

STRATEGI PEMBINAAN KEPALA SEKSI (KASI) PENDIDIKAN
MADRASAH DALAM MENINGKATKAN KINERJA KEPALA MADRASAH
DI LINGKUNGAN KEMENTERIAN AGAMA KOTA BATU

SKRIPSI

Oleh :

Rizky Wahyu Pratama

NIM : 15170017



JURUSAN MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG

Juni, 2019

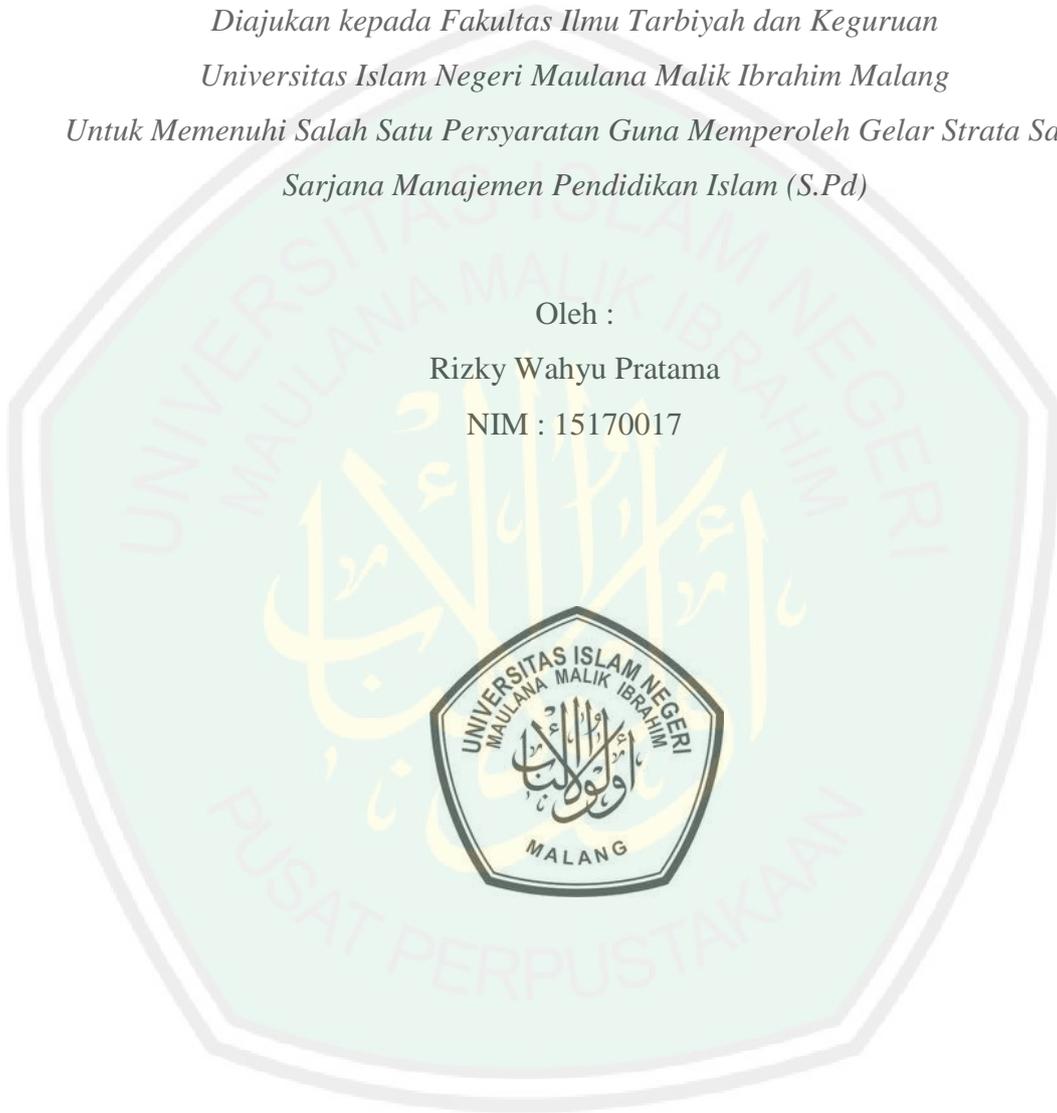
STRATEGI PEMBINAAN KEPALA SEKSI (KASI) PENDIDIKAN
MADRASAH DALAM MENINGKATKAN KINERJA KEPALA MADRASAH
DI LINGKUNGAN KEMENTERIAN AGAMA KOTA BATU

*Diajukan kepada Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan
Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang
Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan Guna Memperoleh Gelar Strata Satu
Sarjana Manajemen Pendidikan Islam (S.Pd)*

Oleh :

Rizky Wahyu Pratama

NIM : 15170017



PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
JURUSAN MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG

Juni, 2019

LEMBAR PERSETUJUAN

**STRATEGI PEMBINAAN KEPALA SEKSI (KASI) PENDIDIKAN
MADRASAH DALAM MENINGKATKAN KINERJA KEPALA MADRASAH
DI LINGKUNGAN KEMENTERIAN AGAMA KOTA BATU
SKRIPSI**

Oleh:

Rizky Wahyu Pratama

NIM. 15170017

Telah Disetujui

Pada Tanggal, 24 Juni 2019

Oleh:

Dosen Pembimbing

Dr. H. Mulyono, MA.

NIP. 196606262005011003

Mengetahui,

Ketua Jurusan MPI

Dr. H. Mulyono, MA.

NIP. 196606262005011003

HALAMAN PENGESAHAN

**STRATEGI PEMBINAAN KEPALA SEKSI (KASI) PENDIDIKAN
MADRASAH DALAM MENINGKATKAN KINERJA KEPALA
MADRASAH DI LINGKUNGAN KEMENTERIAN AGAMA KOTA BATU**

SKRIPSI

Dipersiapkan dan disusun oleh
Rizky Wahyu Pratama (15170017)
Telah dipertahankan di depan penguji pada tanggal 25 Juni 2019 dan dinyatakan
LULUS
Serta diterima sebagai salah satu persyaratan
Untuk memperoleh gelar strata satu Sarjana Pendidikan (S.Pd)

Panitia Ujian

Tanda Tangan

Ketua Sidang

Nurul Yaqien, M. Pd

NIP. 197811192006041002

:



Sekretaris Sidang

Dr. H. Mulyono, M. A

NIP. 197503102003131003

:

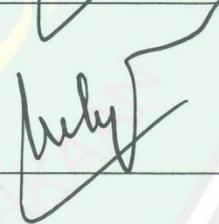


Pembimbing

Dr. H. Mulyono, M. A

NIP. 197503102003131003

:



Penguji Utama

Dr. M. Fahim Tharaba, M.Pd

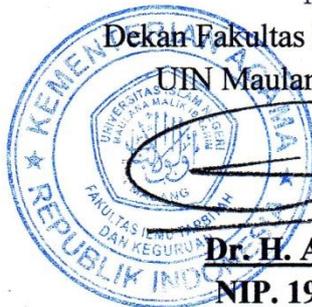
NIP. 19801001 2008011016

:



Mengesahkan,

Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan
UIN Maulana Malik Ibrahim Malang



Dr. H. Agus Maimun, M.Pd
NIP. 196508171998031003

HALAMAN PERSEMBAHAN

Puji syukur senantiasa kita sanjungkan kehadiran Allah SWT, yang mana selalu memberikan nikmat-nikmatnya yang tiada terbatas kepada kita semua. Shalawat beserta salam tak lupa senantiasa kita haturkan kepada baginda Nabi Muhammad Rosululloh SAW. Yakni seorang tauladan yang selalu kita banggakan hingga akhir zaman nanti.

Penulis ingin persembahkan karya tulis skripsi ini untuk semua pihak yang telah memberikan bantuan fisik maupun moril, terkhusus kepada: kedua orang tua beserta keluarga dirumah yang selalu memotivasi saya dan doa yang tiada terbatas. Penulis tentunya berterima kasih kepada semua pihak dalam proses pembuatan karya tulis skripsi ini. Kalian telah memberikan argumen dan meminjamkan semangat hingga bisa mudah terlewati dan bisa selalu tegar dan tenang dalam menikmati pembuatan karya tulis skripsi ini. Walaupun skripsi ini tidak seberapa tapi ini adalah bentuk cinta yang semoga nanti bermanfaat.

Kepada dosen pembimbing, Dr. H. Mulyono, M.A yang telah memberikan arahan dan dorongan tidak kenal lelah, selalu memberikan masukan dan solusi hingga waktunya kepada penulis sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik meski masih ada beberapa kesalahan ataupun kekurangan dalam penulisannya.

Kepada seluruh dosen Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang yang juga tidak kenal lelah mendidik selama penulis

menempuh pendidikan S1 di kampus ini. Banyak sekali jasa anda yang dapat merubah sikap penulis menjadi lebih baik dan penulis menyadari bahwa begitu banyak ulah kelakuan penulis yang tidak berkenan dihati dosen sekalian. Semoga hal ini bisa menjadi pelajaran untuk penulis agar bisa memperbaiki perilaku kedepannya.

Kepada seluruh teman-teman yang telah memotivasi dan membantu penulis dalam menyelesaikan studi di Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang. Khususnya sahabat-sahabat Jurusan MPI yang telah mengorbankan waktu dan mau tukar pikiran hingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini. Dan tidak lupa saya berterima kasih untuk kakak tingkat dan sahabat saya di kos yang memberikan penulis motivasi agar cepat menyelesaikan skripsi ini.

Semoga seluruh perjuangan kita bersama ini dapat bermanfaat di dunia dan kelak diakhirat, mampu menginspirasi orang lain da membantu keilmuan dari hasil penelitian dalam skrpsi ini. Semoga segala sesuatu yang penulis sampaikan dalam skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi semua pihak yang membacanya.

Aamiin ya Rabbal Alamin

MOTTO

“The more you give, the more you will get”

**Semakin banyak yang kamu berikan maka akan semakin banyak
yang kamu dapatkan.**

By : Rizky Wahyu Pratama



NOTA DINAS

Dr. H. Mulyono, M.A
Dosen Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan
Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.

NOTA DINAS PEMBIMBING

Hal : Rizky Wahyu Pratama, 25 Juni 2019
Lampiran: 4 (Empat) Eksemplar
Yang terhormat,
Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan
di
Malang

Assalamu'alaikum wr.wb.,

Sesudah melakukan beberapa kali bimbingan, baik dari segi isi, bahasa maupun teknik penulisan, dan setelah membaca skripsi mahasswa tersebut di bawah ini:

Nama	: Rizky Wahyu Pratama
NIM	: 15170017
Jurusan	: Manajemen Pendidikan Islam
Judul	: Strategi Pembinaan Pimpinan Kasi Pendidikan Madrasah dalam meningkatkan Kinerja Kepala Madrasah di Lingkungan Kementerian Agama Kota Batu.

Maka selaku dosen pembimbingan, kami berpendapat bahwa skripsi tersebut sudah layak diajukan untuk diujikan. Demikian, mohon dimaklumi adanya.

