/2014	1/7/2014	Pemb. Perpustakaan
19	MUH. FUAD HASYIM, S.Kom	KEDIRI, 10 FEBRUARI 1981	L	-	-	S1 TIK	TIK	24/06/2003	Ma.15.77/Kp.0.2/114/2014	7/7/2014	1/7/2014	
20	ANANG TAUFIK, S.P	MALANG, 27 NOPEMBER 1975	L	-	-	S1 ILMU TANAH	KIMIA	30/07/2002	Ma.15.77/Kp.0.2/112/2014	7/7/2014	1/7/2014	Pemb. OSIS
21	ZAENAL ARIFIN, S.Pd	KEDIRI, 15 JULI 1976	L	-	-	S1 PEND FISIKA	FISIKA	16/11/2005	Ma.15.77/Kp.0.2/115/2014	7/7/2014	1/7/2014	
22	KUSNUL BALADIYATI, S.P	KEDIRI, 29 NOPEMBER 1967	P	-	-	S1 BUDIDAYA TANAMAN	BIOLOGI	01/08/2002	Ma.15.77/Kp.0.2/116/2014	7/7/2014	1/7/2014	
23	DEWI RATNASARI, S.Si	LUMAJANG, 27 PEBRUARI 1981	P	-	-	S1 FISIKA	FISIKA, KIMIA	09/07/2008	Ma.15.77/Kp.0.2/117/2014	7/7/2014	1/7/2014	
24	BINTI FAUZYIAH, S.Pd	NGANJUK, 10 JUNI 1981	P	-	-	S1 BK	BK	31/07/2009	Ma.15.77/Kp.0.2/118/2014	7/7/2014	1/7/2014	
25	ENDAH HAPSARI SYUHADA, S.Pd	KEDIRI, 06 FEBRUARI 1986	P	-	-	S1 PEND. GEOGRAFI	GEOGRAFI	31/07/2009	Ma.15.77/Kp.0.2/119/2014	7/7/2014	1/7/2014	

26	CHOIRUL ARIF, S.Pd	KEDIRI, 18 OKTOBER 1983	L			S1 PENJASKES	PENJASKES	01/11/2011	Ma.15.77/Kp.0.2/120/2014	7/7/2014	1/7/2014	Pemb. Olah Raga
27	AGUS MUHAIMIN	KEDIRI, 27 AGUSTUS 1990	L			SLTA	DESAIN GRAFIS	01/01/2013	Ma.15.77/Kp.0.2/129/2014	7/7/2014	1/7/2014	
28	MOHAMAD KHOYUM MUDDIN, S.S	KEDIRI, 25 SEPTEMBER 1989	L			S1 ILMU SEJARAH	SEJARAH	1/7/2013	Ma.15.77/Kp.0.2/122/2014	7/7/2014	1/7/2014	
29	MUHAMMAD ADDIB ZUBAIDI, S.Pd	KEDIRI, 15 MARET 1987	L			S1 PENDIDIKAN SEJARAH	SEJARAH	1/7/2014	Ma.15.77/Kp.0.2/108/2014	7/7/2014	1/7/2014	
30	YUGA HERMAWAN, S.Pd	TULUNGAGUNG, 28 JUNI 1983	L			S1 PENDIDIKAN SENI RUPA	SENI BUDAYA	1/7/2014	Ma.15.77/Kp.0.2/110/2014	7/7/2014	1/7/2014	
31	PUTRI KHOLIDA FAIQOH, S.Pd.I	KEDIRI, 19 MEI 1991	P			S1 PEND. BAHASA ARAB	BAHASA ARAB	1/7/2014	Ma.15.77/Kp.0.2/107/2014	7/7/2014	1/7/2014	
32	FARIDA NOFIANA, S.Pd	KEDIRI, 11 NOVEMBER 1971	P			SI PEND. MATEMATIKA	MATEMATIKA	1/7/2014	Ma.15.77/PP.00.6/208/2014	15/07/2014	1/7/2014	
33	DWI NOVITASARI, S.Pd	KEDIRI, 24 MEI 1989	P	-	-	S1 PEND. BHS DAN SASTRA INDONESIA	STAFF TU	9/7/2008	Ma.15.77/Kp.0.2/122/2014	7/7/2014	1/7/2014	
34	NURHIDAYAH	KEDIRI, 07 AGUSTUS 1985	P	-	-	SLTA	STAFF TU	31/07/2009	Ma.15.77/Kp.0.2/123/2014	7/7/2014	1/7/2014	
35	GUNTUR KHOIRUDIN, S.Pd.I	BOJONEGORO, 13 SEPTEMBER 1992	L	-	-	S1 PAI	STAFF TU	01/01/2013	Ma.15.77/Kp.0.2/126/2014	7/7/2014	1/7/2014	
36	SYAMROTUL FUADAH, A.Md	KEDIRI, 15 DESEMBER 1983	P	-	-	D3 AKUNTANSI	STAFF TU	31/07/2009	Ma.15.77/Kp.0.2/124/2014	7/7/2014	1/7/2014	
37	LAELATUL MUKAROMAH	KEDIRI, 14 FEBRUARI 1983	P	-	-	SLTA	STAFF PERPUS	7/1/2013	Ma.15.77/Kp.0.2/127/2014	7/7/2014	1/7/2014	
38	FETRA DIAN KURNIAWAN, S.Pd	KEDIRI, 10 APRIL 1990	L			S1 PENJASKES	SATPAM	18/03/2014	Ma.15.77/Kp.0.2/131/2014	7/7/2014	1/7/2014	
39	MOH. KHOIRUL MUNDIR	KEDIRI, 04 FEBRUARI 1988	L			SLTA	SATPAM	18/03/2014	Ma.15.77/Kp.0.2/130/2014	7/7/2014	1/7/2014	
40	NURUL ANWAR, S.Pd.I	KEDIRI, 27 AGUSTUS 1984	L			S1	QUR'AN HADIST	5/1/2013	Ma.15.77/Kp.0.2/109/2014	7/7/2014	1/7/2014	
41	ABU YAMIN	BLITAR, 1931	L	-	-	SD	PETUGAS KEBERSIHAN	2005	Ma.15.77/Kp.0.2/128/2014	7/7/2014	1/7/2014	

