



**STRATEGI PENINGKATAN KINERJA KEPALA MADRASAH
DI MADRASAH ALIYAH AL-WASLIYAH 22 TEMBUNG**

TESIS

Diajukan Untuk Melengkapi Tugas-Tugas Dan
Memenuhi Syarat-Syarat Untuk Mencapai
Gelar Magister Pendidikan (M.Pd)
Dalam Ilmu Tarbiyah Dan Keguruan

Oleh

AHMAD HUSIN SIREGAR

NIM: 0332163034

**FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUMATERA UTARA
MEDAN
2019**

Lembar Pernyataan

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang saya susun sebagai syarat untuk memperoleh gelar Magister Pendidikan dari Program Magister Fakultas Ilmu Tarbiyah Dan Kegunaan Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan seluruhnya merupakan hasil karya saya sendiri.

Adapun bagian-bagian tertentu dalam penulisan tesis yang saya kutip dari karya orang lain telah dituliskan sumbernya secara jelas dengan norma, kaidah dan penulisan ilmiah.

Apabila dikemudian hari ditentukan seluruh atau sebagian tesis ini bukan hasil karya saya sendiri atau adanya plagiat dalam bagian-bagian tertentu, saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang saya sandang dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan perundang-perundangan yang berlaku.

Medan, November 2019

Ahmad Husin Siregar
NIM : 0332163034

ABSTRACT

Strategy for Improving the Performance of Private Al-Madrasah Al-Wasliyah 22 Tembung

oleh

Ahmad Husin Siregar

Nim: 0332163034

Pembimbing I : Dr. Yusuf Hadijaya, M.A

Pembimbing II : Dr. Usiono, M.A

This research is to describe how Strategy of Performance Improvement Head of Private Al-Madrasah Al-Wasliyah 22 Tembung. In Improving the Performance of Private Al-Madrasah Aliyah Al-Wasliyah 22 Tembung is a way to improve the quality of education and achieve educational goals.

Type of research conducted is the type of qualitative research with Naturalistic approach Collecting research data obtained by technique through observation, interview and documentation study. Step analysis of data is to collect data, reduce data, present data and then conclude data. To test the validity of data is done kreadibilatas test, transferability, dependability and konirmabilitas.

The findings of this study reveal three related findings on 1) Strategy for Improving the Performance of Madrasah Principals at the 22 Tembung Madrasah Tasung. 2) Development Policy of Supervisor and Head of Madrasah At Madrasah Al-Wasliyah 22 Tembung Field Mapenda Regional Office of Provincial Ministry of Religious Affairs. 3) Implementation of Strategic Management of Madrasah Principals In Madrasah Al-Wasliyah 22 Tembung.

The results of this study concluded that the Strategy of Performance Improvement Head of Private Al-Madrasah Al-Wasliyah 22 Tembung well done and certainly there are still shortcomings that are not appropriate as it should be

Medan, 2018
Hormat Penulis

Ahmad Husin Siregar
NIM : 0332163034

ABSTRAK

Strategi Peningkatan Kinerja Kepala Madrasah Di Madrasah

Al-Wasliyah 22 Tembung

oleh

Ahmad Husin Siregar

Nim: 0332163034

Pembimbing I : Dr. Yusuf Hadijaya, M.A

Pembimbing II : Dr. Usiono, M.A

Penelitian ini untuk mendeskripsikan bagaimana Strategi Peningkatan Kinerja Kepala Madrasah Aliyah Swasta Al-Wasliyah 22 Tembung. Dalam Peningkatan Kinerja Kepala Madrasah Aliyah Swasta Al-Wasliyah 22 Tembung merupakan suatu cara untuk meningkatkan kualitas pendidikan dan mencapai tujuan pendidikan.

Jenis penelitian yang dilakukan adalah jenis penelitian kualitatif dengan pendekatan Naturalistik Pengumpulan data penelitian diperoleh dengan teknik melalui observasi, wawancara dan studi dokumentasi. Langkah analisis data adalah dengan mengumpulkan data, mereduksi data, menyajikan data dan kemudian menyimpulkan data. Untuk menguji validitas data dilakukan uji *kreadibilatas, transferabilitas, dependabilitas dan konfirmabilitas*.

Temuan penelitian ini mengungkapkan tiga temuan yang berkaitan tentang 1) Strategi Peningkatan Kinerja Kepala Madrasah Di Madrasah Al-Wasliyah 22 Tembung. 2) Kebijakan Pengembangan Pengawas Dan Kepala Madrasah Di Madrasah Al-Wasliyah 22 Tembung Bidang Mapenda Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi. 3) Implementasi Manajemen Strategi Kepala Madrasah Di Madrasah Al-Wasliyah 22 Tembung.

Hasil penelitian ini disimpulkan bahwa Strategi Peningkatan Kinerja Kepala Madrasah Aliyah Swasta Al-Wasliyah 22 Tembung terlaksana dengan baik dan pastinya masih ada kekurangan yang tidak sesuai sebagaimana mestinya.

Medan, 2018
Hormat Penulis

Ahmad Husin Siregar
NIM : 0332163034

KATA PENGANTAR



Segala puji bagi Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, taufik dan hidayahnya kepada umat manusia. Shalawat dan salam semoga tetap kepada junjungan kita Nabi Muhammad SAW, seluruh keluarga, sahabat, dan pengikutnya hingga akhir masa.

Tesis yang berjudul: “**Strategi Peningkatan Kinerja Kepala Madrasah di Madrasah Aliyah Al-Wasliyah 22 Tembung**”. Merupakan salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Pendidikan Islam (M.Pd.) pada Fakultas Ilmu tarbiyah dan Keguruan UIN-SU Medan.

Namun penulis menyadari, bahwa penulis adalah manusia biasa yang tidak luput dari kesalahan dan kehilapan. Sehingga penulis yakin, bahwa di dalam karya ini banyak terdapat kesalahan dan kejanggalan. Untuk itu, dengan segala kerendahan hati, penulis memohon maaf sebesar-besarnya, dan tidak lupa juga penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun, yang nantinya akan sangat membantu penulis dalam memperbaiki karya ini.

Medan, 2018

Hormat Penulis

Ahmad Husin Siregar

NIM : 0332163034

UCAPAN TERIMAKASIH

Dalam penulisan Tesis ini, tentu banyak pihak yang telah memberikan bantuan moril maupun materil. Oleh karena itu, dengan segala kerendahan hati penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih yang tiada terhingga kepada:

1. Teristimewa kepada Almarhum ayahanda dan Ibunda tercinta, yang telah memberikan kasih sayang memelihara, dan membesarkan dari kecil hingga sekarang. Dan memberikan dorongan moril dan materil dan motivasi sehingga penulis dapat menyelesaikan pendidikan ini. Dan seluruh keluarga penulis yang telah banyak memberikan dorongan, semangat serta pengorbanan yang begitu besar sehingga penulis menyelesaikan perkuliahan dengan baik.
2. Prof. Dr. Saidurrahman, M.Ag selaku rektor UIN SU dan Prof. Dr. Amiruddin Siahaan, M.Pd selaku Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan keguruan. Di samping itu juga tidak lupa saya ucapkan terima kasih banyak kepada Dr. H. Candra Wijaya, M.Pd selaku ketua jurusan Manajemen Pendidikan Islam (MPI), terima kasih juga kepada Ibu Dr. Tien Rafida, M.Hum selaku Seketaris Prodi, dan terima kasih juga kepada bapak Dr. Rusydi Ananda, M.Pd selaku penguji, dan terima kasih juga kepada staf pengajar pada Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN SU yang telah mendidik dan memberikan pengetahuan kepada penulis selama belajar di Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN SU Medan.

3. Dr. Yusuf Hadijaya, M.A dan Dr. Usiono, M.A selaku pembimbing Tesis yang telah mengarahkan penulis selama penyusunan tesis ini dari awal sampai selesai.
4. Nurhalimah S.Ag selaku kepala MAS Al-Wasliyah 22 Tembung dan Bapak Khotib Siregar S.Pd selaku bidang administrasi atau tata usaha yang sudah banyak membantu serta seluruh staf/pegawai dan pihak yang terkait lainnya yang telah menerima penulis untuk melakukan riset langsung dan telah memberikan data dan informasi untuk kesempurnaan dan penyelesaian Tesis.
5. Seluruh rekan-rekan MPI Stambuk 2016 yang telah saling mendukung untuk melalui perjuangan bersama-sama, serta junior dan senior MPI.
6. Kemudian tidak lupa penulis ucapkan terima kasih kepada teman-teman saya yang sudah selalu memberikan dukungan bagi saya Saripta Aini Tanjung, Khotib, Khilal Siregar dan M.Al-Rasyid
7. Terakhir, penulis juga mengucapkan terima kasih banyak kepada seluruh pihak yang telah ikut membantu dan memberi motivasi serta doa kepada penulis yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Akhirnya, semoga apa yang telah mereka lakukan mendapat balasan berupa rahmat dan hidayah dari Allah SWT. dan senantiasa berada dalam lindunganNya.
Amiin yaa rabbal'alam

Wassalam
Medan, 2018
Hormat Penulis

Ahmad Husin Siregar
NIM : 0332163034

DAFTAR ISI

Pernyataan	i
Abstract	ii
Abstrak	iii
Kata Pengantar	iv
Ucapan Terima Kasih	v
Daftar Isi	vii
Daftar Tabel	x
Daftar Gambar	xi
BAB I: PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Penelitian	6
B. Fokus Penelitian	6
C. Rumusan Masalah Penelitian	6
D. Tujuan Penelitian.....	6
E. Manfaat Penelitian.....	7
BAB II: KAJIAN PUSTAKA	
A. DESKRIPSI KONSEPTUAL	8
1. Pengertian.....	8
1) Strategi,	8
2) Kinerja,.....	9
3) Kepala Madrasah.....	10
2. Strategi Peningkatkan Kinerja Kepala Madrasah	12
1) Kepala Madrasah sebagai Edukator	12
2) Kepala Madrasah sebagai Manajer.....	14
3) Kepala Madrasah sebagai Administrator.....	19
4) Kepala Madrasah sebagai Supervisor.....	22
5) Kepala Madrasah sebagai Leader (Pemimpin)	26
a. Pemimpin Bidang Kurikulum	31
b. Pemimpin Bidang Profesionalisme Guru.....	31
c. Pemimpin Bidang Sarana Prasarana	34
3. Kebijakan Pengembangan Pengawas Dan Kepala Madrasah Aliyah Bidang Mapenda Kantor Wilayah Kementerian Agama	

Provinsi	37
4. Manajemen Strategi	31
5. Tahap-Tahap Manajemen Strategi	42
6. Implementasi Strategi (<i>Strategi Implementation</i>)	48
B. PENELITIAN YANG RELEVAN	52
BAB III: METODE PENELITIAN	
A. Tempat dan Waktu Penelitian	55
B. Latar Penelitian	55
C. Metode dan Prosedur Penelitian.....	56
D. Data dan Sumber Data	56
E. Instrumen dan Prosedur Pengumpulan Data	57
F. Prosedur Analisis Data	59
G. Pemeriksaan Keabsahan Data	60
BAB IV: TEMUAN DAN PEMBAHASAN PENELITIAN	
A. Temuan Penelitian.....	63
1. Temuan Umum	63
2. Temuan Khusus Penelitian	76
B. Pembahasan Hasil Penelitian	87
BAB V: KESIMPULAN DAN SARAN	
A. Kesimpulan	94
B. Saran.....	85
DAFTAR PUSTAKA	97
LAMPIRAN 1	100
LAMPIRAN II	101
LAMPIRAN III.....	104
LAMPIRAN IV	109
LAMPIRAN DOKUMENTASI	112
DAFTAR RIWAYAT HIDUP.....	113

DAFTAR TABEL

Tabel 4.2 Keadaan Siswa MAS Al-Wasliyah 22 Tembung	67
Tabel 4.3 Keadaan Guru MAS Al-Wasliyah 22 Tembung.....	69
Tabel 4.4 Keadaan Sarana dan Prasarana MAS Al-Wasliyah 22 Tembung..	72

DAFTAR GAMBAR

Gambar 4.1 Struktur Oganisasi MAS Al-Wasliyah 22 Tembung.....	66
--	-----------

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pendidikan merupakan sarana yang paling penting dalam mengembangkan sumber daya manusia dan watak bangsa. Pendidikan merupakan proses pemindahan nilai dan budaya kepada individu dan masyarakat. Proses pendidikan berada dan berkembang bersama proses perkembangan kehidupan manusia. Permasalahan yang terjadi saat ini tidak menutup kemungkinan adalah pendidikan itu sendiri. Setiap kalangan pendidikan berusaha untuk memajukan pendidikan khususnya di Indonesia. (Donni Juni Priansa, 2014 : 42)

Hal ini sesuai dengan hasil riset Thukas (2014 : 107) menjelaskan bahwa pendidikan merupakan faktor penting dalam membentuk kepribadian individu dan memajukan peradaban manusia, baik pendidikan formal, informal maupun non formal. Dan juga sesuai dengan hasil riset Yusniar (2014 : 322) menyatakan bahwa Pendidikan juga merupakan suatu hal penting bagi manusia dan mutlak diperlukan dalam kehidupan, baik dalam kehidupan seseorang, keluarga maupun bangsa dan negara, karena maju mundurnya suatu bangsa ditentukan oleh maju mundurnya pendidikan bangsa itu. Maka melalui pendidikan tersebut dapat membentuk karakter maupun ciri seseorang. Untuk itu pendidikan merupakan kunci perbaikan sosial dan kemajuan bangsa. Untuk itu dalam mewujudkan lembaga pendidikan yang terbaik itu tidak terlepas dari bimbingan kepala madrasah yang merupakan peran utama di dalam madrasah.

Kepala madrasah memiliki peranan penting dalam mengkoordinasi, menggerakkan, dan menyalurkan sumber daya pendidikan di madrasah, karena kepala madrasah adalah salah satu faktor yang mendorong untuk tercapainya visi dan misi madrasah dan membawa perubahan di lembaga pendidikan yang dipimpinnya. Keberhasilan suatu lembaga pendidikan sangat tergantung pada kepemimpinan kepala madrasah. Karena kepala madrasah sebagai pemimpin di lembaganya, maka kepala madrasah harus mampu membawa lembaganya ke arah

tercapainya tujuan yang telah ditetapkan, kepala madrasah harus mampu melihat adanya perubahan, serta mampu melihat masa depan dalam kehidupan globalisasi yang lebih baik. Kepala madrasah harus bertanggung jawab atas kelancaran dan keberhasilan semua urusan pengaturan dan pengelolaan secara formal kepada atasannya atau informal kepada masyarakat yang telah menitipkan anak didiknya. Kepala madrasah adalah tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu madrasah sebagai tempat diselenggarakannya proses belajar mengajar atau tempat terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan peserta didik yang menerima pelajaran.

Sesuai dengan hasil riset Yusnidar (2014 : 323) menyatakan bahwa Kepala madrasah adalah orang yang bertanggungjawab dalam melaksanakan kegiatan pendidikan di madrasah dan melakukan kegiatan dalam usaha mempengaruhi orang lain yang ada di lingkungan pada situasi tertentu agar orang lain dapat bekerja dengan penuh rasa tanggungjawab demi tercapainya tujuan yang telah ditetapkan. Kepala madrasah diharapkan dapat menjadi sosok pribadi yang tangguh, handal, dan teruji dalam rangka pencapaian tujuan madrasah. Hal ini sesuai dengan hasil riset Aninditya (2016 : 18) yang menjelaskan bahwa kepala madrasah merupakan komponen paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan dan juga kepala madrasah merupakan faktor penggerak, penentu arah kebijakan madrasah yang akan menentukan bagaimana tujuan madrasah dan pendidikan pada umumnya.

Muara dari keberhasilan pendidikan salah satu faktornya adalah di pundak seorang kepala madrasah. Sebagai pengelola pendidikan sepantasnya memiliki kemauan dan kemampuan dalam bentuk kinerja sebagai kepala madrasah agar pendidikan berada dalam nuansa proses pembelajaran yang menyenangkan (*enjoyfull learning*) dan personil madrasah lebih menikmati lagi dalam menjalankan tugasnya. Maka dari itu, kepala madrasah dituntut senantiasa meningkatkan efektivitas kinerja para staf yang ada di madrasah. Melihat penting dan strategisnya posisi kepala madrasah dalam mewujudkan tujuan madrasah, maka seharusnya kepala madrasah mempunyai kemampuan menjalin hubungan

yang baik dengan segenap warga di madrasah, sehingga tujuan madrasah dan pendidikan dapat dicapai secara optimal, dan fakta dilapangan yang peneliti perhatikan bahwasanya kepala madrasah memiliki hubungan yang baik dengan para stafnya di madrasah. Kepala madrasah juga merupakan tokoh sentral di madrasah, Seorang kepala madrasah adalah orang yang benar-benar seorang pemimpin, seorang manajer, seorang pendidik dan seorang supervisor.

Oleh sebab itu, kualitas kinerja kepala madrasah harus signifikan sebagai kunci keberhasilan madrasah. Hal ini sesuai dengan hasil riset Djailani (2014 : 43) tentang kepemimpinan kepala madrasah menjelaskan bahwa kepala madrasah adalah cara atau usaha kepala madrasah dalam mempengaruhi, mendorong, membimbing, mengarahkan dan menggerakkan guru, staf, siswa atau orang tua siswa dan pihak yang terkait bekerja berperan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Penjelasan diatas bahwasanya kepala madrasah sangatlah penting untuk mencapai tujuan pendidikan, oleh karena itu seorang kepala madrasah harus memiliki kompetensi-kompetensi yang seharusnya agar kinerjanya sebagai pemimpin berkualitas sesuai yang diharapkan.

Strategi adalah salah satu perangkat untuk mencapai tujuan. (*Fred R David*, 2004 : 15). Sedangkan menurut para ahli yang lain mengemukakan bahwa strategi merupakan suatu seni menggunakan kecakapan dan sumber daya organisasi untuk mencapai sasarannya melalui hubungannya yang efektif dengan lingkungan dalam kondisi yang paling menguntungkan. Strategi juga dapat diartikan sebagai suatu cara atau teknik yang diterapkan oleh seorang dalam hal ini pemimpin untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Strategi dapat juga diartikan sebagai kiat seseorang pemimpin untuk mencapai tujuan. (Ali, 2007:32)

Hal ini sesuai dengan hasil riset Mukhtar (2015:105) yang berhubungan dengan strategi peningkatan kinerja kepala madrasah menjelaskan bahwa strategi adalah suatu cara atau kiat-kiat tertentu yang diterapkan oleh kepala madrasah untuk mencapai tujuan dari organisasi madrasah atau suatu kerangka yang membimbing dan mengendalikan pilihan-pilihan yang menetapkan sifat dan arah

suatu organisasi perusahaan. Hal ini sesuai dengan hasil riset M. Hadi (2014 : 40) yang mengemukakan bahwa sehebat apapun seorang pimpinan jika ia tidak memiliki strategi yang baik dan jitu maka programnya akan tak berarti. Strategi juga merupakan kunci suksesnya dalam mencapai tujuan madrasah. Kepala madrasah dan pengawas madrasah yang baik adalah kepala madrasah pengawas madrasah yang memiliki strategi jitu dalam memajukan madrasah. Tanpa ada strategi maka program madrasah tidak akan berjalan. Strategi adalah langkah awal dan terpenting ketika pemimpin berniat memajukan madrasah.

Kinerja merupakan unjuk kerja atau prestasi kerja yang ditunjukkan seorang pegawai untuk memperoleh hasil kerja yang optimal. Hal ini sesuai dengan hasil riset Indria (2011 : 02). Mengemukakan bahwa kinerja merupakan suatu pencapaian berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Informasi tentang kinerja organisasi adalah hal yang sangat penting yang digunakan untuk mengevaluasi apakah proses kinerja yang dilakukan organisasi selama ini sudah sejalan dengan tujuan yang diharapkan atau belum. Kinerja seseorang akan terlihat pada situasi dan kondisi kegiatannya sehari-hari. Aktivitas yang dilakukannya akan menggambarkan bagaimana ia berusaha mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sedangkan kinerja kepala madrasah adalah hasil kerja, prestasi kerja kepala madrasah.

Kinerja kepala madrasah merupakan tingkatan yang menunjukkan upaya kepala madrasah menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan syarat yang telah ditentukan. Kinerja kepala madrasah dapat ditafsirkan sebagai arti penting suatu pekerjaan, tingkat keterampilan yang diperlukan, kemajuan dan tingkat penyelesaian dari suatu pekerjaan yang diemban kepala madrasah. Hal ini sesuai dengan hasil riset Yusnidar (2014 : 328) yang mengemukakan bahwa kinerja kepala madrasah merupakan hal yang sangat diperhatikan oleh masyarakat dalam pendidikan.

Mengingat pentingnya peran kepala madrasah maka pemerintah berupaya untuk melakukan strategi peningkatan kinerja kepala madrasah yang bertujuan agar kepala madrasah benar-benar memiliki kinerja yang berkualitas, maka dalam

hal untuk menilai kinerja kepala madrasah seorang pengawas madrasah juga harus memiliki kompetensi yang seharusnya. Hal ini sesuai dengan hasil riset Eny Winaryati (2014 : 06) yang mengemukakan bahwa seorang pengawas madrasah harus memiliki kompetensi yaitu kompetensi kepribadian, kompetensi manajerial, kompetensi akademik, evaluasi pendidikan, penelitian, pengembangan dan kompetensi sosial, yang tujuan agar pengawas madrasah benar-benar berkompoten dalam melakukan pengawasan di madrasah.

Keberhasilan pendidikan di madrasah sangat ditentukan oleh keberhasilan kepala madrasah dalam mengelola dan memberdayakan seluruh warga madrasah dan juga ditentukan pada seorang pengawas madrasah dalam mengawasi semua aspek dalam madrasah baik kepala madrasah bahkan para guru di madrasah. Hal ini sesuai dengan hasil riset Afrizen (2016 : 87) Tujuan supervisi adalah memberikan bantuan teknis dan bimbingan kepada kepala madrasah, guru dan staf sekolah yang lain agar personil tersebut mampu meningkatkan kualitas kerjanya terutama dalam melaksanakan proses pembelajaran.

Akan tetapi fakta dilapangan yang menunjukkan bahwa kinerja kepala madrasah masih kurang dalam mengelolah pendidikan hal ini dibuktikan dari hasil pengamatan penulis dilapangan bahwa program kepala madrasah baik program tahunan ataupun semester tidak dibuat oleh kepala madrasah, dan persoalan supervisi kepala madrasah masih kurang dalam melakukannya hal ini dibuktikan dari pengamatan di lapangan bahwa masih banyaknya guru yang menggunakan metode pelajaran yang sama tanpa ada variasi. Berdasarkan permasalahan yang disebutkan diatas maka peneliti tertarik melakukan penelitian tentang **“Strategi Peningkatan Kinerja Kepala Madrasah Aliyah Swasta Al-Wasliyah 22 Tembung.”**

A. Fokus Penelitian

Fokus penelitian merupakan pemusatan konsentrasi terhadap tujuan penelitian yang sedang dilakukan, Sedangkan menurut peneliti bahwa fokus penelitian adalah garis besar dari penelitian sehingga hasil-hasil penelitian akan

lebih terarah. Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dipaparkan sebelumnya, untuk menghindari kesalahpahaman dalam penafsiran judul dan isi maka peneliti perlu memberikan fokus penelitian secara konkrit. Adapun fokus penelitian yaitu Strategi Peningkatan Kinerja Kepala Madrasah di MAS Al-Wasliyah 22 Tembung. Peneliti menetapkan fokus penelitian tersebut sebagai area spesifik yang akan diteliti sebagaimana yang dimaksud dengan fokus yang merupakan intisari penelitian yang akan dilakukan.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diungkapkan diatas, dapat ditarik beberapa pokok permasalahan untuk dianalisis dan dikaji di dalam tulisan ini. Pokok permasalahannya adalah

1. Bagaimana Strategi Peningkatkan Kinerja Kepala Madrasah di MAS Al-Wasliyah 22 Tembung?
2. Bagaimana Kebijakan Pengembangan Pengawas dan Kepala Madrasah di MAS Al-Wasliyah 22 Tembung Bidang Mapenda Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi?
3. Implementasi Proses Manajemen Strategi oleh Kepala Madrasah Aliyah Swasta Al-Wasliyah 22 Tembung.

C. Tujuan Penelitian

Secara umum penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Strategi Peningkatkan Kinerja Kepala Madrasah yang dilakukan di Masdrasah Aliyah Swasta Al-Wasliyah 22Tembung. Adapun tujuan penelitian ini secara khusus adalah sebagai berikut:

1. Mengetahui dan Menerapkan Strategi Peningkatkan Kinerja Kepala Madrasah Aliyah Swasta Al-Wasliyah 22Tembung.
2. Menjalankan dan Menerapkan Kebijakan Pengembangan Pengawas Dan Kepala Madrasah Aliyah Swasta Al-Wasliyah 22 Tembung Bidang Mapenda Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi.

