https://journal.nabest.id/index.php/annajah
e-ISSN: 2964-965X (Media Online) | p-ISSN: 2964-9633 (Media Cetak)
Vol. 5 No.6 (November 2026)

Submitted: 10-10-2026 | Accepted: 20-10-2026 | Published: 10-11-2026

STRATEGI MANAJEMEN KEPALA MADRASAH DALAM MEMBANGUN KEUNGGULAN KOMPETITIF DI MI I'ANATUT THOLIBIN PAGEJUGAN

Isnaeni Aprillia Dewi[1], M Rikza Chamammi[2*]
[1,2] Universitas Islam Negeri Walisongo, Semarang, Indonesia

Email: [1]Isnaeniii844@gmail.com , [2*]rikza@walisongo.ac.id

Abstract

Education is a fundamental foundation in the development of a nation and plays a strategic role in enhancing the quality of human resources. In an era of globalisation marked by increasingly fierce competition, madrasahs as Islamic educational institutions are required to innovate in management to build competitive advantages. However, many madrasahs in rural areas face significant resource limitations, necessitating effective management strategies to remain competitive. This research aims to examine the management strategies of madrasah heads in building competitive advantages at MI I'anatut Tholibin Pagejugan, the implementation of these strategies, and the supporting and inhibiting factors that influence their success. This study employs a qualitative field approach with data collection techniques through in-depth interviews, observations, and documentation studies. The subjects of the research include the madrasah head, teachers, school committee members, foundation managers, and parents of students. The research results are expected to reveal how madrasah heads analyse internal and external environments, formulate strategies based on potential and resource limitations, and implement strategies through flagship programmes such as tahfidz, extracurricular activities, and human resource development. The findings of this study contribute to the development of strategic management theory in Islamic education, particularly at the level of madrasah ibtidaiyah in rural areas, as well as providing practical implications for strengthening the leadership capacity of madrasah heads in facing global competitive challenges. This research is also expected to serve as a reference for other madrasahs facing similar limitations in building competitive advantages.

Keywords: *Strategic management, competitive advantage, school head, educational leadership.*

Abstrak

Pendidikan merupakan fondasi fundamental dalam pembangunan bangsa dan berperan strategis dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Dalam era globalisasi yang ditandai dengan persaingan semakin ketat, madrasah sebagai lembaga pendidikan Islam dituntut melakukan inovasi manajerial untuk membangun keunggulan kompetitif. Namun, banyak madrasah di wilayah rural menghadapi keterbatasan sumber daya yang signifikan, sehingga memerlukan strategi manajemen yang efektif untuk tetap bersaing. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji strategi manajemen kepala madrasah dalam membangun keunggulan kompetitif di MI I'anatut Tholibin Pagejugan, implementasi strategi tersebut, serta faktor pendukung dan penghambat yang memengaruhi keberhasilannya. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif lapangan dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumentasi. Subjek penelitian meliputi kepala madrasah, guru, komite sekolah, pengurus yayasan, dan orang tua siswa. Hasil penelitian diharapkan dapat mengungkap bagaimana kepala madrasah menganalisis lingkungan internal dan eksternal, merumuskan strategi berbasis potensi dan keterbatasan sumber daya, serta mengimplementasikan strategi melalui program unggulan seperti tahfidz, ekstrakurikuler, dan pengembangan SDM. Temuan penelitian ini berkontribusi pada pengembangan teori manajemen strategis pendidikan Islam, khususnya di tingkat madrasah ibtidaiyah di wilayah rural, serta memberikan implikasi praktis bagi penguatan kapasitas kepemimpinan kepala madrasah dalam menghadapi tantangan kompetisi global. Penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi referensi bagi madrasah lain yang menghadapi keterbatasan serupa dalam membangun keunggulan kompetitif.

Kata Kunci: Manajemen strategis, keunggulan kompetitif, kepala sekolah, kepemimpinan pendidikan

A. PENDAHULUAN

Pendidikan merupakan fondasi fundamental dalam pembangunan bangsa dan berperan strategis sebagai instrumen efektif untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Dalam konteks kontemporer, keberhasilan suatu negara tidak lagi semata-mata diukur dari kuantitas sumber daya manusia yang dimiliki, melainkan dari kapasitas negara tersebut dalam

Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

mengembangkan potensi manusia secara berkualitas. Oleh karena itu, pendidikan dipandang sebagai investasi jangka panjang yang memiliki dampak signifikan terhadap kemajuan peradaban sebuah bangsa (Safitri, 2023). Pendidikan tidak sekadar dimaknai sebagai proses transfer pengetahuan (*transfer of knowledge*), tetapi juga sebagai proses humanisasi yang bertujuan untuk memanusiakan manusia secara utuh. Pendidikan memfasilitasi pengembangan seluruh dimensi potensi manusia, mencakup kemampuan kognitif (intelektual), afektif (sikap dan nilai), serta psikomotorik (keterampilan fisik). Dengan demikian, pendidikan berperan krusial dalam membentuk individu yang tidak hanya unggul secara akademik, tetapi juga memiliki integritas kepribadian, ketangguhan karakter, dan kemampuan adaptasi terhadap dinamika lingkungan yang terus berubah. Safitri (2023) menegaskan bahwa pendidikan memainkan peran esensial dalam menciptakan keseimbangan antara kapasitas intelektual dan nilai moral, sehingga individu mampu merespons berbagai tantangan kontemporer dengan pendekatan yang bijaksana dan etis.

Dalam era globalisasi yang ditandai dengan persaingan semakin ketat di berbagai sektor, termasuk dunia pendidikan, madrasah sebagai lembaga pendidikan Islam dituntut untuk melakukan inovasi manajerial agar dapat bersaing dan menghasilkan lulusan berkualitas (Astutiningsih et al., 2024). Madrasah unggulan, sebagai salah satu bentuk institusi pendidikan Islam, diharapkan tidak hanya mencetak generasi berprestasi secara akademis, tetapi juga generasi berkarakter kuat dan berakhlak mulia (Fawzi & Dodi, 2022). Globalisasi yang lekat dengan perkembangan teknologi dan informasi telah menjadikan ekosistem pendidikan semakin kompetitif. Semakin cairnya sekat-sekat ruang dan waktu, serta terbukanya akses informasi, memberikan peluang sekaligus tantangan bagi setiap lembaga pendidikan untuk bertransformasi dan memperbaiki aspek kelembagaan guna menghadirkan daya saing yang berkelanjutan.

Dalam konteks ini, kepala madrasah memegang peran sentral dalam menentukan keberhasilan proses pendidikan. Sebagai pemimpin pendidikan, kepala madrasah tidak hanya bertanggung jawab dalam mengelola administrasi dan fasilitas, tetapi juga memainkan peran krusial sebagai manajer dalam meningkatkan kinerja guru dan membangun keunggulan institusional. Erawati (2017) menjelaskan bahwa peran manajerial kepala madrasah mencakup berbagai aspek, mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, hingga evaluasi kegiatan pendidikan. Peran kepala madrasah sebagai manajer juga mencakup kemampuan membangun hubungan yang baik dengan berbagai pemangku kepentingan, baik internal (guru, staf, siswa) maupun eksternal (orang tua, komunitas, pemerintah, dan instansi swasta). Komunikasi yang efektif akan menciptakan suasana kerja yang harmonis dan mendukung kolaborasi untuk mencapai tujuan pendidikan. Selain itu, kepala madrasah dituntut mampu beradaptasi dengan perubahan dan tantangan dalam dunia pendidikan, serta mencari solusi inovatif dan kreatif untuk mengatasi berbagai permasalahan yang muncul.