Kediri, 22 Juli 2013  
Kepala,

**Drs. HARY WIYANTO, M.Pd.I**  
NIP. 19651119 199803 1 001

**PROGRAM KERJA BK MAN KANDAT**

PROGRAM UTAMA	KEGIATAN	SARANA URAIAN	KELAS	JADWAL (BULAN)												KETERANGAN	
				7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6		
I. Persiapan	1. Studi Kelayakan	1. Tersusunnya Program Bk		√													
	2. Konsultasi Kepala Sekolah & Staf	2. Tersedianya Instrumen dan Administrasi Bk		√													
	3. Koordinasi Tim Bk			√													
	4. Penyusunan Program			√													
	5. Pembagian Tugas			√													
	6. Persiapan Administrasi & Instrumen Bk			√													
II. Layanan Bimbingan & Konseling	1. Layanan Orientasi & Informasi	1. Diri dan Sekolah	X	√													
		2. Peraturan Sekolah	X		√												
		3. Program Bk	X, XI, XII		√												
		4. Penjurusan	X				√										
		5. Perguruan Tinggi	XII		√	√		√	√		√	√					
		6. Dunia Kerja	XII				√										
		7. Syarat Kenaikan Kelas	X, XI			√						√					
	2. Layanan Penempatan	1. Penjurusan	X														√
		2. Studi Lanjut	XII									√					

		3. Karir	XII								√							
		4. Ekstra Kurikuler	X,XI	√														
	3. Layanan Pembelajaran	1. Cara Belajar Efektif	X			√												
		2. Progam Perbaikan	X,XI,XII										√				√	
	4. Layanan Konseling Individual	1. Pengentasan Masalah Siswa	X,XI,XII	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
		2. Pengembangan Diri Siswa	X,X,XII	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
	5. Layanan Bimbingan Kelomok	1. Pemahaman Dunia Kerja & Studi Lanjut	XII							√								√
		2. Penempatan Penjurusan	X												√			
	6. Layanan Konseling Kelompok	1. Pengentasan Masalah Siswa	X,XI,XII	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
		2. Pengembangan Diri Siswa	X,XI,XII	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
	III. Kegiatan Pendukung	1. Aplikasi Instrumen	1. Progam Chek List	X			√											
			2. Sosiometri	X,XI,XII			√											
3. Angket Penjurusan			XI,XII												√			
4. Angket Pemilihan Pt & Pekerjaan			XII		√													
2. Himpunan Data		Buku Pribadi	X,XI,XII	√	√													
3. Home Visit		Pengentasan Masalah Siswa	X,XI,XII	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	
4. Konferensi Kasus		Pengentasan Masalah Siswa	X,XI,XII	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	
5. Alih Tangan		Pengentasan Masalah Siswa	X,XI,XII	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	
IV. Hubungan Kerjasama	1. Peningkatan Profesionalisme Konselor	1. Seminar, Lokakarya, Mgmp																
		2. Pelatihan Guru Bimb.																
		3. Studi Lanjut (S2)																

		4. Pembuatan Karya Ilmiah																		
		5. Sertifikasi																		
	2. Kerjasama Dengan Intansi Lain	Sebagai Nara Sumber																		
		- Yayasan Narkoba	X,XI,XII																	
		- Rumah Sakit/Dokter	X,XI,XII																	
		- Perguruan Tinggi Negeri Swasta & Milik Departemen																		
		- Lembaga Bimb. Belajar	X,XI,XII																	
		- Depnaker	XII																	
	3. Kerjasam Dengan Oranga Tua	1. Pemilihan Penjurusan	X																	
		2. Pemilihan Pt & Dunia Kerja	XII																	
		3. Pengentasan Masalah	X,XI,XII																	
	4. Kerjasama Dengan Alumni	- Informasi Pt	XII																	
		- Try Out Uan Spmb & Smptm	XII																	
		- Program Beasiswa	X,XI,XII																	
V. Pelaporan	1. Semester	1. Pelaksanaan Progam																	√	
	2. Tahunan	2. Pelaksanaan Layanan																	√	
VI. Rapat Staf Bk	1. Runtut																			
	2. Incidental	- Pelaksanaan Layanan																		
		- Pemecahan Masalah Siswa																		

**JADWAL KEGIATAN EKSTRAKURIKULER  
MADRASAH ALIYAH NEGERI KANDAT**

JENIS KEGIATAN	KELAS	HARI	WAKTU KEGIATAN	PEMBINA	TEMPAT
<b>Ekstra Kurikuler Wajib :</b>					
1. Pramuka	X	Sabtu	14.00 – 15.30	Moh. Amiruddin, S.Pd.I	MAN Kandat
2. Pendalaman Keagamaan	X	Selasa	06.00 – 06.45	Drs. Muhammad	Serambi masjid
	XI	Rabu	06.00 – 06.45	Juwairi	
	XII	Kamis	06.00 – 06.45		
<b>Ekstra Kurikuler Pilihan :</b>					
BTQ (Baca Tulis Al Qur'an)	X – XII	Senin	14.00 – 15.30	Siti Fathonah,S.Ag	Kelas X -4
Sablon	X – XII	Selasa	14.00 – 15.30	Drs.Bastir Farid	Kelas X -2
English Club	X – XII	Kamis	14.00 – 15.30	Anis Nurul L,S.Pd dkk	Kelas X-2
Arabic Club	X – XII	Rabu	14.00 – 15.30	Sri Wahyuni,M.Pd.I	Kelas X-2
KIR	X – XII	Rabu	14.00 – 15.30	Erning Dyah L,S.Pd	Kelas X-4
Olah Raga Prestasi	X – XII	Jum'at	15.30 – 17.00	dkk	Lapangan Tegalan
Bela Diri	X – XII	Rabu	14.00 – 15.30	Drs.Moh.Nur Kholis	MAN Kandat
SBQ (Seni Baca Al Qur'an)	X – XII	Selasa	14.00– 15.30	Mulyanto	Kelas X-3
				Bpk. Jumali Idris	