3. Mengetahui dan mengimplementasi Proses Manajemen Strategi oleh Kepala Madrasah Aliyah Swasta Al-Wasliyah 22 Tembung.

D. Manfaat Penelitian

Sesuai dengan tujuan penelitian diatas, maka hasil penelitian diharapkan dapat bermanfaat sebagai:

1. Bahan masukan bagi pengawas Kepala Madrasah Di Madrasah Al-Wasliyah 22 Tembung untuk meningkatkan kinerja.
2. Bahan masukan bagi Kepala Madrasah Di Madrasah Al-Wasliyah 22 Tembung untuk meningkatkan kinerja sebagai pemimpin kepala madrasah.
3. Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan kajian lebih lanjut dalam rangka pengembangan penelitian.
4. Penambah wawasan dan khasanah keilmuan bagi peneliti dan bagi pembaca lainnya.
5. Hasil penelitian juga dapat disajikan sebagai bahan rujukan atau referensi bagi kepala madrasah dan para guru di Madrasah Al-Wasliyah 22 Tembung.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. DESKRIPTIF KONSEPTUAL

1. PENGERTIAN

1) Strategi

Strategi adalah salah satu perangkat untuk mencapai tujuan. (*Fred R. David*, 2004:15). Strategi adalah proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai. Sedangkan secara umum strategi merupakan tindakan yang bersifat *incremental* (senantiasa meningkat) dan terus-menerus, serta dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan di masa depan. Dengan demikian, strategi selalu dimulai dari apa yang akan dapat terjadi dan bukan dimulai dari apa yang sudah terjadi. Terjadinya kecepatan inovasi pasar yang baru dan perubahan pola konsumen memerlukan kompetensi inti (*Core Competencies*). Perusahaan perlu mencari kompetensi inti didalam bisnis yang dilakukan. (*Fred R. David*, 2010:19)

Hal ini sejalan dengan hasil riset Muhammad (2014:40) menjelaskan strategi adalah kunci suksesnya dalam mencapai tujuan madrasah. Kepala madrasah yang baik adalah kepala madrasah yang memiliki strategi jitu dalam memajukan madrasah. Tanpa ada strategi maka program madrasah tidak akan berjalan. Strategi adalah langkah awal dan terpenting ketika pemimpin berniat memajukan madrasah. Sehebat apapun seorang pimpinan jika ia tidak memiliki strategi yang baik dan jitu maka programnya akan tak berarti. Kepala madrasah tidak hanya mengandalkan kemampuan sang pemimpin namun juga strategi sang pemimpin.

Beberapa definisi tentang strategi dapat disimpulkan bahwa strategi adalah cara dalam arti bagaimana cara untuk mencapai suatu tujuan yang ingin dicapai

suatu lembaga atau organisasi serta bagaimana cara untuk menghadapi suatu hambatan penghalang pencapaian tujuan tersebut.

2) Kinerja

Kinerja atau prestasi kerja berasal dari kata *Job Performance* yaitu prestasi kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas pokok, fungsi dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja diartikan juga sebagai tingkat atau derajat pelaksanaan tugas seseorang atas dasar kompetensi yang dimilikinya. Istilah kinerja tidak dapat dipisahkan dengan bekerja karena kinerja merupakan hasil dari proses bekerja. Dalam konteks tersebut maka kinerja adalah hasil kerja dalam mencapai suatu tujuan atau persyaratan pekerjaan yang telah ditetapkan. Kinerja dapat dimaknai sebagai ekspresi potensi seseorang berupa perilaku atau cara seseorang dalam melaksanakan tugas, sehingga menghasilkan suatu produk (hasil kerja) yang merupakan wujud dari semua tugas serta tanggung jawab pekerjaan yang diberikan kepadanya. (Supardi, 2014:45)

Kinerja dapat ditunjukkan seseorang misalnya guru atau kepala madrasah atau pengawas madrasah, dapat pula ditunjukkan pada unit kerja atau organisasi tertentu misalnya madrasah, lembaga pendidikan, kursus-kursus, dll. Atas dasar itu maka kinerja diartikan sebagai hasil kerja yang dicapai seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai wewenang dan tanggungjawabnya masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan. Tulisan ini difokuskan pada penilaian kinerja kepala madrasah yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja kepala madrasah.

Setelah dipaparkan beberapa pengertian dari kinerja adapun menurut peneliti dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah suatu hasil, pencapaian dan juga sebagai tolak ukur atas pekerjaan atau tugas yang diberikan. Sedangkan yang dimaksud dengan kinerja kepala madrasah adalah hasil kerja yang dicapai kepala madrasah dalam melaksanakan tugas pokok, fungsi dan tanggungjawabnya dalam mengelola madrasah yang dipimpinnya. Hasil kerja tersebut merupakan refleksi dari kompetensi yang dimilikinya. Pengertian tersebut menunjukkan bahwa

kinerja kepala madrasah ditunjukkan dengan hasil kerja dalam bentuk konkrit, dapat diamati, dan dapat diukur baik kualitas maupun kuantitasnya. (Supardi, 2014:45)

3) Kepala Madrasah

Kepala madrasah menurut Wahjosumidjo dalam buku (*Kepemimpinan Kepala Madrasah*), kepala madrasah terdiri dari dua kata, yaitu kepala dan madrasah. Kata kepala dapat diartikan ketua atau pemimpin dalam suatu organisasi atau sebuah lembaga. Sedangkan madrasah adalah sebuah lembaga di mana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran. Dengan demikian secara sederhana kepala madrasah dapat didefinisikan sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu madrasah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran. (Wahjosumidjo, 2002:83). Kepala madrasah termasuk pemimpin formal dalam lembaga pendidikan. Diartikan sebagai kepala, karena kepala madrasah adalah pejabat tertinggi di madrasah, misalnya di madrasah ibtidaiyah, madrasah tsanawiyah, dan madrasah aliyah.

Kepala madrasah merupakan penanggung jawab utama secara struktural dan administratif di madrasah. Oleh karena itu, memiliki staf atau pejabat yang berada di bawah pimpinannya. Kepala Madrasah juga adalah seseorang yang diangkat khusus untuk menduduki jabatan tertentu yang memiliki tugas pokok dan tanggung jawab terhadap kelancaran pelaksanaan pendidikan dan pengajaran di madrasah. Sebagai kepala madrasah yang bertanggung jawab terhadap pendidikan, sudah sepantasnya membaca, memahami, dan melaksanakan ketentuan yang berlaku, dalam hal ini peraturan-peraturan yang dikeluarkan oleh Menteri Pendidikan Nasional. (Syarifuddin, 2013:140). Keberhasilan sebuah lembaga pendidikan sangat ditentukan oleh peran kepala madrasah sebagai seorang pemimpin, sebab kepala madrasah sebagai seorang pemimpin harus dapat membawa lembaga pendidikan yang dipimpinnya kepada pencapaian pendidikan yang telah ditetapkan.

Kemudian dari uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kepala madrasah dapat diartikan sebagai seorang pemimpin yang mendapat tugas tambahan untuk melaksanakan tugas sebagai salah seorang yang memimpin suatu lembaga pendidikan dan mempunyai tanggung jawab dalam pendidikan dan pengajaran yang banyak dibebani dengan kewajiban-kewajiban yang beraneka ragam untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Sedangkan menurut penulis bahwa kepala madrasah adalah orang yang ditunjuk dan dipercaya bertanggungjawab untuk memimpin madrasah untuk mencapai tujuan dari madrasah tersebut maka dapat disimpulkan bahwasanya posisi kepala madrasah akan menentukan arah suatu lembaga dalam mencapai tujuan pendidikan.

2. STRATEGI PENINGKATAN KINERJA KEPALA MADRASAH

Strategi peningkatan kinerja kepala madrasah menciptakan sekolah yang memiliki profil yang terbangun atas kepaduan dari kemandirian, inovasi, dan iklim yang kondusif bagi warganya untuk mengembangkan motivasi, kreatifitas, dan sikap kritis. (Hadijaya, 2013:221). Dalam pelaksanaan pengelolaan pendidikan Menteri Pendidikan Nasional mengeluarkan peraturannya dengan nomor 19 tahun 2017 tentang Standar pengelolaan pendidikan oleh satuan pendidikan dasar dan menengah dan nomor 19 tahun 2017 tentang standar kepala madrasah yang meliputi kompetensi manajerial, kepribadian, supervisi, kewirausahaan dan sosial. (Permendiknas, 2017:120).

Tetapi dalam perkembangannya sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan perkembangan zaman, kepala madrasah juga harus mampu berperan sebagai leader, inovator dan motivator di madrasahnyanya. Dengan demikian dalam paradigma baru manajemen pendidikan, kepala madrasah setidaknya harus mampu berperan sebagai edukator, manajer, administrator, supervisor, leader, inovator dan motivator.

Perspektif kedepan menunjukkan bahwa kepala madrasah juga harus mampu berperan sebagai figur dan mediator, bagi perkembangan masyarakat dan lingkungan. Dengan demikian pekerjaan kepala madrasah semakin hari semakin meningkat dan akan semakin meningkat sesuai dengan perkembangan pendidikan

yang diharapkan. Dalam buku Administrator Pendidikan Aswarni Sudjud, Moh. Saleh dan Tatang M Amirin (2013:81). Menyebutkan bahwa fungsi kepala madrasah adalah (1) perumus tujuan kerja dan pembuat kebijaksanaan madrasah yang disebut pemimpin atau pengelola pendidikan, (2) pengatur tata kerja madrasah, yang mencakup mengatur pembagian tugas dan wewenang serta mengatur petugas pelaksana dan menyelenggarakan kegiatan, dan (3) supervisi kegiatan madrasah, meliputi: mengatur kegiatan, mengarahkan pelaksanaan kegiatan, mengevaluasi pelaksanaan kegiatan serta membimbing dan meningkatkan kemampuan pelaksana. Bagaimana sosok kepala madrasah akan memimpin unit kerjanya dengan baik apabila tidak berkompeten di bidangnya. Untuk itu sangat perlu sekali kepala madrasah bisa memimpin dengan baik oleh karena itu kepala madrasah harus bisa berperan sebagai Edukator, Manajer, Administrator, Supervisor dan juga Leader.

a. **Kepala Madrasah Sebagai Edukator**

Kegiatan belajar mengajar merupakan inti dari proses pendidikan dan guru merupakan pelaksana dan pengembang utama kurikulum di madrasah. Kepala madrasah yang menunjukkan komitmen tinggi dan fokus terhadap pengembangan kurikulum dan kegiatan belajar mengajar di sekolahnya tentu saja akan sangat memperhatikan tingkat kompetensi yang dimiliki gurunya, sekaligus juga akan senantiasa berusaha memfasilitasi dan mendorong agar para guru dapat secara terus menerus meningkatkan kompetensinya, sehingga kegiatan belajar mengajar dapat berjalan efektif dan efisien.

Dalam melakukan fungsinya sebagai edukator, kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga pendidik dan kependidikan di madrasah. Fungsi kepala madrasah sebagai edukator adalah menciptakan iklim madrasah yang kondusif, memberikan nasihat kepada warga madrasah, memberikan dorongan kepada seluruh tenaga kependidikan, serta melaksanakan model pembelajaran yang menarik, seperti team teaching, moving class dan mengadakan program akselerasi bagi peserta didik yang cerdas di atas normal. Wahjosumidjo mengatakan 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. Untuk kepentingan tersebut kepala madrasah harus berusaha menanamkan, memajukan dan meningkatkan sedikitnya empat macam nilai, yakni pembinaan mental, moral, fisik, dan artistik. Pembinaan mental, yaitu membina para tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan sikap, batin dan wataknya.

Dalam hal ini kepala madrasah harus mampu menciptakan iklim yang kondusif agar setiap tenaga kependidikan dapat melaksanakan tugas dengan baik, proposional dan profesional. Untuk itu, kepala madrasah harus berusaha melengkapi sarana, prasarana dan sumber belajar agar dapat memberikan kemudahan kepada guru dalam melaksanakan tugas utamanya mengajar. Mengajar dalam arti memberikan kemudahan belajar bagi peserta didik. Sebagai edukator, kepala madrasah harus selalu berupaya meningkatkan kualitas pembelajaran yang dilakukan oleh para guru. Dalam hal ini faktor pengalaman akan sangat mendukung terbentuknya pemahaman tenaga kependidikan terhadap pelaksanaan tugasnya. Pengalaman semasa menjadi guru, wakil kepala madrasah atau anggota organisasi kemasyarakatan sangat mempengaruhi kemampuan kepala madrasah dalam melaksanakan pekerjaannya demikian pula halnya pelatihan dan penataran yang pernah diikuti. (Wahjosumidjo, 2001:9)

Upaya yang dapat dilakukan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerjanya sebagai edukator, khususnya dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan dan prestasi belajar peserta didik dapat dideskripsikan sebagai berikut: Pertama, mengikutsertakan guru-guru dalam penataran, pelatihan atau workshop untuk menambah wawasan para guru. Kepala madrasah juga harus memberikan kesempatan kepada guru-guru untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya dengan belajar kejenjang pendidikan yang lebih tinggi. Misalnya, memberikan kesempatan bagi para guru yang belum mencapai jenjang sarjana untuk mengikuti kuliah di universitas terdekat dengan madrasah, yang pelaksanaannya tidak mengganggu kegiatan pembelajaran.

Kepala madrasah harus berusaha mencari beasiswa bagi guru yang melanjutkan pendidikan melalui kerjasama dengan masyarakat atau dengan dunia usaha dan kerjasama lain yang tidak mengikat. Kedua, kepala madrasah harus berusaha menggerakkan tim evaluasi hasil belajar peserta didik untuk lebih giat bekerja, kemudian hasilnya diumumkan secara terbuka di papan pengumuman. Hal ini bermanfaat untuk memotivasi para peserta didik agar lebih giat belajar dan meningkatkan prestasinya. Ketiga, menggunakan waktu belajar secara efektif di sekolah dengan cara mendorong para guru untuk memulai dan mengakhiri pembelajaran sesuai waktu yang telah ditentukan, serta memanfaatkannya secara efektif dan efisien untuk kepentingan pembelajaran.

b. Kepala Madrasah Sebagai Manajer

Manajemen pada hakikatnya adalah suatu proses merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, memimpin dan mengendalikan usaha anggota organisasi serta mendayagunakan seluruh sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang ditetapkan (Wahjosumidjo, 2001:12). Dikatakan suatu proses, karena semua manajer dengan ketangkasan dan keterampilan yang dimiliki mengusahakan dan mendayagunakan berbagai kegiatan yang saling berkaitan untuk mencapai tujuan.

Manajemen merupakan proses pencapaian tujuan melalui pendayagunaan sumber daya manusia dan material secara efisien. *Wehrich and Koontz* menyatakan, *Management is the process of designing and maintaining an environment in which individuals, working together in groups, efficiently accomplish selected aims*. Pendapat ini menyatakan bahwa manajemen merupakan proses merancang dan memelihara lingkungan individu-individu yang bekerjasama dalam kelompok secara efisien untuk mencapai tujuan tertentu.

Sebagai manajer, kepala madrasah mau dan mampu mendayagunakan sumber daya madrasah dalam rangka mewujudkan visi, misi, dan mencapai tujuannya. Kepala madrasah mampu menghadapi berbagai persoalan di madrasah, berpikir secara analitik, konseptual, harus senantiasa berusaha menjadi juru penengah dalam memecahkan berbagai masalah, dan mengambil keputusan yang

memuaskan *stakeholder* madrasah. Semua peranan tersebut dilakukan secara persuasif dan juga secara pribadi. Kepala madrasah mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam setiap kegiatan di madrasah (*partisipatif*). Dalam hal ini kepala madrasah berpedoman pada asas tujuan, asas keunggulan, asas mufakat, asas kesatuan, asas persatuan, asas empirisme, asas keakraban, dan asas integritas.

Sesuai kriteria penilaian kinerja kepala madrasah, maka kepala madrasah perlu memiliki kemampuan dalam melaksanakan tugas kepemimpinannya dengan baik yang diwujudkan dalam kemampuan menyusun program, organisasi personalia, memberdayakan tenaga pendidik, dan memberdayakan sumber daya madrasah secara optimal dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai manajer, kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga pendidik melalui kerjasama yang kooperatif, memberikan kesempatan kepada tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program madrasah.

Pertama, memberdayakan tenaga pendidik melalui persaingan sehat yang membuahkan kerjasama (*cooptation*). Maksudnya ialah dalam peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan di madrasah, kepala madrasah harus mementingkan kerjasama dengan tenaga kependidikan dan pihak lain yang terkait dalam melaksanakan setiap kegiatan. (Daryanto. 2010:67)

Kedua, memberikan kesempatan kepada tenaga pendidik untuk meningkatkan profesinya. Sebagai manajer kepala madrasah harus mampu meningkatkan profesi tenaga kependidikan secara persuasif dan juga secara pribadi dalam hal ini, kepala madrasah harus bersikap demokratis dan memberikan kesempatan kepada seluruh tenaga kependidikan untuk mengembangkan potensinya secara optimal. Misalnya, memberi kesempatan kepada bawahan untuk meningkatkan profesinya melalui berbagai penataran dan loka karya sesuai dengan bidangnya masing-masing.

Ketiga, mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan. Kepala madrasah harus berusaha untuk mendorong keterlibatan semua tenaga kependidikan dalam setiap kegiatan di madrasah (*partisipatif*). Dalam hal ini kepala madrasah bisa berpedoman pada asas tujuan, asas keunggulan, asas mufakat, asas kesatuan, asas persatuan, asas empirisme, asas keakraban dan asas integritas. Kepala madrasah harus memiliki kemampuan dalam melaksanakan kepemimpinan dengan baik, serta memiliki kemampuan menyusun program madrasah yang harus diwujudkan dalam: (1) pengembangan program jangka panjang, baik program akademis maupun non-akademis, yang dituangkan dalam kurun waktu lebih dari lima tahun; (2) pengembangan program jangka menengah, baik program akademis maupun non-akademis, yang dituangkan dalam kurun waktu tiga sampai lima tahun; (3) pengembangan program jangka pendek, baik program akademis maupun non-akademis yang dituangkan dalam kurun waktu satu tahun (program tahunan), termasuk pengembangan rencana anggaran pendapatan belanja madrasah dan Anggaran Biaya madrasah. (BaharuddinYusak, 1998:23).

Sesuai dengan hal itu maka kepala madrasah harus memiliki mekanisme yang jelas untuk memonitor dan mengevaluasi pelaksanaan program secara periodik, sistemik dan sistematis. Kemampuan menyusun organisasi personalia madrasah harus diwujudkan dalam pengembangan susunan personalia madrasah dan personalia pendukung, seperti pengelola laboratorium, perpustakaan dan pusat sumber belajar, serta penyusunan kepanitiaan untuk kegiatan temporer, seperti panitia penerimaan peserta didik baru, panitia ujian dan panitia peringatan hari-hari besar keagamaan.

Kemampuan memberdayakan tenaga pendidik di madrasah harus diwujudkan dalam pemberian arahan secara dinamis, pengkoordinasian tenaga kependidikan dalam pelaksanaan tugas, pemberian hadiah bagi mereka yang berprestasi dan pemberian hukuman (*punishment*) bagi yang kurang disiplin dalam melaksanakan tugas. Di samping itu, kemampuan mendayagunakan sumber daya madrasah, yang harus diwujudkan dalam pendayagunaan serta perawatan

sarana dan prasarana madrasah, pencatatan berbagai kinerja tenaga pendidik dan pengembangan program peningkatan profesionalisme. Seorang manajer pada hakikatnya adalah seorang perencana, organisator, pemimpin, dan pengendali. Keberadaan manajer pada suatu organisasi (madrasah) sangat diperlukan, sebab organisasi sebagai alat mencapai tujuan organisasi. Menurut *GR Terry*, proses manajemen ditempuh melalui empat tahapan, yaitu *planning, organizing, actuating, dan controlling (POAC)*.

1) *Planning*

Perencanaan pada hakikatnya adalah aktifitas pengambilan keputusan tentang sasaran (*objectives*) apa yang akan dicapai, tindakan apa yang akan diambil dalam rangka mencapai tujuan dan siapa yang akan melaksanakan tugas-tugas tersebut. Menurut Roger A. Kauffman perencanaan adalah proses penentuan tujuan atau sasaran yang hendak dicapai dan menetapkan jalan dan sumber yang diperlukan untuk mencapai tujuan seefektif dan seefisien mungkin. Dengan demikian perencanaan pendidikan adalah keputusan yang diambil untuk melakukan tindakan sesuai jangka waktu perencanaan agar penyelenggaraan sistem pendidikan menjadi lebih efektif dan efisien, serta menghasilkan lulusan yang bermutu, dan relevan dengan kebutuhan pembangunan.

2) *Organizing*

Pengorganisasian sebagai suatu proses membagi kerja ke dalam tugas-tugas yang lebih kecil, membebankan tugas-tugas itu kepada orang yang sesuai dengan kemampuan dan keahliannya, serta mengalokasikan sumber daya, dan mengkoordinasikannya dalam rangka memperoleh efektivitas pencapaian tujuan organisasi. Dengan demikian, dalam fungsi pengorganisasian itu terdapat adanya sekelompok orang yang bekerja sama, adanya tujuan tertentu yang hendak dicapai, adanya pekerjaan yang akan dikerjakan, adanya pembagian tugas yang disusun oleh pimpinan, mengelompokkan kegiatan, menyediakan alat-alat yang dibutuhkan untuk aktivitas organisasi, adanya pendelegasian wewenang antara atasan dan bawahan, sampai pada pembuatan struktur organisasi yang efektif dan efisien. (Sondang P Siagian, 2014:149)

3) *Actuating*

Terry (1986:13) memberikan definisi penggerakan: Berarti, penggerakan adalah membuat semua anggota kelompok agar mau bekerja sama secara ikhlas serta bergairah untuk mencapai tujuan organisasi sesuai dengan perencanaan dan usaha-usaha pengorganisasian. Dari pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa penggerakan adalah kegiatan yang dilakukan oleh kepala madrasah untuk membimbing, mengarahkan, dan mengatur bawahan yang telah diberikan tugas dalam melakukan suatu kegiatan secara efektif dan efisien agar diperoleh suatu hasil yang optimal.

4) *Controlling*

Pengawasan adalah proses penentuan apa yang dicapai, yaitu tandar, apa yang sedang dihasilkan, yaitu pelaksanaan, menilai pelaksanaan dan bilamana perlu mengambil tindakan korektif sehingga pelaksanaan dapat berjalan sesuai rencana, yaitu sesuai dengan standar. Peran kepala madrasah dalam pengawasan adalah mengadakan penilaian untuk mengetahui sejauh mana program dilaksanakan. Melalui evaluasi akan diketahui apakah program yang direncanakan sudah berhasil atau belum, apakah telah mencapai sasaran atau belum, apakah hambatan yang terjadi dan bagaimana cara mengatasinya.

c. Kepala Madrasah Sebagai Administrator

Secara teoritik pengertian administrasi adalah melayani secara intensif, sedangkan secara etimologis administrasi dalam bahasa Inggris administer yaitu kombinasi dari kata latin yang terdiri dari ad dan ministrare yang berarti to serve melayani, membantu, dan memenuhi. Lebih jelas lagi, kata ad artinya intensif sedang ministrare berbentuk kata benda yang berarti melayani, membantu, atau mengarahkan. Jadi, secara etimologis administrasi adalah melayani secara intensif. Kata administratio dan kata administrativus yang kemudian masuk kedalam bahasa Inggris menjadi administration dalam bahasa Indonesia menjadi administrasi. Ada beberapa pendapat tentang pengertian administrasi, antara lain: (Wahjosumidjo. 2002:56)

1. Administrasi adalah keseluruhan proses kerja sama antara dua orang manusia atau lebih yang didasarkan atas rasionalitas tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Ada beberapa hal yang terkandung dalam definisi ini yakni: (a) administrasi sebagai seni adalah suatu proses yang diketahui hanya permulaannya sedang akhirnya tidak ada, administrasi sebagai seni merupakan social phenomenon, (b) administrasi mempunyai unsur-unsur tertentu yaitu adanya dua manusia atau lebih, adanya tugas-tugas yang harus dilaksanakan, adanya peralatan dan perlengkapan untuk melaksanakan tugas-tugas, dan (c) administrasi sebagai proses kerjasama bukan merupakan hal yang baru, karena ia telah timbul bersama-sama dengan timbulnya peradaban manusia. (Sondang P. Siagian, 1985:3).
2. Administrasi adalah segenap rangkaian kegiatan penataan terhadap pekerjaan-pekerjaan induk dan sumber-sumber kegiatan lainnya yang bermaksud mencapai tujuan apapun dalam usaha bersama dari sekelompok orang. Menurut hakekat dan kenyataannya administrasi adalah segenap rangkaian kegiatan penataan berlangsung dalam usaha bersama dari sekelompok orang yang bermaksud mencapai tujuan. (The Liang Gie, 1983:81)

Pendapat di atas dapat kita simpulkan bahwa administrasi adalah rangkaian kegiatan bersama sekelompok manusia secara sistematis untuk menjalankan suatu usaha agar dapat terwujud, tujuan tertentu yang telah ditetapkan. Sedangkan administrator adalah orang yang menggerakkan kegiatan administrasi.

Kepala madrasah sebagai administrator memiliki hubungan erat dengan berbagai aktivitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan, dan pendokumentasian seluruh program madrasah. Secara spesifik, kepala madrasah perlu memiliki kemampuan untuk mengelola kurikulum, mengelola administrasi kearsipan, dan administrasi keuangan. Kegiatan tersebut perlu dilakukan secara

efektif dan efisien agar dapat menunjang produktivitas madrasah. Untuk itu, kepala madrasah harus mampu menjabarkan kemampuan di atas ke dalam tugas-tugas operasional. Dalam berbagai kegiatan administrasi, maka membuat perencanaan mutlak diperlukan. Perencanaan yang akan dibuat oleh kepala madrasah bergantung pada berbagai faktor, di antaranya banyaknya sumber daya manusia yang dimiliki, dana yang tersedia dan jangka waktu yang dibutuhkan untuk pelaksanaan rencana tersebut.