MI I'anatut Tholibin Pagejugan merupakan salah satu lembaga pendidikan dasar berbasis madrasah yang berada di bawah pengelolaan Yayasan Al Ishlah Pagejugan, Kabupaten Brebes, Jawa Tengah. Penyelenggaraan pendidikan di madrasah ini melibatkan berbagai pihak, antara lain yayasan, guru dan tenaga kependidikan, pemerintah, masyarakat, orang tua peserta didik, serta berbagai instansi negeri maupun swasta. Kondisi tersebut mencerminkan upaya membangun pengelolaan pendidikan melalui kerja sama dan kemitraan multipihak. Data dalam laporan pertanggungjawaban periode 2020–2025 menunjukkan perkembangan signifikan dalam jumlah peserta didik baru. Jumlah peserta didik baru tercatat sebanyak 12 siswa pada tahun pelajaran 2020/2021, meningkat menjadi 27 siswa pada 2021/2022, 35 siswa pada 2022/2023, 37 siswa pada 2023/2024, dan mencapai 54 siswa pada 2024/2025. Perkembangan tersebut menjadi salah satu indikator awal yang menarik untuk dikaji lebih

Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

lanjut mengenai strategi manajemen yang dilakukan oleh kepala madrasah dalam mengembangkan lembaga di tengah persaingan yang semakin ketat.

Selain perkembangan kuantitas peserta didik, madrasah ini juga memiliki berbagai kegiatan dan program pengembangan peserta didik yang dirancang untuk membangun keunggulan kompetitif. Program tersebut mencakup kegiatan kepramukaan, seni baca Al-Qur'an, marching band, renang, rebana, bola voli, dan pencak silat. Madrasah juga melaksanakan berbagai pembiasaan keagamaan seperti tahfidz Asmaul Husna dan Juz 30, praktik ibadah, istighasah, doa bersama, serta kegiatan yang berkaitan dengan kepedulian terhadap lingkungan. Berbagai program tersebut dapat menjadi bagian dari strategi lembaga dalam memberikan layanan pendidikan yang tidak hanya berorientasi pada aspek akademik, tetapi juga pada pembentukan karakter dan keterampilan peserta didik secara holistik. Dalam pelaksanaannya,menerapkan fungsi-fungsi manajemen secarasistematis dimulai dariperencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, hinggapengendalian. Sehingga setiap kegiatan yang dijalankan memiliki arah yang jelas dan mendukung tercapainya tujuan program secara efektif dan optimal. Ulya, N. H., & Chamami, M. R. (2026).

Chamami, M. R. (2026) mengatakan bahwa Mendisiplinkan Tanpa KekerasanPenerapan kedisiplinan tanpa hukuman fisik juga menjadi bagian dari strategi yang diterapkan dalam SRA. Misalnya, siswa yang terlambat Shalat ditempatkan di lokasi yang berbeda dan diberi tugas membaca Asmaul Husna. Bentuk hukuman ini dinilai efektif karena memberikan efek jera tanpa menggunakan kekerasan. Siswa merasa malu ketika dipisahkan dari yang lain, sehingga mereka cenderung tidak mengulangi pelanggaran yang sama Hukuman tersebut bertujuan untuk memberikan efek jera kepada anak-anak agar tidak mengulangi kesalahan yang sama. Pendekatan ini tidak dimaksudkan untuk menyerang mental atau psikologis anak. Sebaliknya, anak cenderung menjadi lebih tenang dan mengikuti arahan guru yang sedang mengajar, terinspirasi oleh perilaku tertib teman-temannya.

Guru memilih metode, model pembelajaran yang sesuai dengan materi ajar dan kondisi siswa, sebagai salah satu solusi agar penyampaian pembelajaran berjalan dengan efektif dan efesian (Mahmudah, I. W., & Chamami, M. R. (2025)).

Strategi pengelolaan juga terlihat pada bidang pendidik dan tenaga kependidikan. Kepala madrasah menyusun program pendayagunaan pendidik dan tenaga kependidikan, pembagian tugas mengajar, pemberian tugas tambahan, serta penyesuaian jumlah tenaga pendidik dan kependidikan berdasarkan kebutuhan madrasah. Dalam bidang sarana dan prasarana, madrasah melakukan perencanaan, pemenuhan, pendayagunaan, evaluasi, pemeliharaan, renovasi, dan penyusunan skala prioritas pengembangan fasilitas pendidikan. Pendekatan ini mencerminkan penerapan prinsip manajemen strategis yang menekankan pada analisis situasi, penetapan prioritas, dan alokasi sumber daya secara efektif.

Meskipun demikian, perkembangan tersebut tidak terlepas dari berbagai keterbatasan dan tantangan. Laporan pertanggungjawaban menunjukkan masih terdapat sarana prasarana yang membutuhkan perbaikan, keterbatasan fasilitas tertentu, serta kebutuhan penguatan sumber pembiayaan dan dukungan berbagai pihak. Laporan tersebut juga memberikan rekomendasi agar madrasah memperoleh dukungan pembiayaan, rehabilitasi ruang kelas, sarana perpustakaan, alat peraga pendidikan, serta pengembangan sumber dana lainnya. Berdasarkan hasil observasi dan wawancara awal yang dilakukan pada Sabtu, 25 September 2026, ditemukan beberapa permasalahan spesifik. Pertama, keterbatasan sumber daya manusia (SDM), di mana jumlah guru yang ada hanya 15 orang sehingga mengalami kendala waktu terutama ketika ada kegiatan Hari Besar Keagamaan Islam (HBKI). Kedua, keterbatasan sarana dan prasarana, di mana fasilitas digital baru terpenuhi 70% dengan jumlah komputer hanya 2 unit, kipas angin dan ventilasi belum merata, penerangan kurang,

Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

serta sarana olahraga yang sering rusak. Bahkan ruang khusus guru pun belum tersedia. Di sisi lain, madrasah dituntut untuk terus berinovasi dengan berbagai program unggulan baru seperti seni marketing, Calistung (Baca Tulis Hitung), seni bermain untuk penanaman karakter, serta program ekstrakurikuler seperti Pramuka, tilawah, rebana klasik dan modern, hadroh, dan pidato empat bahasa (Arab, Inggris, Jawa, dan Indonesia). Akan tetapi, beberapa program seperti marching band terpaksa berhenti karena kekurangan guru pembina.