## **Panduan wawancara**

### **a. Kepala Madrasah**

#### **Pertemuan 1**

1. Bagaimanakah latar belakang atau sejarah berdirinya MAN Kandat Kab.Kediri
2. Apa visi, misi dan tujuan MAN Kandat Kab.Kediri
3. Strategi dalam membangun dan meningkatkan citra Madrasah
4. Kebijakan dalam membangun citra melalui hubungan internal dan eksternal
5. Proses membangun dan meningkatkan citra Madrasah
6. media yang digunakan untuk membangun dan meningkatkan citra
7. Implementasi dari kegiatan yang sudah dirancang guna membangun dan meningkatkan citra Madrasah
8. Dampak membangun dan meningkatkan citra Madrasah Madrasah

#### **Pertemuan 2**

1. Sejak kapan beliau menjabat menjadi kepala madrasah di Madrasah Aliyah Negeri Kandat ini
2. Upaya apa saja yang dilakukan dalam membangun dan meningkatkan citra madrasah di Madrasah Aliyah Negeri Kandat ini
3. adakah Penghargaan yang pernah diraih oleh Madrasah Aliyah Negeri Kandat ini
4. Apakah setiap tahun beliau selalu membuat rencana-rencana yang dapat mengarahkan tercapainya tujuan organisasi dalam rangka membangun dan meningkatkan citra madrasah
5. Bagaimana respon masyarakat sekitar terhadap berdirinya Madrasah Aliyah Negeri Kandat
6. Bagaimana keadaan (citra) madrasah sebelum berubah menjadi negeri dan bagaimana sesudah negeri
7. Apa yang menginspirasi perubahan swasta menjadi negeri
8. Faktor apa saja yang menjadi penghambat dalam membangun dan meningkatkan citra Madrasah

9. Bagaimanakah upaya yang dilakukan untuk mengatasi berbagai faktor yang menjadi penghambat dalam membangun dan meningkatkan citra Madrasah

### **Pertemuan 3**

1. bagaimanakah proses dan langkah-langkah pencapaian status menjadi madrasah negeri
2. apa yang menjadi keunggulan madrasah
3. apa bentuk strategi kepala madrasah dalam meningkatkan citra madrasah
4. seberapa besar keberhasilan strategi yang beliau gunakan
5. langkah dalam menghadapi hambatan dalam menjalankan program beliau

#### **b. Guru dan Wakil Kepala Madrasah**

- | NO  | PERTANYAAN  |
|-----|---|
| 1.  | Kepala madrasah menetapkan sasaran yang hendak dicapai dalam rangka meningkatkan citra madrasah                       |
| 2.  | Kepala madrasah dalam membuat suatu perencanaan program pendidikan sesuai dengan pelaksanaannya                       |
| 3.  | Kepala madrasah memiliki tujuan untuk meningkatkan citra madrasah   |
| 4.  | Kepala madrasah melaksanakan tugasnya sesuai dengan kemampuan yang dimiliki   |
| 5.  | Kepala madrasah tidak pernah memberikan penghargaan / imbalan kepada guru-guru yang berprestasi                       |
| 6.  | Kepala madrasah menyusun tugas-tugas, wewenang dan tanggung jawab kepada guru sesuai dengan keahliannya masing-masing |
| 7.  | Dalam pembagian tugas kepala madrasah bermusyawarah dengan guru-guru yang ada di madrasah                             |
| 8.  | Dalam mendelegasikan tugas dan wewenang didasarkan kepada keahlian masing-masing guru dan tata usaha                  |
| 9.  | Kepala madrasah memberikan kesempatan kepada guru-guru untuk mengembangkan keahlian masing-masing                     |
| 10. | Kepala madrasah kepala madrasah mempunyai hubungan social yang baik dengan para guru, karyawan, dan siswa             |

11. Kepala madrasah tidak pernah memberikan pengarahan kepada guru yang mempunyai kesulitan dalam proses belajar mengajar
12. Kepala madrasah melakukan pemeriksaan terhadap pekerjaan para guru Kepala madrasah membandingkan hasil pekerjaan dengan perencanaan yang telah ditetapkan
13. Kepala madrasah ikut membantu guru dalam mengevaluasi program pendidikan di akhir tahun
14. Kepala madrasah menyusun strategi pelaksanaan kurikulum yang dilakukan oleh guru
15. Kepala madrasah mengevaluasi proses pembelajaran yang dilakukan guru dikelas
16. Kepala madrasah meningkatkan program madrasah dalam rangka meningkatkan mutu dan citra madrasah
17. Adanya pengembangan dan pembinaan kurikulum yang dilakukan oleh kepala madrasah
18. Kepala madrasah melakukan kerjasama dengan guru dalam menyediakan unit kegiatan siswa
19. Kepala madrasah memenuhi fasilitas yang dibutuhkan oleh siswa dan guru
20. Kepala madrasah menyediakan media-media pembelajaran yang disesuaikan dengan perkembangan teknologi dan metode pembelajaran sehingga hasil pembelajaran lebih efektif
21. Untuk meningkatkan mutu dan citra madrasah Kepala madrasah melakukan rehabilitas sarana prasarana yang rusak
22. Kepala madrasah bekerjasama dengan guru memberikan penghargaan bagi siswa yang berprestasi
23. Kepala madrasah melakukan kerjasama dengan guru untuk memperbaiki proses belajar mengajar didalam dan diluar kelas
24. Kepala madrasah mengawasi kegiatan proses belajar mengajar
25. Kepala madrasah ikut berperan aktif dalam pengelolaan kegiatan belajar mengajar
26. Adanya peningkatan pembelajaran yang efektif yang dilakukan oleh Kepala madrasah dalam rangka meningkatkan mutu dan citra madrasah