Perencanaan yang dilakukan antara lain menyusun program tahunan madrasah yang mencakup program pengajaran, kepeserta didikan, kepegawaian, keuangan dan perencanaan fasilitas yang diperlukan. Perencanaan ini dituangkan ke dalam rencana tahunan madrasah yang dijabarkan dalam program semester. Di samping itu, fungsi kepala madrasah selaku administrator juga mencakup kegiatan penataan struktur organisasi, koordinasi kegiatan madrasah dan mengatur kepegawaian di madrasah.

Kepala madrasah sebagai Administrator bertanggung jawab terhadap kelancaran pelaksanaan pendidikan dan pengajaran di madrasahnyanya. Hal tersebut mencakup seluruh kegiatan madrasah, seperti proses belajar-mengajar, kepeserta didikan, personalia, sarana prasarana, ketatausahaan dan keuangan serta mengatur hubungan madrasah dengan masyarakat. Selain itu juga, kepala madrasah bertanggung jawab terhadap keadaan lingkungan madrasahnyanya.

Dalam menjalankan fungsinya sebagai administrator, kepala madrasah harus mampu menguasai tugas-tugasnya dan melaksanakan tugasnya dengan baik. Untuk itu kepala madrasah harus kreatif mampu memiliki ide-ide dan inisiatif yang menunjang perkembangan madrasah. Berbagai tugas yang harus dilakukan kepala madrasah sebagai administrator adalah sebagai berikut. (Wahjosumidjo, 2002:120).

a) Membuat perencanaan

Perencanaan yang perlu dilakukan oleh kepala madrasah, di antaranya adalah menyusun program tahunan madrasah, yang mencakup program

pengajaran, peserta didik, kepegawaian, keuangan dan penyediaan fasilitas-fasilitas yang diperlukan. Perencanaan ini selanjutnya dituangkan dalam rencana tahunan madrasah yang dijabarkan dalam dua program semester.

b) Menyusun struktur organisasi madrasah

Organisasi memainkan peranan penting dalam fungsi administrasi karena merupakan tempat pelaksanaan semua kegiatan administrasi. Selain itu, dilihat dari fungsinya organisasi juga menetapkan dan menyusun hubungan kerja seluruh anggota organisasi agar tidak terjadi tumpang tindih dalam melakukan tugasnya masing-masing. Penyusunan organisasi merupakan tanggungjawab kepala madrasah sebagai administrator pendidikan. Sebelumnya ditetapkan, penyusunan organisasi itu sebaiknya dibahas bersama-sama dengan seluruh anggota agar hasil yang diperoleh benar-benar merupakan kesepakatan bersama. Selain menyusun struktur organisasi, kepala madrasah juga bertugas untuk mendelegasikan tugas-tugas dan wewenang kepada setiap anggota administrasi madrasah sesuai dengan struktur organisasi yang ada.

c) Koordinator dalam organisasi madrasah

Pengoordinasian organisasi madrasah ini merupakan wewenang dari kepala madrasah. Dalam melakukan pengoordinasian ini sebaiknya juga kepala madrasah kerja sama dengan berbagai bagian dalam organisasi agar pengoordinasian yang dilakukan dapat menyelesaikan semua hambatan dan halangan yang ada.

d) Mengatur kepegawaian dalam organisasi madrasah

Berbagai tugas yang berkenaan dengan kepegawaian sepenuhnya merupakan wewenang kepala madrasah. Kepala madrasah memiliki wewenang untuk mengangkat pegawai, mempromosikannya, menempatkan, atau menerima pegawai baru. Pengelolaan kepegawaian ini akan berjalan dengan baik bila kepala madrasah memperhatikan kesinambungan antara pemberian tugas dan dengan kondisi dan kemampuan pelaksanaannya.

d. Kepala Madrasah Sebagai Supervisor

Untuk mengetahui sejauh mana guru mampu melaksanakan pembelajaran, secara berkala kepala madrasah perlu melaksanakan kegiatan supervisi, yang dapat dilakukan melalui kegiatan kunjungan kelas untuk mengamati proses pembelajaran secara langsung, terutama dalam pemilihan dan penggunaan metode, media yang digunakan dan keterlibatan peserta didik dalam proses pembelajaran. (E. Mulyasa, 2004 : 113). Dari hasil supervisi ini, dapat diketahui kelemahan sekaligus keunggulan guru dalam melaksanakan pembelajaran, tingkat penguasaan kompetensi guru yang bersangkutan, selanjutnya diupayakan solusi, pembinaan dan tindak lanjut tertentu sehingga guru dapat memperbaiki kekurangan yang ada sekaligus mempertahankan keunggulannya dalam melaksanakan pembelajaran.

Supervisi diadopsi dari bahasa Inggris *supervision* yang berarti pengawasan atau kepengawasan. *Super* berarti atas, lebih dan *visi* berarti lihat/penglihatan, pandangan. Orang yang mengerjakan supervisi disebut *supervisor*. (Ary H. Gunawan, 1996:193). Menurut konsep kuno supervisi dilaksanakan dalam bentuk inspeksi atau mencari kesalahan. Sedangkan pandangan modern supervisi adalah usaha untuk memperbaiki situasi belajar mengajar, yaitu sebagai bantuan bagi guru dalam mengajar untuk membantu peserta didik agar lebih baik dalam belajar. Menurut Burton (1955:1) secara umum supervisi berarti upaya bantuan yang diberikan kepada guru dalam melaksanakan tugas profesionalnya, agar guru mampu membantu para peserta didiknya dalam belajar untuk menjadi lebih baik dari sebelumnya.

Dalam buku *Administrasi Pendidikan* oleh Sudarwan Danim mengemukakan bahwa menghadapi kurikulum yang berisi perubahan-perubahan yang cukup besar dalam tujuan, isi, metode dan evaluasi pengajarannya, sudah sewajarnya kalau para guru mengharapkan saran dan bimbingan dari kepala madrasah mereka. Ungkapan ini, mengandung makna bahwa kepala madrasah harus betul-betul menguasai tentang kurikulum madrasah. Mustahil seorang

kepala madrasah dapat memberikan saran dan bimbingan kepada guru, sementara dia sendiri tidak menguasainya dengan baik. (Sudarwan Danim, 2002:7)

Supervisi merupakan suatu teknis pelayanan profesional dengan tujuan utama mempelajari dan memperbaiki bersama-sama dalam membimbing dan mempengaruhi pertumbuhan anak. Menurut Kimbal Wiles menegaskan bahwa supervisi berusaha untuk memperbaiki situasi-situasi belajar mengajar, menumbuhkan kreativitas guru, memberi dukungan dan mengikut sertakan guru dalam kegiatan madrasah, sehingga menumbuhkan rasa memiliki bagi guru. Adapun personel yang menjalankan kegiatan supervisi disebut supervisor. Dengan demikian administrasi dan supervisi merupakan sebagian dari proses pendidikan yang tidak bisa ditinggalkan, namun masih banyak yang memahami bahwa administrasi termasuk yang sering menghambat dalam proses belajar mengajar. (Kimbal Wiles, 1955 : 90).

Pengawasan dan pengendalian juga merupakan tindakan preventif untuk mencegah agar tenaga kependidikan tidak melakukan penyimpangan dan lebih cermat melaksanakan pekerjaannya. Pengawasan dan pengendalian yang dilakukan kepala madrasah terhadap tenaga kependidikan khususnya guru, disebut supervisi klinis, yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan profesional guru dan meningkatkan kualitas pembelajaran melalui pembelajaran efektif. Kepala madrasah sebagai supervisor perlu memperhatikan prinsip-prinsip: (1) hubungan konsultatif, kolegial dan bukan hirarkis; (2) dilaksanakan secara demokratis; (3) berpusat pada tenaga kependidikan; (4) dilakukan berdasarkan kebutuhan tenaga kependidikan; dan (5) merupakan bantuan profesional.

Supervisi yang dilaksanakan oleh kepala madrasah harus mampu melakukan berbagai pengawasan dan pengendalian untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan. Pengawasan dan pengendalian ini merupakan kontrol agar kegiatan kependidikan di madrasah terarah pada tujuan yang telah ditetapkan. Pengawasan dan pengendalian juga merupakan tindakan preventif untuk mencegah agar para tenaga kependidikan tidak melakukan penyimpangan dan

lebih berhati-hati dalam melaksanakan pekerjaannya. Kepala madrasah sebagai supervisor harus diwujudkan dalam kemampuan menyusun, dan melaksanakan program supervisi pendidikan, serta memanfaatkan hasilnya. Kemampuan menyusun program supervise pendidikan harus diwujudkan dalam penyusunan program supervisi kelas, pengembangan supervisi untuk kegiatan ekstra kurikuler, pengembangan supervisi perpustakaan, laboratorium, dan ujian.

Di samping itu, kepala madrasah sebagai supervisor harus memperhatikan prinsip-prinsip supervisi, agar pelaksanaan supervisi berjalan dengan efektif. Prinsip-prinsip yang harus diperhatikan oleh Supervisor adalah: 1) hubungan konsultatif, kolegial dan bukan hirarkhis, 2) dilaksanakan secara demokratis, 3) berpusat kepada tenaga kependidikan (guru), 4) dilakukan berdasarkan kebutuhan pendidik (guru), 5) merupakan bantuan professional. Dengan demikian, Kepala madrasah sebagai supervisor mempunyai peran dan tanggungjawab membina, memantau, dan memperbaiki proses pembelajaran aktif, kreatif, efektif, dan menyenangkan sehingga terciptanya peningkatan kualitas pembelajaran dan hasil yang memuaskan. Tanggungjawab ini dikenal dan dikategorikan sebagai tanggungjawab supervisi. Supervisi sebagai proses membantu guru guna memperbaiki dan meingkatkan pembelajaran kurikulum. Hal ini terkandung bahwa kepala madrasah adalah supervisor dalam membantu guru secara individual maupun kelompok untuk memperbaiki pengajaran dan kurikulum serta aspek lainnya.

Agar kualitas pembelajaran meningkat dan hasil yang dicapai secara optimal, maka kepala madrasah harus mampu melakukan kegiatan supervisi dengan kegiatan sebagai berikut:

1. Membimbing guru agar dapat memahami secara jelas tujuan pendidikan yang hendak dicapai dan aktivitas pengajaran dalam mencapai tujuan tersebut.

2. Membimbing guru agar mereka dapat memahami lebih jelas tentang persoalan dan kebutuhan peserta didik, serta upaya yang ditempuh dalam mengatasi persoalan tersebut.
3. Membantu guru agar dapat memahami lebih jelas masalah kesulitan belajar peserta didik dan upaya mengatasinya.
4. Membantu guru agar memperoleh kecakapan mengajar yang lebih baik dengan menggunakan multi metode dalam pengajaran.
5. Menyeleksi dan memberikan tugas kepada guru sesuai dengan kemampuan, bakat dan minatnya.
6. Membantu guru untuk memahami sumber pengalaman belajar.
7. Membantu guru untuk memahami dan menggunakan alat peraga.
8. Membantu guru untuk dapat menerapkan penilaian yang valid, reliable, dan objektif.
9. Menumbuhkan moral kerja yang tinggi kepada setiap guru.
10. Memberikan penilaian terhadap prestasi kerja guru berdasarkan standar yang telah ditetapkan.
11. Menciptakan, memupuk, serta mengembangkan pola hubungan yang sinergis, harmonis, dan kooperatif di kalangan guru.
12. Mengikutsertakan wali peserta didik, tokoh masyarakat, dan stakeholder dalam menyusun program madrasah.

Uraian di atas kita ketahui betapa banyak dan besar tanggung jawab kepala madrasah sebagai supervisor. Dengan demikian, tugas kepala madrasah sebagai supervisor berarti bahwa ia harus meneliti, mencari dan menentukan syarat-syarat mana saja yang diperlukan bagi kemajuan madrasah. Kepala madrasah harus dapat meneliti syarat-syarat mana yang telah ada dan tercukupi, dan mana yang belum ada atau kurang secara maksimal. (Daryanto, 2010:84).

e. Kepala Madrasah Sebagai Leader

Istilah kepemimpinan bukan merupakan istilah baru bagi masyarakat. Di setiap organisasi, selalu ditemukan seorang pemimpin yang menjalankan organisasi. Pemimpin berasal dari kata leader yang merupakan bentuk benda

dari to lead yang berarti memimpin. Untuk memahami pengertian kepemimpinan secara jelas, maka perlu dikaji beberapa definisi yang dikemukakan para ahli tentang kepemimpinan. Feldman mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah usaha sadar yang dilakukan pimpinan untuk mempengaruhi anggotanya melaksanakan tugas sesuai dengan harapannya. Di sisi lain, kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi orang lain untuk mencapai pengembangan atau tujuan organisasi. Kedua pendapat tersebut sesuai dengan pendapat Stogdill yang mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktifitas kelompok untuk mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan beberapa definisi yang dikemukakan para ahli kepemimpinan tersebut, dapat digaris bawahi bahwa kepemimpinan pada dasarnya adalah suatu proses menggerakkan, mempengaruhi dan membimbing orang lain dalam rangka untuk mencapai tujuan organisasi. Ada empat unsur yang terkandung dalam pengertian kepemimpinan, yaitu unsur orang yang menggerakkan yang dikenal dengan pemimpin, unsur orang yang digerakkan yang disebut kelompok atau anggota, unsur situasi dimana aktifitas pergerakan berlangsung yang dikenal dengan organisasi, dan unsur sasaran kegiatan yang dilakukan.

Madrasah merupakan salah satu bentuk organisasi pendidikan. Kepala madrasah merupakan pemimpin pendidikan dimadrasah. Jika pengertian kepemimpinan tersebut diterapkan dalam organisasi pendidikan, maka kepemimpinan pendidikan bisa diartikan sebagai suatu usaha untuk menggerakkan orang-orang yang ada dalam organisasi pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan. Hal ini sesuai dengan pendapat Nawawi (2003 : 25) yang mengemukakan bahwa kepemimpinan pendidikan adalah proses mempengaruhi, menggerakkan, memberikan motivasi, dan mengarahkan orang-orang yang ada dalam organisasi pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan.

Dalam organisasi pendidikan yang menjadi pemimpin pendidikan adalah kepala madrasah. Sebagai pemimpin pendidikan, kepala madrasah memiliki sejumlah tugas dan tanggung jawab yang cukup berat. Untuk bisa menjalankan fungsinya secara optimal, kepala madrasah perlu menerapkan gaya kepemimpinan

yang tepat. Peranan utama kepemimpinan kepala madrasah tersebut, nampak pada pernyataan-pernyataan yang dikemukakan para ahli kepemimpinan. Knezevich yang dikutip Indrafachrudi mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah sumber energi utama ketercapaian tujuan suatu organisasi. Di sisi lain, Owen (2009 : 33) juga menegaskan bahwa kualitas kepemimpinan merupakan sarana utama untuk mencapai tujuan organisasi. Untuk itu, agar kepala madrasah bisa melaksanakan tugasnya secara efektif, mutlak harus bisa menerapkan kepemimpinan yang baik.

Kemampuan yang harus diwujudkan kepala madrasah sebagai leader dapat dianalisis dari kepribadian, pengetahuan terhadap tenaga kependidikan, visi dan misi madrasah, kemampuan mengambil keputusan dan kemampuan dalam berkomunikasi. Kepribadian kepala madrasah sebagai leader akan tercermin pada sifat-sifatnya (1) jujur, (2) percaya diri, (3) tanggung jawab, (4) berani mengambil resiko dan keputusan, (5) berjiwa besar, (6) emosi yang stabil, dan (7) teladan.

Pemahaman terhadap visi dan misi akan tercermin dari kemampuannya untuk: (1) mengembangkan visi madrasah, (2) mengembangkan misi madrasah, (3) melaksanakan program untuk mewujudkan visi dan misi ke dalam tindakan. Sedangkan kemampuan mengambil keputusan akan tercermin dari kemampuannya untuk (1) berkomunikasi dengan lisan (2) menuangkan gagasan dalam bentuk lisan, (3) berkomunikasi secara lisan dengan peserta didik, dan (4) berkomunikasi secara lisan dengan orang tua dan masyarakat dalam lingkungan madrasah.

Kepala madrasah sebagai pemimpin harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan dan kemampuan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah dan mendelegasikan tugas. Wahjosumidjo mengemukakan bahwa kepala madrasah sebagai pemimpin harus memiliki karakter khusus yang mencakup kepribadian, keahlian dasar, pengalaman dan pengetahuan profesional, serta pengetahuan administrasi dan pengawasan. Kemampuan kepala madrasah sebagai pemimpin dapat dianalisis dari aspek kepribadian, pengetahuan terhadap tenaga kependidikan, visi dan misi madrasah, kemampuan mengambil keputusan dan kemampuan berkomunikasi. Sedangkan

kepribadian kepala madrasah sebagai pemimpin akan tercermin dalam sifatnya yang: (1) jujur, (2) percaya diri, (3) tanggung jawab, (4) berani mengambil risiko dan keputusan, (5) berjiwa besar, (6) emosi yang stabil, dan (7) teladan. (Wahjosumidjo, 1999:17)

Dalam implementasinya, kepala madrasah sebagai pemimpin dapat dianalisis dari tiga gaya kepemimpinan, yakni demokratis, otoriter dan bebas. Ketiga gaya tersebut sering dimiliki secara bersamaan oleh seorang pemimpin sehingga dalam melaksanakan kepemimpinannya, gaya-gaya tersebut muncul secara situasional. Kepemimpinan seseorang sangat berkaitan dengan kepribadian dan kepribadian kepala madrasah sebagai pemimpin akan tercermin dalam sifat-sifat sebagai berikut : (1) jujur; (2) percaya diri; (3) tanggung jawab; (4) berani mengambil resiko dan keputusan; (5) berjiwa besar; (6) emosi yang stabil, dan (7) teladan. (E. Mulyasa, 2003:36).

Kepemimpinan kepala madrasah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Untuk itu kepala madrasah harus mengetahui tugas-tugas yang harus ia laksanakan. Tugas Kepala madrasah sebagai pemimpin harus memiliki kepribadian yang kuat; dapat dipercaya, jujur dan bertanggung jawab, memahami kondisi guru, karyawan, dan peserta didik dengan baik; memiliki visi dan memahami misi madrasah, memiliki kemampuan mengambil keputusan, dan memiliki kemampuan berkomunikasi.

Menurut Purwanto (2004:65) menjelaskan bahwa seorang kepala madrasah sebagai pemimpin mempunyai sepuluh macam peranan, yaitu 1) sebagai pelaksana (executive), 2) sebagai perencana (planner), 3) sebagai seorang ahli (expert), 4) mengawasi hubungan antara anggota-anggota kelompok (contoller of internal relationship), 5) mewakili kelompok (group representative), 6) bertindak sebagai pemberi ganjaran/ pujian dan hukuman, 7) bertindak sebagai wasit dan penengah (arbitrator and modiator), 8) pemegang tanggung jawab para anggota kelompoknya, 9) sebagai pencipta/memiliki cita-cita (idiologist), 10) bertindak sebagai ayah (father figure).

Kepala Madrasah adalah pemimpin pendidikan yang mempunyai peranan sangat besar dalam mengembangkan mutu pendidikan di madrasah. Kualitas kepemimpinan kepala madrasah sangat berpengaruh terhadap terbentuknya semangat kerja, kerja sama yang harmonis, minat terhadap perkembangan pendidikan, suasana kerja yang menyenangkan, dan perkembangan mutu profesional di antara para guru. Tidak semua kepala madrasah mengerti maksud kepemimpinan, kualitas serta fungsi-fungsi yang harus dijalankan oleh pemimpin pendidikan. Setiap orang yang memberikan sumbangan bagi perumusan dan pencapaian tujuan bersama adalah pemimpin, namun individu yang mampu memberi sumbangan yang lebih besar terhadap perumusan tujuan serta terhimpunnya suatu kelompok di dalam kerja sama mencapainya, dianggap sebagai pemimpin yang sebenarnya. Orang yang memegang jabatan kepala madrasah adalah pemimpin pendidikan. Tanggung jawab kepala madrasah sebagai pemimpin pendidikan, antara lain.

1) Pemimpin di bidang kurikulum

Secara etimologis, kurikulum berasal dari kata dalam Bahasa Latin “*curir*” yang artinya pelari, dan “*currere*” yang artinya tempat berlari. Pengertian awal kurikulum adalah suatu jarak yang harus ditempuh oleh pelari mulai dari garis *start* sampai garis *finish*. Dengan demikian, istilah awal kurikulum diadopsi dari bidang olahraga pada zaman romawi kuno di Yunani, baru kemudian diadopsi ke dalam dunia pendidikan. Yang diartikan sebagai rencana dan pengaturan tentang belajar peserta didik di suatu lembaga pendidikan. Sedangkan dalam bahasa Arab diterjemahkan dengan kata *Manhaj* (kurikulum) yang bermakna jalan yang terang yang dilalui manusia diberbagai bidang kehidupannya. (Suparlan, 2013:34)

Definisi kurikulum menurut UU Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional tertuang dalam pasal 1 butir 19 sebagai berikut:

“Kurikulum adalah seperangkat rencana dan pengaturan mengenai tujuan, isi dan bahan pelajaran serta cara yang digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan pembelajaran untuk mencapai tujuan pendidikan

tertentu”. Secara terminologis, istilah kurikulum yang digunakan dalam dunia pendidikan mengandung pengertian sebagai sejumlah pengetahuan atau mata pelajaran yang harus ditempuh atau diselesaikan siswa untuk mencapai satu tujuan pendidikan atau kompetensi yang telah ditetapkan. Adapun kurikulum dapat didefinisikan sebagai berikut:

1. Suatu bahan tertulis yang berisi uraian tentang program pendidikan suatu madrasah yang dilaksanakan dari tahun ke tahun.
2. Bahan tertulis yang dimaksudkan digunakan oleh guru dalam melaksanakan pengajaran untuk siswa-siswanya.
3. Suatu usaha untuk menyampaikan asas dan ciri terpenting dari suatu rencana pendidikan dalam bentuk sedemikian rupa sehingga dapat dilaksanakan guru di madrasah.
4. Tujuan-tujuan pengajaran, pengalaman belajar, alat-alat belajar dan cara-cara penilaian yang direncanakan dan digunakan dalam pendidikan.
5. Suatu program pendidikan yang direncanakan dan dilaksanakan untuk mencapai tujuan pendidikan tertentu.

Kurikulum memiliki beberapa komponen, Adapun Komponen dari kurikulum tersebut diantara komponen tersebut adalah: (Abdullah, 2007 : 211)

1. Komponen Tujuan Merupakan hal yang ingin dicapai oleh madrasah secara keseluruhan.
2. Komponen Isi/Materi. Komponen isi berupa materi yang diprogramkan untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.
3. Komponen Media. Komponen media atau sarana prasarana merupakan perantara untuk menjabarkan isi kurikulum.
4. Komponen Strategi. Komponen strategi merupakan cara yang ditempuh dalam melaksanakan pengajaran agar efektif dan efisien.
5. Komponen Proses Belajar-Mengajar. Pengkondisian suasana lingkungan pembelajaran yang kondusif yang mendorong peserta didik mengembangkan kreatifitasnya.

Pada jenis dan tingkat madrasah apapun yang menjadi tugas utama kepala madrasah ialah menjamin adanya program pengajaran yang baik bagi peserta didik-peserta didik. Inilah tanggung jawab kepala madrasah yang paling penting dan banyak tantangannya, sedangkan stafnya mendapat bagian tanggung jawab dalam membantu usaha pelaksanaan dan pengembangan program pengajaran yang efektif. Supaya kepala madrasah mampu memberikan pimpinan yang efektif dalam bidang ini hendaknya ia mengetahui berbagai teori mengenai kurikulum dan menyadari kaitannya dengan kebijaksanaan dan langkah-langkah administrasi yang sedang berlaku.

2) Pemimpin di bidang profesionalisme guru

Profesionalisme Guru Merupakan kondisi, arah, nilai, tujuan dan kualitas suatu keahlian dan kewenangan dalam bidang pendidikan dan pengajaran yang berkaitan dengan pekerjaan seseorang yang menjadi mata pencaharian. Sementara itu, guru yang Profesional adalah guru yang memiliki kompetensi yang dipersyaratkan untuk melakukan tugas pendidikan dan pengajaran. Dengan kata lain, maka dapat disimpulkan bahwa pengertian guru profesional adalah orang yang memiliki kemampuan dan keahlian khusus dalam bidang keguruan sehingga ia mampu melakukan tugas dan fungsinya sebagai guru dengan kemampuan maksimal. (Hamalik, 2006:26).

Guru yang profesional adalah orang yang terdidik dan terlatih dengan baik, serta memiliki pengalaman yang kaya di bidangnya. (Kunandar, 2007:46-47). Sedangkan Hamalik mengemukakan bahwa guru profesional merupakan orang yang telah menempuh program pendidikan guru dan memiliki tingkat master serta telah mendapat ijazah negara dan telah berpengalaman dalam mengajar pada kelas-kelas besar. (Hamalik, 2006:27). Guru yang profesional juga merupakan faktor penentu proses pendidikan yang bermutu. Untuk dapat menjadi profesional, mereka harus mampu menemukan jati diri dan mengaktualkan diri. Pemberian prioritas yang sangat rendah pada pembangunan pendidikan selama beberapa puluh tahun terakhir telah berdampak buruk yang sangat luas bagi kehidupan berbangsa dan bernegara. (Sholeh, 2006:9).