Pembimbing,



Dr. H. Mulyono, M.A
NIP. 196606262005011003

SURAT PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan pada suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar rujukan.

Malang, 25 Juni 2019

Pembuat Pernyataan,



Rizky Wahyu Pratama

NIM. 1517015

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kehadiran Allah SWT yang Maha Mendengar lagi Maha Melihat dan atas segala limpahan rahmat, taufik, serta hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi sesuai dengan waktu yang telah ditentukan. Shalawat serta salam semoga senantiasa tercurahkan kepada baginda Nabi Besar Muhammad SAW beserta seluruh keluarga dan para sahabatnya.

Penelitian skripsi ini penulis susun untuk memenuhi tugas akhir di Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang khususnya Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan (FITK). Pada skripsi ini saya menyajikan judul tentang “Strategi Pembinaan Pimpinan Kepala Seksi (Kasi) Pendidikan Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Kepala Madrasah di Lingkungan Kementerian Agama Kota Batu”. Dalam penyusunan tugas akhir ini saya mengapresiasi kepada banyak pihak yang telah membimbing, informasi, maupun dorongan semangat sehingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi ini.

Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis sampaikan terima kasih kepada pihak-pihak yang membantu menyelesaikan laporan ini, baik berupa bimbingan, maupun dorongan semangat yang bersifat membangun sehingga dapat terselesaikannya laporan ini. Dan khususnya kepada yang terhormat:

1. Bapak Prof. Abdul Haris, M. Ag selaku Rektor Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
2. Bapak Dr. H. Agus Maimun, M. Pd, selaku Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.

3. Bapak Dr. H. Mulyono, M. A selaku Ketua Jurusan Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang sekalipun juga selaku dosen pembimbing yang telah mencurahkan semua pemikiran dan waktunya untuk memberikan arahan dan bimbingan bagi penulis skripsi ini.
4. Bapak dan ibu Dosen jurusan Manajemen Pendidikan Islam (MPI) Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
5. Teman-teman saya, khususnya seluruh mahasiswa MPI 2015, yang telah membuat pengalaman kuliah saya bermakna.
6. Dan semua pihak yang telah membantu saya dalam penyelesaian skripsi ini.

Saya menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna, oleh karena itu kritik dan saran dari semua pihak yang bersifat membangun selalu saya harapkan demi kesempurnaan skripsi ini.

Malang, 25 Juni 2019

Rizky Wahyu Pratama

PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB LATIN

Penulisan translite Arab-Latin dalam skripsi ini menggunakan pedoman translite berdsarkan keputusan bersama Menteri Agama RI no. 158 tahun 1987 dan no. 0543 b/U/1987 yang secara garis besar dapat diuraikan sebagai berikut:

A. Huruf

ا	= A	ز	= z	ق	= q
ب	= B	س	= s	ك	= k
ت	= T	ش	= sy	ل	= l
ث	= Ts	ص	= sh	م	= m
ج	= J	ض	= dl	ن	= n
ح	= h	ط	= th	و	= w
خ	= kh	ظ	= zh	ه	= h
د	= D	ع	= ‘	ء	= ‘
ذ	= dz	غ	= gh	ي	= y
ر	= R	ف	= f		

B. Vokal Panjang

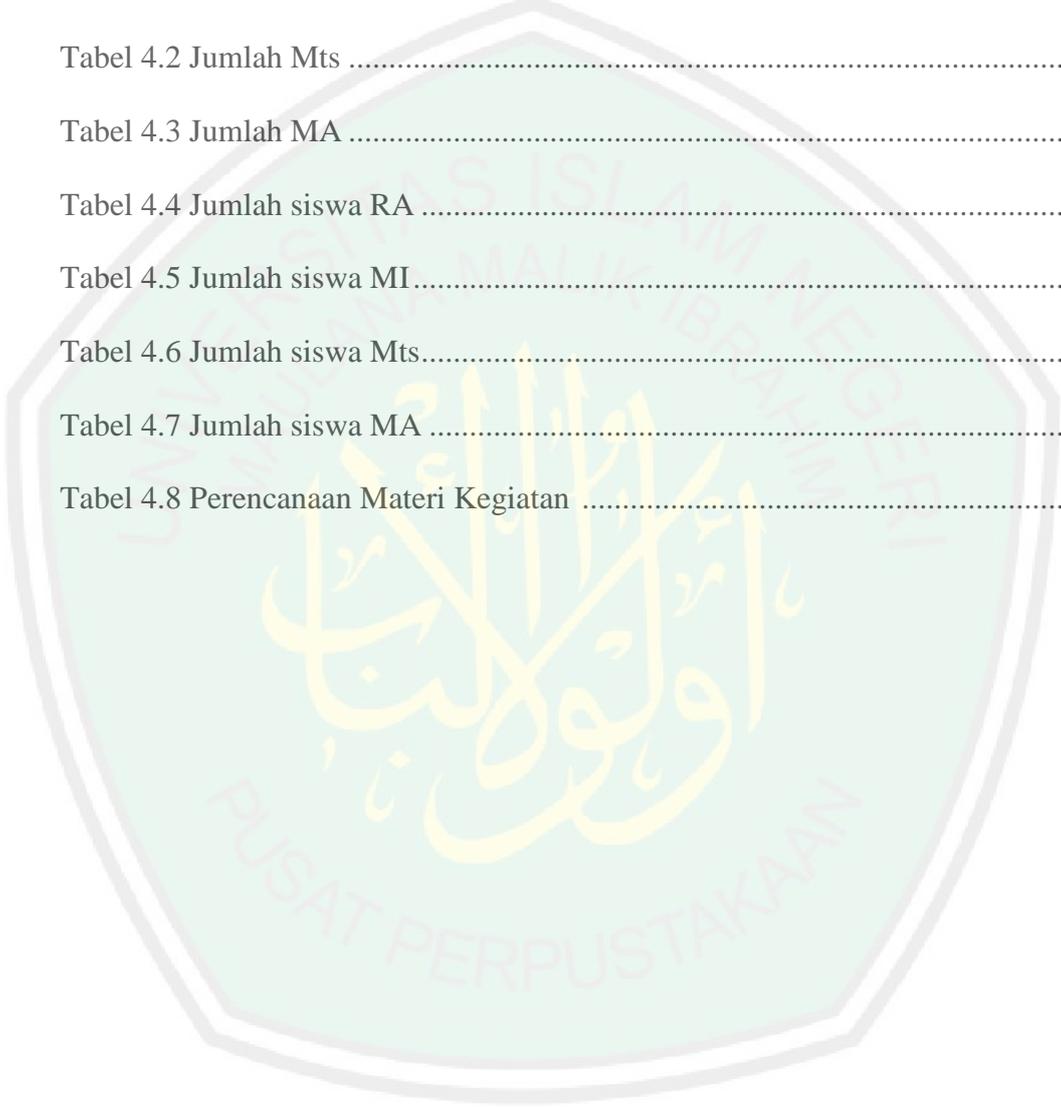
Vokal (a) panjang	= Â
Vokal (i) panjang	= Î
Vokal (u) panjang	= Û

C. Vokal Diphtong

وأ	= aw
أي	= ay
وأ	= û
إي	= î

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Persamaan dan Perbedaan Peneliti Terdahulu	13
Tabel 2.1 Perbandingan Mekanisme dan Humanistis	35
Tabel 4.1 Jumlah MI	61
Tabel 4.2 Jumlah Mts	62
Tabel 4.3 Jumlah MA	62
Tabel 4.4 Jumlah siswa RA	62
Tabel 4.5 Jumlah siswa MI.....	63
Tabel 4.6 Jumlah siswa Mts.....	64
Tabel 4.7 Jumlah siswa MA	64
Tabel 4.8 Perencanaan Materi Kegiatan	70



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Berfikir Penelitian.....	41
Gambar 3.1 Komponen dalam Analisis Data.....	49
Gambar 3.2 Peta Konsep dalam Penelitian.....	52
Gambar 4.1 Denah Kota Batu.....	53
Gambar Bagan 4.2 Hasil Penelitian Perencanaan.....	71
Gambar Bagan 4.3 Hasil Penelitian Implementasi.....	76
Gambar 4.2 Inovasi Kepala Madrasah MAN Kota Batu.....	78



DAFTAR LAMPIRAN

Bukti Konsultasi	106
Surat izin penelitian	108
Surat izin penelitiandiKementerian Agama Kota Batu	110
Prosedur dilakukan PKKMM.....	112
Instrumen PKKMM.....	124
Identifikasi dan Hasil Pengawasan	127
Wawancara	137



DAFTAR ISI

SAMPUL DALAM.....	i
LEMBAR PERSETUJUAN UJIAN SKRIPSI	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
PERSEMBAHAN.....	iv
MOTTO	vi
NOTA DINAS	vii
SURAT PERNYATAAN.....	viii
KATA PENGANTAR	ix
PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB LATIN	xi
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiv
DAFTAR ISI.....	xv
ABSTRAK	xix
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Fokus Penelitian	8
C. Tujuan Penelitian	8
D. Manfaat Penelitian	9
E. Penegasan Istilah Judul	10
F. Originalitas Penelitian.....	10
G. Sistematika Pembahasan	15

BAB II KAJIAN PUSTAKA 17

A. Manajemen Strategi

1. Manajemen	17
2. Strategi	18
3. Pembinaan	27
4. Kepemimpinan	32
5. Pengawas Sekolah	36

B. Defini Kinerja

1. Definisi Kinerja	37
2. Faktor-Faktor Mempengaruhi Kinerja	38
3. Manfaat Pengukuran Kinerja	40

C. Kerangka Berfikir 41

BAB III METODE PENELITIAN 42

A. Pendekatan Penelitian dan Jenis Penelitian..... 42

B. Kehadiran Peneliti 44

C. Lokasi Penelitian 45

D. Data dan Sumber Data..... 45

E. Teknik Pengumpulan Data 46

1. Wawancara 47

2. Observasi 47

3. Dokumentasi 48

F. Analisis Data 48

1. Tahap Pengumpulan Data..... 49

2. Tahap Reduksi Data..... 49

3. Tahap Penyajian Keabsahan Data.....	50
4. Tahap Penarikan Kesimpulan Data.....	50
G. Prosedur Penelitian.....	50
H. Kerangka Metode Penelitian	52
BAB IV PAPARAN DATA DAN HASIL PENELITIAN	53
A. Paparan Data	
1. Profil Kementerian Agama Kota Batu.....	53
2. Sejarah Kementerian Agama Kota Batu.....	54
3. Visi dan Misi Kementerian Agama Kota Batu	56
4. Struktur Organisasi Kementerian Agama Kota Batu.....	58
5. Data Madrasah di Kementerian Agama Kota Batu.....	61
6. Data Siswa lembaga Pendidikan Islam	62
B. Hasil Penelitian.	
1. Perencanaan Strategi Pembinaan Dalam Meningkatkan Kinerja Kepala Madrasah.....	65
2. Pelaksanaan Strategi Pembinaan Dalam Meningkatkan Kinerja Kepala Madrasah.....	71
3. Hasil Strategi Pembinaan Dalam Meningkatkan Kinerja Kepala Madrasah.....	76
BAB V PEMBAHASAN	79
A. Perencanaan Strategi Pembinaan Dalam Meningkatkan Kinerja Kepala Madrasah.....	79
B. Pelaksanaan Strategi Pembinaan Dalam Meningkatkan Kinerja Kepala Madrasah.....	88