## CATATAN HASIL WAWANCARA

	<b>INFORMAN</b>	<b>KUTIPAN WAWANCARA</b>	<b>CATATAN PENELITI</b>
1.	<i>Bapak Hary (Kepala Madrasah), 10-11-2014</i>	<i>Dalam proses membangun citra madrasah, yang dilakukan diantaranya diawali dengan melihat kondisi internal dan eksternal madrasah. Hal ini saya lakukan agar dapat mengetahui kondisi madrasah dan dapat mengambil langkah-langkah tepat yang bisa dilakukan karena memang kondisi madrasah pada saat saya datang kesini masih jauh berbeda dengan sekarang. Setelah mengetahui kondisi madrasah, maka langkah selanjutnya yaitu dengan menyiapkan madrasah baik secara fisik dan non-fisik.</i>	<i>Langkah awal dalam membangun citra dengan melihat kondisi internal dan eksternal madrasah</i>
2.	<i>Bapak Arif (Waka Sarpras), 31-10-2014</i>	<i>Awalnya, sarana dan prasaranan yang dimiliki oleh madrasah ini masih sangat minim karena terkendala dana. Kondisi madrasah yang berangkat dari madrasah swasta yang hanya bergantung dari para donatur, sehingga kami membutuhkan waktu lebih untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas fasilitas penunjang. Walaupun setelah menjadi sekolah negeri kami akan mendapat dana dari pemerintah, namun prosesnya tidak dapat dilakukan dalam waktu yang bersamaan untuk memenuhi segala kebutuhan.</i>	<i>Salah satu langkah dalam membangun citra yaitu dengan meningkatkan kualitas dan kuantitas fasilitas penunjang</i>
3.	<i>Ibu Erning (Waka Kesiswaan), 03 -11-2014</i>	<i>Keadaan perekonomian keluarga yang pas-pas-an, maka membuat siswa harus menggunakan waktu dengan sebaik-baiknya. Selain mereka memikirkan tentang tugasnya belajar di sekolah, namun di luar waktu sekolah, mereka harus membantu orang tua untuk menambah pendapatan keluarga yang tidak seberapa. Hal inilah yang menjadikan siswa mengalami penurunan semangat karena konsentrasinya terpecah-pecah dan masih belum menemukan solusinya.</i>	<i>Masalah awal kepemimpinan tentang kondisi anak didik.</i>
4.	<i>Ibu Erning (Waka Kesiswaan), 03 -10-2014</i>	<i>Awalnya, kami masih kesulitan untuk menyesuaikan ritme kerja kami yang semula dari sekolah swasta berubah menjadi sekolah negeri. Jika dulu kami bisa sedikit nyantai, namun setelah kepemimpinan pak Hary ini, semakin mengingatkan kami untuk meningkatkan semangat kerja.</i>	<i>Masalah awal kepemimpinan tentang semangat kerja guru.</i>
5.	<i>Ibu Putri Kholidah, (Gurub.Arab) 21 -10-2014</i>	<i>letak sekolah ini sangat strategis karena berada tepat dipinggir jalan raya dan dapat di jangkau dengan berbagai alat transportasi khususnya alat transportasi umum.</i>	<i>Kondisi eksternal madrasah yang dijadikan pertimbangan dalam menentukan strategi</i>
6.	<i>Ibu Putri Kholidah (Gurub.Arab) 21 -10-2014</i>	<i>Mereka berangkat dari keluarga yang kurang mampu, jadi dalam penggunaan dan pemanfaatan jaringan teknologi dan informasi belum begitu digandrungi.</i>	<i>Masalah awal kepemimpinan tentang fasilitas.</i>

7.	<i>Bpk Choirul Arif, S.Pd (Guru Penjaskes) 25 -10-2014</i>	<i>masyarakat pada umumnya, masih beranggapan bahwa kualitas madrasah masih jauh dibandingkan smu atau smk. Paling yang diajari cuma masalah agama. Peminatnya juga berasal dari golongan tertentu saja.inilah problem yang harus kita selesaikan</i>	<i>Kondisi eksternal madrasah yang dijadikan pertimbangan dalam menentukan strategi</i>
8.	<i>Bapak Joko, Warga Sekitar Madrasah 02 -12-2014</i>	<i>ya kalo saya lebih memilih menyekolahkan anak saya di SMA dari pada di madrasah. Pelajarannya kan lebih banyak MA dari pada SMA. Pasti anak jadi semakin kesulitan kalo pelajaran banyak seperti itu. Apalagi kalo sekolahannya sekolah alakadar.</i>	<i>Kondisi eksternal madrasah yang dijadikan pertimbangan dalam menentukan strategi</i>
9.	<i>Ibu Erning (Waka Kesiswaan), 03 -10-2014</i>	<i>Usaha yang dilakukan Pak Hary dalam meningkatkan citra madrasah diantaranya perbaikan secara fisik dan non-fisik. Bentuk usaha perbaikan fisik seperti bekerjasama membangun fisik dan kondisi madrasah, dan untuk non-fisik yaitu dengan membangun kekompakan sesama guru.</i>	<i>Langkah dalam meningkatkan citra yaitu dengan perbaikan secara menyeluruh.</i>
10.	<i>Bapak Hary (Kepala Madrasah), 02 -12-2014</i>	<i>Secara fisik agar lebih dikenal masarakat yaitu dengan menata rapi bangunan dan selalu menjaga kebersihan madrasah sehingga lebih mudah dipandang dari luar dan menjadi semakin terlihat keberadaannya karena sebelumnya masyarakat belum begitu tahu tentang Man Kandat. Yang ada pada pandangan masyarakat, masih melekat status madrasah adalah man al-fajar bukan Man Kandat. Sehingga setiap tahun selalu ada renovasi perbaikan kondisi gedung. Sepanjang tahun diberi umbul-umbul dan meningktakan kerapian sragam siswa dan guru</i>	<i>Langkah dalam meningkatkan citra dengan meningkatkan kualitas fisik madrasah.</i>
11.	<i>Bapak Hary (Kepala Madrasah), 30 -10- 2014</i>	<i>Agar madrasah memiliki citra yang baik di masyarakat, maka saya ingin membangun system yang baik, sehingga siapapun nanti yang akan menjadi kepala madrasah selanjutnya, citra madrasah tidak akan terpengaruh oleh figure dari kepala madrasah itu sendiri karena system yang baik telah terbangun. Baik nantinya ada penilaian atau tidak, maka seluruh warga madrasah akan menjalankan tugas dengan sangat ringan. Karena apa yang mereka lakukan berdasarkan pengabdian dan ingin menghasilkan karya.</i>	<i>Langkah dalam meningkatkan citra yaitu dengan memperbaiki system dan manajemen yang berada di madrasah.</i>
12.	<i>Bapak Hary (Kepala Madrasah), 02 -12-2014</i>	<i>Secara non fisik proses pembangunan citra yaitu melewati peningkatan prestasi siswa akademik dan non akademik, melakukan pengabdian kepada masarakat melalui kegiatan yang langsung bersentuhan dengan masyarakat seperti pawai taaruf, bersih jalan setelah meletus gunung kelud beberapa bulan yang lalu, kegiatan milad yang digelar secara terbuka untuk umum dan ditayangkan pada stasiun tv local (dhoho tv), perpisahan dengan bekerjasama dengan stasiun tv lokal.</i>	<i>Langkah dalam membangun citra secara non fisik yaitu dengan melakukan kegiatan ang langsung berhubungan dengan masyarakat.</i>