Menyadari akan peran guru dalam pendidikan, Muhibbin Syah dalam bukunya mengemukakan bahwa guru dalam pendidikan modern seperti sekarang bukan hanya sekedar pengajar melainkan harus menjadi direktur belajar. Artinya, setiap guru diharapkan untuk pandai-pandai mengarahkan kegiatan belajar siswa agar mencapai keberhasilan belajar (kinerja akademik) sebagaimana telah ditetapkan dalam sasaran kegiatan pelaksanaan belajar mengajar. Sebagai konsekuensinya tugas dan tanggung jawabnya menjadi lebih kompleks. Perluasan tugas dan tanggung jawab tersebut membawa konsekuensi timbulnya fungsi-fungsi khusus yang menjadi bagian integral dalam kompetensi profesionalisme keguruan yang disandang para guru. (Sholeh, 2006:10).

Menanggapi kondisi tersebut, Muhibbin Syah mengutip pendapat Gagne bahwa setiap guru berfungsi sebagai:

- a) *Designer of intruction* (perancang pengajaran).
- b) *Manager of intruction* (pengelola pengajaran).
- c) *Evaluator of student learning* (penilai prestasi belajar siswa).

Dalam sebuah situs yang membahas mengenai profesionalisme dunia pendidikan, Suciptoardi memaparkan bahwa guru diharapkan melaksanakan tugas kependidikan yang tidak semua orang dapat melakukannya, artinya hanya mereka yang memang khusus telah bersekolah untuk menjadi guru, yang dapat menjadi guru profesional, dan guru profesional dalam suatu lembaga pendidikan diharapkan akan memberikan perbaikan kualitas pendidikan yang akan berpengaruh terhadap prestasi belajar siswa.

Dengan perbaikan kualitas pendidikan dan peningkatan prestasi belajar, maka diharapkan tujuan pendidikan nasional akan terwujud dengan baik. Dengan demikian, keberadaan guru profesional selain untuk mempengaruhi proses belajar mengajar, guru profesional juga diharapkan mampu memberikan mutu pendidikan yang baik sehingga mampu menghasilkan siswa yang berprestasi, maka kepala madrasah harus dapat (a) memiliki kemampuan menerima dan menghargai individu guru sebagai anggota staf atas dasar karakter pribadi dan latar

belakangnya (b) memberikan bekal yang mendorong kekuatan, minat, dan kecakapan setiap anggota staf dalam melaksanakan tugas (c) menghargai kekuatan dan kelemahan guru dan melengkapi serta membantunya menjadi konseling pribadi (d) memperaktekan pendekatan psikologis dan manajemen personalia. Pendekatan ini dapat dilakukan dengan kerjasama dalam perencanaan, hubungan individual dan kelompok, menciptakan iklim yang menyenangkan dan pengorganisasian kurikulum dan madrasah secara bijaksana (e) mengetahui dan menerapkan beraneka ragam teknik bekerja bersama staf dalam menyelesaikan progam (f) mengembangkan sensitifitas orang lain (g) mendorong dan memberikan bimbingan dalam pertumbuhan professional para guru dan mendorong motivasi belajar. (Sholeh, 2006:10).

3) Pemimpin di bidang Sarana Dan Prasarana

Sarana adalah segala sesuatu yang dapat dipakai sebagai alat dalam mencapai maksud atau tujuan. Sedangkan prasarana adalah segala sesuatu yang merupakan penunjang utama terselenggaranya suatu proses (usaha, pembangunan, proyek). Untuk lebih memudahkan membedakan keduanya. Sarana lebih ditujukan untuk benda-benda yang bergerak seperti komputer dan mesin-mesin, sedangkan prasarana lebih ditujukan untuk benda-benda yang tidak bergerak seperti gedung. (Amiruddin Siahaan, 2010:56).

Prasarana pendidikan adalah semua perangkat kelengkapan dasar yang secara tidak langsung menunjang proses pendidikan di madrasah. Prasarana menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia merupakan segala sesuatu yang merupakan penunjang utama terselenggaranya suatu proses. Dalam pendidikan misalnya lokasi atau tempat, bangunan madrasah, lapangan olahraga, ruang dan sebagainya. Sedangkan sarana pendidikan adalah semua perangkat peralatan, bahan dan perabot yang secara langsung digunakan dalam proses pendidikan di madrasah, seperti: ruang, buku, perpustakaan, labolatorium dan sebagainya. Sedangkan menurut keputusan menteri P dan K No.079/1975, sarana pendidikan terdiri dari 3 kelompok besar yaitu:

1. Bangunan dan perabot sekolah.
2. Alat pelajaran yang terdiri dari pembukuan dan alat-alat peraga dan labolatorium.
3. Media pendidikan yang dapat dikelompokan menjadi audiovisual yang menguanakan alat penampil dan media yang tidak menggunakan alat penampil.

Kemudian prasarana pendidikan di madrasah bisa diklasifikasikan menjadi dua macam, yaitu:

1. Prasarana pendidikan yang secara langsung digunakan untuk proses belajar mengajar, seperti ruang teori, ruang perpustakaan, ruang praktik keterampilan, dan ruang laboratorium.
2. Prasarana sekolah yang keberadaannya tidak digunakan untuk proses belajar mengajar, tetapi secara langsung sangat menunjang terjadinya proses belajar mengajar, misalnya ruang kantor, kantin sekolah, tanah dan jalan menuju sekolah, kamar kecil, ruang usaha kesehatan sekolah, ruang guru, ruang kepala sekolah, dan tempat parkir kendaraan.

Adapun yang bertanggungjawab tentang sarana dan prasarana pendidikan adalah para pengelola administrasi pendidikan. (Sugiono, 2013:223). Secara mikro atau sempit maka Kepala madrasah bertanggungjawab masalah ini, seperti:

1. Hubungan antara peralatan dan pengajaran dengan program pengajaran.
2. Tanggung jawab Kepala madrasah dan kaitannya dengan pengurusan dan prosedur.
3. Beberapa pedoman administrasi peralatan.
4. Administrasi gedung dan perlengkapan madrasah.

Beberapa uraian di atas, sarana dan prasarana pendidikan merupakan sebagai pendayagunaan semua sarana dan prasarana pendidikan secara efektif dan

efisien. Definisi ini menunjukkan bahwa sarana dan prasarana yang ada di madrasah perlu didayagunakan dan dikelola untuk kepentingan proses pembelajaran di madrasah. Pengelolaan itu dimaksudkan agar dalam menggunakan sarana dan prasarana di madrasah bisa berjalan dengan efektif dan efisien. Pengelolaan sarana dan prasarana merupakan kegiatan yang amat penting di madrasah, karena keberadaannya akan sangat mendukung terhadap suksesnya proses pembelajaran di madrasah. (Onisimus Amtu, 2011:71).

Dalam mengelola sarana dan prasarana oleh kepala madrasah di madrasah dibutuhkan suatu proses pada umumnya, yaitu: mulai dari perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, pemeliharaan dan pengawasan. Dalam hal ini perencanaan yang dimaksud adalah merinci rancangan pembelian, pengadaan, rehabilitasi, distribusi atau pembuatan peralatan dan perlengkapan sesuai dengan kebutuhan. Dengan demikian perencanaan sarana dan prasarana persekolahan dapat didefinisikan sebagai keseluruhan proses perkiraan secara matang rancangan pembelian, pengadaan, rehabilitasi, distribusi atau pembuatan peralatan dan perlengkapan yang sesuai dengan kebutuhan madrasah.

Pada dasarnya tujuan diadakannya perencanaan sarana prasarana pendidikan persekolahan adalah: (1) Untuk menghindari terjadinya kesalahan dan kegagalan yang tidak diinginkan, (2) Untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam pelaksanaannya. Karena apa yang dibutuhkan oleh madrasah perlu direncanakan dengan cermat berkaitan dengan sarana dan prasarana yang mendukung semua proses pembelajaran. Sarana pendidikan ini berkaitan erat dengan semua perangkat, peralatan, bahan dan perabot yang secara langsung digunakan dalam proses belajar mengajar. Sedangkan prasarana pendidikan berkaitan dengan semua perangkat kelengkapan dasar yang secara tidak langsung menunjang pelaksanaan proses pembelajaran di madrasah seperti; ruang,

perpustakaan, kantor sekolah, UKS, ruang osis, tempat parkir, ruang laboratorium, dll.

3. KEBIJAKAN PENGEMBANAGAN PENGAWAS DAN KEPALA MADRASAH ALIYAH BIDANG MAPENDA KANTOR WILAYAH KEMENTRIAN AGAMA PROVINSI.

Pengawas Madrasah adalah guru Pegawai Negeri Sipil yang diangkat dalam jabatan pengawas madrasah (PP no 19, 2017:32). Pengawasan adalah kegiatan pengawas madrasah dalam menyusun program pengawasan, melaksanakan program pengawasan, evaluasi hasil pelaksanaan program, dan melaksanakan pembimbingan dan pelatihan profesional guru. Peraturan Pemerintah no 19 tahun 2017 tentang guru pada pasal 15 ayat 3 menyatakan bahwa guru yang diangkat dalam jabatan pengawas satuan pendidikan melakukan tugas pembimbingan dan pelatihan profesional guru dan tugas pengawasan. (PP no 19, 2017:12).

Hal ini sejalan dengan hasil riset Ahmad Nurhadi (2014:42) menjelaskan bahwa “Pengawas madrasah adalah pejabat fungsional yang berkedudukan sebagai pelaksana teknis yang bidang tugasnya melakukan pengawasan pendidikan terhadap sejumlah sekolah yang telah ditentukan dalam upaya meningkatkan kualitas proses dan hasil bimbingan belajar untuk mendapat tujuan pendidikan”. Sedangkan menurut pendapat dari peneliti bahwa pengawas merupakan suatu proses pengamatan terhadap kinerja dari seseorang untuk melihat aktifitas tertentu apakah sudah sesuai dengan ketentuan, sedangkan pengawas madrasah yaitu suatu aktifitas yang melakukan penilaian dan pembinaan dengan melaksanakan fungsi-fungsi supervisi, baik supervisi akademik maupun supervisi manajerial.

Tugas pengawasan yang dimaksud adalah melaksanakan kegiatan pengawasan akademik dan pengawasan manajerial. implementasi tugas tersebut tertuang dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi nomor 21 tahun 2010 tentang Jabatan Fungsional Pengawas madrasah

dan Angka Kreditnya. Untuk melaksanakan kegiatan tersebut, Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 12 tahun 2007 tentang Standar Pengawas Madrasah, menyebutkan bahwa seorang pengawas madrasah wajib mempunyai enam dimensi kompetensi minimal yaitu kompetensi kepribadian, Supervisi Manajerial, Supervisi Akademik, Evaluasi Pendidikan, penelitian, pengembangan, dan kompetensi.

Peran pengawasan tersebut dilaksanakan dengan pendekatan supervisi yang bersifat ilmiah, klinis, manusiawi, kolaboratif, artistik, interpretatif, dan berbasis kondisi sosial budaya. Pendekatan ini bertujuan meningkatkan mutu pembelajaran sosial. (Prasojo, Lantip Diat dan Sudiyono. 2011:79).

Karakteristik yang harus dimiliki oleh pengawas madrasah yang profesional sebagai berikut:

1. Menampilkan kemampuan pengawasan dalam bentuk kinerja.
2. Memiliki bakat, minat, panggilan jiwa, dan idealisme.
3. Melaksanakan tugas kepengawasan secara efektif dan efisien.
4. Memberikan layanan prima untuk semua pemangku kepentingan.
5. Memiliki komitmen untuk meningkatkan mutu pendidikan.
6. Mengembangkan metode dan strategi kerja kepengawasan secara terus menerus.
7. Memiliki kapasitas untuk bekerja secara mandiri.
8. Memiliki tanggungjawab profesi.
9. Mematuhi kode etik profesi pengawas.
10. Menjadi anggota organisasi kepengawasan.

Ruang lingkup kepengawasan meliputi kepengawasan akademik dan manajerial. Kepengawasan akademik dan manajerial tersebut tercakup dalam kegiatan. (Saiful Sagala, 2009:200).

- 1) Penyusunan program pengawasan.
- 2) Pelaksanaan program pengawasan.
- 3) Evaluasi hasil pelaksanaan program pengawasan.
- 4) Membimbing dan melatih profesional guru dan/atau kepala madrasah.

Penyusunan program pengawasan difokuskan pada peningkatan pemenuhan standar nasional pendidikan. Pelaksanaan program pengawasan meliputi (1) melaksanakan pembinaan guru dan kepala madrasah, (2) memantau delapan standar nasional pendidikan, dan (3) melaksanakan penilaian kinerja guru dan/atau kepala madrasah. Evaluasi hasil program pengawasan dimulai dari tingkat madrasah binaan dan tingkat kabupaten/kota dan tingkat propinsi.

Pengawas madrasah di harapkan mampu melakukan hal-hal berikut ini: (Dadang Suhardan, 2010:37).

1. Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.
2. Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat.
3. Melakukan pengawasan pelaksanaan supervisi akademik dalam rangka pembinaan guru.
4. Menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan Profesionalisme Guru.

Untuk kepala madrasah di harapkan mampu:

1. Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.
2. Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat.
3. Menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan Profesionalisme Guru.

Kementerian Agama Republik Indonesia (disingkat Kemenag RI, dahulu Departemen Agama Republik Indonesia, disingkat Depag RI) adalah kementerian dalam Pemerintah Indonesia yang membidangi urusan agama. Kementerian Agama RI mewajibkan pengawas madrasah pada madrasah untuk melaporkan tugas dan tanggungjawabnya berupa laporan kinerja. "Sudah menjadi pemahaman khalayak bahwa pendidikan di madrasah tidak lepas dari peran pengawas sehingga akuntabilitas akan profesionalitas dan kompetensi yang dimiliki adalah sebuah keharusan.

Kebijakan pengembangan pengawas madrasah mencakup pembinaan profesi dan pembinaan karir. Pembinaan profesi diarahkan untuk meningkatkan dan mengembangkan kemampuan profesionalnya agar dapat melaksanakan fungsi kepengawasan baik pengawasan akademik maupun manajerial. Sedangkan pembinaan karir pengawas diarahkan untuk meningkatkan pangkat dan jabatan fungsionalnya sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Sistem pengembangan profesi diperuntukkan bagi guru, kepala madrasah dan pengawas sekolah. Untuk guru ditangani oleh Direktorat Profesi Pendidik, sedangkan untuk kepala madrasah dan pengawas sekolah ditangani Direktorat Tenaga Kependidikan dan oleh Kepala Dinas Pendidikan kota/kabupaten dan/atau Dinas Pendidikan tingkat provinsi melalui program-program yang jelas, terarah, dan dievaluasi secara terencana. Para insan kependidikan dituntut agar selalu mengembangkan dirinya melalui kegiatan kolektif agar selalu dapat meng-*update* pengetahuan dan keterampilan baru sesuai tuntutan lingkungan dan profesinya

Pada penelitian yang dilakukan di kantor wilayah (Kanwil) Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara ditentukan bahwa strategi pengembangan pengawas dan kepala madrasah aliyah yang diterapkan adalah strategi mediatif, yaitu strategi di bidang pendidikan di mana pengawas dan kepala madrasah aliyah belajar melalui interaksi yang dirancang oleh kabid Mapenda sebagai atasannya agar para personil tersebut mampu belajar bagaimana mengaplikasikan berbagai pengetahuan dan kompetensi untuk menyelesaikan masalah, melakukan analisis internal maupun eksternal, membuat langkah-langkah alternatif untuk

mengantisipasi bila sebuah rencana tidak berjalan sesuai dengan standar kinerjanya, dan mendorong serta memfasilitasi langkah-langkah inovatif dan kreatif yang diperlukan bagi kemajuan madrasah. (Hadijaya, 2017:249)

Aktivitas manajemen strategi yang diterapkan kabid Mapenda di Kanwil Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara di antaranya bertujuan untuk meningkatkan mutu Madrasah-madrasah Aliyah pengembangan akademik dan manajerial sehingga Madrasah-madrasah Aliyah di Sumatera serta merespon perubahan-perubahan lingkungan di sekitarnya. Kabid Mapenda itu menilai dan mengevaluasi kinerja Madrasah-madrasah Aliyah di wilayah binaannya. (Hadijaya, 2017:250).

Semua pengawas di lingkungan Bidang Mapenda Kanwil Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara ini sudah di masukkan dalam data base untuk diserifikasi dalam jabatan pengawas. Bidang Mapenda Kanwil Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara juga telah membuat data kuota untuk Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota Sumatera Utara, namun untuk port folio belum diminta kepada para pengawas itu untuk membuat dan mengumpulkan kepada Bidang Mapenda Kanwil Kementerian Agama Provinsi. Bagi Pengawas Madrasah yang telah mengikuti ujian sertifikasi namun belum lulus, telah di ikutkan dalam pendidikan dan pelatihan profesi pengawas. Hasilnya, hampir seluruh peserta pendidikan dan pelatihan profesi pengawas itu lulus dengan baik. (Hadijaya, 2017:251).

4. MANAJEMEN STRATEGI

Strategi management atau manajemen strategi menurut Wheelen dan Hunger adalah *“That set of managerial decisions and actions that determines the long-run performance of a corporation.”* (Wheelen dan Hunger, 1998:3). Manajer yang efektif menyadari bahwa manajemen strategi sangat berperan dalam organisasi, terutama menyangkut kinerjanya. Manajemen strategi merupakan tugas penting manajer yang sangat berkaitan dengan fungsi-fungsi dasar manajemen.

Alasan pertama pentingnya manajemen strategi ialah bahwa manajemen strategi dapat membedakan seberapa baik suatu organisasi dalam pencapaian kinerjanya. Suatu pertanyaan mendasar tentang strategi adalah mengapa suatu perusahaan sukses atau gagal, atau mengapa ketika menghadapi lingkungan yang sama, perusahaan memperlihatkan tingkat kinerja yang berbeda. Penelitian tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja perusahaan menunjukkan adanya hubungan yang positif antara perencanaan strategi dan kinerja. Dengan kata lain, ternyata bahwa perusahaan yang menggunakan manajemen strategi akan memperoleh tingkat kinerja yang lebih tinggi. Oleh karena itu manajemen strategi menjadi sangat penting. (Wheelen dan Hunger, 1998:3).

Alasan lain berkaitan dengan perusahaan yang harus menghadapi segala bentuk perubahan situasi. Perubahan tersebut dapat saja kecil dan tidak signifikan, tetapi meskipun demikian, setiap perubahan harus tetap ditanggapi oleh manajer. Dengan mengikuti proses manajemen strategi, manajer akan mempertimbangkan variabel-variabel yang relevan dalam memutuskan apa yang harus dilakukan dan bagaimana melakukannya. Dalam proses manajemen strategi, manajer akan dapat lebih baik dalam berhadapan dengan lingkungan yang serba tidak pasti.

Alasan terakhir, manajemen strategi menjadi penting karena terlibat dalam setiap keputusan yang dibuat oleh manajer. Saat ini, banyak kejadian bisnis yang penting dilaporkan dalam berbagai publikasi bisnis. Saat ini, manajemen strategi telah berpindah, bukan lagi hanya pada perusahaan yang berorientasi laba, kepada lembaga-lembaga pemerintah, rumah sakit, dan organisasi-organisasi nirlaba lainnya. (Wheelen dan Hunger, 1998:3).

5. TAHAP-TAHAP MANJEMEN STRATEGI

1. Pengamatan Lingkungan

- a. Analisis eksternal. Lingkungan eksternal terdiri dari variabel-variabel yang berada di luar organisasi dan tidak secara khusus ada dalam pengendalian jangka pendek dari manajemen puncak. Lingkungan

eksternal terdiri dari dua bagian yaitu lingkungan kerja dan lingkungan sosial. (Wheelen dan Hunger, 1998:7).

- b. Analisis internal. Lingkungan internal terdiri dari variabel-variabel (struktur, budaya, sumber daya organisasi) yang ada di dalam organisasi tetapi biasanya tidak dalam pengendalian jangka pendek dari manajemen puncak.

2. Perumusan Strategi

Perumusan strategi merupakan pengembangan rencana jangka panjang untuk manajemen efektif dari kesempatan dan ancaman lingkungan, dilihat dari kekuatan dan kelemahan perusahaan.

Elemen dasar dari manajemen strategi menurut Wheelen dan Hunger adalah. (Wheelen dan Hunger, 1998:8):

- a) Environmental scanning
- b) Strategy formulation
- c) Strategy implementation
- d) Evaluation and control

3. Pemindaian Lingkungan (*Environmental Scanning*)

Pemindaian lingkungan adalah memonitor, mengevaluasi, dan mencari informasi dari lingkungan eksternal maupun internal bagi orang-orang penting dalam perusahaan. Tujuannya adalah untuk mengidentifikasi faktor-faktor strategis elemen eksternal dan internal yang akan menentukan masa depan perusahaan. Penyusunan strategi, khususnya perencanaan strategi atau perencanaan jangka panjang biasanya berkaitan dengan visi, misi dan kebijaksanaan suatu instansi. Biasanya penyusunan strategi dimulai dengan melakukan analisa situasi untuk mendapatkan kesesuaian antara peluang eksternal dan kekuatan internal dengan ancaman eksternal dan kelemahan internal.

Salah satu alat yang paling sering digunakan dalam analisa situasi adalah analisa *SWOT*. *SWOT* merupakan singkatan dari *Strengths* (kekuatan) dan *Weaknesses* (kelemahan) internal dari suatu instansi, serta *Opportunities*

(peluang) dan *Threats* (ancaman) dalam lingkungan yang dihadapi suatu instansi. (Wheelen dan Hunger, 2006:138).

Analisa *SWOT* merupakan cara sistematis untuk mengidentifikasi faktor-faktor ini. Analisa ini didasarkan pada asumsi bahwa suatu strategi yang efektif akan memaksimalkan kekuatan dan peluang, dan meminimalkan kelemahan dan ancaman. Analisa *SWOT* bukan hanya mengidentifikasi kompetensi (kemampuan dan sumber daya) yang dimiliki perusahaan, tetapi juga mengidentifikasi peluang yang belum dilakukan oleh perusahaan karena keterbatasan sumber daya yang dimiliki. Bila diterapkan secara akurat, asumsi sederhana ini memiliki dampak yang sangat besar atas rancangan suatu strategi yang handal. Adapun penjelasan yang lebih rinci dari masing-masing faktor tersebut adalah sebagai berikut:

1) *Kekuatan (Strengths)* :

Kekuatan adalah sumberdaya, keterampilan atau keunggulan-keunggulan lain, relative terhadap pesaing dan kebutuhan pasar yang dilayani atau ingin dilayani oleh perusahaan. Kekuatan adalah komparatif bagi perusahaan dipasar

2) *Kelemahan (Weaknesses)* :

Kelemahan adalah keterbatasan atau kekurangan dalam sumber daya, atau mempunyai keterampilan dan kapabilitas yang secara serius menghambat kinerja efektif perusahaan.

3) *Peluang (Opportunities)* :

Peluang adalah suatu situasi penting yang menguntungkan dalam lingkungan perusahaan. Kecenderungan-kecenderungan penting merupakan salah satu sumber peluang.

4) *Ancaman (Threats)* :

Ancaman merupakan pengganggu utama bagi posisi sekarang maupun yang diinginkan perusahaan. Analisa *SWOT* yang telah dilakukan, selanjutnya kita dapat menghasilkan beberapa alternatif strategi yang mungkin dapat diterapkan.

Komponen *SWOT* ini dapat digunakan lebih lanjut dalam pembuatan matriks *SWOT* (*SWOT matrix*) atau lebih dikenal dengan sebutan matriks *TOWS* (*TOWS matrix*). (Hunger dan Wheelen, 2006:144) Matriks *TOWS* dapat mengilustrasikan peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi suatu perusahaan dapat dipadukan dengan kekuatan dan kelemahan internal perusahaan tersebut. Adapun hasilnya adalah empat alternatif strategi, yaitu sebagai berikut:

Strengths–Opportunities (S-O Strategies) yaitu strategi yang dilakukan dengan cara mempergunakan kekuatan internal perusahaan untuk memanfaatkan peluang di luar perusahaan. (Hunger dan Wheelen, 2006:138)

Strengths–Threats (S-T Strategies) yaitu strategi yang dilakukan dengan cara mempergunakan kekuatan internal perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman dari luar perusahaan.

Weaknesses–Opportunities (W-O Strategies) yaitu strategi yang dilakukan dengan cara mengatasi kelemahan internal perusahaan untuk memanfaatkan peluang di luar perusahaan.

Weaknesses–Threats (W-T Strategies) yaitu strategi yang dilakukan dengan cara mengurangi kelemahan internal perusahaan dan menghindari ancaman eksternal.

4. Perumusan Strategi (*Strategy Formulation*)

Perumusan strategi adalah pengembangan rencana jangka panjang untuk manajemen efektif dari kesempatan dan ancaman lingkungan, dilihat dari kekuatan dan kelemahan perusahaan. Setelah mengetahui yang menjadi ancaman yang dihadapi perusahaan, peluang atau kesempatan yang dimiliki, serta kekuatan dan kelemahan yang ada pada perusahaan, maka selanjutnya kita dapat menentukan atau merumuskan strategi perusahaan.

Perumusan strategi meliputi menentukan misi perusahaan, menentukan tujuan-tujuan yang dapat dicapai, pengembangan strategi, dan penetapan pedoman kebijakan.

1) Visi

Visi menggambarkan aspirasi dasar atau mimpi dari sebuah organisasi, yang biasanya merupakan inisiatif pendiri atau pemimpin organisasi dengan dukungan dari semua karyawan. Visi menggambarkan keberhasilan masa depan yang ingin dicapai, berjangka waktu 10-20 tahun, bahkan 50 tahun kedepan (*Luiset al*, 2011:43). Pernyataan visi menyajikan maksud strategis perusahaan yang memfokuskan energi dan sumber daya perusahaan pada pencapaian masa depan yang diinginkan. (Pearce & Robinson, 2008:44).