C. Hasil Strategi Pembinaan Dalam Meningkatkan	
Kinerja Kepala Madrasah.....	95
BAB VI PENUTUP	99
A. Kesimpulan.....	99
B. Saran.....	100
DAFTAR PUSTAKA	102



ABSTRAK

Wahyu Pratama, Rizky. 2019. *Strategi Pembinaan Pimpinan Kepala Seksi (Kasi) Pendidikan Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Kepala Madrasah Di Lingkungan Kementerian Agama Kota Batu*. Skripsi, Jurusan Manajemen Pendidikan Islam, Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang. Pembimbing Skripsi : Dr. H. Mulyono, M. A

Pembinaan terhadap kinerja kepala madrasah merupakan kegiatan yang sangat penting. Dikatakan demikian karena apabila tidak ada suatu kegiatan pembinaan tersebut maka seorang kepala madrasah tidak mempunyai kompetensi terhadap tugas dan fungsi dalam lembaga tersebut. Apabila hal tersebut terjadi, maka madrasah atau sekolah kurang maju maupun kurangnya segi kualitas lembaga dikarenakan tidak memiliki kepala madrasah yang berkompotensi. Kementerian Agama Kota Batu merupakan instansi yang mengakan pembinaan dalam setiap tahun secara formal, namun apabila ada masukan dari pengawas kepada kepala seksi pendidikan madrasah terkait pembinaan, maka akan dilakukan pembinaan yang bersifat kondisional.

Adapun yang menjadi tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui, mengkaji dan menjelaskan bagaimana perencanaan, pelaksanaan dan hasil dari strategi pembinaan pimpinan kasi pendidikan madrasah dalam meningkatkan kinerja kepala madrasah di lingkungan Kementerian Agama Kota Batu.

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan menggunakan metode pengumpulan data berupa: wawancara, observasi, dan dokumentasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) Perencanaan awal strategi pembinaan pimpinan kasi pendidikan madrasah dalam menetapkan daya tampung serta siapa saja yang mengikuti kegiatan dalam pembinaan tersebut, kasi dan tim pengawas merancang materi-materi sebelum pelaksanaan dimulai agar dalam pembinaan terlaksana dengan terstruktur. (2) Strategi pembinaan pimpinan Kasi pendidikan madrasah menggunakan cara pembinaan melalui metode diklat, bimtek dari Kementerian Agama. Namun apabila peserta sedikit dilakukannya pelaksanaan pembinaan dengan metode pendampingan dalam setiap 1 pengawas memegang alih 3 kepala madrasah. (3) Hasil strategi pembinaan tersebut yaitu menjadi dampak yang sangat berpengaruh dalam kompetensi kepala madrasah, dan dengan adanya hasil pembinaan tersebut, kepala madrasah dapat mengetahui kinerjanya 1 tahun belakang.

Kata Kunci : Strategi Pembinaan, Kinerja Kepala Madrasah.

ABSTRAC

Wahyu Pratama, Rizky. 2019. Strategy for Guiding Madrasah Education Chiefs in Improving the Performance of Madrasah Heads in the Ministry of Religion of Batu City. Thesis, Department of Islamic Education Management, Faculty of Tarbiyah and Teacher Training, State Islamic University of Maulana Malik Ibrahim Malang. Thesis Advisor: Dr. H. Mulyono, M. A

Guidance on the performance of the principal is a very important activity. It is said that because if there is no such activity, a madrasa head does not have competence in the duties and functions of the institution. If this happens, the madrasahs or schools are less developed or lack the quality aspect of the institution because they do not have competent madrasah principals. The Ministry of Religion of the City of Batu is an institution that mentions training in every formal phase, but if there is input from the supervisor for guidance, it will be conducted conditionally.

The purpose of this research is to find out, examine and explain how the planning, implementation and results of the strategy of fostering the leadership of madrasah education in improving the performance of the head of the madrasah in the Ministry of Religion of Batu City.

This research was conducted using descriptive qualitative methods using data collection methods in the form of: interviews, observation, and documentation.

The results of the study show that (1) the initial planning of the strategy to guide the leadership of madrasah education in determining capacity and who participated in the training activities, the supervisor and the supervisor team designed the materials before the implementation began so that the training was carried out in a structured manner. (2) The strategy for fostering the leadership of the head of the madrasah education uses guidance through the training method, the bimtek from the Ministry of Religion. However, if the participants do a little coaching implementation with the mentoring method, in each of the 1 supervisors they take over 3 heads of madrasahs. (3) The results of the coaching strategy are a very influential impact on the competence of the madrasah head, and with the results of the coaching, the madrasah head can find out the performance 1 year behind.

Keywords : Coaching Strategy, School Principal Performance.

الملخص

الوحي براتاما ، رزقي. 2019. استراتيجية لتوجيه رؤساء المدارس في تحسين أداء رؤساء المدارس في وزارة الأديان في مدينة باتو. أطروحة ، قسم إدارة التربية الإسلامية ، كلية التربية وتدريب المعلمين ، جامعة مولانا الإسلامية مالك إبراهيم مالانج. مستشار الأطروحة. حاجي. موليونو. سيد الدين

التوجيه بشأن أداء مدير المدرسة هو نشاط مهم للغاية. يقال إنه إذا لم يكن هناك مثل هذا النشاط ، فلن يكون لرئيس المدرسة اختصاص في واجبات ووظائف المؤسسة. إذا حدث هذا ، فإن المدارس أو المدارس تكون أقل تطوراً أو تفتقر إلى الجانب الجيد للمؤسسة لأنها لا تملك مدراء مدارس أكفاء. وزارة الدين في مدينة باتو هي مؤسسة تذكر التدريب في كل مرحلة رسمية ، ولكن إذا كان هناك مدخلات من المشرف للتوجيه ، فسيتم إجراؤها بشروط.

الغرض من هذا البحث هو اكتشاف ودراسة وشرح كيفية تخطيط وتنفيذ ونتائج استراتيجية تعزيز قيادة التعليم المدرسي في تحسين أداء رئيس المدرسة في وزارة ديانة مدينة باتو.

تم إجراء هذا البحث باستخدام طرق وصفية نوعية باستخدام طرق جمع البيانات في شكل: المقابلات والملاحظة والوثائق.

أظهرت نتائج الدراسة أنه (1) التخطيط الأولي للاستراتيجية لتوجيه قيادة تعليم المدارس في تحديد القدرات ومن شارك في الأنشطة التدريبية ، قام المشرف وفريق المشرف بتصميم المواد قبل بدء التنفيذ بحيث تم إجراء التدريب بطريقة منظمة. (2) تستخدم استراتيجية تعزيز قيادة رئيس التعليم المدرسي التوجيه من خلال طريقة التدريب ، وهي من وزارة الدين. ومع ذلك ، إذا قام المشاركون بتنفيذ القليل من التدريب مع طريقة التوجيه ، في كل من المشرفين 1 يأخذون أكثر من 3 رؤساء المدارس. (3) إن نتائج إستراتيجية التدريب لها تأثير كبير على كفاءة رئيس المدرسة ، ومع نتائج التدريب ، يمكن لرئيس المدرسة معرفة الأداء بعد سنة واحدة.

الكلمات المفتاحية: استراتيجية التدريب ، أداء المدرسة الرئيسي.

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Kepemimpinan strategis adalah kemampuan untuk mengantisipasi melihat kedepan, mempertahankan fleksibilitas dan memperdayakan orang lain untuk menciptakan perubahan strategi yang diperlukan. Pada hakikatnya kepemimpinan strategi itu multifungsional, melibatkan pengelolaan melalui orang-orang, mengelola seluruh perusahaan dan meniru perubahan yang kelihatannya akan meningkatkan lingkungan persaingan saat ini. Karena kompleksitas dan hakikat global dari lingkungan ini, para pemimpin strategi harus belajar bagaimana caranya mempengaruhi perilaku manusia dengan efektif dalam lingkungan yang tidak pasti. Melalui kata-kata atau contoh pribadi, dan melalui kemampuannya untuk melihat masa depan, para pemimpin strategis yang efektif mempengaruhi perilaku, pikiran, dan perasaan orang-orang yang bekerja dengannya secara bermakna.¹

Secara konseptual kepemimpinan dapat ditinjau dari berbagai sudut pandang, yaitu: (1) kelompok status; (2) tokoh; (3) fungsi; dan (4) proses. Para direktur, eksekutif, administrator, manajer, bos dan kepala biasanya dimasukkan dalam kategori yang disebut kepemimpinan.

Dalam Al Qur'an telah dijelaskan mengenai kriteria pemimpin yang baik. Allah SWT berfirman pada ayat QS. Al-Anbiya': 73

¹R. Duane Ireland, dkk, *Manajemen Strategi: Daya Saing Dan Globalisasi*, Jakarta: Salemba Empat, 2002, Hlm.181.

وَجَعَلْنَا لَهُمْ أَئِمَّةً يَهْدُونَ بِأَمْرِنَا وَأَوْحَيْنَا إِلَيْهِمْ فِعْلَ الْخَيْرَاتِ وَإِقَامَ الصَّلَاةِ
وَإِيتَاءَ

الزَّكَاةِ وَكَانُوا لَنَا عَابِدِينَ (٧٣)

Artinya :

“Kami telah menjadikan mereka itu sebagai pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah Kami dan telah Kami wahyukan kepada, mereka mengerjakan kebajikan, mendirikan sembahyang, menunaikan zakat, dan hanya Kamilah mereka selalu menyembah”

Pemimpin yang bisa bersikap adil. Keadilan adalah lawan dari penganiayaan, penindasan dan pilih kasih. Keadilan harus dirasakan oleh semua pihak dan golongan. Diantara bentuknya adalah dengan mengambil keputusan yang adil antara dua pihak yang berselisih, mengurus dan melayani semua lapisan masyarakat tanpa memandang agama, etnis, budaya, dan latar belakang. Lihat Qur'an Surat. Shad (38): 26,

يَا دَاوُودُ إِنَّا جَعَلْنَاكَ خَلِيفَةً فِي الْأَرْضِ فَاحْكُم بَيْنَ النَّاسِ
بِالْحَقِّ وَلَا تَتَّبِعِ الْهَوَىٰ فَيُضِلَّكَ عَن سَبِيلِ اللَّهِ... ٢٦

“Wahai Daud, Kami telah menjadikan kamu khalifah di bumi, maka berilah putusan antara manusia dengan hak (adil) dan janganlah kamu mengikuti hawa nafsu, karena ia akan menyesatkan kamu dari jalan Allah....”²

Pada surat al-Baqoroh ayat 124, Nabi Ibrahim sebagai seorang Imam (pemimpin), ingin sekali meneruskan dan mewariskan kepemimpinannya kepada anak cucu. Itu telah dibuktikan dengan permohonannya kepada Allah SWT dengan kalimat, *“Dan saya mohon*

²Al-Qur'an dan Terjemahnya (Bandung: CV Penerbit Diponegoro, 2008) Q.S Shad :26

(juga) dari keturunanku.” Surat al-Furqon ayat 74 pun kelihatannya tidak jauh berbeda. Ayat itu berisi permohonan seseorang untuk melanggengkan kepemimpinannya kepada anak cucu dan golongannya sendiri. Hanya saja sistem monarki atau sumber dan pusat kepemimpinan yang selalu berkisar pada golongan tertentu, nampaknya diberi syarat oleh Allah dengan “Janjiku (ini) tidak mengenai orang-orang yang dzalim.” Ungkapan ini menunjukkan, bahwa sifat dzalim atau tidak dapat berbuat adil merupakan watak yang tidak dimaui oleh Allah dalam melestarikan, melanggengkan dan merebut tahta kepemimpinan.