13.	Bapak Hary (Kepala Madrasah), 02 -12-2014	madrasah kami membentuk kelas rintisan jurusan yang meanampung siswa sebanyak 32 siswa. Kelas ini diperuntukkan bagi anak berprestasi namun berasal dari keluarga yang tidak mampu, sehingga madrasah memberikan bea siswa bagi mereka untuk dapat menikmati bangku sekolah dengan gratis.	Langkah dalam membangun citra dengan meningkatkan prestasi siswa dengan memberikan kesempatan bea siswa berprestasi bagi yang tidak mampu.
14.	Bapak Hary (Kepala Madrasah), 30 -10- 2014	Perbaiki secara kontinuitas dan kesinambungan untuk selalu semangat, maka saya sebagai pompa penyemangat dan pemberi motivasi bagi mereka. Bagi guru yang mengalami kendala maka saya akan lakukan pembinaan. (beliau /Pak hary harus lari bukan sekedar jalan, masukan dari pengawas saat mulai masuk).	Langkah dalam meningkatkan citrayaitu dengan memonitor dan mengontrol.
15.	Bapak Hary (Kepala Madrasah), 02 -12-2014	Target ketika ada kendala untuk mencapai tujuan, langkah awal sebagai kepala madrasah yaitu mengajak para guru untuk bermimpi bersama yang kemudian disertai dengan usaha untuk mencapainya sehingga kita dapat membangun madrasah yang berprestasi berakhlakul karimah dengan langkah demi langkah secara istikomah dan ikhtiyar.	Langkah dalam membangun citra yaitu dengan selalu memberikan motivasi dan semangat terhadap guru
16.	Bapak Hary (Kepala Madrasah), 10 -11- 2014	Untuk sanksi dan punishmen, karena sekarang masih masa pembelajaran, maka pengkaderan guru dengan dibina dan diarahkan	Langkah dalam membangun citra tentang kebijakan hukuman bagi yang melanggar.
17.	Bpk. Nursalim (Waka Humas), 18 - 11- 2014	Memang selama ini madrasah masih dikenal di masyarakat sebagai madrasah klas rendah, walaupun itu tidak semua masyarakat. Nah, peran humas dalam ini adalah memperkenalkan kepada masyarakat tentang keberadaan madrasah kita, baik melalui media massa maupun dengan yang lainny, kesemuanya itu adalah media sebagai upaya kita dalam memperkenalkan kepada masyarakat tentang madrasah.	Langkah dalam membangun citra yaitu dengan melakukan pengenalan madrasah pada masyarakat.
18.	Bapak Hary (Kepala Madrasah), 06 -11- 2014	Dalam mengenalkan madrasah kepada masyarakat, madrasah berbagi kalender secara gratis ke masjid, musholla, dan kantor instansi-instansi, kemudian untuk mendekati diri kepada masyarakat, kami sering mengadakan kegiatan atau acara yang dalam pelaksanaannya kami mengundang masyarakat. Bahkan dari madrasahpun tidak jarang bergabung dalam kegiatan yang dilakukan oleh masyarakat seperti prestasi siswa melalui rebana al-banjari dengan ikut serta pada kegiatan warga.	Langkah dalam membangun citra yaitu dengan melakukan kegiatan bersama masyarakat dan mengenalkan madrasah melalui media.
19.	Bapak Nursalim (Waka Humas), 03 -11- 2014	Yang dilakukan Bapak Hary untuk mengenalkan madrasah kepada masyarakat diantaranya seperti adanya open house, bakti social. Dan bagi warga madrasah sendiri, beliau melakukan kegiatan seperti anjansana baik pada sesama guru dan murid, safari romadhon, dan lainnya. Dengan	Langkah dalam membangun dan meningkatkan citra madrasah dengan mengadakan kegiatan yang dapat diterima oleh