2) Misi

Misi dapat didefinisikan sebagai alasan atau tujuan suatu organisasi berdiri. Misi merupakan langkah awal dari proses pengembangan strategi perusahaan. Oleh karena itu, sebuah misi yang efektif akan sangat membantu perusahaan dalam memformulasikan strateginya (*Luis et al*, 2011:41). Pengertian lain dari misi yaitu maksud unik yang membedakan suatu perusahaan dengan perusahaan lain yang sejenis dan mengidentifikasikan lingkup operasinya dalam hal produk, pasar, serta teknologi. (Pearce & Robinson, 2008:31).

Misi merupakan langkah awal dari proses pengembangan strategi perusahaan. Oleh karena itu, sebuah misi yang efektif akan sangat membantu perusahaan dalam memformulasikan strateginya.

3) Tujuan

Pernyataan tujuan merupakan uraian dari visi yang menjadi sasaran jangka menengah yang konkret dan terukur. Pernyataan tujuan adalah sebuah “foto” dari apa yang diharapkan dalam visi dan misi untuk jangka waktu 3-5 tahun ke depan dan merupakan perjalanan untuk mencapai visi. Karena pernyataan tujuan adalah gambaran jangka menengah dari perjalanan mencapai visi, target yang dibuat, pernyataan tujuan perlu mencerminkan keadaan masa depan yang ingin dicapai perusahaan secara konkret dan terukur. Dengan melihat tingkat pencapaian dari pernyataan tujuan, manajemen bisa menilai seberapa baik organisasi tersebut telah mengarah pada visi yang ingin dicapai. (*Luis et al*, 2011:45).

4) Strategi

Strategi merupakan rumusan perencanaan komprehensif tentang bagaimana perusahaan akan mencapai misi dan tujuannya. Strategi akan memaksimalkan keunggulan kompetitif dan meminimalkan keterbatasan kemampuan bersaing. Strategi ada yang dinamakan dengan strategi eksplisit atau strategi yang dinyatakan, yaitu strategi yang dengannya berapa hal dapat diperdebatkan, seperti pengembangan akuisisi lini produk baru. Akan tetapi, investigasi lebih lanjut barangkali menyatakan adanya strategi implisit yang sangat berbeda. (*Luis et al*, 2011:61).

Manajer disemua level mungkin mengakui bahwa perusahaan digambarkan dalam rencana strategi yang mereka lakukan berbeda, tetapi beberapa akan berani mengakuinya. Seringkali satu-satunya cara untuk melihat strategi implisit perusahaan adalah dengan tidak memperhatikan apa yang dikatakan oleh para manajer, melainkan memperhatikan apa yang mereka lakukan. (*Wheelen and Hunger*, 2012:67). Strategi implisit dapat berasal dari kebijakan perusahaan, program-program yang disetujui (dan tidak disetujui) dan anggaran yang telah disahkan. Program divisi-divisi yang didukung dengan anggaran yang besar dan ditangani oleh para manajer yang dipertimbangkan untuk mendapatkan jalur promosi cepat, menunjukkan dimana perusahaan menempatkan energi dan biayanya.

5) Kebijakan

Kebijakan menyediakan pedoman luas untuk pengambilan keputusan organisasi secara keseluruhan. Kebijakan juga merupakan pedoman luas yang menghubungkan perumusan strategi dan implementasi. Kebijakan-kebijakan tersebut diinterpretasi dan diimplementasi melalui strategi dan tujuan divisi masing-masing. Divisi-divisi kemudian akan mengembangkan kebijakannya sendiri, yang akan menjadi pedoman bagi wilayah fungsionalnya untuk diikuti. (*Wheelen dan hunger*, 2012:69).

6. IMPLEMENTASI MANAJEMEN STRATEGI

Implementasi manajemen strategi adalah proses dimana manajemen mewujudkan strategi dan kebijakannya dalam tindakan melalui pengembangan program, anggaran, dan prosedur. Proses tersebut mungkin meliputi perubahan budaya secara menyeluruh, struktur dan atau sistem manajemen dari organisasi secara keseluruhan. (Wheelen and Hunger, 2012:67).

Implementasi strategi dalam manajemen melibatkan upaya besar yang bertujuan mentransformasikan tujuan strategi kedalam aksi yaitu penyelenggaraan program madrasah. Betapapun hebatnya suatu strategi apabila tidak di implementasikan dengan baik tentu saja strategi itu tidak akan bermakna dalam lingkungan organisasi pendidikan. Oleh karena itu, kemampuan kepala madrasah dan personal madrasah lainnya implementasi suatu strategi dalam manajemen pendidikan merupakan hal yang sangat penting dalam kaitannya dengan *skill* kepala madrasah sebagai seorang pemimpin dan guru sebagai tenaga profesional yang bertanggung jawab terhadap kemajuan belajar peserta didik.

1) Program

Program adalah pernyataan aktivitas-aktivitas atau langkah-langkah yang diperlukan untuk menyelesaikan perencanaan sekali pakai. Program melibatkan restrukturisasi perusahaan, perubahan budaya internal perusahaan atau awal dari suatu usaha penelitian baru.

2) Anggaran

Anggaran adalah program yang dinyatakan dalam bentuk satuan uang, setiap program akan dinyatakan secara rinci dalam biaya yang dapat digunakan oleh manajemen untuk merencanakan dan mengendalikan. Anggaran tidak hanya memberikan perencanaan rinci dari strategi baru dalam tindakan, tetapi juga menentukan dengan laporan keuangan proforma yang menunjukkan pengaruh yang diharapkan dari kondisi keuangan perusahaan. (Wheelen and Hunger, 2012:69).

3) Prosedur

Prosedur atau sering disebut dengan *standard operating procedures* (SOP) adalah sistem langkah-langkah atau teknik-teknik yang berurutan yang menggambarkan secara rinci bagaimana suatu tugas atau pekerjaan diselesaikan. Prosedur secara khusus merinci berbagai aktivitas yang harus dikerjakan untuk menyelesaikan program-program perusahaan. (Wheelen and Hunger, 2012:69).

4) Evaluasi dan Kontrol (*Evaluation and Control*)

Evaluasi dan kontrol mengukur apa yang dapat dihasilkan atau diraih oleh perusahaan. Hal ini berarti membandingkan antara kinerja perusahaan dengan hasil yang diharapkan perusahaan. Kinerja adalah hasil akhir dari suatu aktivitas. Ukuran apa yang dipilih untuk mengukur kinerja tergantung pada unit organisasi yang akan dinilai dan tujuan yang akan dicapai. Tujuan yang telah dibuat terlebih dahulu pada bagian formulasi strategi dari proses manajemen strategi (seperti profitabilitas, pangsa pasar, pengurangan biaya dan sebagainya) harus digunakan semestinya untuk mengukur kinerja perusahaan jika strategi tersebut telah diimplementasikan. (Wheelen and Hunger, 2012:69).

Sebagai hasil akhir suatu aktivitas, termasuk ke dalam kinerja adalah hasil yang aktual dari proses manajemen strategi. Praktik strategi manajemen dijustifikasi dalam hal stabilitasnya dalam hal meningkatkan kinerja perusahaan, khususnya yang diukur dengan laba dan tingkat pengembalian investasi. Dalam evaluasi dan kontrol yang efektif, manajer harus mencari informasi yang jelas dan tidak bias dari bawahannya. Informasi tersebut dapat diketahui apa sebenarnya yang terjadi dan apa yang telah direncanakan sebelumnya.

Dalam mengukur kinerja, harus dipertimbangkan ukuran yang tepat. Beberapa ukuran, seperti tingkat pengembalian investasi (ROI) dianggap tepat untuk mengevaluasi kemampuan perusahaan atau divisi untuk mencapai tujuan profitabilitas. Tetapi ukuran ini tidak cukup untuk mengukur tujuan lain perusahaan seperti tanggungjawab sosial atau pengembangan karyawan. Walaupun demikian, profitabilitas memang merupakan tujuan utama perusahaan.

ROI dapat dihitung hanya jika laba telah dijumlahkan secara total dalam jangka waktu tertentu. Hal tersebut akan memperlihatkan apa yang terjadi setelah adanya fakta, bukan apa yang sedang terjadi atau yang akan terjadi. Oleh karena itu, perusahaan tetap harus mengembangkan pengukuran profitabilitas. Hal ini merupakan *steering control*, karena mengukur variabel yang mempengaruhi profitabilitas masa yang akan datang.

Selain itu, harus dipertimbangkan pula jenis pengendalian. Pengendalian dibangun dengan fokus pada kinerja aktual, pada aktivitas yang menghasilkan kinerja, atau pada sumberdaya yang digunakan dalam menghasilkan kinerja. Pengendalian perilaku (*behavior control*) mengkhususkan pada bagaimana sesuatu harus dikerjakan melalui kebijakan, aturan, standar prosedur dan operasi, dan perintah dari atasan. Pengendalian output (*output control*) mengkhususkan pada apa yang harus dicapai dengan fokus pada hasil akhir dari perilaku melalui penggunaan target tujuan dan kinerja. Pengendalian input (*input control*) fokus pada sumberdaya, seperti pengetahuan, keahlian, kemampuan, nilai, dan motif karyawan.

5) Lingkungan

Lingkungan merupakan unsur-unsur yang ada disekitar organisasi baik yang terdapat diluar organisasi (lingkungan eksternal) dan di dalam organisasi (lingkungan internal). Lingkungan eksternal merupakan pengetahuan tentang suasana pergerakan yang terjadi dari luar organisasi. Kegiatan tersebut meliputi identifikasi dan evaluasi aspek-aspek social kemasyarakatan, budaya, politis, ekonomis dan teknologi serta kecenderungan yang akan terpengaruh terhadap organisasi. Lingkungan eksternal terdiri atas variabel-variabel peluang dan tantangan yang berada diluar organisasi dan tidak dapat dikontrol dalam jangka pendek oleh manajemen. Lingkungan eksternal dapat berupa kekuatan umum dan trend di dalam keseluruhan lingkungan sosial atau faktor khusus dalam operasi organisasi (lingkungan tugas).

Lingkungan internal terdiri dari penentu persepsi atas segala kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*) yang dimiliki organisasi. Suatu organisasi harus mengambil manfaat dari kekuatannya secara optimal dan berusaha untuk mengatasi kelemahannya agar terhindar dari kerugian baik waktu pelaksanaan kegiatan maupun dalam penyusunan anggaran kegiatan. Lingkungan internal dari suatu perusahaan terdiri atas variabel-variabel (kekuatan dan kelemahan) yang berada di dalam organisasi itu sendiri dan biasanya masih dapat dikontrol dalam jangka pendek. Variabel ini meliputi struktur, budaya dan sumber daya perusahaan. (Wheelen and Hunger, 2006:138)

Dalam melakukan pemindaian lingkungan, menejer strategi harus menyadari beberapa variabel dari lingkungan, yaitu adanya lingkungan sosial dan tugas perusahaan. Lingkungan sosial (*societal environment*) meliputi kekuatan yang tidak secara langsung menyentuh aktivitas jangka pendek, tetapi sering mempengaruhi keputusan jangka panjang, Lingkungan sosial terdiri atas:

- a) Kekuatan ekonomi.
- b) Kekuatan teknologi.
- c) Kekuatan politik-hukum.
- d) Kekuatan sosial budaya.

Lingkungan tugas (*task environment*) meliputi unsur atau kelompok yang secara langsung mempengaruhi perusahaan, dan pada gilirannya akan dipengaruhi oleh perusahaan. Lingkungan tugas meliputi pemerintah, komunitas lokal, pemasok, pesaing, pelanggan, kreditor, serikat pekerja, kelompok kepentingan tertentu dan asosiasi dagang. Lingkungan tugas, sering disebut industri dimana perusahaan beroperasi. Analisis industri (yang dipopulerkan oleh *Michael Porter*) mengacu kepada pencarian yang mendalam atas faktor-faktor kunci dalam lingkungan tugas perusahaan. Berikut dibawah ini gambar dari variabel-variabel lingkungan. Manajer strategi juga harus melakukan pemindaian terhadap lingkungan internal untuk mengidentifikasi sumberdaya, kapabilitas, dan kompetensinya. Dalam upaya menawarkan produk harus sesuai dengan perubahan

pasar yang terjadi. Keputusan tersebut tidak terlepas dari usaha menyadari keadaan internal.

Memindai dan menganalisis lingkungan eksternal untuk melihat peluang dan tantangan tidaklah cukup untuk mendapat keunggulan kompetitif perusahaan. Para analis juga harus melihat ke dalam perusahaan itu sendiri untuk mengidentifikasi faktor-faktor strategis internal, kekuatan dan kelemahan yang kritis yang dapat menentukan apakah perusahaan akan dapat memperoleh keuntungan dari peluang, disamping menghindari tantangan. Pemindaian internal ini, juga disebut analisis organisasional, berkaitan dengan pengidentifikasian dan mengembangkan sumber daya dan kompetensi organisasi.

B. PENELITIAN YANG RELEVAN

- a. Sri Murniasih (2014). Menyimpulkan 1) Bagaimana Kepemimpinan Kepala Sekolah di SMK Muhammadiyah 3 Surakarta? dan 2) Bagaimana usaha Kepala Sekolah dalam meningkatkan kinerja guru? Oleh karena itu, tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan kepemimpinan kepala sekolah dan usaha kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SMK Muhammadiyah 3 Surakarta. “Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Subjek penelitiannya adalah kepala sekolah, guru, dan siswa. Proses pengumpulan data dalam penelitian ini adalah dokumentasi, wawancara, dan observasi. Kesimpulan dari penelitian ini adalah: Kepemimpinan Kepala Sekolah di SMK Muhammadiyah 3 Surakarta adalah pemimpin yang demokratis. Kepala Sekolah juga memiliki sifat yang baik, serta memiliki karisma (pengaruh) yang besar. Kepala Sekolah dalam melaksanakan perannya sebagai kepala sekolah sudah berjalan dengan baik, yaitu sebagai 1) Educator, 2) Manager, 3) Administrator, 4) Supervisor, 5) Leader, 6) Climator, dan 7) Enterpreneurship, sehingga pekerjaan itu dapat berjalan dengan lancar dan mencapai sasaran.

- b. Ika Khairiyah Mukin (2013). Menyimpulkan bahwa Kepala madrasah dalam kepemimpinan yang sesuai dengan situasi dalam rangka mempengaruhi, mengarahkan, membimbing kepada bawahan dengan cara memperkuat keyakinan, dukungan, dorongan, dan kerjasama dalam rangka mencapai sasaran dan tujuan lembaga pendidikan. Dalam hal ini meningkatkan kinerja guru merupakan salah satu bentuk peran dari kepala madrasah untuk meningkatkan kualitas kerja tenaga kependidikan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui: (1) bagaimana peran kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di Madrasah Aliyah Negeri Kupang, (2) mengetahui hambatan-hambatan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di Madrasah Aliyah Negeri Kupang. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif yang bersifat deskriptif. Metode pengumpulan data dengan menggunakan metode *interview* (wawancara), metode *observasi* (pengamatan), dan dokumentasi. Dari penelitian ini diperoleh kesimpulan: bahwa kepala sekolah sebagai pendidik, motivator, supervisor, manajer, administrator, motivator, dan innovator sangat berperan terhadap peningkatan kinerja guru.
- c. Faujiah (2015). Menyimpulkan: 1) pengawas madrasah bertujuan untuk meningkatkan kualitas pendidikan, kepala madrasah dan profesionalisme untuk mencapai tujuan pendidikan yang diinginkan. 2) tugas pengawasan akademik dan manajerial pada satuan pendidikan meliputi: penyusunan program pengawasan, pelaksanaan pembinaan, pemantauan, pelaksanaan 8 SNP, 4) penilaian, pembimbingan dan pelatihan professional guru, evaluasi pelaksanaan program pengawasan, dan tugas kepengawasan .
- d. Hanifah (2016) menyimpulkan bahwa : Dengan adanya pengembangan profesi pengawas pendidikan, diharapkan para pengawas dapat meningkatkan kinerja dan produktifitas dalam hal kepengawasan pendidikan sehingga akan berdampak terhadap mutu sekolah atau satuan pendidikan yang dibinanya. Penelitian ini bertujuan untuk: (1)

mengetahui mengapa perlu adanya pengembangan profesi pengawas pendidikan dan (2) Bagaimana cara mengembangkan profesi pengawas pendidikan

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Tempat dan Waktu Penelitian

Adapun yang menjadi lokasi pelaksanaan penelitian ini adalah di MAS Al-Wasliyah 22 Tembung, Jl Besar Tembung No 78 Tembung Adapun alasan peneliti memilih lokasi penelitian di MAS Al-Wasliyah 22 Tembung, karena yayasan ini memiliki tenaga personal yang sangat welcome dan baik kepada setiap orang yang ingin melakukan penelitian di sana, baik kepala madrasah, guru maupun tenaga kependidikan lainnya. Lokasi lingkungan disana juga sangat nyaman, damai, tenang, bersih dan penuh dengan aroma spritual yang sangat agamis, sehingga peneliti tertarik untuk meneliti di MAS Al-Wasliyah 22 Tembung. Dan penelitian dilaksanakan selama kurang lebih tiga bulan, mulai dari tanggal 9 November 2017 samapai dengan tanggal 4 Januari 2018.

B. Latar Penelitian

Penelitian yang dilakukan di MAS Al-Wasliyah 22 Tembung untuk mengetahui bagaimana strategi peningkatan kinerja kepala madrasah di MAS Al-Wasliyah 22 Tembung tersebut, dengan mendeskripsikan hasil temuan penelitian. Pendekatan penelitian bertujuan untuk mengungkapkan data yang adadi lapannung, dan menghubungkan sebab akibat terhadap sesuatu yang ada pada saat penelitian dengan tujuan memperoleh gambaran realita mengenai Strategi Peningkatan Kinerja Kepala madrasah di MAS Al-Wasliyah 22 Tembung tersebut. Setelah mengajukan izin meneliti kepada pihak madrasah seperti kepada kepala madrasah secara langsung ternyata ada respon positif untuk melakukan penelitian, Juga terlihat bahwa para guru dan kepala madrasah memiliki rasa persaudaraan yang kuat di MAS Al-Wasliyah 22 Tembung.

C. Metode dan Prosedur Penelitian

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif, dengan pendekatan naturalistik (Sugiono, 2014:14). Istilah naturalistik menunjukkan bahwa pelaksanaan pelatihan ini memang terjadi secara alamiah, dalam situasi normal yang baik dan tidak dimanipulasi keadaan dan kondisinya. Penelitian kualitatif menunjukkan pada diri dan karakteristik yang bermakna secara utuh objek terhadap suatu gejala untuk memperoleh kebenaran.

Proses pengumpulan data dalam penelitian kualitatif ini secara partisipatif dan peneliti sendiri berperan sebagai instrument kunci yang harus mempersiapkan diri untuk berpartisipasi secara utuh. Untuk itu peneliti dituntut harus mampu mengikuti pola dan perilaku kehidupan objek penelitian, baik melakukan wawancara maupun observasi. Peneliti harus mengikuti arus informan dan bukan mengirim informan untuk mengikuti dan menyesuaikan pandangannya dengan peneliti.

D. Data dan Sumber Data

Sumber data adalah segala sesuatu yang dapat memberikan informasi mengenai data. Berdasarkan sumbernya, data dibedakan menjadi dua, yaitu data primer dan data sekunder.

1. Data primer

Yaitu data yang dibuat oleh peneliti untuk maksud khusus menyelesaikan permasalahan yang sedang ditanganinya. Data dikumpulkan sendiri oleh peneliti langsung dari sumber pertama atau tempat objek penelitian dilakukan

2. Data sekunder

Yaitu data yang telah dikumpulkan untuk maksud selain menyelesaikan masalah yang sedang dihadapi. Data ini dapat ditemukan dengan cepat. Dalam penelitian ini yang menjadi sumber data sekunder adalah literatur, artikel, jurnal serta situs di internet yang berkenaan dengan penelitian yang dilakukan.

Selain data primer, sumber data yang dipakai peneliti adalah sumber data sekunder, data sekunder didapat melalui berbagai sumber yaitu literatur artikel, serta situs di internet yang berkenaan dengan penelitian yang dilakukan.

E. Insrtumen dan Prosedur Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian kualitatif dilakukan langsung oleh peneliti melalui tehnik observasi, tehnik wawancara dan tehnik dokumentasi dikarenakan tehnik-tehnik tersebut dilakukan dengan jalan mengadakan pengamatan terhadap kegiatan secara langsung ke lokasi penelitian dengan tujuan untuk memperoleh data seakurat mungkin.

1. Tehnik Observasi

Observasi sebagai alat pengumpul data dimaksudkan observasi yang dilakukan secara sistematis bukan observasi secara kebetulan. Dalam observasi ini diusahakan mengamati keadaan yang wajar dan yang sebenarnya tanpa usaha yang disengaja untuk mempengaruhi, mengatur, atau memanipulasikannya. Mengadakan observasi menurut kenyataan, melukiskannya dengan kata-kata secara cermat dan tepat apa yang diamati, mencatatnya dan kemudian mengolahnya dalam rangka masalah yang diteliti secara ilmiah bukanlah pekerjaan yang mudah. Selalu akan dipersoalkan hingga manakah hasil pengamatan itu *valid* dan *reliable* serta hingga manakah obyek pengamatan itu *Representatif* bagi gejala yang bersamaan (S.Nasution, 2002:106).

Dalam teknik penelitian ini instrumen yang digunakan oleh peneliti berupa blanco ceklis, lembar catatan lapangan (*Field Notes*) sebagai pedoman dalam observasi dan flashdisk sebagai perantara *softcopy* data-data yang dibutuhkan.

2. Tehnik Wawancara

Wawancara yaitu mengadakan tanyajawab secara lisan terhadap subjek penelitian. Peneliti melakukan wawancara dengan dua bentuk, yaitu wawancara terstruktur (dilakukan melalui pertanyaan-pertanyaan yang telah disiapkan dengan permasalahan yang akan diteliti) dan wawancara tidak terstruktur (wawancara

dilakukan apabila adanya jawaban berkembang namun tidak terlepas dari permasalahan penelitian). Sedangkan Menurut Bogdan dan Biklen dalam buku Salim dan Syahrudin, wawancara ialah percakapan yang bertujuan, biasanya antara dua orang atau kadang lebih yang diarahkan oleh seseorang dengan maksud memperoleh keterangan. (Salim dan Syahrudin. 2012:119).

Dalam proses wawancara peneliti melakukan wawancara terhadap narasumber-narasumber dengan melakukan Tanyajawab seputar permasalahan yang akan diteliti. Wawancara ini pada dasarnya dilakukan dengan dua bentuk yaitu wawancara berstruktur dan wawancara yang tidak berstruktur. Teknik wawancara berstruktur dilakukan melalui pertanyaan-pertanyaan yang telah disiapkan. Sedangkan wawancara tidak berstruktur timbul apabila jawaban kurang berkembang diluar pertanyaan-pertanyaan berstruktur namun tidak lepas dari permasalahan penelitian. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan kedua teknik tersebut secara bersamaan agar lebih banyak menjangkau data yang diperlukan.

3. Teknik Studi Dokumentasi

Setelah melakukan observasi dan wawancara peneliti melakukan studi dokumentasi dengan memperoleh data dan informasi yang diharapkan dalam penelitian ini juga dilakukan melalui pengkajian berbagai dokumen yang dibutuhkan untuk memperoleh data. Teknik pengumpulan data Studi Dokumentasi mengambil data yang diperlukan dari sumber data yaitu catatan-catatan atau arsip-arsip yang ada dalam sekolah. Pengumpulan data mengenai hal-hal atau variabel tertentu berupa catatan, buku transkrip, surat, agenda dan sebagainya. Metode dokumentasi yang dilakukan peneliti adalah dengan melihat arsip-arsip yang ada dan dijadikan dokumentasi yaitu sebagai berikut: Dokumentasi catatan sejarah madrasah, profil, visi dan misi, data guru dan pegawai. Data siswa serta struktur organisasi. Dalam teknik penelitian ini instrumen yang digunakan oleh peneliti berupa kamera dan *handphone* sebagai alat.

F. Prosedur Analisis Data

Analisis adalah gagasan inti untuk melaksanakan” peneorian dari lapangan” dengan mengumpulkan data yang diarahkan secara strategis melalui pengembangan teori. Itu artinya bahwa analisis data ini digunakan untuk menganalisis data yang diperoleh langsung dari lapangan baik itu dari observasi, wawancara, maupun dokumentasi. Data dikumpulkan, dikelompokkan, direduksi, dimaknai, dan diambil kesimpulan. Sedangkan menurut peneliti bahwa Analisis data adalah upaya mengorganisasikan dan mengurutkan data secara sistematis catatan hasil observasi, wawancara, dan lainnya untuk meningkatkan pemahaman peneliti tentang kasus yang diteliti.

Langkah-langkah dalam analisis data yaitu:

1) Reduksi Data

Miles dan Huberman menjelaskan bahwa reduksi data diartikan sebagai proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengeabstrakan, dan transformasi data kasar yang muncul dari catatan-catatan tertulis di lapangan. Reduksi Data bertujuan untuk memudahkan membuat kesimpulan terhadap data yang diperoleh selama pelaksanaan penelitian. Reduksi data merupakan suatu bentuk analisis yang menajamkan, mengungkapkan hal-hal yang penting, menggolongkan, mengarahkan, dan mengorganisasikan data agar lebih sistematis sehingga dapat dibuat suatu kesimpulan yang bermakna. Adapun data yang direduksi dapat memberi gambaran tajam tentang strategi peningkatan kinerja kepala madrasah. (Salim dan Syahrudin. 2012:145).