Untuk mengatasi berbagai kendala tersebut, kepala madrasah telah melakukan beberapa strategi. Strategi tersebut meliputi: (1) peningkatan kompetensi guru melalui pelatihan rutin sebulan sekali melalui KKG, KKM, dan kegiatan setoran yang anggarannya bersumber dari dana BOS; (2) strategi manajerial dengan melakukan modifikasi program secara digital dan melakukan penambahan jam pelajaran; (3) strategi pemasaran (*marketing*) melalui komunikasi yang intensif antara madrasah dan orang tua melalui komite sekolah; dan (4) strategi pengembangan sarana dengan merencanakan pembuatan studio mini sebagai pusat kegiatan pidato, tilawah, dan rebana, serta optimalisasi penggunaan 3 ruang kelas sore yang sudah dilengkapi kipas dan karpet.

Kondisi tersebut menarik untuk dikaji secara akademik karena keunggulan sebuah lembaga pendidikan tidak hanya ditentukan oleh ketersediaan sumber daya, tetapi juga oleh bagaimana sumber daya tersebut dikelola melalui strategi yang tepat. Kepala madrasah dituntut mampu melihat potensi dan keterbatasan lembaga, menentukan prioritas, menggerakkan sumber daya, membangun kerja sama, serta melakukan evaluasi terhadap program yang telah dilaksanakan. Fenomena di MI I'anatut Tholibin Pagejugan menunjukkan bahwa meskipun menghadapi keterbatasan signifikan, madrasah ini mampu menunjukkan tren peningkatan jumlah peserta didik dan mengembangkan berbagai program unggulan. Hal ini mengindikasikan adanya strategi manajemen yang efektif yang diterapkan oleh kepala madrasah dalam membangun keunggulan kompetitif.

Namun demikian, masih terdapat celah penelitian (*research gap*) yang perlu diisi. Sebagian besar penelitian terdahulu tentang manajemen strategis di madrasah lebih banyak berfokus pada madrasah tingkat menengah (MTs/MA) atau madrasah berbasis pesantren besar di perkotaan. Penelitian tentang strategi kepala madrasah dalam membangun keunggulan kompetitif di tingkat madrasah ibtidaiyah (MI) di wilayah rural dengan keterbatasan sumber daya masih relatif terbatas. Selain itu, banyak studi yang hanya melaporkan strategi secara makro tanpa menggali proses mikro-strategis bagaimana kepala madrasah mengintegrasikan teori manajemen strategis dengan nilai-nilai Islam dalam praktik sehari-hari.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini diarahkan untuk mengetahui secara lebih mendalam mengenai strategi manajemen kepala madrasah dalam membangun keunggulan kompetitif di MI I'anatut Tholibin Pagejugan. Penelitian ini juga akan mengkaji bagaimana strategi tersebut diimplementasikan dalam berbagai bidang pengelolaan madrasah, serta faktor-faktor yang mendukung dan menghambat pelaksanaannya. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi empiris dan teoretis bagi pengembangan ilmu manajemen pendidikan Islam, khususnya dalam konteks madrasah ibtidaiyah di wilayah rural.

B. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian lapangan (*field research*) untuk mengkaji secara mendalam strategi manajemen kepala madrasah dalam membangun keunggulan kompetitif. Penelitian dilaksanakan di MI I'anatut Tholibin Pagejugan, Kecamatan Brebes, Kabupaten Brebes, Jawa Tengah, pada bulan september-

Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

oktober 2026. Objek penelitian mencakup formulasi strategi, implementasi strategi, serta faktor pendukung dan penghambat dalam membangun keunggulan kompetitif madrasah. Subjek penelitian terdiri atas sembilan informan, yaitu kepala madrasah (1 orang), guru (2orang), dan orang tua peserta didik (3 orang). Pemilihan informan menggunakan teknik *purposive sampling* dengan mempertimbangkan pengetahuan, keterlibatan dalam pengelolaan maupun pelaksanaan program madrasah, serta kesediaan untuk berpartisipasi dalam penelitian.

Instrumen utama penelitian adalah peneliti sendiri (*human instrument*) yang didukung oleh pedoman wawancara semiterstruktur, lembar observasi, pedoman dokumentasi, alat perekam, dan catatan lapangan. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumentasi. Wawancara dilakukan untuk memperoleh informasi mengenai perumusan dan pelaksanaan strategi manajemen kepala madrasah serta faktor-faktor yang memengaruhinya. Observasi dilakukan untuk mengamati kondisi lingkungan madrasah, pelaksanaan program unggulan, proses pembelajaran, dan budaya organisasi. Sementara itu, studi dokumentasi dilakukan dengan menelaah Laporan Pertanggungjawaban Kepala Madrasah periode 2020–2025 serta publikasi kegiatan melalui media sosial madrasah yang berkaitan dengan perkembangan peserta didik, prestasi, dan program kelembagaan.

Data dianalisis menggunakan analisis tematik (*thematic analysis*) berdasarkan model Braun dan Clarke (2006), yang meliputi enam tahapan, yaitu familiarisasi data, penyusunan kode awal, identifikasi tema, peninjauan tema, pendefinisian dan penamaan tema, serta penyusunan laporan hasil analisis. Keabsahan data diperkuat melalui triangulasi sumber, triangulasi teknik, dan *member checking* untuk memastikan kesesuaian temuan dengan informasi yang diperoleh dari informan.

C. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi manajemen kepala madrasah dalam membangun keunggulan kompetitif di MI I'anatut Tholibin Pagejugan diwujudkan melalui pengembangan program unggulan, optimalisasi sumber daya manusia, penguatan identitas pendidikan Islam, serta pembangunan hubungan dengan masyarakat. Strategi tersebut dikembangkan dalam kondisi kelembagaan yang menghadapi keterbatasan tenaga pendidik, fasilitas pembelajaran, dan sarana pendukung. Meskipun demikian, madrasah menunjukkan perkembangan jumlah peserta didik baru yang meningkat selama periode 2020–2025. Berdasarkan laporan pertanggungjawaban kepala madrasah, jumlah peserta didik baru meningkat. Perkembangan tersebut menunjukkan adanya peningkatan penerimaan peserta didik baru dan menjadi salah satu indikasi meningkatnya daya tarik madrasah di tengah persaingan antarlembaga pendidikan.

Perkembangan Peserta Didik Baru MI I'anatut Tholibin Pagejugan

Tabel 1. Data peserta didik

No.	Tahun Ajaran	Jumlah Siswa Lulus	Jumlah Siswa Masuk	Ket.
1	2020/ 2021	21 orang	12 orang	
2	2021/ 2022	13 orang	27 orang	
3	2022/ 2023	12 orang	35 orang	
4	2023/ 2024	25 orang	37 orang	
5	2024/2025	16 orang	54 orang	
6	2025/2026		25 orang	Data sementara
Jumlah siswa		**87 orang**	**181 orang**	

Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

Sumber : Dokumen laporan LPJ

Perkembangan tersebut perlu dipahami dalam konteks pengelolaan strategis lembaga pendidikan. Peningkatan jumlah peserta didik baru sebesar 42 siswa selama periode pengamatan menunjukkan pertumbuhan penerimaan sebesar 350% dibandingkan tahun awal. Namun, peningkatan tersebut tidak dapat secara langsung dinyatakan sebagai akibat tunggal dari strategi kepala madrasah karena keputusan masyarakat dalam memilih lembaga pendidikan juga dapat dipengaruhi oleh faktor lokasi, biaya, kualitas layanan, reputasi, dan kondisi lingkungan pendidikan. Oleh karena itu, data pertumbuhan peserta didik diposisikan sebagai indikator perkembangan kelembagaan yang perlu dianalisis bersama temuan wawancara.