		<i>adanya kegiatan ini, sedikit demi sedikit masyarakat menjadi lebih mengenal madrasah.</i>	<i>masyarakat sekitar.</i>
20.	<i>Ibu Erning (Waka Kesiswaan), 29 -101-R 2014,</i>	<i>Kelebihan dari pak Hary sebagai kepala madrasah yaitu mampu mendatangkan masyarakat ke madrasah untuk pengenalan tentang madrasah seperti pawai ta'aruf, anjangsana, menemui wali murid, adanya pertemuan awal masuk tahun ajaran atau saat raport'an atau saat lulusan. Selain itu dengan adanya banner madrasah dan adanya kegiatan milad madrasah yang dibuka untuk umum merupakan usaha-usaha beliau untuk meraih hari masyarakat .</i>	<i>Langkah dalam membangun dan meningkatkan citra madrasah dengan mengadakan kegiatan yang dapat diterima oleh masyarakat sekitar.</i>
21.	<i>Bapak Hary (Kepala Madrasah), 10 -11- 2014</i>	<i>Tiap tahun kami mengadakan try out bersama untuk tingkat smp dan mts, dan bagi siswa yang mendapatkan nilai bagus akan mendapatkan kesempatan mendaftar langsung menjadi calon peserta didik madrasah secara gratis dan tanpa melalui seleksi.</i>	<i>Langkah dalam meningkatkan citra yaitu dengan memberikan peluang pendaftaran gratis kepada calon peserta didik</i>
22.	<i>Bapak Hary (Kepala Madrasah), 30 -101- 2014</i>	<i>Strategi yang saya ambil dalam meningkatkan citra madrasah hampir sama dengan upaya dalam membangun citra madrasah. Pertama saya melakukan pembenahan ke dalam. Baru setelah itu kita menunjukkan diri ke masyarakat tentang inilah kami.</i>	<i>Langkah dalam meningkatkan citra</i>
23.	<i>Ibu Haniah (Waka Kurikulum) 06 -11- 2014,</i>	<i>Langkah yang sudah diambil beliau beberapa diantaranya dengan peningkatan fasilitas, manajemen kantor diperbaiki, peningkatan gaji/kesejahteraan guru. Kemudian ketika ada masalah, maka langkah pertama yang beliau lakukan adalah dengan melakukan musyawarah tertutup bersama waka dan apabila masih belum menemukan solusi maka seluruh guru dan staf dikumpulkan untuk mencari solusi bersama.</i>	<i>Langkah dalam meningkatkan citra yaitu dengan memperbaiki dan meningkatkan kualitas fasilitas dan system di madrasah.</i>
24.	<i>Bapak Hary (Kepala Madrasah), 10 -11- 2014</i>	<i>Untuk menjalin keharmonisasi ke dalam (sesama guru dan staf) yaitu dengan melakukan revitalisasi kegiatan yaitu diadakan pertemuan rutin tiap 2 bulan sekali. Selain itu juga dengan adanya anjangsana antar guru dan dengan adanya refreshing keluarga dengan tujuan menjalin kekompakan dan keharmonisasian karena dengan anjangsana dapat memotivasi hal positif antar sesama.</i>	<i>Langkah dalam meningkatkan citra yaitu dengan melakukan pertemuan rutin.</i>
25.	<i>Bapak Hary (Kepala Madrasah), 02 -12-2014</i>	<i>Salah satu hal yang terpenting dalam upaya untuk meningkatkan citra di madrasah adalah kebersamaan atau kekompakan kami. Sehingga sudah menjadi agenda wajib bagi madrasah, bahwa setiap akhir bulan ada rapat khusus kepala madrasah, pembina, guru, maupun karyawan yang dilaksanakan di luar-luar jam madrasah atau setelah pulang. Hal ini kami lakukan adalah untuk mengevaluasi dari setiap program yang terlaksana guna untuk mencari kelebihan dan kekurangannya serta mencari bagaimana solusinya.</i>	<i>Langkah dalam meningkatkan citra yaitu dengan membangun kekompakan dan kerukunan kepada sesame.</i>

26.	<i>Bapak Hary (Kepala Madrasah), 10-11-2014</i>	<i>Peningkatan kualitas input, proses, dan out put siswa. Dalam meningkatkan in put siswa maka langkah yang dilakukan yaitu dengan melakukan seleksi penerimaan calon siswa baru, melakukan penggodokan dalam proses kbm, dan peningkatan out put siswa dengan mengarahkan kepada siswa sesuai dengan minat dan kemampuan.</i>	<i>Langkah dalam meningkatkan citra itu dengan meningkatkan prestasi siswa baik secara in put maupun out put.</i>
27.	<i>Bpk Hary Wiyanto, - (Kepala Madrasah). 18-11-2014</i>	<i>Sedangkan pada pengembangan siswa Man Kandat Kabupaten Kediri yang nantinya diarahkan pada pengembangan potensi yaitu pembinaan akhlakul karimah, pembinaan intelegensi dan prestasi keilmuan serta pembinaan kreatifitas siswa. Untuk kegiatan ekstrakurikuler yang dilaksanakan untuk pembinaan bidang kesiswaan antara lain: pembacaan seni baca al-qur'an, kegiatan ketrampilan kepramukaan dan kegiatan lain-lainnya.</i>	<i>Langkah dalam meningkatkan citra yaitu dengan pembekalan dan pengembangan skill dan sikap terpuji kepada siswa.</i>
28.	<i>Bapak Arif (Waka Sarpras), 31-10-2014</i>	<i>Sosok Pak Hary termasuk kepala madrasah yang aktif seperti dalam kegiatan PHBN siswa diikutsertakan sebagai paskibraka area kecamatan, melakukan santunan anak yatim dalam rangka kegiatan PHBI, lalu dalam pengembangan jiwa social dengan melakukan donor darah, dan melakukan jum'at sehat dimana selakukan sepeda santai atau jalan santai oleh siswa dan guru agar dikenal oleh masyarakat.</i>	<i>Langkah dalam meningkatkan citra yaitu dengan mengadakan kegiatan yang ditujukan kepada masyarakat.</i>
29.	<i>Bpk Nursalim (Waka Humas), 24-11-2014</i>	<i>Untuk menjalin silaturahmi dengan Yayasan Al-Fajar, maka kami sering melakukan kegiatan yang melibatkan yayasan seperti ketika kegiatan PHBI, PHBN, anjangsana, dan safari romadhon.</i>	<i>Langkah dalam meningkatkan citra dengan menjaga hubungan dengan pihak luar.</i>
30.	<i>Bpk Nursalim (Waka Humas), 24-11-2014</i>	<i>Kerjasama madrasah dengan masyarakat yaitu dengan mengikut sertakan lomba-lomba apa saja yang nantinya akan membawa kemajuan bagi madrasah tersebut seperti halnya dengan mengikutsertakan MTQ yang diselenggraakan oleh pihak kabupaten maupun kecamatan dan dengan seperti secara tidak langsung mendekati kepada pihak yang berkompetensi bagi madrasah.</i>	<i>Langkah dalam meningkatkan citra yaitu dengan pembekalan dan pengembangan skill dan sikap terpuji kepada siswa.</i>
31.	<i>Bpk Nursalim (Waka Humas), 24-11-2014</i>	<i>Kami menjalin hubungan baik dengan smp dan mts sekitar yang diharapkan nantinya akan menjadi calon peserta didik madrasah yaitu meningkatkan in put siswa seperti melakukan kegiatan seperti memperkenalkan madrasah dengan promosi menggunakan fasilitas yang ada, ada try out secara gratis dan berhadiah tabanas dan yang mendapat peringkat juara akan mendapatkan kesempatan secara langsung mendaftar sebagai siswa pada tahun ajaran selanjutnya.</i>	<i>Langkah dalam meningkatkan citra yaitu dengan memberikan peluang pendaftaran gratis kepada calon peserta didik</i>
32.	<i>Bpk Choirul Arif, (Guru Penjaskes) 25-11-2014,</i>	<i>Jika dilihat dan dibandingkan dengan keadaan madrasah pada masa sebelumnya, madrasah sekarang ini sudah mulai ada generalisasi dari yang awalnya dikenal masyarakat sebagai</i>	<i>Hasil dari upaya perbaikan internal madrasah</i>