Mengamati kondisi pendidikan Islam di Indonesia sekarang, terutama dalam konteks kemadrasahan, mayoritas ternyata lembaga pendidikan tersebut adalah madrasah swasta, bukan madrasah negeri, dengan orang tua wali murid dari keluarga miskin, bukan keluarga kaya. Hal ini seperti tampak dari laporan Direktorat Pendidikan Madrasah pada tahun 2006, di tingkat MI dari total 22.189 madrasah 92,9 % adalah MI Swasta dan 7,1 % adalah MI Negeri, di tingkat MTs dari total 12.619 madrasah 90 % MTs Swasta dan 10 % MTs Negeri, dan tak jauh berbeda dengan kondisi di MTs, di jenjang MA dari total 5043 madrasah yang ada, 87,2 % adalah MA Swasta dan 12,8 % adalah MA Negeri. Kemudian, dari segi penghasilan orang tua siswa madrasah, dari total 26.075.210 orang tua siswa 42,18 % berpenghasilan tidak tentu, 43,75 % berpenghasilan di bawah Rp. 1 juta, dan yang berpenghasilan 1-2 juta tidak lebih dari 10,4 %, sedangkan yang penghasilan 2 juta ke atas hanya sejumlah 3,6 %.³

³Direktorat Pendidikan Madrasah, “Arah Kebijakan Pengembangan Madrasah di Indonesia”, Laporan Ditpenmad Dit PI, 2006.

Data awal tersebut kalau menggunakan tesis Darmaningtyas di atas bahwa jika sekolah/madrasah negeri mayoritas didominasi oleh orang-orang kaya, sedangkan sekolah/madrasah swasta didominasi oleh orang-orang miskin, maka kondisi pendidikan madrasah tersebut adalah gambaran ketidakadilan dalam memperoleh akses pendidikan antara orang kaya dan orang miskin di dalam pendidikan Islam di Indonesia. Ini tentu bukanlah yang diamanatkan Undang-Undang Dasar 1945, karena negara sesungguhnya berkewajiban menyelenggarakan pendidikan bagi seluruh warga negara tanpa kecuali dan semua warga negara berhak mendapatkan pendidikan, meskipun ia miskin. Selain itu, paparan data yang diungkapkan oleh Direktorat Pendidikan Madrasah di atas menunjukkan pula bahwa kondisi pendidikan Islam di Indonesia masihlah jauh dari kualitas yang diharapkan.

Kementerian Agama Kota Batu mengayomi beberapa Madrasah yaitu: (1) MI Miftahul Ulum, (2) MI Iskandar Sulaiman, (3) MI Bustanul Ulum, (4) MI Thoriqul Huda, (5) MI Darul Ulum MI Bahrul Ulum, (6) MI Tarbiyatul Ulum, (7) MI Ihya'ul Ulum, (8) MI Al-Hidayah, (9) MI Baiturrohmah, (10) MI Nurul Iman, (11) MI Darul Hikam, (12) MI Lukman Al Hakim, (13) MI As Salam, (14) MTs Negeri Batu, (15) MTs Hasim Asy'ari, (16) MTs Nurul Huda, (17) MTs-SA Al Hidayah, (18) MAN Malang II Batu, (19) MA Ma'arif, (20) MA Bilingual.

Strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam yang berkaitan dengan tujuan jangka panjang, karena dengan adanya

strategi maka akan terstruktur semua konsep pemikiran serta langkah-langkah untuk program tindak lanjut serta prioritas alokasi sumber daya.

“Manajemen strategi adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang. Manajemen strategik meliputi pengamatan lingkungan, perumusan strategi, evaluasi dan pengendalian.” Menurut Wheelen dan Hunger.⁴

Kepemimpinan adalah salah satu aspek yang menjadi kepala dalam suatu kehidupan ini. Berbagai gejolak sosial, ekonomi, dan bahkan suatu pendidikan juga memerlukan apa yang dinamakan pemimpin, sebagaimana kita amati dalam sebuah pendidikan yang dimana rapuhnya suatu konsep untuk mengembangkan pendidikan tersebut.⁵ Dengan adanya pemimpin akan menjadikan lebih mudah untuk mengarahkan organisasi, sebagaimana kita amati untuk di era sekarang bahwa dalam sebuah pendidikan yang dimana rapuhnya suatu konsep untuk mengembangkan pendidikan karena kurangnya adanya motivasi, masukan, inovasi baru dan saran tersebut.

Dalam kenyataan sehari-hari, peran pemimpin tidak pernah lepas dari pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen dalam organisasi, mulai planing termasuk *budgeting, organizing, staffing, actuating, controlling dan evaluating*. Dengan adanya pemimpin yang baik maka akan tercapai suatu visi misi dari lembaga yang direncanakan bersama, seorang pemimpin bukan hanya selalu jujur dan dapat dipecahkan, namun pemimpin

4 Husein Umar, *Desain Penelitian Manajemen Strategik* (Jakarta: PT.RajaGrafindo Persada, 2010), H1m 16

5 Nanang fattah, *Landasan manajemen pendidikan*,(Bandung : PT.Remaja rosdakary, 2008), hlm 13

juga harus fleksibel. Dengan artian seorang dapat menyesuaikan pada lingkungan sekitar dalam aspek budaya, norma, sopan santun, maupun kepemimpinan yang baik.

Kepemimpinan yang penulis ambil dalam penelitian ini merupakan kepemimpinan yang dilaksanakan oleh seorang kepala seksi dalam membawa pengawas dan para staffnya agar dapat terbentuk kerja sama yang baik dalam meningkatkan kinerja kepala madrasah. Kepemimpinan adalah suatu kegiatan dalam membimbing suatu kelompok sedemikian rupa sehingga tercapailah tujuan kelompok itu. Tujuan tersebut merupakan keputusan tujuan bersama, di dalam suatu kelompok harus ada persatuan atau harus adanya pemimpin yang dapat mengelola serta memberi arahan kelompok, maka persatuan harus dibentuk dan dibina oleh pemimpin kelompok. Dibawah kepemimpinannya, baik pemimpin maupun yang dipimpin, harus berusaha bersama untuk mencapai tujuan kelompok itu, karena persatuan harus diciptakan dan dipelihara dalam kelompok. Jika tidak, kelompok itu hanya merupakan kumpulan dari individu-individu, yang seorang terpisah dari yang lain.⁶

Dalam hal ini peran pemimpin dalam meningkatkan kinerja untuk mendapatkan hal yang lebih maksimal yakni dengan adanya kejujuran, integritas, objektivitas (tidak memihak) independensi, kapabilitas dan mau diajak maju. Beberapa faktor tersebut sangat berdampak dengan apa yang diharapkan untuk memajukan kualitas pendidikan di lembaga.

Soekarto Indrafachrudi, *Bagaimana Memimpin Sekolah Yang Efektif*, (Bogor, GHALIA INDONESIA, 2006), Hlm. 2.

Dalam penulisan diatas dapat disimpulkan bahwa semua pembinaan sangat penting dilakukan dalam untuk mencapai tujuan, dengan adanya pembinaan sebuah kegiatan akan terarah, terencana, teratur, dan bertanggung jawab dalam rangka memperkenalkan, menumbuhkan, membimbing, dan mengembangkan suatu gagasan pikiran yang ingin dicapai. Maka untuk memajukan lembaga-lembaga yang dinaungi oleh Kementerian Agama Kota Batu perlu diadakan tentang pembinaan dalam harapan dapat mengubah madrasah untuk menjadi lebih baik. Bukan hanya dari kasi pendidikan madrasah nya saja, namun banyak kepala madrasah yang akan memberi masukan untuk menjadi solusi menjadi lebih baik.

Berdasarkan uraian di atas peneliti merasa tertarik untuk melakukan penelitian di Kementerian Agama Kota Batu dalam fokus strategi pembinaan untuk kepala madrasah. Karena dalam setiap strategi pembinaan untuk kepala madrasah di lembaga pendidikan pasti terdapat sisi berbeda latar belakang maupun lainnya, yang bisa dikatakan unik dan langka antara lembaga pendidikan satu dengan lain, terutama pada lembaga pendidikan islam. Untuk memudahkan dan terarahkan penelitian, peneliti merumuskan dalam judul penelitian sebagai berikut: “STRATEGI PEMBINAAN PIMPINAN KEPALA SEKSI (KASI) PENDIDIKAN MADRASAH DALAM MENINGKATKAN KINERJA KEPALA MADRASAH DI LINGKUNGAN KEMENTERIAN AGAMA KOTA BATU” untuk dijadikan judul penelitian.

B. Fokus Penelitian

Dari uraian latar belakang yang telah dijabarkan atas judul "Strategi Pembinaan Kasi Pendidikan Madrasah dalam meningkatkan kinerja Kepala Madrasah di lingkungan Kementerian Agama Kota Batu" akan timbul beberapa pertanyaan, maka penelitian ini difokuskan pada:

1. Bagaimana perencanaan pembinaan pimpinan Kasi Pendidikan Madrasah dalam meningkatkan kinerja Kepala Madrasah ?
2. Bagaimana pelaksanaan strategi pembinaan pimpinan Kasi Pendidikan Madrasah dalam meningkatkan kinerja Kepala Madrasah ?
3. Bagaimana hasil strategi pembinaan pimpinan Kasi Pendidikan Madrasah dalam meningkatkan kinerja Kepala Madrasah ?

C. Tujuan Penelitian

Uraian fokus penelitian tersebut, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mengetahui perencanaan pembinaan pimpinan Kasi Pendidikan Madrasah dalam meningkatkan kinerja Kepala Madrasah
2. Mengetahui pelaksanaan strategi pembinaan pimpinan Kasi Pendidikan Madrasah dalam meningkatkan kinerja Kepala Madrasah
3. Mengetahui hasil pembinaan pimpinan Kasi Pendidikan Madrasah dalam meningkatkan kinerja Kepala Madrasah.