Strategi utama yang teridentifikasi adalah pengembangan diferensiasi layanan pendidikan melalui integrasi program keagamaan, akademik, teknologi, dan ekstrakurikuler. Berdasarkan wawancara dengan kepala madrasah dan guru, MI I'anatut Tholibin Pagejugan mengembangkan program tahfidz dan tahsin Al-Qur'an, pembiasaan ibadah, Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK), Pramuka, tilawah, rebana, serta pembinaan pidato dalam empat bahasa, yaitu bahasa Arab, Inggris, Jawa, dan Indonesia. Selain itu, kepala madrasah menyampaikan adanya pengembangan program Calistung (baca, tulis, dan hitung), kegiatan seni dan bermain untuk pembentukan karakter, serta program pembinaan yang menjangkau lingkungan taman kanak-kanak di sekitar madrasah. Pengembangan berbagai program tersebut menunjukkan upaya madrasah menghadirkan layanan pendidikan yang tidak hanya berorientasi pada penguasaan pengetahuan, tetapi juga pembentukan karakter religius, keterampilan, dan potensi peserta didik.

Dalam perspektif manajemen strategis, pengembangan program unggulan dapat diinterpretasikan sebagai penerapan strategi diferensiasi, yaitu penciptaan karakteristik layanan yang memberikan nilai tambah dan membedakan suatu lembaga dari lembaga lain. Pada konteks pendidikan Islam, diferensiasi tersebut tidak hanya dibangun melalui keragaman program, tetapi juga melalui integrasi nilai-nilai keislaman dengan kebutuhan pendidikan kontemporer. Program tahfidz, tahsin, dan pembiasaan ibadah menjadi bagian dari identitas keislaman madrasah, sedangkan pembelajaran TIK, literasi, numerasi, dan kegiatan ekstrakurikuler memperluas kompetensi yang ditawarkan kepada peserta didik. Perpaduan ini menunjukkan arah pengembangan keunggulan kompetitif yang berbasis pada kekhasan layanan pendidikan.

Indikasi terbentuknya nilai pembeda tersebut diperkuat oleh keterangan salah satu guru, yang menyampaikan bahwa sejumlah sekolah dan madrasah lain menunjukkan ketertarikan terhadap program yang dikembangkan MI I'anatut Tholibin Pagejugan, khususnya pembelajaran TIK dan hafalan Juz 30. Ketertarikan tersebut menunjukkan bahwa inovasi program mulai memperoleh perhatian dari lingkungan pendidikan sekitar. Akan tetapi, temuan ini masih bersifat persepsi informan sehingga belum dapat digunakan untuk menyimpulkan bahwa madrasah memiliki keunggulan lebih tinggi dibandingkan lembaga lain. Meskipun demikian, fenomena tersebut mengindikasikan adanya potensi diferensiasi yang dapat dikembangkan menjadi identitas kelembagaan.

Selain pengembangan program, kepala madrasah menerapkan strategi penguatan sumber daya manusia melalui kegiatan peningkatan kompetensi pendidik. Berdasarkan hasil wawancara, madrasah memiliki 15 orang guru dan kepala madrasah menyampaikan bahwa guru telah memiliki sertifikasi. Peningkatan kompetensi dilaksanakan melalui Kelompok Kerja Guru (KKG), Kelompok Kerja Madrasah (KKM), serta kegiatan pelatihan yang diselenggarakan secara daring maupun luring. Kegiatan tersebut diupayakan berlangsung setiap bulan, meskipun jadwal pelaksanaannya tidak selalu tetap. Pembiayaan pelatihan

Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

tertentu didukung dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS), sementara sebagian pelatihan dapat diikuti secara gratis melalui penyelenggara dari tingkat pusat.

Strategi pengembangan tenaga pendidik tersebut menunjukkan bahwa kepala madrasah menempatkan guru sebagai sumber daya penting dalam pencapaian tujuan kelembagaan. Dalam pendekatan berbasis sumber daya (resource-based view), kemampuan organisasi dalam mengembangkan dan memanfaatkan sumber daya internal merupakan salah satu faktor yang dapat mendukung pembentukan keunggulan kompetitif. Pada lembaga pendidikan, kompetensi guru, kemampuan bekerja sama, dan keterlibatan dalam pelaksanaan program merupakan sumber daya yang berpotensi menghasilkan nilai pendidikan. Namun, keberadaan guru bersertifikasi dan pelaksanaan pelatihan belum secara otomatis menunjukkan peningkatan mutu pembelajaran. Dampak strategi pengembangan sumber daya manusia perlu dinilai melalui perubahan kompetensi, kualitas proses pembelajaran, dan capaian peserta didik.

Strategi lainnya terlihat melalui penguatan hubungan dengan orang tua dan masyarakat. Kepala madrasah menyampaikan bahwa komunikasi dengan wali murid dilakukan melalui keterlibatan komite madrasah. Temuan ini didukung oleh wawancara dengan tiga wali murid yang secara umum memberikan penilaian positif terhadap komunikasi dan pelayanan guru. Wali murid menyampaikan bahwa guru memiliki sikap ramah, mudah diajak berkomunikasi, serta terbuka terhadap masukan orang tua. Dalam perspektif manajemen hubungan pemangku kepentingan, komunikasi tersebut berpotensi memperkuat kepercayaan masyarakat terhadap lembaga. Kepercayaan menjadi modal sosial yang penting karena keberlangsungan madrasah sangat berkaitan dengan dukungan orang tua dan lingkungan sekitarnya.

Dengan demikian, strategi manajemen kepala madrasah dalam membangun keunggulan kompetitif dapat dipahami melalui tiga orientasi utama, yaitu diferensiasi layanan pendidikan, pengembangan kapasitas sumber daya manusia, dan penguatan hubungan dengan masyarakat. Ketiga orientasi tersebut saling berkaitan dalam membangun nilai pendidikan yang ditawarkan madrasah. Pertumbuhan peserta didik baru selama periode 2020–2025 menjadi indikator perkembangan yang sejalan dengan upaya tersebut, meskipun hubungan kausal antara strategi manajemen dan peningkatan penerimaan siswa masih memerlukan pengujian melalui bukti empiris yang lebih luas.

Implementasi Strategi Manajemen Kepala Madrasah dalam Mewujudkan madrasah unggulan

Implementasi strategi manajemen kepala madrasah diwujudkan melalui pengorganisasian tenaga pendidik, pelaksanaan program unggulan, pengembangan kegiatan ekstrakurikuler, serta pemanfaatan sarana dan prasarana yang tersedia. Hasil penelitian memperlihatkan bahwa pelaksanaan strategi tidak berlangsung secara seragam. Sebagian program telah menjadi kegiatan rutin madrasah, sedangkan program lainnya masih dalam tahap pengembangan atau mengalami hambatan karena keterbatasan sumber daya dan fasilitas madrasah. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa implementasi strategi merupakan proses penyesuaian antara tujuan pengembangan kelembagaan dengan kemampuan operasional madrasah.