		<i>madrasah bernuansa muhammadiyah.</i>	
33.	<i>Bpk Agung, (Warga Lingkungan Madrasah) 29 -11- 2014</i>	<i>Man Kandat sekarang sering melakukan kegiatan di masyarakat, seperti kerja bakti/ jum'at bersih, terus seperti beberapa waktu yang lalu waktu gunung kelud meletus, mereka juga bergotong royong untuk membersihkan area sekitar madrasah dan lingkungan masyarakat. Sekarang semakin peduli dengan masyarakat.</i>	<i>Langkah dalam meningkatkan citra yaitu dengan mengadakan kegiatan yang ditujukan kepada masyarakat.</i>
34.	<i>Bpk Hary (Kepala Madrasah), 02-12-2014,</i>	<i>Dibandingkan dengan tahun-tahun sebelumnya, siswa kami semakin banyak yang tertarik untuk melanjutkan pendidikan mereka ke perguruan tinggi. oleh karena itu maka kami pun selalu mendorong dan membekali mereka dengan semangat untuk selalu menjadi lebih baik dari hari ke hari. dan ketika ini kami komunikasikan kepada wali murid, mereka memberikan respon positif.</i>	<i>Upaya pembimbingan kepada siswa sehingga terjadi Peningkatan semangat peserta didik untuk melanjutkan pendidikan</i>
35.	<i>Bpk Nursalim (Waka Humas), 24 -11- 2014</i>	<i>Pengabdian pada masyarakat diantaranya kerja bakti, bakti social seperti santunan anak yatim. Selain itu kami sering melakukan kerjasama dengan masjid, musholla dengan diadakan kegiatan pada bulan romadhon dimana melibatkan siswa secara langsung untuk mengisi kultum dengan tetap berdasarkan pantauan dan bimbingan kami, <u>dan ini sangat disambut positif oleh masyarakat.</u></i>	<i>Langkah dalam meningkatkan citra yaitu dengan mengadakan kegiatan yang ditujukan kepada masyarakat.</i>
36.	<i>Bpk Edi, (Warga Lingkungan Madrasah ) 22 -11- 2014</i>	<i>Sekarang, Man Kandat ini jadi lebih terbuka sama masyarakat. Kalo dulu madrasah ini lebih cenderung pada paham tertentu yang tidak sama dengan masyarakat. Dulu masjid paling aktifitasnya cuma buat sholat, tapi sekarang sering dilakukan untuk kegiatan keagamaan. Kadang masyarakat juga diundang.</i>	<i>Hasil dari upaya perbaikan internal madrasah</i>
37.	<i>Bpk Jaya, (Pedagang Kaki Lima), 17 -11- 2014,</i>	<i>Wah, sekarang Man Kandat jadi tambah bagus, bangunannya tambah besar, siswanya juga tambah banyak, penampilannya juga rapi-rapi</i>	<i>Hasil dari upaya perbaikan fisik madrasah</i>
38.	<i>Bpk Hary, (Kepala Madrasah), 02 -12-2014,</i>	<i>Keunggulan / ciri madrasah diantaranya tahlil, istighosah, sholat dhuha, jum'at jamaah, rebana al-banjari. Selain itu, madrasah juga melakukan kegiatan dengan mengundang puskesmas, kepolisian setempat, selain itu kami juga melakukan kegiatan tahunan seperti pawai budaya untuk mempromosikan keeksian madrasah, pengajian peringatan hari besar islam yang terbuka untuk masyarakat umum, melakukan kegiatan dengan sekolah (smp, mts, ma) sekitar untuk melakukan kegiatan persahabatan seperti lomba voli, sepak bola, dan lainnya.</i>	<i>Langkah dalam meningkatkan citra yaitu dengan pembekalan dan pengembangan skill dan sikap terpuji kepada siswa.</i>

**LAMPIRAN GAMBAR HASIL DOKUMENTASI**

1. *Gambar 01. Tampilan Madrasah dari Depan*



2. *Gambar 02. Tampilan Madrasah Pasca Perbaikan dan Pendirian Bangunan Madrasah Sebagai Penunjang Fasilitas Madrasah*



3. *Gambar 03. Kegiatan Keluar Madrasah Sebagai Upaya Eksistensi Diri Madrasah Kepada Masyarakat.*



4. *Gambar 04. Upaya Peningkatan Kualitas Tenaga Pendidik dan Tenaga Kependidikan*



5. *Gambar 05. Kegiatan Madrasah di Masyarakat*



6. *Gambar 06. Kegiatan Open House dan Bentuk Kepedulian Madrasah Kepada Masyarakat.*