2) Penyajian Data

Menurut Miles dan Huberman Penyajian data adalah sebagai sekumpulan informasi tersusun yang memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Penyajian data berbentuk teks naratif diubah menjadi

berbagai bentuk jenis matriks, grafiks, jaringan dan bagan. Semuanya dirancang guna menggabungkan informasi yang tersusun dalam suatu bentuk yang padu dan mudah diraih. Penyajian data merupakan sekumpulan informasi tersusun yang berkemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Penyajian data dilakukan setelah proses reduksi. Dengan adanya penyajian data tentang objek yang diteliti maka peneliti dapat memahami apa yang sedang terjadi dalam penelitian mengenai pelaksanaan strategi peningkatan kinerja kepala madrasah dan apa yang akan dilakukan peneliti untuk mengantisipasinya. (Sugiono, 2013:72).

3) Penarikan Kesimpulan

Setelah data terkumpul dari lokasi penelitian melalui wawancara, observasi dan dokumen. Maka proses selanjutnya adalah penarikan kesimpulan vertifikasi. Kesimpulan pada tahap pertama bersifat longgar, tetap terbuka dan belum jelas kemudian meningkat menjadi lebih rinci dan mengakar lebih kokoh seiring bertambahnya data sehingga menjadi suatu konfigurasi yang utuh.

G. Pemeriksaan Keabsahan Data

Untuk memperkuat keabsahan data dari hasil temuan dan untuk menjaga validitasi penelitian, maka peneliti mengaju pada empat standar validasi yang terdiri dari 1. Kepercayaan (*Credibility*). 2. Keteralihan (*Transferability*). 3. Kebergantungan (*Dependability*). 4. Kepastian (*Confirmability*).

1. Kepercayaan (*Credibility*)

Untuk menjaga kredibilitas peneliti, yaitu menjaga kepercayaan penelitian artinya bahwa apa yang sudah diamati sesuai dengan keadaan sesungguhnya. Teknik keabsahan data dilakukan berpedoman pada pendapat Lincoln dan Guba yang meliputi beberapa tahap yaitu:

- a. Ketertarikan yang lama antara peneliti dengan yang diteliti dalam kegiatan memimpin yang di laksanakan oleh kepala madrasah.
- b. Ketekunan pengamatan dalam pelaksanaan tugas dan kerjasama oleh para aktor-aktor dilokasikan penelitian untuk memperoleh informasi yang tercapai.
- c. Melakukan triangulasi, yaitu informasi yang diperoleh dari beberapa sumber diperiksa silang dan antara data wawancara dengan data pengamatan dan dokumen.
- d. Mendiskusikan dengan teman sejawat tidak berperan serta dalam penelitian.
- e. Kecukupan referensi.

Menurut peneliti kredibilitas merupakan suatu ukuran tentang kebenaran dari suatu data yang diperoleh dilapangan dengan instrument.

2. Keteralihan (*Transferability*)

Mengusahakan pembaca laporan penelitian ini agar mendapat gambaran yang jelas sehingga kita dapat mengetahui situasi hasil penelitian ini dapat digeneralisasikan atau diperlakukan. Keteralihan dalam penelitian ini diharapkan agar apa yang didapatkan dan diuraikan dapat dipahami oleh pembaca lain. Sebab jika si pembaca dapat memahami tujuan yang dilakukan maka penelitian ini dapat dijadikan sebagai acuan bagi peneliti yang akan datang, dengan kata lain menurut peneliti bahwa keteralihan mengacu pada tingkat mana hasil penelitian kualitatif dapat digeneralisasikan atau ditransfer pada konteks atau lingkungan lain. Cara yang ditempuh peneliti untuk menjamin keteralihan ini adalah dengan melakukan uraian rinci dari data teori atau dari kasus ke kasus lainnya, sehingga pembaca dapat menerapkannya dalam konteks yang hampir sama. (Sugiono, 2013:72).

3. Kebergantungan (*Dependability*)

Dalam penelitian ini dependabilitas dibangun sejak dari pengumpulan data dan analisis data dari lapangan serta saat penyajian data laporan penelitian dalam pengembangan desain keabsahan data dibangun mulai dari pemilihan kasus dan fokus melakukan orientasi lapangan dan pengembangan kerangka konseptual.

Disini peneliti berupaya untuk bersikap konsisten terhadap seluruh proses penelitian. Seluruh kegiatan penelitian ditinjau ulang dengan memperhatikan data yang telah diperoleh dengan tetap mempertimbangkan kesesuaian dan kepercayaan data yang ada. Ketergantungan ditujukan terhadap sejauh mana kualitas proses dalam membuat penelitian, dimulai dari pengumpulan data, analisis data, perkiraan temuan dan pelaporan yang diminta oleh pihak-pihak atau para ahli yang berhubungan dengan permasalahan yang sedang diteliti.

4. Kepastian (*Confirmability*)

Peneliti harus memastikan bahwa seluruh data yang diperoleh dalam penelitian ini terjamin kepercayaannya sebagai gambaran objektivitas atau suatu penelitian atau suatu proses yang mengacu pada hasil penelitian. Untuk mencapai kepastian suatu temuan dengan data pendukungnya, peneliti menggunakan teknik mencocokkan atau menyesuaikan temuan-temuan penelitian dengan data yang diperoleh. Jika hasil penelitian menunjukkan bahwa data cukup berhubungan dengan penelitian, tentu temuan penelitian dipandang telah memenuhi syarat sehingga kualitas data dapat diandalkan dan dapat dipertanggungjawabkan. (Sugiono, 2013:72).

Menurut peneliti kepastian lebih mudah diperoleh peneliti apabila dilengkapi dengan catatan pelaksanaan keseluruhan proses dan hasil penelitian, karena penelitian melakukan penelusuran audit, yakni dengan mengklasifikasikan data-data yang sudah diperoleh kemudian mempelajari lalu menuliskan laporan hasil penelitian.

BAB IV

HASIL PENELITIAN

A. TEMUAN UMUM

1. Sejarah Singkat MAS Al-Washliyah 22 Tembung

Pada Tahun 1986 diawalinya MTs Al Washliyah Tembung menamatkan alumni-1 yang semuanya tidak mungkin tertampung di sekolah Negeri seperti MAN-1 dan MAN-2 Medan dan berkembangnya MTs/SLTP di Kecamatan Percut Sei Tuan serta amino masyarakat sudah memahami manfaat madrasah. Dengan dasar itulah para tokoh Washliyah yang juga pengurus Pimpinan Ranting Al Washliyah Desa Tembung bermusyawarah dan membuat sepujuk surat kepada MPK PB Al Jam'iyatul Washliyah yang berkedudukan di Medan tentang permohonan SK pendirian Aliyah Al Washliyah di Desa Tembung. Dimana pendirian Aliyah ini dilakukan dengan cara bergotong royong bersama masyarakat sekitar dengan diawali menyumbangkan sebuah batubata tiap keluarga dan orang tua murid. Madrasah aliyah ini berlokasinya dipinggir jalan besar umum, diatas tanah yang luasnya 450 m², dan luas bangunanya 258 m² berlantai IV. Saat ini sedang mengadakan pembangunan kampus-2 luas tanahnya 405 m² direncanakan berlantai III.

- a. Tanggal 14 juni 1986 mulai dilakukan kegiatan belajar mengajar yang jumlah siswanya sebanyak 18 orang, kemudian MPK PB Al Jam'iyatul Washliyah Medan mengesahkan pada tanggal 25 Oktober 1986, yang ditanda tangani langsung oleh H. Bahari Emde sebagai ketua dan Drs. H. Usman Hamzah sebagai sekretaris. Tahun 1988 Aliyah mendapat jenjang Akreditasi terdaftar Klasifikasi "B" oleh Kanwil Depag RI Direktorat Jenderal Pembinaan Kelembagaan Agama Islam Jakarta. Dan pada tahun 2005 mendapat piagam akreditasi "B" (baik) oleh Kanwil Depag Provinsi Sumatera Utara.

- b. Aliyah ini sudah menamatkan 19 alumni sejak tahun ajaran 1987/1988 s/d 2006/2007. Rata-rata alumni ini berperan dimasyarakat seperti dimasjid-masjid dan ada yang membuka sarana pendidikan TPA/TK serta sudah banyak yang mengabdikan di pemerintahan dan swasta. MAS Al Washliyah 22 Tembung dipimpin oleh seorang kepala yaitu: M. Darwis Nasution pada tahun 1986-1992 dan Hj. Siti Asrah D, BA pada tahun 1992-2003. dan Abdul Halim Ombak, S.Pd.I pada tahun 2003-2010. dan Tahun Ajaran 2007-2008 jumlah siswa sebanyak 306 orang yang dididik oleh 23 guru. serta Nurhalimah, S.Ag pada tahun 2010-sekarang. Tahun Ajaran 2016-2017 jumlah siswa sebanyak 318 orang yang dididik oleh 24 guru.

2. VISI, MISI, DAN TUJUAN MADRASAH

a. VISI MADRASAH

Mewujudkan insan pembangunan yang dapat membangun dirinya sendiri dan masyarakat lainnya serta sama bertanggung jawab atas pembangunan bangsa dan Negara Republik Indonesia berdasarkan Tujuan Pendidikan Nasional dan Tujuan Pendidikan Al Washliyah.

b. MISI MADRASAH

- i. Membentuk Manusia yang :
 - 1) Mukmin dan Taqwa
 - 2) Berpengetahuan Luas dan Dalam
 - 3) Berbudi Pekerti yang Tinggi
 - 4) Cerdas dan Tangkas Dalam Berjuang
 - 5) Sehat Jasmani dan Rohani
- ii. Memberikan Bekal Kemampuan Untuk Melanjutkan Pendidikan ke Jenjang yang Lebih Tinggi
- iii. Menuntuk Kebahagiaan Dunia dan Akhirat

c. TUJUAN MADRASAH

1) Tujuan Jangka Pendek Meliputi :

1. Pelaksanaan Kegiatan Belajar Mengajar (KBM)
2. Pelaksanaan Administrasi
3. Melengkapi Sarana Penunjang Kegiatan Belajar Mengajar (KBM) dan Administrasi
4. Melaksanakan Kegiatan Ekstrakurikuler
5. Melengkapi Sarana BP, UKS dan Ibadah

2) Tujuan Jangka Panjang Meliputi :

1. Belajar
2. Laboratorium
3. Perpustakaan
4. Koperasi
5. UKS
6. Keterampilan
7. Pendidikan Komputer

3. IDENTITAS MADRASAH

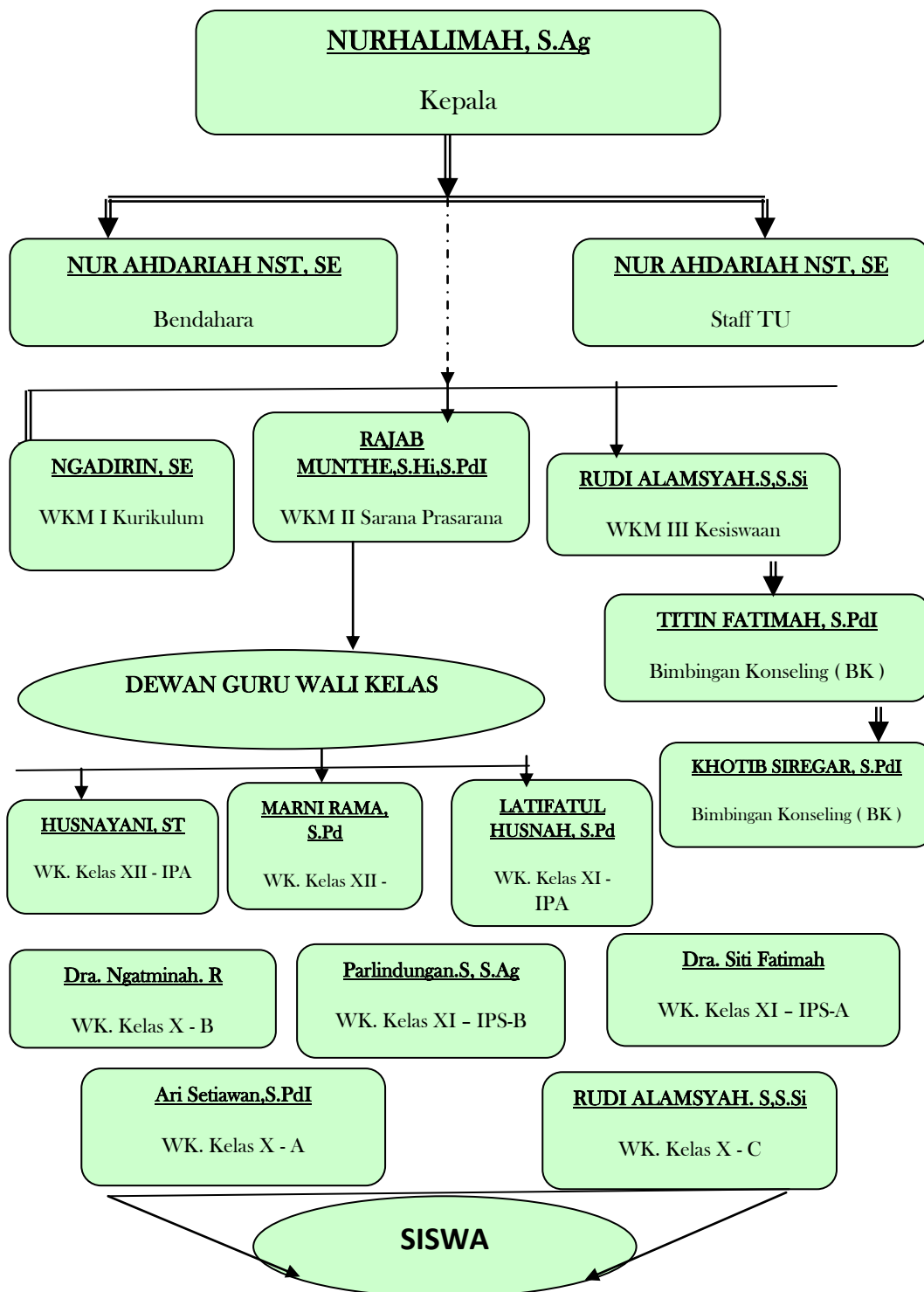
- | | |
|-------------------------|--|
| a) Nama Madrasah | : Madrasah Aliyah Swasta Al Washliyah – 22 Tembung |
| b) Tahun Berdiri | : 1986 |
| c) Alamat Sekolah | : Jl Besar Tembung No. 78
Desa Tembung Kec. Percut Sei Tuan Kab. Deli Serdang |
| d) Nomor Telepon/ Fax | : 061 – 7382871 |
| e) Email | :
masawtembung@yahoo.co.id |
| f) Izin Operasional | : No : 1379 Tahun 2016
Tanggal 09 Agustus 2016 |
| g) Nama Kepala Madrasah | : Nurhalimah, S.Ag |
| h) Pendidikan Terakhir | : Strata Satu (S-1) |
| i) Program Studi | : Pendidikan Bahasa Arab |

j) Peringkat Akreditasi Sekolah : B

4. Struktur Organisasi Madrasah Aliyah Swasta Al Washliyah – 22 Tembung

Dalam sebuah lembaga pendidikan formal struktur organisasi sangat dibutuhkan sebagai syarat kelengkapan administrasi sehingga dengan adanya struktur organisasi memperjelas peranan fungsi masing-masing bidang. Adapun susunan struktur organisasi Madrasah Aliyah Swasta Al Washliyah – 22 Tembung adalah dapat dilihat pada diagram berikut:

**STRUKTUR ORGANISASI MAS AL WASHLIYAH-22
TEMBUNG
TAHUN AJARAN 2016 - 2017**



5. Keadan Siswa

a. Keadaan Siswa MAS Al-Wasliyah 22 Tembung

TAHUN	KELAS		JUMLAH
	IPA	IPS	
2010	32	41	73
2011	28	21	49
2012	14	23	37
2013	29	32	61
2014	43	42	85
2015	36	39	75
2016	40	40	80
2017	42	47	89
2018	27	92	119
Total	291	377	668

b. Keadaan Kelulusan Siswa

TAHUN	JLH SISWA	JLH LULUS	%	KETERANGAN
2009 /2010	72	72	100 %	
2010 / 2011	49	49	100 %	
Total	121	121	100 %	

c. Besar SPP Tahunan

Tahun	Besar SPP
2010 – 2012	135.000/ Bulan
2013 – 2015	85.000/Bulan
2012 – 2018	150.000/Bulan

6. Keadaan Guru

a. Tenaga Kependidikan

KUALIFIKASI PENDIDIKAN	TETAP	PNS DPK	TIDAK TETAP	JUMLAH
S-3				
S-2				
S-1	16	05		21
D-3				
D-2				
D-1				
SLTA				
TOTAL	16	05		21

i. Guru

GOLONGAN	TETAP	PNS DPK	TIDAK TETAP	JUMLAH
IV		02		02
III		03		03
II				
I				
TANPA GOLONGAN				
TOTAL		05		05

ii. Tersertifikasi

GOLONGAN	TETAP	PNS DPK	TIDAK TETAP	JUMLAH
TERSERTIFIKASI	09	04		13
BELUM TERSERTIFIKASI	13			16
TOTAL	22	04		26

iii. Tenaga Administrasi

KUALIFIKASI PENDIDIKAN	TETAP	PNS DPK	TIDAK TETAP	JUMLAH
S-3				
S-2				
S-1	02		1	03

D-3				
D-2				
D-1				
SLTA				
TOTAL	02		01	03

iv. Tenaga Lainnya

KUALIFIKASI PENDIDIKAN	TETAP	PNS	TIDAK TETAP	JUMLAH
S-3				
S-2				
S-1	5	4	13	22
D-3				
D-2				
D-1				
SLTA				
TOTAL	05	04		22

7. Kondisi Sarana dan Prasarana

NO	JENIS	JUMLAH	LUAS M PERUNIT	KEPEMI LIKAN	KONDI SI
1	Lahan	450	450	Wakaf	
	Bangunan	294	49		
	Kosong	-	-		

	Kegiatan Praktek	-	-		
	Pengembangan	-	-		
2	Ruang	11	16		Baik
	Kelas	06	49		Baik
	Lab. IPA	-	-		
	Lab. Komputer	01	21		Rusak Ringan
	Lab. Bahasa	-	-		
	Bengkel	-	-		
	Multi Media	-	-		
	Olah Raga	-	-		
	Perpustakaan	01	49		Baik
	Keseniaan	-	-		
	Keterampilan	-	-		
3	Ruang Administrasi	01	12		Baik
	Kepala Sekolah	01	09		Baik
	Guru	01	12		Baik
	Tata Usaha	01	12		Baik
4	Penunjang				
	Mesjid	01	49		Baik
	Koperasi	01	12		Baik
	OSIS	01	12		Baik
	BP	01	09		Baik
	Tamu	-	-		
	Aula	-	-		

	KM/WC Guru	01	03		Baik
	KM / WC Siswa	10	03		Baik
	UKS	01	02		Rusak Ringan
	Dapur	-	-		
	Parkir Guru	01	49		Baik
	Parkir Siswa	01	16		Baik
	Kantin	01	16		Baik

8. Ruang dan Fasilitas yang belum tersedia tapi sangat diperlukan :

- a. Laboratorium IPA
- b. Ruang Praktek Keterampilan
- c. Ruang UKS

9. Prestasi Madrasah

No	Bidang Kejuaraan	Juara	Tingkat	Tahun
1	MTQ antar Pelajar	I	Kabupaten	2009
2	Lari 800 Meter	III	Kabupaten	2010
3	Turnamen Futsal	Harapan I	Wilayah	2011

B. TEMUAN KHUSUS

Untuk mendeskripsikan mengenai Strategi Peningkatan Kinerja Kepala Madrasah Aliyah Swasta Al-Wasliyah 22 Tembung berikut ini disajikan hasil wawancara dari penelitian, selain itu juga peneliti juga akan mendeskripsikan data dari hasil observasi dan studi dokumentasi. Dan berdasarkan data dan hasil penelitian, pembahasan penelitian ini dimaksudkan untuk memberikan penjelasan sejas-jelasnya terhadap hasil penelitian dengan teori yang telah digunakan sebelumnya. Setelah pengumpulan data dari lapangan serta berbagai macam temuan yang berhasil peneliti temukan, maka dapat di kemukakan beberapa pembahasan hasil penelitian berikut yang berkaitan dengan:

1. Strategi Peningkatkan Kinerja Kepala Madrasah Di MAS Al-Wasliyah 22 Tembung.
2. Kebijakan Pengembangan Pengawas Dan Kepala Madrasah Di MAS Al-Wasliyah 22 Tembung Bidang Mapenda Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi.
3. Implementasi Manajemen Strategi Kepala Madrasah Di MAS Al-Wasliyah 22 Tembung.

Untuk lebih jelasnya peneliti menjabarkan sebagai berikut:

1. Strategi Peningkatkan Kinerja Kepala Madrasah Di MAS Al-Wasliyah 22 Tembung

Sebagaimana kita ketahui bahwa strategi adalah suatu cara atau kiat-kiat tertentu yang diterapkan oleh kepala madrasah untuk mencapai tujuan dari organisasi madrasah atau suatu kerangka yang membimbing dan mengendalikan pilihan-pilihan yang menetapkan sifat dan arah suatu organisasi atau pendidikan. Kinerja adalah hasil kerja atau prestasi/kemampuan kerja yang telah dicapai seseorang dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan berdasarkan standarisasi atau ukuran dan waktu yang telah disesuaikan.

Kepala madrasah adalah seseorang yang diangkat khusus untuk menduduki jabatan tertentu yang memiliki tugas pokok dan tanggung jawab terhadap kelancaran pelaksanaan pendidikan dan pengajaran di madrasah. Sebagai kepala madrasah yang bertanggung jawab terhadap pendidikan, sudah sepantasnya membaca, memahami, dan melaksanakan ketentuan yang berlaku.

Hasil wawancara dengan guru bidang kesiswaan dan juga guru studi biologi Madrasah Aliyah Swasta Al-Wasliyah 22 Tembung dengan bapak RA



Sesuai hasil wawancara yang dilakukan pada hari Selasa 13 Maret 2018 pukul 10:20 WIB yang berkaitan dengan strategi peningkatan kinerja kepala madrasah beliau menjelaskan bahwa :

“Menurut saya kinerja kepala madrasah itu suatu pencapaian berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan atau dilakukan oleh kepala madrasah maka jika ditanyakan tentang peningkatan kinerja kepala madrasah menurut saya memang sangat penting untuk meningkatkan kinerja kepala madrasah karena di tangan kepala madrasahlah penentu capai atau tidaknya madrasah ini.”

Dari hasil wawancara diatas jelas bahwa strategi peningkatan kinerja kepala madrasah itu sangat penting dilakukan untuk mencapai suatu mutu pendidikan yang diharapkan, karena kepala madrasah merupakan penanggungjawab dari semua proses pendidikan di madrasah, dapat disimpulkan bahwa Keberhasilan sebuah lembaga pendidikan sangat ditentukan oleh peran kepala madrasah sebagai seorang pemimpin.

Dilanjutkan dengan wawancara pegawai administrasi sekolah bapak KS



Pada Jumat 16 Maret 2018 pukul 10.15 WIB dalam wawancara singkat tentang peningkatan kinerja kepala madrasah yang menyebutkan bahwa:

“Strategi peningkatan kinerja kepala madrasah saya rasa merupakan hal yang penting karena kepala madrasah merupakan orang yang bertanggungjawab terhadap kelancaran pelaksanaan pendidikan dan pengajaran di madrasah. Madrasah hendaknya memahami, menguasai, dan mampu melaksanakan kegiatan-kegiatan yang berkenaan dengan fungsinya sebagai kepala madrasah dan untuk itu maka memang sangat penting kepala madrasah memiliki kinerja yang bagus.”

Kemudian dilanjutkan dengan wawancara bersama bapak AS



yang dilakukan pada hari selasa 13 maret 2018 pukul 10.30 Wib tentang strategi peningkatan kinerja kepala madrasah yang menambahkan bahwa

peningkatan kinerja kepala madrasah bagus untuk dilakukan karena kepala madrasah memiliki tanggung jawab yang besar untuk meningkatkan suatu madrasah dan juga menambahkan bahwa kepala madrasah Al-wasliyah 22 tembung sudah memiliki kinerja yang bagus juga Seperti yang terangkum dalam wawancara tersebut sebagai berikut ini:

“Kepala madrasah merupakan orang yang ditunjuk atau diberi kepercayaan dan tanggung jawab untuk mengelolah madrasah ini untuk mencapai tujuan yang diharapkan, jadi untuk itu maka sudah seharusnya kepala madrasah harus memiliki kinerja yang bagus, dan yang saya ketahui kepala madrasah sudah memiliki kinerja yang baik karena kepala madrasah tiap tahunnya bisa memajukan madrasah ini bisa kita lihat dari segi bertambahnya siswa-siswi tiap tahunnya dan juga mutu pendidikan yang menurut saya semakin meningkat. Dan tetap saja sangat perlu untuk meningkatkan kinerja kepala madrasah agar lebih baik lagi.”