Pada bidang pendidikan keagamaan, implementasi strategi terlihat melalui kegiatan pembiasaan ibadah yang dilaksanakan secara terjadwal. Berdasarkan wawancara dengan salah satu guru (linda) madrasah, kegiatan pembiasaan ibadah dilaksanakan setiap hari Sabtu dan diikuti oleh peserta didik kelas I sampai kelas VI. Kegiatan tersebut berlangsung di masjid dengan rangkaian pembacaan Asmaul Husna, hafalan surat-surat pendek Juz 30, praktik

Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

ibadah, dan zikir. Pelaksanaannya melibatkan pembagian tugas antarguru, mulai dari mengarahkan siswa menuju masjid, mendampingi wudu, mengatur ketertiban, hingga memimpin kegiatan keagamaan. Sementara itu, wawancara dengan guru (ridwan) menunjukkan bahwa madrasah juga melaksanakan kegiatan istigasah setiap Jumat Kliwon atau sekitar satu bulan sekali. Pembiasaan keagamaan tersebut memperlihatkan bahwa nilai-nilai Islam diintegrasikan ke dalam kegiatan pendidikan yang dilaksanakan di luar pembelajaran formal.



Sumber: pembiasaan ibadah (sholat duha,juz ama,asmaul husna)

Pelaksanaan kegiatan keagamaan menunjukkan adanya proses pengorganisasian sumber daya manusia melalui pembagian tanggung jawab dan koordinasi antarguru. Pola tersebut mencerminkan bahwa implementasi strategi tidak hanya bergantung pada kepala madrasah sebagai pengambil keputusan, tetapi juga pada keterlibatan tenaga pendidik sebagai pelaksana program. Dalam perspektif manajemen pendidikan Islam, pembiasaan ibadah menjadi instrumen pendidikan karakter yang menghubungkan aspek pengetahuan, praktik, dan pembentukan perilaku religius. Melalui kegiatan yang dilakukan secara berulang, madrasah berupaya membentuk kebiasaan keagamaan peserta didik sebagai bagian dari identitas layanan pendidikannya.

Hasil wawancara dengan wali murid memberikan gambaran mengenai manfaat yang dirasakan dari pelaksanaan program tersebut. Wali murid pertama menyampaikan bahwa anak menunjukkan perkembangan dalam menghafal surat pendek, membaca Al-Qur'an, serta membiasakan perilaku keagamaan seperti mengucapkan salam dan bersalaman dengan orang tua. Wali murid kedua menilai pembelajaran Al-Qur'an sebagai program yang memberikan manfaat bagi perkembangan pengetahuan agama anak. Sementara itu, wali murid ketiga menyampaikan bahwa kemampuan membaca Al-Qur'an anak mengalami perkembangan setelah mengikuti pendidikan di madrasah. Kesesuaian antara keterangan guru mengenai pelaksanaan program dan pengalaman wali murid mengenai perkembangan anak memberikan dukungan awal terhadap kontribusi program keagamaan dalam membentuk nilai tambah layanan pendidikan.

Temuan tersebut memperlihatkan bahwa keunggulan madrasah tidak hanya diarahkan pada penyediaan program yang beragam, tetapi juga pada manfaat pendidikan yang dirasakan oleh penerima layanan. Namun, perubahan kemampuan dan perilaku peserta didik yang dilaporkan orang tua belum dapat sepenuhnya diatribusikan kepada program madrasah karena perkembangan anak juga dipengaruhi lingkungan keluarga dan pengalaman belajar lainnya. Oleh sebab itu, pengalaman wali murid lebih tepat dipahami sebagai bukti perseptual mengenai manfaat layanan pendidikan, bukan sebagai pengukuran langsung efektivitas program.

Pada bidang akademik dan teknologi, madrasah mengimplementasikan strategi melalui penguatan kemampuan literasi, numerasi, dan pengenalan TIK. Berdasarkan wawancara dengan guru, pengembangan literasi dilakukan melalui upaya membangun kebiasaan

Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

membaca dengan memanfaatkan perpustakaan. Kepala madrasah juga menyampaikan adanya pengembangan kelas Calistung sebagai bagian dari penguatan kemampuan dasar peserta didik. Sementara itu, program TIK dilaksanakan bagi siswa kelas IV, V, dan VI dengan pengaturan jadwal secara bergantian. Berdasarkan keterangan dari guru lain, madrasah memiliki dua unit komputer untuk kegiatan praktik, sehingga peserta didik harus menggunakan perangkat tersebut secara bergiliran. Sebagian siswa juga diminta membawa keyboard sendiri sebagai sarana pendukung pembelajaran.



Sumber : praktik pelajran TIK

Kondisi tersebut menunjukkan bahwa madrasah berupaya mempertahankan pelaksanaan program meskipun menghadapi keterbatasan fasilitas. Pengaturan jadwal penggunaan komputer merupakan bentuk penyesuaian operasional untuk mengoptimalkan sarana yang tersedia. Namun, terbatasnya jumlah perangkat berpotensi membatasi kesempatan siswa dalam memperoleh pengalaman praktik secara langsung. Dengan demikian, keberadaan program TIK belum dapat sepenuhnya dipandang sebagai keunggulan operasional apabila akses terhadap fasilitas pembelajaran masih belum memadai. Dalam konteks ini, pengembangan keunggulan kompetitif memerlukan kesesuaian antara inovasi program dan kesiapan sumber daya pendukung.

Selain itu, kepala madrasah menyampaikan bahwa ketersediaan fasilitas digital diperkirakan mencapai sekitar 70% dan terdapat rencana pembangunan studio mini yang akan digunakan untuk kegiatan pidato, tilawah, dan rebana. Rencana tersebut memperlihatkan adanya orientasi pengembangan lingkungan belajar yang tidak terbatas pada ruang kelas. Namun, karena studio mini masih berada pada tahap perencanaan, keberadaannya belum dapat dinilai sebagai capaian implementasi. Hal ini memperlihatkan pentingnya membedakan program yang telah dilaksanakan dengan program yang masih direncanakan dalam menilai kemajuan strategi manajemen.

Implementasi strategi juga diwujudkan melalui kegiatan ekstrakurikuler yang bertujuan mengembangkan bakat, minat, dan keterampilan peserta didik. Berdasarkan wawancara dengan kepala madrasah, kegiatan yang masih berjalan meliputi Pramuka, tilawah, dan rebana. Madrasah juga mengembangkan pembinaan pidato empat bahasa serta kegiatan seni keagamaan seperti rebana klasik, rebana modern, dan hadroh. Keterangan guru menunjukkan bahwa Pramuka merupakan salah satu program yang aktif dengan kegiatan yang diselenggarakan di dalam maupun di luar lingkungan madrasah. Keberadaan program tersebut memperlihatkan bahwa pengembangan peserta didik tidak hanya berfokus pada kemampuan akademik, tetapi juga mencakup keterampilan sosial, kedisiplinan, kreativitas, dan penguatan identitas keislaman.

Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

Selain mengalami peningkatan kwatintas peserta didik dalam tiap tahun ajaran baru, peserta didik/ siswa MI Iánatut tholibin juga menorehkan catatan prestasi mulai tingkat dabin samapai nasional.