7. *Gambar 07. Kegiatan Peningkatan Kompetensi Siswa*



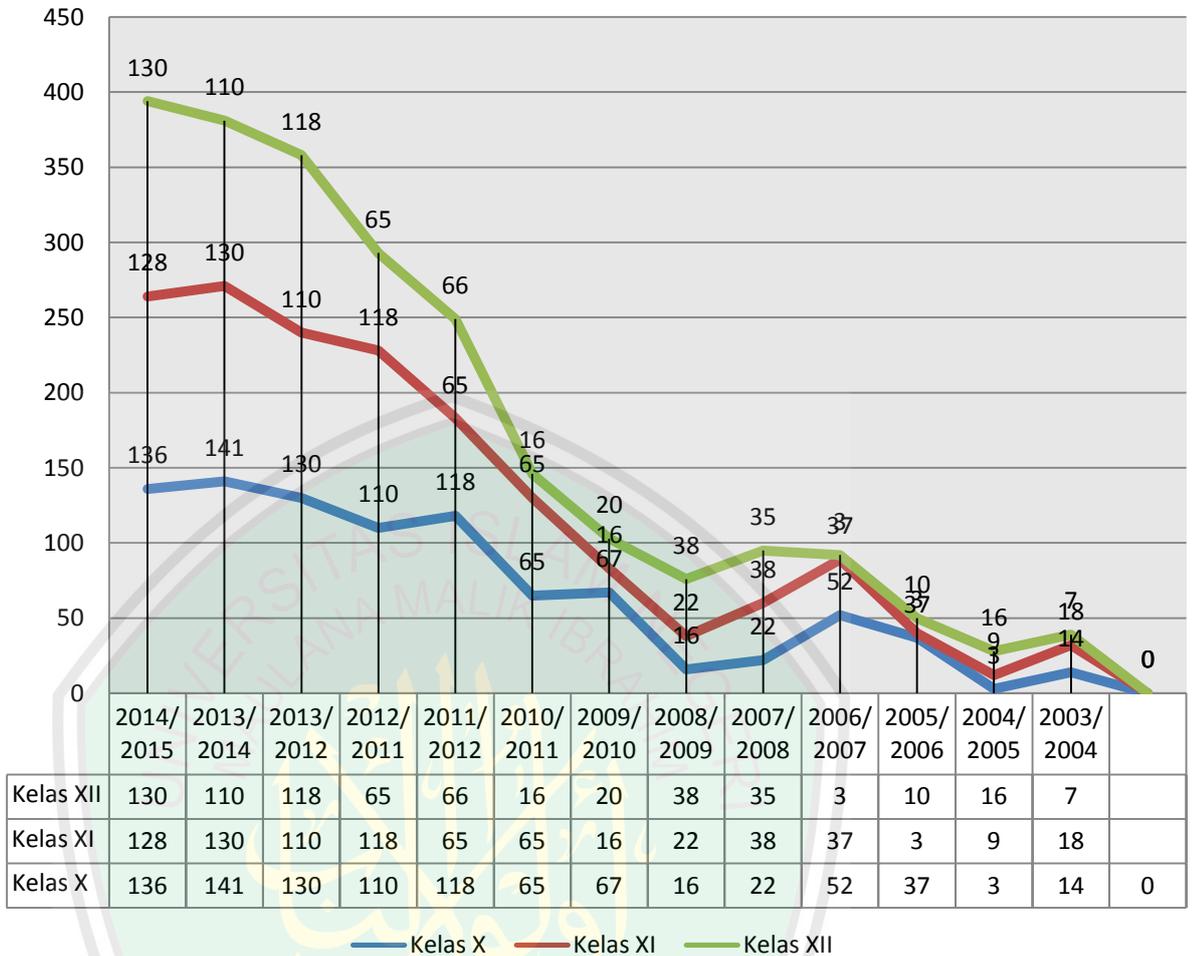
8. *Gambar 07. Kegiatan Santunan Anak Yatim yang digelar Bersama Yayasan Al-Fajar dan Pengembangan Jiwa Social dengan Melakukan Donor Darah*



9. *Gambar 08. Kegiatan Persahabatan dan Kegiatan yang Terbuka untuk Masyarakat Umum*



Gambar Perkembangan Jumlah Siswa



TAMPILAN MAN KANDAT



*Gedung Muka Man Kandat*



*Pasukan Paskibra Man Kandat*

*Kepala Man Kandat*



*Ruang Komputer*

*Lab Bahasa Dan Multimedia*

**KEGIATAN PENINGKATAN KEILMUAN PARA PENDIDIK**



*Kegiatan Diklat Dan Pelatihan Bagi Pendidik*



*Kegiatan Diklat Dan Pelatihan Bagi Pendidik*

**KEGIATAN PENINGKATAN KEILMUAN PESERTA DIDIK**



*Pembekalan Dinua Kerja Bagi Peserta Didik*



*Peningkatan Wawasan Kebangsaan*

**KEGIATAN PENINGKATAN KEILMUAN PESERTA DIDIK**



*Pembekalan Pengetahuan Tentang Obat-Obatan Terlarang*



*Partisipasi Dalam Kompetensi Sains TK. Nasional*



*Jaring Aspirasi Peserta Didik*



*Motivasi Pendidikan Dari Artis Ibu Kota*

**KEGIATAN PENINGKATAN KEILMUAN PESERTA DIDIK**



*Kegiatan Study Club Oleh Native Speaker*



*Ekstra MTQ Peserta Didik*

**KEGIATAN PENINGKATAN KEILMUAN PESERTA DIDIK**



*Ekstra Sepak Bola*



*Parade Musik Dan Apresiasi Seni*



*Juara MTQ TK.Propinsi*



*Kejuaraan Bela Diri Se Jawa -Bali*

**KEGIATAN MADRASAH UNTUK MASYARAKAT**



*Kegiatan Kerja Bhakti Di Sekitar Lingkungan Man Kandat*

**KEGIATAN MADRASAH UNTUK MASYARAKAT**



*Peringatan Maulid Nabi Bersama Yayasan Pendidikan Islam Al-Fajar*



*Kelompok Ekstra Rebana Dalam Kegiatan Di Masyarakat*

**KEGIATAN MADRASAH UNTUK MASYARAKAT**



*Pembelajaran Peserta Didik Kegiatan Berqurban Pada Hari Raya Idul Adha*



*Bhakti Sosial Di Sekitar Lingkungan Madrasah*



*Kepedulian Terhadap Bencana Alam*



*Kegiatan Donor Darah Oleh Warga Man Kandat*

**KEGIATAN PENGENALAN MADRASAH PADA MASYARAKAT DAN STAKEHOLDERS**



*Dzikir Dan Doa Bersama Pada Peringatan Milad Ke-4 Bersama Habib Husein*



*Turnamen Voly Bagi Smp Dan Mts Dalam Milad Ke 5 Man Kandat*



*Kegiatan Open House Pada Milad Man Kandat*



*Kegiatan Open House Pada Milad Man Kandat*



*Peringatan Tahun Baru Hijriyah*



*Pawai Budaya Man Kandat*