D. Manfaat Penelitian

Manfaat sebuah penelitian dapat dilihat dari dua hal yaitu manfaat secara teoritik dan manfaat secara praktis.

1. Manfaat secara teoritik

- a. Diharapkan dapat memberi masukan pengalaman dan khasanah perbendaharaan keilmuan yang baru bagi peneliti.
- b. Khususnya di bidang strategi pembinaan kepemimpinan dalam rangka meningkatkan kinerja kepala sekolah.
- c. Manfaat lainnya dapat mengembangkan konsep-konsep yang telah ada dalam disiplin keilmuan untuk meningkatkan kinerja sehingga berguna bagi pengembangan ilmu peneliti.

2. Manfaat secara praktis

- a. Bagi lembaga (Kemenag), diharapkan dapat menjadi bahan dalam melaksanakan manajemen dalam pembinaan, hingga pembinaan kepala madrasah dapat membawa harum nama sekolah atas prestasinya.
- b. Bagi kepala madrasah diharapkan dapat menjadi acuan untuk lebih semangat dan lebih konsisten dalam mengikuti agenda yang dilaksanakan oleh pihak kementerian agama kota batu, karena dengan demikian kegiatan pembinaan tersebut guna mengetahui tugas fungsi dari kepala madrasah.
- c. Bagi peneliti dapat memeberikan gambaran mengenai manajemen strategi dalam meningkatkan kinerja kepala madrasah di kementerian agama yang sudah terlaksana.

- d. Bagi pembaca dan peneliti lainnya diharapkan dapat menjadi kajian tambahan dan refrensi untuk penelitian yang akan datang.

E. Penegasan Istilah Judul Penelitian

Strategi adalah serangkaian aktivis dalam pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan menyeluruh disertai dengan penetapan cara pelaksanaan, yang dibuat oleh seorang manajer/pemimpin organisasi yang kemudian akan diimplementasikan oleh seluruh jajaran yang ada didalam organisasi tersebut dalam rangka untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama. Pada pembahasan ini peneliti akan memfokuskan tentang strategi pembinaan kepala madrasah yang berada dilingkungan Kementerian Agama Kota Batu.

Kepemimpinan adalah salah satu aspek yang menjadi pusat dalam suatu kehidupan ini. Berbagai gejala sosial, ekonomi, dan bahkan suatu pendidikan juga memerlukan apa yang dinamakan pemimpin, dengan adanya pemimpin akan menjadikan lebih mudah untuk mengarahkan organisasi, sebagaimana kita amati untuk diera sekarang bahwa dalam sebuah pendidikan yang dimana rapuhnya suatu konsep untuk mengembangkan pendidikan karena kurangnya adanya motivasi, masukan dan saran tersebut.

F. Originalitas Penelitian

Sebagai bukti bahwa originalitas penelitian ini, peneliti melakukan kajian pada beberapa penelitian terdahulu, dengan tujuan untuk melihat letak persamaan dan perbedaan kajian dalam penelitian yang akan

dilakukan, disamping itu untuk menghindari pengulangan atau persamaan terhadap media, metode atau kajian data yang telah ditemukan oleh peneliti ini adalah:

Reza Hafikar Suardi (2017) “Peran Pemimpin Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai (Studi Kasus: PKP2A II Lembaga Administrasi Negara (LAN) Kotas Makassar”, Skripsi⁷. Bahwa faktor yang mendukung terlaksananya peningkatan kinerja pegawai yaitu kejujuran, integritas, objektivitas (tidak memihak), independensi, kapabilitas dan mau di ajak untuk maju.

Linda Sari Rambe (2018) “Strategi Kepemimpinan Kepada Madrasah Dalam Meningkatkan Kualitas Pembelajaran Di Mts Negeri 2 Rantauprapat” skripsi⁸. Bahwa Strategi kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas pembelajaran adalah dengan strategi fasilitatif. Artinya dengan mengundang pengikut atau para anggota untuk berusaha secara tekun dan menggunakan energi fisik dalam bekerja, strategi fasilitatif juga menjadikan guru sebagai teman harian agar komunikasi formal maupun non formal berjalan dengan baik. Strategi fasilitatif mengartikan bahwa adanya peran baru kepemimpinan untuk memudahkan pegawai dalam menjalankan tugasnya yang dimulai dari membentuk hubungan kerjasama dan komunikasi yang baik. Secara terperinci, sebagai kesimpulan dari strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas pembelajaran, adalah sebagai berikut:

⁷Hafikar Suardi, Reza. *Peran Pemimpin Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai (Studi Kasus: PKP2A II Lembaga Administrasi Negara(LAN)*. (Makassar: Skripsi)

⁸Sari Rambe, Linda. *Strategi Kepemimpinan Kepada Madrasah dalam Meningkatkan Kualitas Pembelajaran di Mts Negeri 2 Rantauprapat*. (Sumatra Utara: Skripsi)

1. Strategi Kepala Madrasah di MTs Negeri 2 Rantauprapat sudah cukup baik. Karena kepala madrasah melaksanakan strategi yang memang disetujui oleh guru dan staf melalui musyawarah.
2. Yang dilakukan kepala madrasah adalah strategi fasilitatif yaitu mengajak dan membantu siswa untuk melaksanakan sholat lima waktu dan mewajibkan setiap guru mata pelajaran untuk selalu kreatif dalam hal pengadaan sarana dan prasarana terutama dalam hal pembuatan media pembelajaran guna untuk menutupi adanya sedikit kekurangan sarana dan prasarana.
3. Kendala yang dihadapi Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kualitas Pembelajaran di MTs Negeri 2 Rantauprapat tidaklah begitu banyak hanya adanya tiga lokasi sekolah yang berbeda dan sarana prasarana yang belum mencukupi.

Abdul Aziz Al-Barqy (2015) “Strategi Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai dikementrerian Agama Kota Malang”. Tesis.⁹ Dalam penelitian ini dapat disimpulkan bahwa straregi pimpinan dikementerian agama di Kota Malang, sebagai berikut; membuat aturan kedisiplinan, membangun semangat kebersamaan, dan memberi keteladanan dalam pegawai.

⁹Aziz Al- Barqy, Abdul. *Strategi Kepemimpinan dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai di Kementerian Agama Kota Malang*. (Malang: Tesis)

Tabel 1.1
Persamaan dan Perbedaan Peneliti Terdahulu

No.	Nama Peneliti, Judul, Bentuk, tahun Peneliti.	Persamaan	Perbedaan	Orisinalitas Penelitian
1.	Reza Hafikar Suardi yang berjudul " <i>Peran Pemimpin Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai (Studi Kasus : PKP2A II Lembaga Administrasi Negara (LAN) Kotas Makassar</i> ", Skripsi, 2017	Kesamaan yakni menjadikan kepemimpinan sebagai faktor yang mempengaruhi peningkatan kinerja.	Lebih menuju ke strategi bukan ke pimpinan yang memberi alur untuk peningkatan pegawai.	Dalam penelitian menyimpulkan bahwa faktor yang mendukung terlaksananya peningkatan kinerja pegawai yaitu kejujuran, integritas, objektivitas (tidak memihak), independensi, kapabilitas dan mau di ajak untuk maju.
2.	Linda Sari Rambe yang berjudul " <i>Strategi Kepemimpinan Kepada Madrasah Dalam Meningkatkan Kualitas Pembelajaran Di Mts Negeri 2 Rantauprapat</i> ", skripsi, 2018.	Pada penelitian ini memiliki kesamaan bahwa meneliti strategi untuk peningkatan kualitas atau objek sasaran.	Penelitian ini terfokuskan untuk membahas tentang strategi kepemimpinan dalam lingkup madrasah bukan instansi.	Dalam penelitian ini disimpulkan bahwa Strategi kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas pembelajaran adalah dengan strategi fasilitatif. Strategi fasilitatif

				mengartikan bahwa adanya peran baru kepemimpinan untuk memudahkan pegawai dalam menjalankan tugasnya yang dimulai dari membentuk hubungan kerjasama dan komunikasi yang baik.
3.	Abdul Aziz Al-Barqy, <i>Strategi Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai dikementrerian Agama Kota Malang</i> , Tesis, 2015.	Pada penelitian ini memiliki kesamaan bahwa meneliti strategi untuk meningkatkan kinerja.	Lebih mengutamakan kepemimpinan dalam pembahasan peneliti.	Hasil penelitian ditemukan bahwa straregi pimpinan dikementerian agama dikota malang, sebagai berikut; membuat aturan kedisiplinan, membangun semangat kebersamaan, dan memberi keteladanan dalam pegawai.

G. Sistematika Pembahasan

Dalam mempermudah pembaca dan penulis untuk memahami penelitian ini perlu adanya sistematika pembahasan. Oleh karena itu dalam penelitian ini penulis mencantumkan sistematika pembahasan yang sesuai dengan permasalahan yang ada:

Bab satu adalah pendahuluan yang meliputi: Tinjauan secara global permasalahan yang dibahas dalam penelitian ini serta dikembangkan beberapa masalah meliputi: latar belakang masalah, fokus penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, originalitas penelitian, definisi istilah, dan sistematika pembahasan.

Bab dua merupakan kajian pustaka, meliputi: landasan teori yang membahas tentang strategi pimpinan yang berisi pengertian arti strategi, manajemen strategi, implementasi strategi, dll.

Bab tiga adalah bagian metodologi penelitian yang membahas tentang metode penelitian yang digunakan, diantaranya pendekatan dan jenis yang digunakan, kehadiran peneliti, lokasi penelitian, data dan sumber data, teknik pengumpulan data, analisis data, dan prosedur penelitian.

Bab empat paparan data dan temuan penelitian, berisi tentang deskripsi data hasil penelitian yang meliputi tentang gambaran umum pokok bidang kasi pendidikan madrasah, visi, misi, dan tujuannya, serta kegiatan pembinaan yang dilakukan oleh kasi.

Bab lima merupakan Pembahasan hasil penelitian, meliputi penjelasan yang bersifat deskriptif dari hasil penelitian dan temuan yang

tertulis dalam Babempat dengan menterkaitkan teori yang relevan dengan fokus masalah yang ada, yakni terkait tentang strategi pembinaan.