Tabel 2. Prestasi siswa 2021-2025

Tahun	Desa	Kecamatan	Kabupaten	Karesidenan	Nasional	Total
2021/2022	–	3	–	–	–	3
2022/2023	1	–	–	–	–	1
2023/2024	–	7	5	–	2	14
2024/2025	–	6	–	7	–	13
Total	**1**	**16**	**5**	**7**	**2**	**30**

Sumber: dokumen laporan LPJ

Dari aspek pembiayaan, kepala madrasah menyampaikan bahwa kegiatan ekstrakurikuler didukung melalui iuran peserta didik dan dana BOS. Terdapat pula keterangan mengenai peningkatan alokasi anggaran dari angka 60 menjadi 75 untuk mendukung kegiatan ekstrakurikuler, termasuk pembelian seragam. Akan tetapi, karena satuan dan periode anggaran belum dijelaskan secara pasti, informasi tersebut belum dapat digunakan untuk menghitung peningkatan pembiayaan. Pada sisi lain, salah satu kegiatan yang sebelumnya dilaksanakan, yaitu marching band, mengalami penghentian sementara akibat keterbatasan tenaga pendidik. Kondisi ini menunjukkan bahwa pengembangan program unggulan membutuhkan kesinambungan antara perencanaan, ketersediaan pembina, dan kemampuan pembiayaan.

Pada aspek sarana dan prasarana, kepala madrasah berupaya melakukan perbaikan fasilitas secara bertahap. Beberapa ruang kelas telah dilengkapi kipas angin dan karpet, tetapi masih terdapat keterbatasan berupa ruang guru yang belum tersedia, fasilitas penerangan dan ventilasi yang belum merata, serta sarana olahraga yang membutuhkan pemeliharaan. Kondisi tersebut diperkuat oleh wawancara dengan salah satu wali murid yang menyampaikan bahwa terdapat ruang kelas yang pembangunannya belum selesai. Temuan ini memperlihatkan adanya kesenjangan antara pengembangan program pendidikan dan kesiapan infrastruktur pendukung.

Secara keseluruhan, implementasi strategi manajemen kepala madrasah memperlihatkan upaya mengintegrasikan program keagamaan, akademik, teknologi, dan ekstrakurikuler melalui pemanfaatan sumber daya yang tersedia. Namun, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa implementasi tersebut masih berada dalam proses penguatan kelembagaan. Oleh karena itu, upaya mewujudkan MI I'anatut Tholibin Pagejugan sebagai institusi pendidikan unggulan perlu dipahami sebagai proses pengembangan yang membutuhkan konsistensi pelaksanaan, penguatan kapasitas internal, dan evaluasi berkelanjutan terhadap hasil program.

Faktor Pendukung dan Penghambat Keberhasilan dalam Membangun Keunggulan Kompetitif

Hasil penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan strategi manajemen kepala madrasah dipengaruhi oleh interaksi antara sumber daya internal, dukungan pemangku kepentingan, serta berbagai keterbatasan operasional yang dihadapi lembaga. Faktor pendukung yang teridentifikasi meliputi kompetensi dan kerja sama tenaga pendidik, keberagaman program unggulan, dukungan pembiayaan, serta hubungan positif dengan masyarakat. Sementara itu, faktor penghambat mencakup keterbatasan jumlah guru, sarana dan prasarana yang belum memadai, pengaturan waktu pelaksanaan program, serta perbedaan tingkat kedisiplinan dan kemampuan akademik peserta didik.

Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

Salah satu faktor pendukung utama adalah keterlibatan tenaga pendidik dalam pelaksanaan program. Madrasah memiliki 15 orang guru yang menjalankan kegiatan pembelajaran dan berbagai program pengembangan peserta didik. Berdasarkan wawancara dengan kepala madrasah, guru memperoleh kesempatan mengikuti pelatihan melalui KKG, KKM, dan kegiatan pengembangan kompetensi lainnya. Selain itu, pembagian tugas dalam pelaksanaan pembiasaan ibadah menunjukkan adanya kerja sama antarguru untuk memastikan kegiatan dapat berlangsung. Kolaborasi tersebut menjadi modal organisasi yang penting karena keberhasilan strategi pendidikan tidak hanya ditentukan oleh kemampuan kepala madrasah dalam merumuskan program, tetapi juga oleh kesediaan dan kemampuan tenaga pendidik dalam melaksanakannya.

Keberagaman program unggulan juga menjadi faktor pendukung pembentukan daya tarik kelembagaan. Program keagamaan, TIK, Pramuka, tilawah, dan kegiatan seni memberikan pilihan pengalaman pendidikan yang lebih luas bagi peserta didik. Temuan ini sejalan dengan persepsi wali murid kedua yang menilai madrasah menyediakan layanan pendidikan yang beragam atau memiliki "paket lengkap". Penilaian tersebut menunjukkan bahwa keberagaman layanan dapat menjadi salah satu nilai yang diapresiasi oleh orang tua. Namun, nilai tambah program tidak hanya ditentukan oleh jumlah kegiatan yang tersedia, melainkan juga oleh kualitas pelaksanaan dan manfaat yang diperoleh peserta didik.

Faktor pendukung berikutnya adalah hubungan positif antara madrasah dan orang tua. Hasil wawancara dengan tiga wali murid menunjukkan bahwa komunikasi dengan guru dinilai baik, ramah, dan terbuka terhadap masukan. Dalam perspektif pengelolaan lembaga pendidikan, hubungan tersebut dapat memperkuat modal sosial dan kepercayaan masyarakat. Dukungan orang tua menjadi penting karena keputusan memilih dan mempertahankan anak di suatu lembaga pendidikan berkaitan dengan persepsi terhadap kualitas layanan dan kesesuaian program dengan kebutuhan keluarga. Meskipun demikian, penelitian ini belum memiliki data yang cukup untuk memastikan sejauh mana hubungan tersebut berkontribusi terhadap peningkatan jumlah peserta didik baru.

Di sisi lain, keterbatasan sumber daya manusia menjadi hambatan yang cukup menonjol. Kepala madrasah menyampaikan bahwa jumlah guru yang tersedia harus menangani berbagai kegiatan pembelajaran dan program tambahan, sehingga pengaturan waktu menjadi kendala, khususnya ketika terdapat kegiatan hari besar keagamaan. Penghentian sementara kegiatan marching band karena kekurangan pembina merupakan contoh konkret bahwa keberlanjutan program sangat dipengaruhi kapasitas tenaga pendidik. Temuan ini memperlihatkan adanya ketegangan antara upaya memperluas diferensiasi layanan pendidikan dan kemampuan internal lembaga untuk mempertahankan seluruh program secara berkelanjutan.

Keterbatasan sarana dan prasarana juga menjadi faktor penghambat yang memengaruhi pelaksanaan strategi. Ketersediaan dua unit komputer untuk pembelajaran TIK, kondisi ruang kelas yang belum merata, serta kebutuhan perbaikan penerangan, ventilasi, dan fasilitas olahraga menunjukkan bahwa pengembangan program belum sepenuhnya diikuti kesiapan infrastruktur. Permasalahan tersebut tidak hanya berkaitan dengan kenyamanan lingkungan belajar, tetapi juga berpotensi memengaruhi efektivitas pembelajaran dan pemerataan akses peserta didik terhadap fasilitas pendidikan. Oleh karena itu, pengembangan keunggulan kompetitif membutuhkan penetapan prioritas investasi yang mempertimbangkan kebutuhan dasar pembelajaran dan keberlanjutan program unggulan.