Kemudian hasil wawancara dengan ibu NH sebagai kepala madrasah



yang dilakukan di ruang kepala madrasah Jumat 16 Maret 2018 pukul 09.00 WIB yang berhubungan dengan peningkatan kinerja yang terangkum sebagai berikut :

“Selaku menjadi kepala madrasah di MAS Al-Wasliyah 22 Tembung ini saya selalu berusaha memberikan yang terbaik untuk sekolah ini. Sudah kewajiban saya untuk memberikan kesejahteraan dan motivasi guru dan semua warga madrasah dalam upaya peningkatan kualitas pendidikan dan yang saya lakukan untuk para staf pegawai dan para guru adalah dengan cara mengadakan rapat, di dalam rapat tersebut saya meminta guru-guru untuk memberikan kritikan dan juga masukan terhadap kinerja saya untuk memperbaiki lebih bagus lagi, dan pengawas pun juga ikut memotivasi dalam meningkatkan kinerja saya sebagai kepala madrasah dan juga guru dalam proses belajar mengajar. Semua pendidik ikut bekerja sama dalam meningkatkan kualitas pendidikan disekolah ini.”

Kemudian dilanjutkan wawancara dengan bapak RM, sebagai Wakil Kepala Madrasah II bidang sarana prasarana tentang kinerja kepala madrasah yang dilakukan pada hari senin 20 maret 2018 pada pukul 10.00 wib beliau menjelaskan :

“Peningkatan kinerja kepala madrasah terus dilakukan oleh pihak madrasah baik itu dari kepala madrasah sendiri dan juga dari kementerian agama seperti melakukan pengawasan terhadap kinerja kepala madrasah untuk terus perbaiki kinerja kepala madrasah itu sendiri. dan menurut saya kinerja kepala madrasah di MAS Al-Wasliyah 22 tembung sudah baik.

Dari beberapa hasil wawancara diatas dengan para guru MAS Al-Wasliyah 22 Tembung dapat disimpulkan bahwa strategi MAS Al-Wasliyah 22 Tembung merupakan strategi metakognitif melalui pengimplementasian strategi ini kepala madrasah mampu meningkatkan kinerja yang dapat dilihat dari jumlah murid MAS Al-Wasliyah 22 Tembung setiap tahunnya meningkat, dari segi jumlah muridnya dan jumlah murid yang lulus diperguruan tinggi negeri.

2. Kebijakan Pengembangan Pengawas Dan Kepala Madrasah Di Madrasah Al-Wasliyah 22 Tembung

Pengawasan merupakan kegiatan yang berhubungan dengan berbagai usahaperbaikan yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas kepala madrasah dan juga guru. Dengan meningkatnya kualitas kepala madrasah diharapkan dapat

berjalan selaras dengan kualitas pembelajaran di kelas. Kualitas pembelajaran yang dimaksud mencakup proses dan hasil yang dicapai setelah proses pembelajaran berlangsung. Dan tentu saja, pada akhirnya bermuara pada meningkatnya kualitas pendidikan.

Hasil wawancara dengan bapak KS, selaku tenaga tata usaha MAS Al-Wasliyah 22 Tembung dan sekaligus membidangi guru muatan lokal di ruang kantor madrasah jumat 16 Maret 2018 pada pukul 11.00 WIB yang berkaitan tentang pengawas Beliau mengatakan bahwa :

“Pengawas merupakan suatu proses pengamatan terhadap kinerja dari seseorang untuk melihat aktifitas tertentu apakah sudah sesuai dengan ketentuan, sedangkan pengawas madrasah yaitu suatu aktifitas yang melakukan penilaian dan pembinaan dengan melaksanakan fungsi-fungsi supervisi, baik supervisi akademik maupun supervisi manajerial.”

Dan sesuai dengan hasil wawancara yang dilakukan dengan ibu NH sebagai kepala madrasah jumat 16 maret 2018 yang berkaitan dengan pengawas sekolah beliau menjelaskan sebagai berikut

“Menurut saya Pengawasan adalah suatu upaya yang sistematis untuk menetapkan kinerja standar pada perencanaan untuk merancang sistem umpan balik informasi, untuk membandingkan kinerja aktual dengan standar yang telah ditentukan, untuk menetapkan apakah telah terjadi suatu penyimpangan tersebut, serta untuk mengambil tindakan perbaikan yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua sumber daya pendidikan telah digunakan seefektif dan seefisien mungkin guna mencapai tujuan pendidikan.

Hasil temuan diatas bahwa pengawas mempunyai peran mengoptimalkan tanggung jawab dari semua program. Pengawasan bersangkut paut dengan semua upaya penelitian yang tertuju pada semua aspek yang merupakan factor penentu keberhasilan pendidikan. Peneliti dapat menyimpulkan dari hasil wawancara di atas bahwa seorang pengawas sangat berperan pada proses pendidikan karena pengawas yang melakukan penilaian terhadap proses pendidikan di madrasah baik atau tidaknya dan yang bertujuan untuk selalu melakukan perbaikan terhadap pendidikan seperti proses belajar mengajar yang dilakukan di madrasah.

Kemudian bapak RM, sebagai Wakil Kepala Madrasah II bidang sarana prasarana:



Menambahkan dari hasil wawancara tentang pengawas madrasah pada hari Senin 19 Maret 2018 pada pukul 02:45 WIB sebagai berikut:

“Pengawasan yang dilakukan oleh kepala madrasah maupun pengawas pendidikan selaku pengawas, dimaksudkan untuk meningkatkan kualitas proses pembelajaran sehingga bermakna bagi peserta didik dan untuk pencapaian tujuan dari suatu pendidikan.”

Dan bapak ND selaku Wakil Kepala Madrasah I bagian Kurikulum:



Juga menambahkan tentang kepengawasan yang dilakukan di madrasah dari hasil wawancara pada hari Senin 19 Maret 2018 pada pukul 03:30 WIB beliau mengatakan:

“Pengawasan dimadrasah memang sudah dilakukan oleh pengawas madrasah dan juga kepala madrasah sendiri yang melakukan pengawasan madrasah guru-guru yang ada di madrasah dan pengawas madrasah juga melakukan pengawasan terhadap kinerja kepala madrasah di madrasah dan guru-guru juga.”

Sebagaimana juga yang dikatakan ibuk NH sebagai kepala madrasah dalam wawancara disekolah pada hari Jumat 16 Maret 2018 pada pukul 09:15 WIB sebagai berikut beliau mengatakan :

“Jika ditanyak tentang pengawasan dimadrasah pasti ada, saya selaku kepala madrasah melakukan pengawasan di madrasah ini baik terhadap kinerja guru mengajar dan juga murid-murid dimadrasah, dan selain saya pengawas dari kemenag juga datang kemadrasah memantau proses guru dalam mengajar dikelas dan bahkan juga melihat kinerja saya sebagai kepala madrasah. Dan pasti itu semua dilakukan untuk memperbaiki dan meningkatkan kualitas madrasah ini.”

Dan hal ini sesuai dengan hasil wawancara selasa 20 maret 2018 dengan bapak RA selaku guru biologi dan bidang kesiswaan



di madrasah yang berkenaan juga dengan pengawasan yang dilakukan dimadrasah sebagaimana berikut:

“Kepala madrasah selain sebagai pemimpin dimadrasah juga merupakan sebagai pengawas dimadrasah, karena yang saya perhatikan kepala madrasah juga sering mengawasi guru-guru yang sedang mengajar di kelas dan bahkan murid-muridnya, kepala madrasah selalu memantau semua kegiatan yang dilakukan dimadrasah ini, dan sesuai dengan tugasnya selain sebagai leader juga sebagai supervisor di madrasah, sebagaimana juga peran kepala madrasah itu banyak karena kepala madrasah merupakan motor penggerak, penentu arah kebijakan madrasah, yang akan menentukan bagaimana tujuan-tujuan madrasah dan pendidikan.”

Hasil temuan penelitian di atas menyatakan bahwasanya Pengawasan di madrasah dilakukan dengan baik oleh kepala madrasah sebagai pemimpin dan juga pengawas madrasah dari kementerian agama. yang tujuan pokok dan fungsinya menjamin kualitas pendidikan merasa perlu untuk melakukan usaha perbaikan dan peningkatan kompetensi dan profesionalitas pendidik dan kepala madrasah. Salah satu usaha yang dapat dilakukan oleh pengawas dalam hal ini adalah melakukan supervisi akademik yang lebih intens. Diyakini intensitas pelaksanaan supervisi akademik yang dilakukan pengawas terhadap kepala madrasah dan guru-guru dimadrasah binaannya akan sangat berpengaruh terhadap peningkatan kualitas pembelajaran.

Semakin tinggi intensitas supervisi akademik yang dilakukan pengawas terhadap kepala madrasah dan guru maka kemungkinan besar akan meningkat pula kualitas pembelajaran, dan begitu pula sebaliknya, semakin rendah intensitas supervisi akademik yang dilakukan, maka semakin rendah pula kualitas pembelajaran yang tercipta di madrasah binaan pengawas.

Peneliti dapat menyimpulkan dari hasil wawancara diatas bahwa untuk meningkatkan kualitas pendidikan maka sudah pasti seorang pengawas sangat diperlukan untuk melakukan penilaian terhadap pendidikan yang sedang berlangsung di madrasah agar pihak madrasah baik kepala madrasah ataupun para guru bisa melakukan perbaikan kedepannya lagi untuk mencapai tujuan dari madrasah yang berkualitas nantinya.

3. Implementasi Manajemen Strategi Kepala Madrasah Di Madrasah Al-Wasliyah 22 Tembung.

Manajemen strategi pada prinsipnya adalah suatu proses, di mana informasi masa lalu, masa sekarang dan juga masa mendatang dari suatu kegiatan dan lingkungan mengalir melalui tahap-tahap yang saling berkaitan ke arah pencapaian suatu tujuan. Kepala madrasah sebagai organisator memiliki peran yang sangat kuat dan strategis dalam rangka menjalankan roda organisasi madrasah sekaligus mengupayakan peningkatan lembaga yang ia pimpin dalam berbagai aspeknya, termasuk salah satunya adalah pencapaian dalam memimpin madrasah.

Hal ini sejalan dengan hasil wawancara dengan bapak AS:



Selaku guru bidang studi pendidikan agama islam pada hari rabu 21 maret 2018 pukul 10.00 WIB Beliau mengatakan:

“Menurut saya Manajemen strategi merupakan tugas penting manajer yang sangat berkaitan dengan fungsi-fungsi dasar manajemen. Karena menurut yang saya ketahui bahwa suatu lembaga madrasah atau perusahaan yang menggunakan manajemen strategi akan memperoleh tingkat kinerja yang lebih tinggi.”

Kemudian dia menambahkan lagi bahwa tentang pentingnya manajemen strategi yang terangkum dari hasil wawancara sebagai berikut:

“Kenapa saya katakan pentingnya manajemen strategi diterapkan dalam suatu organisasi baik itu suatu lembaga madrasah ataupun suatu perusahaan karena menurut saya dengan mengikuti proses manajemen strategi, manajer akan mempertimbangkan variabel-

variabel yang relevan dalam memutuskan apa yang harus dilakukan dan bagaimana melakukannya.”

Dari hasil wawancara di atas menyatakan bahwa manajemen strategi sangat penting dalam suatu organisasi ataupun dalam mencapai tujuan dari organisasi tersebut karena manajemen strategiterlibat dalam setiap keputusan yang dibuat oleh manajer pada kepemimpinannya. Kemudian peneliti dapat menyimpulkan dari hasil wawancara diatas bahwa manajemen strategi memang sangat penting di dalam sebuah organisasi seperti organisasi madrasah karena dengan menerapkan manajemen strategi pada setiap keputusan-keputusan ataupun tindakan yang akan dilakukan di madrasah akan lebih terarah dan terlihat hasilnya lebih baik dibanding dengan organisasi yang tidak menerapkan manajemen strategi.

Kemudian hasil wawancara dengan ibu NH selaku kepala madrasah



yang dilakukan pada hari jumat 16 maret 2018 jam 11.30 di ruang kantor kepala madrasah beliau menjelaskan tentang bagaimana penerapan manajemen strategi yang sudah dilakukannya sebagai kepala madrasah di madrasah yang terangkum seperti dibawah ini:

“Kita ketahui bahwa Implementasi strategi adalah metode yang digunakan untuk mengoperasionalisasikan atau melaksanakan strategi dalam organisasi. Dan saya sebagai kepala madrasah sudah menerapkan manajemen strategi di madrasah ini seperti peningkatan kinerja para guru dengan melalui pelatihan berbasis keterampilan juga teknologi bahkan pelatihan kurikulum 2013.”

Dari hasil wawancara dengan kepala madrasah sejalan dengan hasil wawancara dengan salah satu guru di Madrasah bapak KS sebagai guru tata usaha yang dilakukan pada jumat 23 maret 2018 tepatnya pukul 14.00 beliau menjelaskan sebagai berikut:

“Dari yang saya lihat memang kepala madrasah sudah menerapkan manajemen strategi di madrasah seperti pelatihan-pelatihan yang peningkatan kinerja guru-guru dimadrasah ini dan juga melakukan pengawasan apakah strategi dilakukan berjalan atau tidak dengan mengawasi guru saat proses belajar mengajar.”

Dan hasil wawancara dengan bapak RA sebagai guru bidang kesiswaan yang dilakukan pada hari senin 26 maret 2018 berkenaan dengan implementasi manajemen strategi yang dilakukan kepala madrasah di madrasah beliau mengatakan :

“Menurut saya implementasi manajemen strategiyang dilakukan kepala madrasah sudah bagus sebagai pemimpin sekolah seperti dalam meluruskan struktur organisasi kepala madrasah melakukan secara seksama dengan melibatkan guru dan karyawan untuk mendeskripsikan bidang dan rincian kerja, sehingga tidak menimbulkan ketegangan kerja dalam lingkungan madrasah ini.”

Dari hasil wawancara dengan para guru-guru dimadrasah yang merupakan sebagai informan di atas dan hasil pengamatan peneliti dilapangan dapat disimpulkan bahwa implemntasi manajemen strategi dilakukan oleh kepala madrasah untuk meningkatkan mutu madrasah dan juga kinerja-kinerja para pendidik di madrasah. Dan Pada aspek evaluasi strategi yang dilakukan kepala madrasah Al-Wasliyah 22 Tembung adalah dengan melakukan evaluasi di berbagai item perencanaannya dengan selalu mengadakan kontrol. Cara yang dilakukan adalah memantau perkembangan dan peningkatan kompetensi guru-guru yang sudah mendapat pendidikan dan pelatihan secara berkala. Selain itu adalah dengan mengadakan evaluasi pada setiap program kegiatan yang telah dilaksanakan.

Adapun alasan memilih informan yang peneliti wawancara di MAS Al-Wasliyah 22 Tembung yang pertama yaitu harus bersedia diwawancarai dan jujur kemudian secara khusus alasan memilih informan dalam penelitian yaitu:

Wawancara dengan Kepala Madrasah karena kepala madrasah merupakan pemimpin madrasah atau pengelola madrasah sekaligus sebagai objek dari penelitian di madrasah. Dan kemudian wawancara dengan tenaga administrasi yang salah satu menjadi informan dari peneliti yaitu karena tenaga administrasi madrasah merupakan yang lebih mengetahui dokumen-dokumen yang dibutuhkan dalam peneliti. dan wawancara dengan guru bidang sarana prasarana dikarenakan di dalam judul penelitian yang peneliti lakukan berkaitan dengan sarana prasarana yang ada di madrasah yang merupakan salah satu unsur pendidikan yang harus diperhatikan oleh kepala madrasah.

Kemudian wawancara dengan guru bidang kesiswaan dikarenakan bidang kesiswaan lebih mengetahui akan perkembangan siswa-siswi di madrasah yang berhubungan dengan kinerja kepala madrasah Kemudian dengan guru bidang kurikulum Karena kurikulum merupakan jarak tempuh yang harus dicapai oleh suatu madrasah dan juga merupakan unsur dari pendidikan sekaligus yang berhubungan dengan penelitian di madrasah yang menentukan kinerja dari kepala madrasah. Dan informan penelitian yang terakhir yaitu guru yang merupakan salah satu dari wali kelas yang juga merupakan sebagai pengelola kelas yang mengetahui bagaimana kinerja kepala madrasah dalam bekerja sama dalam meningkatkan kualitas pendidikan anak di madrasah. Dan adapun alat yang digunakan peneliti saat melakukan observasi dilapangan yaitu catatan-catatan lapangan yang peneliti amati dilapangan, juga handphone sbagai alat dokumentasi peneliti dilapangan seperti dokumentasi sarana prasana madrasah dan juga dokument lainnya.

C. PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

Berdasarkan data dan hasil penelitian, pembahasan penelitian ini dimaksudkan untuk memberikan penjelasan sejelas-jelasnya terhadap hasil penelitian dengan teori yang telah digunakan sebelumnya. Setelah pengumpulan data dari lapangan serta berbagai macam temuan yang berhasil peneliti temukan, maka dapat di kemukakan beberapa pembahasan hasil penelitian berikut yang

berkaitan dengan: (1) Strategi Peningkatkan Kinerja Kepala Madrasah Di MAS Al-Wasliyah 22 Tembung (2) Kebijakan Pengembangan Pengawas Dan Kepala Madrasah Di MAS Al-Wasliyah 22 Tembung Bidang Mapenda Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi (3) Implementasi proses Manajemen oleh Kepala Madrasah Di MAS Al-Wasliyah 22 Tembung.

1. Strategi Peningkatkan Kinerja Kepala Madrasah Di MAS Al-Wasliyah 22 Tembung

Keberadaan peran dan fungsi kepala madrasah merupakan salah satu faktor yang sangat menentukan mutu madrasah. Dalam setiap upaya peningkatan kualitas pendidikan, tidak dapat dilepaskan dari berbagai hal yang berkaitan dengan eksistensi kepala madrasah. Kepala madrasah sebagai pemimpin tertinggi di sekolah, pola kepemimpinannya akan sangat berpengaruh bahkan sangat menentukan kemajuan madrasah. Oleh karena itu dalam pendidikan modern kepemimpinan Kepala madrasah perlu mendapat perhatian secara serius. Kepemimpinan Kepala madrasah adalah cara atau usaha Kepala madrasah dalam mempengaruhi, mendorong, membimbing, mengarahkan dan menggerakkan guru, staf, siswa, orang tua siswa dan pihak lain yang berkaitan untuk bekerja/berperan serta guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan

Strategi peningkatan kinerja kepala madrasah menciptakan madrasah yang memiliki profil yang terbangun atas kepaduan dari kemandirian, inovasi, dan iklim yang kondusif bagi warganya untuk mengembangkan motivasi, kreatifitas, dan sikap kritis. (Hadijaya, 2013:221). Hal ini senada dengan pendapat Yusnidar (2014 : 331) yang mengatakan bahwa strategi peningkatan kinerja kepala madrasah merupakan kegiatan perubahan perilaku individu dari yang baik menjadi lebih baik untuk mencapai tujuan organisasi yang ditetapkan dapat tercapai secara efektif dan efisien. Dan bagaimana sosok kepala madrasah akan memimpin unit kerjanya dengan baik apabila tidak berkompeten di bidangnya. Untuk itu sangat perlu sekali kepala sekolah bisa memimpin dengan baik oleh karena itu kepala madrasah harus bisa berperan sebagai Educator, Manajer,

Administrator, Supervisor dan juga Leader. Hal ini senada dengan pendapat Yusnidar (2014 : 329) yang mengatakan bahwa peran utama kepala madrasah yaitu, sebagai berikut “(1) *Educator* (pendidik), (2) Manajer, (3) Administrator, (4) Supervisor).

Hasil penelitian yang peneliti lakukan di MAS Al-Wasliyah 22 Tembung bahwa kepala madrasah sudah melakukan perannya sebagai pemimpin seperti sebagai educator dengan menciptakan iklim madrasah yang kondusif, memberikan nasihat kepada warga madrasah, memberikan dorongan kepada seluruh tenaga kependidikan, serta melaksanakan model pembelajaran yang menarik, dan kemudian juga sebagai manajer yang dilakukan kepala madrasah di madrasah seperti merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, memimpin dan mengendalikan usaha anggota organisasi serta mendayagunakan seluruh sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.

Sebagai administrator kepala madrasah sudah melakukan perannya seperti mengelola kurikulum, mengelola administrasi kearsipan, dan administrasi keuangan. Kemudian kepala madrasah juga sudah berperan sebagai supervisor seperti melakukan pengawasan di proses belajar mengajar para guru dikelas dan juga proses lainnya dimadrasah dan kemudian yang terakhir kepala madrasah juga sudah melakukan perannya sebagai leader seperti kemampuan mengambil keputusan dengan selalu melakukan rapat tanpa satu pihak dan kemampuan dalam berkomunikasi aktif terhadap para guru dimadrasah. Hal ini sesuai dengan hasil riset Annisa (2016 : 25) yang menyatakan bahwa kepala madrasah berperan sebagai *Leader*, yaitu seorang pimpinan yang terus melakukan yang baik sehingga menjadi tauladan yang ditiru bawahannya.

Dari hasil penelitian yang peneliti lakukan di MAS Al-Wasliyah 22 Tembung bahwa peningkatan kinerja yang sudah dilakukan kepala madrasah baik peningkatan kinerja guru dan kinerja kepala madrasah sendiri. Dan peningkatan kinerja untuk para guru yang dilakukan kepala madrasah yaitu dengan Peningkatan kompetensi guru melalui pelatihan berbasis keterampilan,

Peningkatan kompetensi guru melalui pelatihan berbasis teknologi informasi dan Pelatihan kurikulum 2013. Bahwa yang dilakukan kepala madrasah sendiri untuk meningkatkan kinerjanya sebagai kepala madrasah dengan meningkatkan kemampuan-kemampuannya sebagai *Educator, Manajer, Administrator, Supervisor dan juga Leader*.

2. Kebijakan Pengembangan Pengawas Dan Kepala Madrasah Di MAS Al-Wasliyah 22 Tembung Bidang Mapenda Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi

Pengawas merupakan suatu proses pengamatan terhadap kinerja dari seseorang untuk melihat aktifitas tertentu apakah sudah sesuai dengan ketentuan, sedangkan pengawas madrasah yaitu suatu aktifitas yang melakukan penilaian dan pembinaan dengan melaksanakan fungsi-fungsi supervisi, baik supervisi akademik maupun supervisi manajerial. Hal ini sesuai dengan hasil riset Sudjana (2011: 25) yang menyatakan bahwa Pengawas madrasah berfungsi sebagai Supervisor pendidikan dengan tugas melaksanakan supervisi atau pengawasan yaitu pengawasan akademik serta pengawasan manajerial.

Berkaitan dengan sasaran pengawasan akademik, Pengawas madrasah mempunyai tugas dalam melakukan pembimbingan dan membantu meningkatkan kinerja guru untuk mempertinggi kualitas proses dan hasil belajar siswa. Di dalam melaksanakan tugas-tugas pengawasan manajerial, Pengawas madrasah membantu Kepala madrasah dan Staf madrasah untuk berusaha meningkatkan kualitas pelayanan penyelenggaraan pendidikan pada setiap madrasah yang dibinanya.

Dari hasil penelitian yang peneliti lakukan di MAS Al-Wasliyah 22 Tembung bahwa pengawasan di MAS Al-Wasliyah 22 Tembung yang dilakukan oleh pengawas madrasah itu sendiri yaitu pengawas madrasah dari kemenag dan juga dilakukan oleh kepala madrasah juga. Dalam hal ini dari hasil penelitian bahwa pengawas madrasah dari kemenag melakukan pengawasan terhadap proses belajar mengajar para guru dimadrasah dan juga pengawasan terhadap bagaimana

kinerja kepala madrasah dengan melakukan wawancara kepada guru-guru dimadrasah dan bahkan melakukan wawancara langsung dengan kepala madrasah sendiri. Apabila ada ketidaksesuaian terhadap kinerja kepala madrasah maka pengawas madrasah dari kemenag melakukan rapat dengan kepala madrasah dan juga para guru kemudian melakukan pengembangan dengan melakukan pelatihan terhadap kinerja kepala madrasah.

Hal ini sesuai dengan hasil riset Afrizen (2016 : 81) menyatakan bahwa Mengingat strategisnya akan peran dari kepala madrasah dalam keberhasilan proses pendidikan maka kepala madrasah perlu kiranya mendapat arahan, bimbingan dan pembinaan melalui upaya supervisi manajerial pengawas madrasah. Hal ini juga sesuai dengan hasil riset Sudjana (2012:133) bahwa pembinaan dan peningkatan kompetensi kepala madrasah merupakan bagian terpenting dari supervisi manajerial yang dilaksanakan oleh pengawas madrasah.

Oleh sebab itu supervisi manajerial dilaksanakan oleh pengawas madrasah sebagai supervisor pendidikan kepada kepala madrasah dalam rangka meningkatkan kemampuan untuk kepala madrasah melaksanakan tugas pokok dan fungsi dan tanggung jawabnya. Sedangkan pengawasan yang dilakukan kepala madrasah yaitu mengawasi terhadap semua kegiatan yang ada di madrasah itu sendiri. Apabila ada kesalahan yang tidak sesuai maka kepala madrasah melakukan penegur dan nasehat secara pribadi terhadap guru yang bersangkutan dan bahkan melakukan rapat dengan para guru di madrasah.

3. Implementasi Proses Manajemen Strategi oleh Kepala Madrasah Di MAS Al-Wasliyah 22 Tembung.

Manajemen strategi merupakan tugas penting manajer yang sangat berkaitan dengan fungsi-fungsi dasar manajemen. Lebih lanjut Ulfa (2014 : 61) menjelaskan bahwa manajemen strategi merupakan suatu pendekatan yang sistematis bagi suatu tanggungjawab manajemen, mengkondisikan organisasi ke posisi yang memastikan mencapai tujuan organisasi. Alasan pertama pentingnya

manajemen strategi ialah bahwa manajemen strategi dapat membedakan seberapa baik suatu organisasi dalam pencapaian kinerjanya.