Bab enam merupakan penutup yang didalamnya berisi tentang kesimpulan dan saran. Kesimpulan dimaksudkan untuk menentukan inti dari pembahasan penelitian yang dilakukan, sedangkan saran dimaksudkan untuk bahan evaluasi dan masukan bagi pihak-pihak yang bersangkutan.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Manajemen Strategi

1. Manajemen

Manajemen berasal dari kata *managio* yaitu pengurusan atau *managiare* atau melatih dalam mengatur langkah-langkah. Manajemen sering diartikan sebagai ilmu, kiat, dan profesi.¹⁰ Peneliti memeberikan pendapat bahwa manajemen menjadi landasan dilakukannya kegiatan untuk mengetahui tahapan tindakan. Secara etimologis (bahasa), manajemen berasal dari bahasa inggris yaitu dari kata kerja *to manage* yang disinonimkandengan *to hand* yang berartimengurus, *to control* memeriksa, *to guide* memimpin, melihat dari dasar katanya, manajemen berarti pengurusan, pengendalian atau pembimbing. Manajemen merupakan sebuah kegiatan, pelaksanaannya disebut *manajing* dan orang yang melakukannya disebut *manajer*.¹¹

Menurut Mery Parker Follett dikutip dari T. Hani Handoko menyebutkan manajemen sebagai seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Definisi mengandung arti bahwa para manajer mencapai tujuan-tujuan organisasi melalui pengaturan orang-orang lain untuk melaksanakan berbagai tugas yang mungkin diperlukan, atau berarti dengan tidak melakukan tugas-tugas itu sendiri.¹²

¹⁰Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, (Bandung: ALFABHETA, cv, 2013), cet 6, hlm. 50

¹¹ George. R. Terry. *Prinsip-Prinsip Manajemen*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2003), hlm 9

¹²T. Hani Handoko, *Manajemen Edisi 2*, (Yogyakarta: BPFE-YOGYAKARTA, 2015), hlm. 8

Menurut Guruge bahwa perencanaan pendidikan adalah proses mempersiapkan keputusan-keputusan bagi kegiatan dimasa depan dalam bidang pembangunan pendidikan.¹³

2. Strategi

Stoner merumuskan fungsi manajemen itu sebagai berikut; (a) perencanaan (*planning*) menunjukkan bahwa para manajer manajer memikirkan tujuan dan kegiatan sebelum melaksanakannya kegiatan ini berdasarkan cara, rencana, atau logika, bukan asal tebak; (b) pengorganisasian (*organization*) berarti para manajer mengoordinasikan sumber daya manusia dan sumber daya bahan yang dimiliki organisasi. Semakin terpadu dan terarahnya pekerjaan, semakin efektif organisasi tersebut; (c) memimpin (*to lead*) menunjukkan cara para manajer mengarahkan dan mempengaruhi bawahannya, menggunakan orang lain untuk melaksanakan tugas tertentu, dengan menciptakan suasana tepat, mereka membantu bawahannya bekerja sebaik mungkin; (d) pengendalian (*controlling*) berarti para manajer berusaha untuk meyakini bahwa organisasi bergerak terarah dan mempunyai tujuan. Defini yang tertulis diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen mempunyai empat tahapan, yaitu (1) perencanaan (2) pengorganisasi (3) memimpin (4) pengendalian.

Manajemen strategi adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang. Manajemen strategik meliputi pengamatan lingkungan, perumusan strategi

¹³Djumberansyah Indar. *Perencanaan Pendidikan(Strategi dan implementasinya)*. (Surabaya : Karya Abditama), hlm 7

(perencanaan strategi atau perencanaan jangka panjang), evaluasi dan pengendalian.¹⁴

Pengertian strategi juga ada beberapa macam, peneliti akan membahas tentang pengertian strategi, menurut peneliti strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam kaitannya dengan tujuan jangka panjang, program tindak lanjut serta prioritas alokasi sumber daya. Porter menyatakan bahwa strategi adalah alat yang sangat penting untuk mencapai keunggulan bersaing.¹⁵

Manajemen strategik menekankan dan mengutamakan pengamatan dan evaluasi mengenai peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) lingkungan eksternal perusahaan dengan melihat kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*) dalam lingkungan internal perusahaan. Sementara itu, proses manajemen strategik meliputi empat elemen dasar yaitu: pengamatan lingkungan, perumusan strategi, implementasi strategi dan evaluasi serta pengendalian.

Manajemen strategi adalah proses pengambilan keputusan dan tindakan yang mengarah pada pengembangan strategi yang efektif atau membantu perusahaan mencapai tujuan. Manajemen strategi terdiri atas; (a) pembuatan strategi yang pasti meliputi pengembangan misi dan tujuan jangka panjang, pengidentifikasian peluang dan ancaman dari luar serta kekuatan dan kelemahan perusahaan, pengembangan alternatif strategi dan penentuan strategi yang sesuai untuk diadopsi; (b) penerapan strategi meliputi penentuan sasaran operasional tahunan, kebijakan organisasi,

¹⁴Rachmat, *Manajemen Strategik*, (Bandung : CV pustaka setia, 2013), hlm 6

¹⁵Husein Umar, *Desain Penelitian Manajemen Strategik* (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2010), H1m 16

pemotivasian anggota dan pengalokasian sumber daya agar strategi yang telah ditetapkan dapat diimplementasikan; (c) evaluasi/ kontrol strategi, mencakup usaha-usaha untuk memonitor seluruh hasil pembuatan dan penerapan strategi, termasuk mengukur kinerja individu dan perusahaan serta mengambil langkah-langkah perbaikan jika diperlukan.

Seorang manajer dapat dikatakan menjadi pemimpin yang efektif apabila ia mampu, (1) Menentukan strategi yang tepat, (2) Menjadi perencana yang tangguh, (3) Menjadi organisator yang cekatan, (4) Motivator yang efektif, (5) Pengawas yang objektif dan rasional, (6) Penilai yang tidak terpengaruh oleh pertimbangan yang subjektif atau emosional.

Perumusan strategi meliputi menentukan misi perusahaan menentukan tujuan-tujuan yang dapat dicapai, pengembangan strategi, dan penetapan pedoman kebijakan.¹⁶

- a. Misi. Misi organisasi adalah tujuan atau alasan berdirinya suatu organisasi. Misi mengembangkan harapan pada karyawan dan mengomunikasikan pandangan umum untuk kelompok pemegang saham utama dalam lingkungan kerja perusahaan.
- b. Tujuan. Tujuan merupakan hasil akhir aktivitas perencanaan. Tujuan merumuskan hal-hal yang akan diselesaikan dan waktu akan diselesaikan. pencapaian sebuah perusahaan adalah satu contoh untuk keberhasilan.

¹⁶Fred R. David, *Manajemen Strategi* (Jakarta: Salemba empat, 2010), hlm 9

- c. Strategi. Strategi perusahaan merupakan rumusan perencanaan komprehensif tentang cara perusahaan mencapai misi dan tujuannya. Adapun dua macam strategi, yaitu strategi eksplisit dan strategi implisit. Strategi eksplisit yaitu strategi yang dinyatakan dengan beberapa hal yang diperdebatkan. Seperti contoh produk baru. Namun berbeda jauh dengan strategi implisit yakni para manajer tidak memperhatikan pekerjaan manajer antara manajer namun berfokus dengan apa yang dikerjakannya, walaupun demikian para manajer akan berani menyadari setelah selesainya produk tersebut.
- d. Kebijakan. Kebijakan menyediakan pedoman luas untuk pengambilan keputusan organisasi secara keseluruhan. kebijakan-kebijakan tersebut akan diimplementasikan melalui strategi dan tujuan divisi masing - masing.

Tahap-tahap manajemen strategi Baitul Mal Wat Tamwil dalam perencanaan strategi terdapat tiga tahap penting yang tidak dapat dilewatkan oleh perusahaan ketika akan merencanakan strategi yaitu formulasi strategi, implementasi/penerapan strategi dan evaluasi strategi. Penjelasan tahapan perencanaan strategi.¹⁷

- 1) Formulasi Strategi. Strategi formulasi atau perumusan strategis adalah proses menetapkan program atau rencana yang dilaksanakan perusahaan (organisasi), tujuan akhir yang ingin dicapainya, serta cara yang akan digunakan untuk mencapai tujuan akhir tersebut.

¹⁷ John A. Pearce II & Richard B. Robinson, *Manajemen Strategis Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian* (Jakarta: Salemba Empat 2013), hlm. 53

Formulasi strategi adalah tahap awal dimana perusahaan menetapkan visi dan misi disertai analisa mendalam terkait faktor internal dan eksternal perusahaan dan penetapan tujuan jangka panjang yang kemudian digunakan sebagai acuan untuk menciptakan alternatif strategi-strategi bisnis dimana akan dipilih salah satunya untuk ditetapkan sesuai dengan kondisi perusahaan.¹⁸

Dalam proses ini, seorang manajer hendaknya memanfaatkan sumber daya manusia yang ada untuk bersama merumuskan formulasi yang efektif dan efisien guna mengembangkan BMT yang dikelola. Hal ini dimaksudkan agar timbulnya 4 rasa saling memiliki antara satu dengan yang lainnya sehingga mudah dalam melaksanakan semua formulasi yang telah ditetapkan. Terdapat beberapa langkah formulasi strategi yang harus dilakukan adalah:¹⁹

a) Perumusan visi (*mission determination*) yaitu pencitraan bagaimana lembaga bereksistensi, Merupakan penetapan sasaran dan objektif jangka panjang (visi) serta menentukan langkah-langkah apa saja yang harus diambil untuk mempertegas dan memperjelas prioritas fungsi-fungsi tiap manajemen perusahaan agar pekerja, top manajemen dan fungsional perusahaan dapat saling bersinergi dan berkolaborasi untuk mencapai visi sebagai tujuan yang telah ditentukan.

¹⁸ Rachmat, *op.cit.*, hlm 30.

¹⁹ Ibid, hlm 30

- b) Asesmen lingkungan eksternal (*environmental external assessment*) yaitu mengakomodasi kebutuhan lingkungan akan kualitas pelayanan yang dapat disediakan oleh lembaga. Analisa yang dilakukan oleh perusahaan terkait pemahaman mendalam tentang kondisi/keadaan internal dan eksternal perusahaan dengan cara mengenali secara jelas factor-faktor berupa kekuatan/kelemahan dari internal perusahaan serta peluang/ancaman yang muncul dari lingkungan eksternal perusahaan. Analisa ini bertujuan melihat pengaruh yang akan muncul dari factor-faktor tersebut terhadap sasaran atau tujuan perusahaan dan agar perusahaan dapat mempertimbangkan secara tepat kebijakan strategis yang akan digunakan.
- c) Asesmen organisasi (*organization assessment*) yaitu merumuskan dan mendayagunakan sumber daya lembaga secara optimal, Penentuan strategi (strategi setting) yaitu memilih strategi yang paling tepat untuk mencapai tujuan yang ditetapkan dengan menyediakan anggaran, sarana dan prasarana, maupun fasilitas yang dibutuhkan untuk itu.
- d) Berbekal landasan visi dan misi, serta hasil analisa faktor-faktor lingkungan internal dan eksternal. Perusahaan merumuskan alternatif strategi-strategi yang sesuai dengan kapabilitas dan keadaan perusahaan diikuti dengan penilaian dan evaluasi kritis menggunakan penyesuaian objektif jangka panjang agar realisasi dari strategi tersebut dapat membawa hasil yang

maksimal pada perusahaan dan selanjutnya strategi tersebutlah yang akan dipilih untuk direalisasikan.

Setelah strategi utama dan sasaran jangka panjang ditetapkan, maka proses selanjutnya yang tidak kalah penting adalah implementasi strategi dalam bentuk tindakan. Hal ini dikarenakan manajemen strategi adalah proses yang berkesinambungan. Dimulai dengan perumusan strategi, dilanjut pemikiran strategis kedalam tindakan organisasi.