Hambatan lainnya berkaitan dengan kedisiplinan dan kemampuan belajar peserta didik. Berdasarkan wawancara dengan guru Linda, sebagian siswa terkadang datang terlambat atau tidak mengikuti kegiatan pembiasaan ibadah pada hari Sabtu. Sementara itu, hasil wawancara dengan wali murid menunjukkan bahwa perkembangan kemampuan akademik peserta didik

Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

belum merata. Wali murid pertama menyampaikan bahwa kemampuan membaca anak masih membutuhkan pendampingan, sedangkan wali murid kedua menilai kemampuan berhitung anak perlu ditingkatkan. Temuan tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan pengembangan program unggulan perlu diimbangi dengan perhatian terhadap kemampuan dasar peserta didik dan konsistensi pelaksanaan kegiatan.

Jika dianalisis secara menyeluruh, faktor pendukung dan penghambat tersebut memperlihatkan bahwa tantangan utama kepala madrasah terletak pada kemampuan menyeimbangkan inovasi program dengan kapasitas sumber daya organisasi. Keberagaman program dapat meningkatkan daya tarik madrasah, tetapi juga menimbulkan kebutuhan tambahan terhadap tenaga pendidik, pembiayaan, fasilitas, dan koordinasi. Dengan demikian, strategi manajemen yang berorientasi pada keunggulan kompetitif tidak cukup hanya menekankan penambahan program, tetapi juga memerlukan penentuan prioritas, penguatan kualitas pelaksanaan, dan evaluasi terhadap manfaat setiap program.

Sintesis Pembahasan: Pembentukan Keunggulan Kompetitif melalui Pengelolaan Sumber Daya Terbatas

Berdasarkan ketiga fokus penelitian, ditemukan bahwa pembentukan keunggulan kompetitif di MI I'anatut Tholibin Pagejugan berlangsung melalui hubungan antara diferensiasi program, optimalisasi sumber daya internal, dan penguatan kepercayaan masyarakat. Strategi diferensiasi terlihat melalui integrasi pendidikan keagamaan, akademik, teknologi, dan pengembangan bakat peserta didik. Optimalisasi sumber daya dilakukan melalui pelatihan guru, pembagian tugas, penyesuaian jadwal, dan pemanfaatan fasilitas yang tersedia. Sementara itu, penguatan hubungan dengan masyarakat diwujudkan melalui komunikasi antara madrasah, komite, dan orang tua peserta didik.

Temuan yang menarik dari penelitian ini adalah bahwa pengembangan program unggulan berlangsung bersamaan dengan keterbatasan sumber daya. Madrasah mengembangkan pembelajaran TIK meskipun hanya memiliki dua unit komputer, menjalankan berbagai kegiatan ekstrakurikuler dengan jumlah guru terbatas, serta berupaya meningkatkan layanan pendidikan ketika sebagian fasilitas masih membutuhkan perbaikan. Kondisi tersebut memperlihatkan adanya upaya adaptasi manajerial dalam mengelola ketidaksesuaian antara aspirasi pengembangan lembaga dan kapasitas operasional yang tersedia.

Dalam perspektif manajemen strategis, kondisi tersebut dapat dipahami sebagai proses pembentukan keunggulan berbasis sumber daya dan kemampuan organisasi. Keunggulan tidak semata-mata bergantung pada jumlah fasilitas atau besarnya anggaran, tetapi juga pada kemampuan pengelola lembaga mengidentifikasi potensi, menentukan prioritas, dan mengorganisasikan sumber daya untuk menciptakan nilai pendidikan. Meskipun demikian, kemampuan adaptasi terhadap keterbatasan tidak boleh dipandang sebagai pengganti kebutuhan pemenuhan fasilitas dasar dan pengembangan tenaga pendidik. Keberlanjutan keunggulan tetap mensyaratkan dukungan sumber daya yang memadai.

Perkembangan penerimaan peserta didik baru dari 12 siswa pada tahun pelajaran 2020/2021 menjadi 54 siswa pada 2024/2025, disertai persepsi positif wali murid dan ketertarikan sebagian lembaga pendidikan lain terhadap program madrasah, memberikan indikasi bahwa MI I'anatut Tholibin Pagejugan memiliki potensi daya tarik kelembagaan. Akan tetapi, data tersebut belum cukup untuk membuktikan bahwa madrasah telah mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Diperlukan penguatan bukti mengenai mutu pembelajaran, capaian peserta didik, konsistensi program, dan posisi madrasah dibandingkan lembaga pendidikan lain.

Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

Secara konseptual, penelitian ini memperlihatkan bahwa pembentukan keunggulan kompetitif pada madrasah ibtidaiyah dengan sumber daya terbatas dapat dipahami sebagai proses yang melibatkan tiga dimensi saling berkaitan, yaitu penciptaan nilai pembeda melalui program pendidikan, penguatan kemampuan internal dalam melaksanakan program, dan pembentukan kepercayaan masyarakat terhadap layanan pendidikan. Ketiga dimensi tersebut menjadi kerangka interpretatif untuk memahami upaya kepala madrasah dalam mengembangkan lembaga menuju institusi pendidikan unggulan.

Dengan demikian, hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi manajemen kepala madrasah di MI I'anatut Tholibin Pagejugan telah diarahkan pada pembangunan keunggulan kompetitif melalui pengembangan program unggulan, peningkatan kompetensi tenaga pendidik, serta penguatan hubungan dengan masyarakat. Namun, keberhasilan strategi tersebut masih dipengaruhi keterbatasan sumber daya manusia, fasilitas, dan kesinambungan program. Oleh karena itu, keunggulan kompetitif madrasah lebih tepat dipahami sebagai proses pengembangan kapasitas dan nilai layanan pendidikan yang terus berlangsung, bukan sebagai kondisi akhir yang telah sepenuhnya tercapai.

D. PENUTUP

Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa strategi manajemen kepala madrasah dalam membangun keunggulan kompetitif di MI I'anatut Tholibin Pagejugan dilaksanakan melalui pengembangan program unggulan, peningkatan kompetensi tenaga pendidik, dan penguatan hubungan dengan masyarakat. Strategi tersebut diwujudkan melalui diferensiasi layanan pendidikan yang mengintegrasikan nilai-nilai keislaman, kemampuan akademik, teknologi, dan pengembangan bakat peserta didik. Peningkatan jumlah peserta didik baru dari 12 siswa pada tahun pelajaran 2020/2021 menjadi 54 siswa pada 2024/2025 menjadi salah satu indikasi berkembangnya daya tarik madrasah.