Adapun implementasi manajemen strategi oleh kepala madrasah dalam meluruskan struktur organisasi dilakukan secara seksama dengan melibatkan guru dan karyawan untuk mendeskripsikan bidang dan rincian kerja, sehingga tidak menimbulkan ketegangan kerja dalam lingkungan madrasah. Dari pernyataan tersebut di atas, Usman (2013:234), menyebutkan bahwa keberhasilan suatu organisasi dalam memberikan pelayanan sangat ditentukan oleh faktor-faktor yang mempengaruhinya, yaitu: (a) karakteristik organisasi, (b) karakteristik lingkungan, (c) karakteristik pegawai, dan (d) kebijakan dan praktik manajemen, dan juga sangat didukung oleh visi dan misi kepemimpinan yang efektif, badan pengurus yang dinamis, dan program pengembangan yang berbobot.

Suatu pertanyaan mendasar tentang strategi adalah mengapa suatu perusahaan sukses atau gagal, atau mengapa ketika menghadapi lingkungan yang sama, perusahaan memperlihatkan tingkat kinerja yang berbeda. Penelitian tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja perusahaan menunjukkan adanya hubungan yang positif antara manajemen strategi dan kinerja. Dengan kata lain, ternyata bahwa perusahaan yang menggunakan manajemen strategi akan memperoleh tingkat kinerja yang lebih tinggi.

Deskripsi di atas menjelaskan bahwa manajemen strategi merupakan manajemen yang berkaitan dengan upaya memutuskan persoalan strategi, perencanaan, dan bagaimana strategi tersebut dapat dilaksanakan dalam wujud implementatif. Dari deskripsi tersebut jelaslah bahwa suatu organisasi hendaknya mampu mengimplementasikan konsep-konsep manajemen strategi dalam lingkungan pendidikan dan pembelajaran. Karena pada hakekatnya manajemen strategi bertujuan agar organisasi memiliki produktivitas yang tinggi sehingga tujuan organisasi tercapai secara efektif.

Hasil penelitian yang peneliti lakukan di MAS Al-Wasliyah 22 Tembung bahwa kepala madrasah mengimplementasikan proses manajemen strategi di

madrasah seperti melakukan perencanaan terlebih dahulu sebelum melakukan sesuatu di madrasah, bahkan kepala madrasah membuat analisi swot terhadap rencana-rencana yang akan dilakukan di madrasah. Hasil penelitian lapangan bahwa kepala madrasah juga melakukan pelatihan-pelatihan kepada guru untuk meningkatkan kinerja-kinerja guru di MAS Al-Wasliyah 22 Tembung.

BAB V

PENUTUP

A. KESIMPULAN.

Berdasarkan pembahasan terhadap masalah yang berkenaan dengan Strategi Peningkatan kinerja kepala madrasah Al-Wasliyah 22 Tembung maka berikut adalah kesimpulan-kesimpulan yang dapat diperoleh dari hasil penelitian sebagai berikut:

1. Dalam pembuatan program, kepala madrasah selalu melibatkan seluruh guru dan staf yang ada di lingkungan madrasah. Dalam pelaksanaan setiap program, kepala madrasah berusaha memberi motivasi, bimbingan dan memberikan penghargaan berupa ucapan terima kasih atas pekerjaan para guru-guru, mampu mengevaluasi pekerjaan guru-guru, melakukan pengawasan dan pengarahan dalam berbagai aktifitas yang berhubungan dengan tugas-tugas guru dan semua aktifitas-aktifitas di madrasah dalam rangka mengelola mutu tenaga pendidik.
2. Strategi pengembangan pengawas dan Kepala Madrasah Aliyah yang diterapkan adalah strategi mediatif, yaitu strategi di bidang pendidikan di mana pengawas dan Kepala Madrasah Aliyah belajar melalui interaksi yang dirancang oleh Kabid Mapenda sebagai atasannya agar para personil tersebut mampu belajar bagaimana mengaplikasikan berbagai pengetahuan dan kompetensi untuk menyelesaikan masalah, melakukan analisis internal maupun eksternal, membuat langkah-langkah alternatif untuk mengantisipasi bila sebuah rencana tidak berjalan sesuai dengan standar kinerjanya, dan mendorong serta memfasilitasi langkah-langkah inovatif dan kreatif yang diperlukan bagi kemajuan madrasah.
3. Manajemen strategi yang diterapkan kepala madrasah Al-Wasliyah 22 Tembung sebagai manajer, sebagaimana diungkapkan oleh E. Mulyasa (2005:105) yang mengatakan bahwa manajer adalah yang merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, memimpin dan mengendalikan usaha

para anggotanya serta mendayagunakan seluruh sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang ditetapkan. Dalam hal ini kepala madrasah telah melakukan peran fungsinya sebagai manajer dengan cara mendayagunakan tenaga kependidikan melalui kerja sama, memberi kesempatan kepada guru untuk meningkatkan profesinya dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program madrasah. Kemudian dapat disimpulkan bahwa strategi MAS Al-Wasliyah 22 Tembung merupakan strategi metakognitif melalui pengimplementasian strategi ini melalui peran pengawas sebagai supervisor, kepala madrasah sebagai eksekutif dan guru sebagai pendidik.

B. SARAN

Tinggi rendahnya kualitas madrasah ditentukan oleh banyak faktor yaitu kurikulum, sarana prasarana metode pengajaran dan khususnya kepala madrasah. Kepala madrasah merupakan salah satu komponen yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan, berkaitan dengan hal tersebut peneliti menyarankan:

1. Kepala madrasah seharusnya mengembangkan terus menerus kemampuan dirinya mencakup pengalaman, keterampilan dan kemampuan.
2. Sebagai pelaksana pendidikan dilapangan, kepala madrasah sangat menentukan tercapainya tujuan pendidikan dan peningkatan mutu pendidikan oleh karena itu kepala madrasah harus meningkatkan disiplin kinerjanya agar kinerjanya lebih baik.
3. Kepala madrasah hendaknya terus menerus meningkatkan kerjasama dengan para guru dan pegawainya serta berusaha meningkatkan kemampuan untuk menjadikan guru agar dapat selalu meningkatkan kualitas kinerjanya.
4. Membuat perencanaan dan program kerja yang lebih matang lagi, terutama program-program/perencanaan-perencanaan mengenai proses belajar mengajar.

DAFTAR PUSTAKA

- Daryanto. *Administrasi Pendidikan*, Jakarta: Rineka Cipta, 2010.
- David, Fred R. *Strategic Management Manajemen Strategis Konsep*. Jakarta: Salemba Empat, 2010.
- Farikhah, Siti. *Manajemen Lembaga Pendidikan*. Yogyakarta: Aswaja Pressido, 2011.
- Hadijaya. *Menyusun Strategi Berbuah Kinerja Pendidik Efektif*. Medan: Perdana Publishing, 2013.
- Hadi, M. *Strategi Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Pada Min Buengcala Kecamatan Kuta Baro Kab Aceh Besar*, Volume IV Nomor 02, 2014.
- Hafied Cangara. *Perencanaan dan Strategi Komunikasi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2013.
- Hamalik, Oemar. *Pendidikan Guru Berdasarkan Pendekatan Kompetensi*, Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2016.
- Indria. *Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Moderasi*. Batam: 29461, 2011.
- Irani z, Ulfa. *Implementasi Manajemen Strategi*, volume 4, 2014.
- Kompri. *Manajemen Pendidikan-2*, Jakarta: Prestasi Pustakarya, 2015.
- Maulida, Annisa. *Peran Kepala Sekolah Sebagai Manajer Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru Pai Di Smp It Nur Hidayah Surakarta*, 2016.
- Muktar. *Strategi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pada Smp Negeri Di Kecamatan Masjid Raya Kabupaten Aceh Besar*. Volume 03 Nomor 03, 2015.
- Nawawi, Hadari. *Kepemimpinan Mengaktifkan Organisasi*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2003.

- Nurmasyitah. *Implementasi Manajemen Strategik Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pada Sekolah Menengah Kejuruan Negeri 3 Lhokseumawe*, 2016.
- Permendiknas. *Standar Kepala Madrasah*. Jakarta: Kementerian Pendidikan Nasional, 2017.
- Prasojo, Lantip Diat dan Sudyono. *Supervisi Pendidikan*. Yogyakarta: Gava Media, 2011.
- Salim dan Syahrudin. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Citapustaka, 2012.
- Siahaan, Amiruddin. *Paradigma Baru Administrasi Pendidikan*. Bandung: Cipta Pustaka, 2010.
- Siagian, Sondang P. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara, 2014.
- Sholeh, Asrorun dan Ni'am. *Membangun Profesionalitas Guru Analisis Kronologis atas Lahirnya Undang-Undang Guru dan Dosen*, Jakarta: ELSAS, 2006.
- Sugiono, *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: Alfabeta, 2013.
- Suhardan, Dadang. *Supervisi Profesional*. Bandung: Alfabeta, 2010.
- Supardi, *Kinerja Guru*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2014.
- Tabrani Rusyan, *Pendidikan Masa Kini dan Mendatang*. Jakarta: Bina Mulia, 1992.
- ThomasJ, Wheelen dan David, Hunger J. *Manajemen strategi*. New Jersey: Prentice Hall, 1998.
- Tukhas. *Peran Pendidikan dalam membentuk Pemimpin Bangsa Berkarakter, Transparansi*. Volume IV, Nomor 02, 2014.

Wahjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2002.

Yusniar. *Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru*, Vol. XIV, No. 2, 2014

Winaryati, Eny. *Kompetensi Pengawas Dalam Supervisi Akademik Pada SMP Di Kota Semarang*, Volume 02 Nomor 01, 2014.

Wiles, Kimbel. *Supervisi pendidikan*. Bandung : Penerbit Suri, 1955

Lampiran 1

PEDOMAN OBSERVASI

STRATEGI PENINGKATAN KINERJA KEPALA MADRASAH AL- WASLIYAH 22 TEMBUNG

N	Aspek Yang Diamati (Fokus Penelitian)	Hasil Observasi		Keterangan
		Baik	Tidak	
1	Program Kerja Kepala Madrasah	✓		
2	Buku Agenda Kepala Madrasah	✓		
3	Kalender Pendidikan	✓		
4	Struktur Organisasi	✓		
5	Silabus	✓		
6	Rencana Pelaksanaan Pembelajaran	✓		
7	Program Tahunan	✓		
8	Program Semester	✓		
9	Buku Tamu	✓		
10	Peningkatan Kinerja Kepala Madrasah	✓		Dilakukan oleh kepala madrasah sendiri dan juga pengawas madrasah dari kemenag
11	Pengawasan madrasah	✓		Dilakukan per enam bulan sekali oleh pengawas madrasah dari kemenag dan kepala madrasah sendiri

Lampiran II

PEDOMAN WAWANCARA

STRATEGI PENINGKATAN KINERJA KEPALA MADRASAH AL- WASLIYAH 22 TEMBUNG

A. Wawancara untuk Kepala Sekolah

1. Kalau boleh saya tau sudah berapa lama ibu menjadi Kepala Madrasah di MAS Al-Wasliyah 22 Tembung?
2. Apakah strategi ibu untuk mencapai tujuan-tujuan pendidikan MAS Al-Wasliyah 22 Tembung?
3. Menurut pandangan ibu bagaimana gambaran umum tentang kinerja pendidik dan tenaga pendidik pada madrasah ini?
4. Apakah di MAS Al-Wasliyah 22 Tembung di lakukan peningkatan terhadap kinerja para pendidik dan tenaga kependidikan?
5. Bagaimana upaya ibu sebagai kepala madrasah dalam upaya membentuk guru profesional?
6. Bagaimana madrasah dalam mengembangkkn sarana prasarana di di MAS Al-Wasliyah 22 Tembung?
7. Bagaiamana ibu dalam mengembangkan kurikulum di MAS Al-Wasliyah 22 Tembung?
8. Apakah bapak melakukan supervisi terhadap pendidik di MAS Al-Wasliyah 22 Tembung?
9. Apakah ibu selaku kepala madrasah selalu membuat perencanaan sebelum melaksanakan supervisi manajerial?
10. Apa saja yang harus di tingkatkan untuk mendukung kinerja ibu di madrasah?
11. Apa manfaat di lakukan peningkatan kinerja terhadap kinerja ibu dan juga kinerja para guru di madrasah ini?
12. Bagaimana cara ibu melihat apakah kinerja bapak sudah dikatakan bagus dalam memimpin madrasah ini?

13. Bagaimana proses manajemen strategi yang dilakukan ibu sebagai kepala madrasah di MAS Al-Wasliyah 22 Tembung?

B. Wawancara untuk Guru

1. Berapa lama bapak/ibu menjadi tenaga pendidik atau mengajar di MAS Al-Wasliyah 22 Tembung ini?
2. Bagaimana menurut bapak/ibu kinerja kepala madrasah dalam memimpin di MAS Al-Wasliyah 22 Tembung?
3. Hal apa saja yang sudah di berikan kepala madrasah untuk mendukung kinerja pendidik dan tenaga kependidikan di MAS Al-Wasliyah 22 Tembung?
4. Bagaimanakah pandangan Bapak/Ibu tentang (problem solving), pemecahan masalah yang dilakukan oleh kepala madrasah terkait tentang kinerja pendidik dan tenaga kependidikan?
5. Bagaimana fungsi dari pengawasan di madrasah sini pak/bu?
6. Apakah menurut bapak/ibu pengawasan kepala madrasah di madrasah sudah baik terhadap madrasah ini?
7. Bagaimana proses manajemen strategi yang dilakukan kepala madrasah di MAS Al-Wasliyah 22 Tembung?

Lampiran III

Hasil Observai Strategi Peningkatan Kinerja Kepala Madrasah Di MAS Al-Wasliyah 22 Tembung

Dari hasil observasi yang peneliti lakukan selama meneliti di MAS Al-Wasliyah 22 Tembung dapat diketahui bahwa di madrasah tersebut memiliki lingkungan yang madrasah yang tentram dan memiliki komunikasi yang baik antara kepala madrasah dengan para pendidik di madrasah, seperti saat peneliti melakukan wawancara dengan salah satu guru di dalam kantor madrasah terlihat di dalam kantor para pendidik yang sedang bercerita tanpa canggung dengan kepala madrasah. dan memiliki respon yang sangat baik terhadap para mahasiswa yang sedang melakukan penelitian di madrasah.

Selain itu dilihat dari sisi kinerja kepala madrasah juga yang di amati peneliti selama di melakukan penelitian di madrasah bagus bisa peneliti lihat saat peneliti melakukan dokumentasi di madrasah peneliti melihat kepala madrasah yang sedang memantau proses belajar mengajar yang sedang berlangsung didalam kelas, akan tetapi di MAS Al-Wasliyah 22 tembung masih memiliki kekurangan dari sisi sarana prasarana yang belum lengkap masih seperti meja dan kursi yang masih ada yang rusak dan kekurangan. Dan masih ada guru yang datang terlambat yang peneliti amati selama melakukan penelitian di madrasah.

Lampiran IV

HASIL WAWANCARA STRATEGI PENINGKATAN KINERJA KEPALA MADRASAH

MAS ALWASLIYAH 22 TEMBUNG

A. HASIL WAWANCARA DENGAN KEPALA MADRASAH

1. Peneliti : Kalau boleh saya tau sudah berapa lama ibu menjadi Kepala madrasah di MAS Al-Wasliyah 22 Tembung?

K. Madrasah : “Alhamdulillah dari tahun 2010 dan sampai sekarang, berarti sudah sekitar 8 tahun.”

2. Peneliti : Apakah strategi ibu untuk mencapai tujuan-tujuan pendidikan MAS Al Wasliyah 22 Tembung?

K. Madrasah : “Selaku menjadi kepala madrasah di MAS Al-Wasliyah 22 Tembung ini saya selalu berusaha memberikan yang terbaik untuk madrasah ini. Untuk mencapai tujuan-tujuan pendidikan saya yang saya lakukan yaitu seperti memfasilitasi sarana prasarana madrasah, mensejahterahkan guru juga memperhatikan para siswa-siwi di madrasah ini.”

3. Peneliti : Menurut pandangan ibu bagaimana gambaran umum tentang kinerja pendidik dan tenaga pendidik pada madrasah ini?

K. Madrasah : “Menurut saya kinerja para pendidik di madrasah ini sudah baik dalam proses belajar mengajar dan juga dalam keikutsertaan untuk meningkatkan kualitas madrasah ini.”

4. Peneliti : Apakah di MAS Al-Wasliyah 22 Tembung di lakukan peningkatan terhadap kinerja para pendidik dan tenaga kependidikan?

K. Madrasah: “Ya, di MAS Al-Wasliyah 22 Tembung ini pasti dilakukan peningkatan kinerja para guru dengan

meleakukan kegiatan pelatihan-pelatihan guru seperti pada pelatihan pengelolaan kelas dan pengembangan kurikulum dan pelatihan-pelatihan lainnya yang meningkatkan kinerja para guru di MAS Al-Wasliyah 22 Tembung ini.”

5. Peneliti : Bagaimana upaya ibu sebagai kepala madrasah dalam upaya membentuk guru professional:

K. Madrasah : “Untuk membuat guru-guru yang mengajar di MAS Al-Wasliyah 22 Tembung ini menjadi guru yang professional yaitu sama dengan melakukan kegiatan pelatihan-pelatihan pada guru-guru yang menunjang peningkatan kinerja guru-guru MAS Al-Wasliyah 22 Tembung untuk menjadi guru yang professional.”

6. Peneliti : Bagaimana madrasah dalam mengembangkkn sarana prasarana di MAS Al-Wasliyah 22 Tembung?

K. Madrasah : “Sebenarnya kalau dari kemenag tidak ada bantuan tapi hasil dari RAPBN Madrasah, tapi pernah juga dapat bantuan dari jakarta seperti buku-buku dan alat tulis lainnya dan juga kesehatan.”

7. Peneliti : Bagaimana ibu dalam mengembangkan kurikulum di MAS Al-Wasliyah 22 Tembung.

K. Madrasah : “Cara dengan menambah mentoring di kurikulum Kurikulum biasanya sudah ada patokan tersendiri dari kemenag cumn kita hanya menambah yang dibutuhkan sesuai dengan kebutuhan anak-anak, dan pelatihan bagi para guru.”

8. Peneliti : Apakah bapak melakukan supervisi terhadap pendidik di di MAS Al-Wasliyah 22 Tembung.

K.Madrasah : “Ya, saya melakukan supervisi untuk melihat sejauh mana kinerja para guru dalam proses belajar mengajar.”

9. Peneliti : Apakah ibu selaku kepala sekolah selalu membuat perencanaan sebelum melaksanakan supervisi manajerial?

K.Madrasah : “Pasti, saya selalu membuat perencanaan dulu sebelum membuat suatu keputusan kegiatan dan juga meminta pendapat terhadap para guru di madrasah.”

10. Peneliti : Apa saja yang harus di tingkatkan untuk mendukung kinerja anda di madrasah?

K.Madrasah : “Salah satu yang mendukung kinerja saya sebagai kepala madrasah yaitu fasilitas madrasah, dan masih banyak yang kurang akan tetapi kita tetap berusaha melengkapi fasilitas-fasilitas madrasah yang akan mendukung kinerja para pendidik juga.”

11. Peneliti : Apa manfaat di lakukan peningkatan kinerja terhadap kinerja ibu dan juga kinerja para guru di madrasah ini?

K.Madrasah : “Manfaat untuk kualitas sekolah juga, karena jika kepala madrasah dan juga guru-guru memiliki kinerja yang bagus maka akan lebih baik lagi.”

12. Peneliti : Bagaimana cara ibu melihat apakah kinerja ibu sudah dikatakan bagus dalam memimpin madrasah ini?

K.Madrasah : “Menurut saya bisa saya lihat dari kesejahteraan para guru-guru di madrasah ini dan dengan menambahnya jumlah siswa tiap tahunnya.”

13. Peneliti : Bagaimana proses manajemen strategi yang dilakukan ibu sebagai kepala madrasah di MAS Al-Wasliyah 22 Tembung?

K. Madrasah : “Manajemen strategi yang saya lakukan sebagai kepala madrasah yaitu selalu mendahulukan kepentingan anak-anak, para guru dan madrasah juga. Dalam arti saya selalu mendahulukan prioritas madrasah ini.”

B. Wawancara untuk Guru

8. PENELITI : Bagaimana menurut bapak/ibu kinerja kepala madrasah dalam memimpin di MAS Al-Wasliyah 22 Tembung?

GURU : “Strategi peningkatan kinerja kepala madrasah saya rasa merupakan hal yang penting karena kepala madrasah merupakan orang yang bertanggungjawab terhadap kelancaran pelaksanaan pendidikan dan pengajaran di madrasahnyanya. Madrasah hendaknya memahami, menguasai, dan mampu melaksanakan kegiatan-kegiatan yang berkenaan dengan fungsinya sebagai kepala madrasah dan untuk itu maka memang sangat penting kepala madrasah memiliki kinerja yang bagus.”

9. PENELITI : Hal apa saja yang sudah di berikan kepala madrasah untuk mendukung kinerja pendidik dan tenaga kependidikan di MAS Al-Wasliyah 22 Tembung?

GURU : “Banyak, seperti memberikan pelatihan-pelatihan terhadap guru untuk meningkatkan kinerja para guru di madrasah ini.”

10. PENELITI : Bagaimanakah pandangan Bapak/Ibu tentang (problem solving), pemecahan masalah yang dilakukan oleh kepala madrasah terkait tentang kinerja pendidik dan tenaga kependidikan?

GURU : “Biasanya kepala madrasah melakukan pelatihan dan pembinaan terhadap guru dan jika ada masalah lainnya

maka kepala madrasah melakukannya dengan cara musyawarah dengan para guru tersebut.”

11. PENELITI : Bagaimana fungsi dari pengawasan di madrasah sini pak/bu?

GURU : “Fungsinya ya untuk memantau seluruh kegiatan yang ada di madrasah dan tujuannya untuk melakukan perbaikan kedepannya.”

12. PENELITI : Apakah menurut bapak/ibu pengawasan kepala madrasah di madrasah sudah baik terhadap madrasah ini?

GURU : “Ya menurut saya sudah dapat dikatakan baik karena Kepala madrasah selain sebagai pemimpin di madrasah juga merupakan sebagai pengawas di madrasah, karena yang saya perhatikan kepala madrasah juga sering mengawasi guru-guru yang sedang mengajar di kelas dan bahkan murid-muridnya, kepala madrasah selalu memantau semua kegiatan yang dilakukan di madrasah ini, dan sesuai dengan tugasnya selain sebagai leader juga sebagai supervisor di madrasah.”

13. PENELITI : Bagaimana proses manajemen strategi yang dilakukan kepala madrasah di MAS Al-Wasliyah 22 Tembung?

GURU : “Dari yang salah lihat memang kepala madrasah sudah menerapkan manajemen strategi di madrasah seperti pelatihan-pelatihan yang peningkatan kinerja guru-guru di madrasah ini dan juga melakukan pengawasan apakah strategi dilakukan berjalan atau tidak dengan mengawasi guru saat proses belajar mengajar.”

Lampiran V

DOKUMENTASI PENELITIAN
STRATEGI PENINGKATAN KINERJA KEPALA MADRASAH
DI MAS AL-WALIYAH 22 TEMBUNG



Gambar 1. Sruktur Organisasi



Gambar 2. Guru



Gambar 4. Data RPP Guru



Gambar 3. Ruang Laboratorium Komputer



Gambar 5. Wawancara dengan Kepala Madrasah



Gambar 6. Wawancara Dengan WKM 1 Kurikulum



Gambar 7. Wawancara Dengan WKM II Sarana Prasarana



Gambar 8. Wawancara Dengan Tenaga Administrasi Sekolah



Gambar 10. Wawancara Dengan Guru Bidang Studi Biologi dan bidang Kesiswaan



Gambar 10. Wawancara Dengan Guru Bidang Studi Biologi dan bidang Kesiswaan



Gambar 11. Kegiatan proses belajar mengajar.



Gambar 12. Kegiatan proses belajar mengajar.



Gambar 13. Kegiatan proses belajar mengajar.



Gambar 14. Kegiatan Mengikuti Diklat

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

1. IDENTITAS

Nama	: Ahmad Husin Siregar
Nim	: 0332163034
Tempat/Tanggal Lahir	: Batang Gogar 15 Februari 1993
Alamat	: Pasar X Medan Tembung
Email	: husina471@gmail.com
No HP	: 085275868614

2. PENDIDIKAN

1. SD Negeri 118259 Batang Gogar Kecamatan Kota Pinang Kabupaten Labuhan Batu Selatan, tamat Tahun 2005.
2. MTs Musthafawiyah Purba Baru, Kecamatan Lembah Sorak Marapi, Mandailing Natal, tamat Tahun 2009.
3. MAS Musthafawiyah Purba Baru, Kecamatan Lembah Sorak Marapi, Mandailing Natal, tamat Tahun tamat Tahun 2012.
4. Sarjana Pendidikan Islam Prodi Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN-SU Medan 2016.
5. Magister Pendidikan Islam Prodi Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN-SU Medan 2018.

3. PENGALAMAN ORGANISASI

1. Tahun 2013 Semester III Anggota Bidang Olahraga Himpunan Mahasiswa Jurusan (HMJ) Manajemen Pendidikan Islam.