Menurut Pearce dan Robinson, mereka beralih dari merencanakan kerja mereka ke mengerjakan rencana mereka atau dengan kata lain dari formulasi strategi menuju implementasi strategi.²⁰

2) Implementasi Strategis. Implementasi strategi merupakan langkah dimana strategi yang telah melalui identifikasi ketat terkait faktor lingkungan eksternal dan internal serta penyesuaian tujuan perusahaan mulai diterapkan atau diimplementasikan dalam kebijakan-kebijakan intensif dimana setiap divisi dan fungsional perusahaan berkolaborasi dan bekerja sesuai dengan tugas dan kebijakannya masing-masing.

Implementasi strategi manajemen jangka panjang sebagaimana yang dijabarkan pada penetapan sasaran jangka panjang, bahwa upaya pencapaian tujuan perusahaan pentahapan spesifik. Disini perusahaan merealisasikan dengan bertahap sasaran jangka panjang tersebut dengan menetapkan standar pencapaian dan kebijakan strategi yang telah dipilih bagi setiap tingkat

²⁰John A. Pearce II & Richard B. Robinson, *Manajemen Strategis Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian.* (Jakarta:Salemba Empat 2013), hlm. 87

organisasi. Perusahaan menegaskan dan menentukan tujuan utamanya dalam nilai kuantitatif yang spesifik disertai pemaparan dan implementasi strategi yang digunakan oleh top manajemen, divisi dan fungsionalnya.

Implementasi strategis berarti memobilisasi karyawan dan manajer untuk merubah strategi yang dirumuskan menjadi tindakan. Implementasi strategi menuntut untuk menetapkan objektif tahunan, melengkapi dengan kebijakan memotivasi karyawan dan mengalokasikan sumber daya sehingga strategi yang dirumuskan dapat dilaksanakan. Implementasi strategi termasuk mengembangkan budaya mendukung strategi, menciptakan struktur organisasi yang efektif, merubah arah usaha pemasaran, menyiapkan anggaran, mengembangkan dan memanfaatkan sistem informasi dan menghubungkan kompensasi karyawan dengan prestasi organisasi. Keberhasilan strategi dirumuskan dalam tindakan implementasi yang cermat. Strategi dan unsur organisasi yang lain harus sesuai.

Satu hal yang tak kalah pentingnya untuk diingat adalah bahwa harus dilaksanakan. Dalam kenyataan, pilihan strategi itu sering kali memperoleh sumber daya manusia yang diperlukan, maka dari itu para perancang harus mampu menyesuaikan diri dengan berbagai kendala tersebut. Baik pilihan strategi yang telah ditentukan jelas serta berjalan secara harmonis dan saling menguatkan.²¹

²¹ Fitri Lukiastuti, Muliawan Hamdani. *Manajemen Strategik Dalam Organisasi*

Strategi harus dicermati pada rancangan struktur budaya manusia. Karena dalam hal ini strategi diimplementasikan di lingkungan yang terus berubah, implementasi yang sukses menuntut pengendalian dan evaluasi pelaksanaan. Dengan demikian, jika diperlukan dapat dilakukan tindakan perbaikan yang tepat. Dalam proses inilah seorang manajer dituntut untuk bekerja ekstra keras dalam menggerakkan semua komponen SDM yang ada untuk mengimplementasikan strategi yang telah ditetapkan.

Ketika strategi yang akan ataupun telah diimplementasikan dinilai menunjukkan perubahan yang tidak sesuai dengan rencana yang ada, hasil yang dicapai, atau memang disebabkan asumsi yang salah dan oleh hal-hal lain yang sifatnya tidak dapat dikontrol, maka rencana perlu direvisi ulang dengan evaluasi kinerja. Tiga aktivitas penilaian strategi yang paling mendasar menurut David adalah;

- a. Peninjauan ulang faktor-faktor eksternal dan internal yang menjadi landasan strategi saat ini.
- b. Pengukuran kinerja, dan
- c. Pengambilan langkah korektif.

Pengendalian melalui evaluasi dan penilaian berkala ditujukan agar program, kebijakan dan strategi yang diterapkan dapat berjalan sebagaimana mestinya, sesuai dengan harapan perusahaan dan tanpa adanya penyimpangan.²² Demikian juga dengan tahapan dan tingkah perkembangan strategi, ada beberapa tahapan yang dijadikan acuan yakni

(Yogyakarta: CAPS:2013), hlm. 96

²² Ibid, hal 5

sebagai berikut; (a) perencanaan strategi yang lebih menitikberatkan pada aspek keuangan dan anggaran; (b) perencanaan strategi perusahaan yang ditunjang oleh proyeksi atas penjualan dan arus investasi, peluang produk, serta peluang pasar; (c) analisis industri dan posisi persaingan dengan bantuan serangkaian modal strategi yang dirumuskan oleh konsultan; (d) mengeksploitasi keunggulan strategi tertentu yang dimiliki oleh perusahaan atas dasar penelusuran ke dalam secara seksama.²³

3) Evaluasi Strategis adalah tahap yang terakhir adalah evaluasi strategi, yang dimaksud dengan evaluasi strategi adalah usaha-usaha untuk memonitor hasil-hasil dari perumusan (formulasi) dan penerapan (implementasi) strategi termasuk mengukur kinerja organisasi, serta mengambil langkah-langkah perbaikan jika diperlukan.²⁴

Dari ketiga tahap manajemen strategis, hal tersulit yang membutuhkan perhatian ekstra adalah implementasi strategis. Proses implementasi strategis dalam manajemen meliputi keseluruhan kegiatan manajerial yang mencakup keadaan seperti motivasi, kompensasi, penghargaan manajemen, dan proses pengawasan.

3. Kegiatan Pembinaan

Pembinaan berasal dari kata bina, yang mendapat imbuhan pe-an, sehingga menjadi kata pembinaan. Pembinaan adalah usaha, tindakan, dan kegiatan yang dilakukan secara efisien dan efektif untuk memperoleh

²³Fitri Lukiastuti. *Manajemen strategik dala organisasi*, (Jakarta: PT.Buku seru, Jakarta 2011), hlm 7

²⁴ David, Fred R., *Manajemen Strategi Konsep*, (Jakarta:selemba empat), hlm. 86.

hasil yang lebih baik.²⁵ Pembinaan merupakan proses, cara membina dan penyempurnaan atau usaha tindakan dan kegiatan yang dilakukan untuk memperoleh hasil yang lebih baik. Pembinaan pada dasarnya merupakan aktivitas atau kegiatan yang dilakukan secara sadar, berencana, terarah, dan teratur secara bertanggung jawab dalam rangka penumbuhan, peningkatan dan mengembangkan kemampuan serta sumber-sumber yang tersedia untuk mencapai tujuan.

Pembinaan adalah upaya pendidikan formal maupun non formal yang dilakukan secara sadar, berencana, terarah, teratur, dan bertanggung jawab dalam rangka memperkenalkan, menumbuhkan, membimbing, dan mengembangkan suatu dasar-dasar kepribadiannya seimbang, utuh dan selaras, pengetahuan dan keterampilan sesuai dengan bakat, kecenderungan/keinginan serta kemampuan-kemampuannya sebagai bekal, untuk selanjutnya atas perkasa sendiri menambah, meningkatkan dan mengembangkan dirinya, sesamanya maupun lingkungannya ke arah tercapainya martabat, mutu dan kemampuan manusiawi yang optimal dan pribadi yang mandiri.²⁶

Pembinaan juga dapat diartikan bantuan dari seseorang atau sekelompok orang yang ditujukan kepada orang atau sekelompok orang lain melalui materi pembinaan dengan tujuan dapat mengembangkan kemampuan, sehingga tercapai apa yang diharapkan.²⁷

²⁵KBBI tentang Pembinaan (online)<http://www.artikata.com/arti-360090-pembinaan.html>, diakses 18 Januari 2016 pada jam 20.00 wib.

²⁶ Siman jentak, B., I. L. Pasaribu, *Membina dan Mengembangkan Generasi Muda*, (Bandung: Tarsito, 1990), hlm. 84.

²⁷ Ahmad Tanzeh, *Pengantar Metode Penelitian*, (Yogyakarta : Teras, 2009), hlm. 144.

Menurut Mangunhardjana untuk melakukan pembinaan ada beberapa pendekatan yang harus diperhatikan oleh seorang pembina, antara lain:

- a. Pendekatan informative (*informative approach*), yaitu cara menjalankan program dengan menyampaikan informasi kepada peserta didik. Peserta didik dalam pendekatan ini dianggap belum tahu dan tidak punya pengalaman.
- b. Pendekatan partisipatif (*participative approach*), dimana dalam pendekatan ini peserta didik dimanfaatkan sehingga lebih ke situasi belajar bersama.
- c. Pendekatan eksperiensial (*experientiel approach*), dalam pendekatan ini menempatkan bahwa peserta didik langsung terlibat di dalam pembinaan, ini disebut sebagai belajar yang sejati, karena pengalaman pribadi dan langsung terlibat dalam situasi tersebut.²⁸

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pembinaan adalah suatu proses belajar dalam upaya mengembangkan dan meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan sikap yang bertujuan untuk lebih meningkatkan kemampuan seseorang atau kelompok. Pembinaan tidak hanya dilakukan dalam keluarga dan dalam lingkungan sekolah saja, tetapi diluar keduanya juga dapat dilakukan pembinaan. Pembinaan dapat dilakukan melalui kegiatan ekstrakurikuler maupun intrakurikuler yang ada di sekolahan dan lingkungan sekitar.

²⁸ Mangunhardjana, *Pembinaan, Arti dan Metodenya*, (Yogyakarta:Kanimus, 1986) , hlm. 17

Dalam membina seorang pegawai/karyawan, tentu si pembina harus mempunyai beberapa kelebihan dibandingkan dengan orang dibinanya.

Antara lain :

- 1) Menguasai seluk-beluk pekerjaan. Seseorang pimpinan merupakan orang yang dituakan dalam unit kerjanya, walaupun lebih muda dari salah seorang bawahannya, atau mempunyai masa kerja yang masih muda. Namun ia perlu mempunyai sedikit kelebihan yakni ia harus mengetahui seluk beluk pekerjaan, minimal garis besar sehingga ia akan berhasil menggerakkan para bawahan untuk berkerja.
- 2) Mampu berkomunikasi dengan baik. Pimpinan yang berkemampuan untuk berkomunikasi menyampaikan perintah, penjelasan, pengarahan tentang cara-cara melaksanakan pekerjaan, akan berhasil dalam tugasnya menggerakkan bawahan dengan apa yang dikehendakinya. Menyampaikan instruksi dengan baik, agar bawahan dapat mudah memahami penjelasan dari pemimpin, dan juga dapat menangkap apa kesulitan dan hambatan-hambatan, pekerjaan yang disampaikan oleh bawahan. Sebab dalam pembinaan sumber daya manusia perlu adanya strategi-strategi khusus yang dapat meyakinkan mereka, bahwa apa yang disampaikan atasan itu adalah identik dengan kebijakan perusahaan.
- 3) Memiliki sifat kebapakan Seorang pimpinan yang ingin berhasil dalam tugasnya mengayomi para SDM perlu mempunyai jiwa kabapakan (paternalistis) sehingga akan dengan mudah menjadi panutan bawahannya. Jika sudah memiliki sifat kebapakan maka

banyak orang yang mengikuti apa yang dikehendakinya. Dan ia akan berhasil melakukan pembinaan dan bersikap lebih positif.