Implementasi strategi dilakukan melalui program tahfidz dan tahsin Al-Qur'an, pembiasaan ibadah, pembelajaran TIK, penguatan literasi dan numerasi, serta kegiatan ekstrakurikuler. Pelaksanaannya didukung oleh kerja sama guru, kegiatan pengembangan kompetensi melalui KKG dan KKM, dukungan pembiayaan, serta komunikasi yang positif dengan wali murid. Namun, pelaksanaan strategi masih menghadapi hambatan berupa keterbatasan jumlah tenaga pendidik, sarana dan prasarana yang belum memadai, serta kendala pengaturan waktu dan keberlanjutan beberapa program.

Dengan demikian, keunggulan kompetitif MI I'anatut Tholibin Pagejugan dibangun melalui inovasi program pendidikan dan optimalisasi sumber daya yang tersedia, meskipun masih menghadapi berbagai keterbatasan. Oleh karena itu, diperlukan penguatan pengelolaan sumber daya manusia, peningkatan fasilitas pembelajaran, serta evaluasi program secara berkelanjutan agar strategi yang diterapkan mampu mendukung terwujudnya madrasah sebagai institusi pendidikan unggulan yang berkualitas dan berdaya saing.

E. DAFTAR PUSTAKA

Adi Wibowo dan Ahmad Zawawi Subhan. (2020). Jurnal Manajemen Pendidikan Islam Indonesia, 3(2), 108–116.

Arwan. (2025). Manajemen Pendidikan Strategi dan Implementasi. Bumi Aksara.

Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

Astutiningsih, Hayadi, B. H., Yusuf, F. A., & Darliyah, N. (2024). Manajemen Perubahan: Identifikasi Model Pendekatan Lewin dan Disrupsi di Lingkungan Instansi Pemerintah. Triwikrama: Jurnal Ilmu Sosial, 3(10), 11–21.

Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. Journal of Management, 17(1), 99–120. https://doi.org/10.1177/014920639101700108

Bryson, J. M. (2004). What to Do When Stakeholders Matter: Stakeholder Identification and Analysis Techniques. Public Management Review, 6(1), 21–53. https://doi.org/10.1080/14719030410001675722

Devani Arsa Novriyanto, Erwan Kustriyono, & Etika Widi Utami. (2026). Pentingnya Pendidikan dalam Meningkatkan Kualitas Sumber Daya Manusia. Jurnal Penelitian Ilmiah Interdisipliner.

Erawati, N. (2017). Kepemimpinan Kepala Sekolah . Bandung: Alfabeta.

Fawzi, T., & Dodi, L. (2022). Aspek Perkembangan Manajemen Pembelajaran Active Learning, PAIKEM pada Kelas Unggulan. Attadrib: Jurnal Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyah, 5(2), 64–75. https://doi.org/10.54069/attadrib.v5i2.247

Fitriah, B., Wildan, & Khusniyah, N. L. (2024). Strategi Kepala Sekolah-Madrasah dalam Membangun Keunggulan Kompetitif. Edukatif: Jurnal Ilmu Pendidikan, 6(1), 704–722.

Hanafi, Mamduh. (2015). Manajemen Edisi 2. Edisi 1. Jakarta: Universitas Terbuka.

Hartono, Kartini. (2013). Pemimpin dan Kepemimpinan. Jakarta: Rajawali Press, hlm. 57.

Hayudiyani, M., Saputra, B. R., Adha, M. A., & Ariyanti, N. S. (2020). Strategi kepala sekolah meningkatkan mutu pendidikan melalui program unggulan sekolah. *Jurnal akuntabilitas manajemen pendidikan*, *8*(1), 89-95.

Isnaeni A.(2026.10 oktober). Personal Interview.

Keupp, M. M., Palmié, M., & Gassmann, O. (2012). The Strategic Management of Innovation: A Systematic Review and Paths for Future Research. International Journal of Management Reviews, 14(4), 367–390. https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00321.x

Mahmudah, I. W., & Chamami, M. R. (2025). Analisis penerapan model pembelajaran contextual teaching and learning pada mata pelajaran pendidikan agama islam dan budi pekerti di sekolah dasar Hj Isriati Baiturrahman 2 Semarang. *IHSAN: Jurnal Pendidikan Islam*, *3*(1), 9-19.

Misnan, Irfan, M., & Antono, D. (2020). Manajemen Strategi dalam Meningkatkan Jumlah Peserta Didik di Madrasah Tsanawiyah Swasta Ar Ridha Medan Marelan. Jurnal Penelitian Tindakan Kelas dan Pengabdian Masyarakat, 3(1), 37–51.

Mutmainnah, Muhammad, & S. Ali Jadid Al Idrus. (2024). Inovasi dalam Manajemen Madrasah Unggulan. Jurnal Ilmiah Global Education.

Nafindra, I. B., & Rifqi, A. (2022). Strategi kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan pada jenjang sekolah dasar dan menengah. *Inspirasi Manajemen Pendidikan*, 551-565.

Rahmadani, A. Y., Widiarti, I., & Idrus, A. (2026). PENDIDIKAN SEBAGAI INVESTASI JANGKA PANJANG DALAM PENINGKATAN KUALITAS SUMBER DAYA MANUSIA. *EDU RESEARCH*, *7*(2), 228-241.

Rastono .2025.laporan pertanggungjawaban kepala madrasah

Safitri, A. N., & dkk. (2023). Analisis peran pendidikan sebagai investasi jangka panjang dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia dan kemajuan bangsa. *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*, 13(2), 125-138.

Sahrodin. (2024). Peran Kepala Madrasah sebagai Manajer dalam Meningkatkan Kinerja Guru Narasikan. An Najah: Jurnal Pendidikan Islam dan Sosial Keagamaan.

Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

Saputra, D. R., & Chamami, M. R. (2025). Implementasi Program Sekolah Ramah Anak Dalam Mengembangkan Karakter Siswa di SD HJ. Isriati Baiturrahman 2 Semarang. *IHSAN: Jurnal Pendidikan Islam*, *3*(2), 1-8.

Susanto, E. (2020). Analisis Manajemen Strategi di Pendidikan Tinggi Menggunakan SWOT (Studi Kasus pada Universitas

Syafaruddin, S., Mesiono, M., Butar-Butar, A., & Assingkily, M. S. (2020). Manajemen Pembelajaran Pendidikan Agama Islam di SDIT Bunayya Pandan Kabupaten Tapanuli Tengah. AULADUNA: Jurnal Pendidikan Dasar Islam, 7(1), 32–45. http://repository.uinsu.ac.id/id/eprint/8966

Syukri, M., & Farhaini, N. (2024). Kualitas Pendidikan dan Keunggulan Kompetitif. Journal on Education, 6(2), 11738–11747.

Trisandi & Abd Salam. (2020). MANAGERE: Jurnal Manajemen Pendidikan Indonesia, 2(2), 196–206.

Ulya, N. H., & Chamami, M. R. (2026). MANAJEMEN PROGRAM TAHFIDZUL QUR'AN DI BOARDING SCHOOL MAN BLORA. *Berajah Journal*, *6*(2), 564-572.

Yumnah, S., Iswanto, J., Pebriana, P. H., Fadhillah, F., & Fuad, M. I. (2023). Strategi kepala sekolah dalam mengelola sumber daya guru untuk meningkatkan mutu pendidikan. *Munaddhomah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, *4*(1), 92-104.

Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)