- 4) Dapat memberi keteladanan. Percontohan apa yang diperbuat sang pimpinan ini disebutkan dalam pribahasa orang-orang kita degan” guru kencing berdiri, murid kencing berlari” bunyi pepatah ini mungkin ada benarnya. Contoh yang baik yang dilakukan oleh pimpinan tersebut itu adalah yang dinamakan keteladanan. Peranan keteladanan sangat menentukan keberhasilan dalam pembinaan kepada bawahannya.
- 5) Berani mengambil keputusan. Melakukan kegiatan pembinaan SDM merupakan pekerjaan untuk mengubah sikap dan keyakinan orang untuk melakukan sesuatu yang baru, yang selama ini belum menjadi kebiasaan baginya. Salah satu tugas pimpinan adalah membina bawahan dan untuk itu ia yang dibina akan berhadapan dengan aturan-aturan dalam unit kerjanya. Bila tidak mempunyai sikap tegas dalam pembinaan sumber daya manusia bisa jadi banyak yang menyalahi aturan yang sudah disepakati. Mengambil keputusan juga dilakukan dengan atas dasar yang menjadi dilapangan, maka dari itu untuk mengurangi kesenjangan tersebut, pemimpin membuat kesepakatan aturan.²⁹

Pembinaan juga melibatkan teori komunikasi untuk mengimplementasikan strategi-strategi pembinaan.

²⁹ I komang Ardana, Ni Wayan Mujiati, I Wayan Mudhiarta Utama, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta : Graha Ilmu, 2012), hlm 132-133

Menurut Olson dan Zanna Persuasi di definisikan sebagai perubahan sikap akibat paparan informasi dari orang lain.³⁰ Kemudian ada yang mendefinisikan persuasi adalah kegiatan psikologis dalam usaha mempengaruhi sikap, sifat, pendapat dan perilaku seseorang atau orang banyak, mempengaruhi sikap, sifat, pendapat dan perilaku dapat dilakukan dengan beberapa cara mulai terror, boikot, pemerasan, penyuapan dan sebagainya dapat juga memaksa orang lain bersikap atau berperilaku seperti yang di harapkan. Namun persuasi tidak melakukan cara demikian untuk mencapai tujuan yang di harapkannya, melainkan menggunakan cara komunikasi (pernyataan antar manusia) yang berdasar pada argumentasi dan alasan-alasan psikologis.³¹

4. Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Selain itu juga mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa para pengikutnya, pengorganisasian dan aktivitas-aktivitas untuk mencapai sasaran, memelihara hubungan kerjasama dan kerja kelompok, perolehan dukungan dan kerjasama dari orang-orang di luar kelompok atau organisasi.

kepemimpinan mempunyai dampak sebuah proses untuk mempengaruhi suatu kelompok agar mencapai tujuan bersama. Hal ini dapat dipahami dari penjelasan sebagai berikut: kepemimpinan didefinisikan

³⁰Werner J severin, James W tankard,Jr, *Teori Komunikasi Sejarah Metode dan Terapan di Dalam Media Massa*,(Jakarta : Kencana Prenada Media Group,Cetakan ke-4 Februari 2009), hlm 177.

³¹ Herdian Maulana, Gumgum gumelar,*Psikologi Komunikasi dan Persuasi* (Jakarta : Akademia Permata 2013), hlm 9

secara komponen luar sebagai proses-proses yang mempengaruhi serta mengenai peristiwa-peristiwa para anggota, pilihan dari sasaran-saran bagi kelompok atau orang, pengorganisasian dari efektivitas-efektivitas tersebut untuk mencari sasaran, pemeliharaan hubungan, kerjasama dan teamwork, serta perolehan dukungan dan kerja sama dari orang-orang yang berada diluar kelompok atau orang.³²

Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas individu atau group untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu dalam situasi yang telah ditetapkan. Dalam mempengaruhi aktifitasnya individu pemimpin menggunakan kekuasaan, kewenangan, pengaruh sifat dan karakteristik, dan tujuannya yakni meningkatkan produktifitas dalam kelompok.³³ Berdasarkan paparan tersebut peneliti berpendapat bahwa kepemimpinan adalah kemampuan dan seni memperoleh hasil melalui kegiatan dengan mempengaruhi orang lain dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan oleh sebelumnya.

Kepemimpinan pendidikan adalah pemimpin pada suatu lembaga suatu pendidikan. Tanpa kehadiran kepemimpinan pendidikan, proses pendidikan termasuk pembelajaran tidak akan berjalan efektif. Kepemimpinan pendidikan adalah pemimpin yang proses keberadaannya dapat dipilih secara langsung, ditetapkan oleh yayasan, atau ditetapkan oleh pemerintah.³⁴

³² Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Budaya Mutu*, (Malang : UIN-MALIKI PRESS 2010), hlm.1-2.

³³ Imam Suprayogo, *Revolusi Visi Pendidikan Islam*, (Malang : Stain Press 1999), hlm 161

³⁴ Abd. Wahab H.S. & Umairs. *Kepemimpinan Pendidikan dan Kecerdasan Spiritual*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2011), hlm 114

Menurut Kotler, syarat menjadi agar menjadi pemimpin yang efektif mencakup antara lain; 1) Pengetahuan mengenai industri dan organisasi; 2) relasi dalam perusahaan dan industri; 3) reputasi dan rekam jejak; 4) kemampuan dan keahlian; 5) nilai-nilai pribadi, dan 6) motivasi, dengan sejumlah syarat tersebut, dapat dipilah 4 kelompok gaya kepemimpinan yang umum dianut, yaitu :

- a. Gaya kepemimpinan administrator. Gaya kepemimpinan tipe ini terkesan kurang inovatif dan terlalu kaku pada aturan. Sikapnya konservatif dan takut mengambil resiko dengan tujuan utama mencari aman. Model kepemimpinan seperti ini cocok pada keadaan dan situasi yang bersifat berlanjut, rutinitas dan perubahan yang relatif terbatas.
- b. Gaya kepemimpinan analitis. Dalam gaya kepemimpinan ini, pembuatan keputusan biasanya didasarkan pada proses analisis terutama analisis logika pada setiap informasi yang diperolehnya. Gaya ini berorientasi pada hasil dan menekankan rencana-rencana rinci serta berdimensi jangka panjang. Kepemimpinan model ini sangat mendewakan logika dengan menggunakan pendekatan-pendekatan masuk akal.
- c. Gaya kepemimpinan yang asertif. Gaya kepemimpinan ini sifatnya lebih agresif dan mempunyai perhatian yang besar pada pengendalian personal daripada gaya kepemimpinan lainnya. Pemimpin seperti ini lebih terbuka pada konflik dan kritik. Pengambilan keputusan muncul dari proses argumentasi dengan beberapa sudut pandang, sehingga menghasilkan keputusan yang memuaskan semua pihak.

d. Gaya kepemimpinan enterpreneur. Gaya kepemimpinan ini sangat menaruh perhatian pada kekuasaan dan hasil akhir serta kurang menekankan pada kebutuhan akan kerjasama. Gaya kepemimpinan model ini biasanya selalu mencari pesaing dan menargetkan standar yang tinggi.³⁵

Pemahaman terhadap motivasi perseorangan (indhividu), perilaku kelompok, hubungan antara pribadi dalam kerja dan pentingnya kerja bagi manusia menjadi bagian substansif dalam organisasi yang perlu untuk diprioritaskan. Rentetan urgensi pendekatan perilaku tersebut yang akhirnya membidik pada persoalan yang lebih spesifik seperti fakta kepemimpinan, penyelesaian perselisihan (resolusi konflik), cara mendapatkan dan memanfaatkan kekuasaan, perubahan organisasi dan juga komunikasi dalam organisasi.

Sebagai bahan perbandingan dalam pendekatan perilaku ini, yaitu perbedaan pendekatan mekanistis dan humanistis.³⁶ :

Tabel 2.1 Perbedaan dari Mekanisme dan Humanistis

Mekanisme	No	Humanistis
Pekerja dianggap sebagai manusia rasional	1	Pekerja dianggap sebagai manusia sosial
Menekankan pada hubungan formal dan impersonal	2	Menekankan hubungan sosial dan interpersonal

³⁵Abdul Halim Usman. *Manajemen strategis syariah*. (Jakarta Timur : PT Bestari Buana Murni. 2015) , hlm 207-208

³⁶Ulber Silalahi, *Pemahaman Praktik Asas-Asas Manajemen*. (Bandung: Mandar Maju, 2002) , hlm 112

5. Pengawas Sekolah

Menurut Sudjana, Sebagaimana dikutip Ahmad (2008), pengawas sekolah adalah jabatan profesional. Bagi pengawas yang sudah menjadi pengawas satuan pendidikan/sekolah, pendidikan profesi pengawas dilakukan melalui diklat kepengawasan yang diselenggarakan oleh Direktorat Tenaga Kependidikan bekerja dengan Asosiasi Pengawas Sekolah Indonesia (APSI) pusat (BNSP bab XIV pasal 89 ayat 5).

Kepmendiknas Nomor 097/U/2002 tentang pedoman Pengawasan Pendidikan Pembinaan Pemuda dan Pembinaan Olahraga Pasal 1 ayat 4 berbunyi: “ pengaawasan adalah salah satu fungsi dari manajemen untuk menjaga agar kegiatan pelkasanaan tugas pokok dan fungsi organisasi dalam rangka mencapai tujuan dapat berjalan dengan efektif dan efisien sesuai undang-undang yang berlaku”.

Menurut Ofsted, dikutip Nana Sudjana (dalam Sudrajat 2008), hakikat pengawasan memiliki empat dimensi :

a. Support

Dimensi ini menunjukkan pada hakikat kegiatan pengawasan yang dilakukan oleh supervisor itu harus mampu mendukung pihak sekolah untuk mengevaluasi diri.

b. Trust

Dimensi ini menunjukkan pada hakikat kegiatan pengawasan yang dilakukan oleh supervisor itu harus mampu

membina kepercayaan stakeholder pendidikan dengan penggambaran sekolah yang lebih baik dan menjanjikan.

c. Challenge

Dimensi ini menunjukkan pada hakikat kegiatan pengawasan yang dilakukan oleh supervisor itu harus mampu memberikan tantangan pengembangan sekolah kepada stakeholder kepadan sekolah ini.

d. Collaboration

Dimensi ini menunjukkan pada hakikat kegiatan pengawasan networking dan collaboration.³⁷

B. Kinerja

1. Definisi Kinerja

Istilah kinerja (performance) menurut The Scriber dalam Kamus Bantam English Dictionary yang dikemukakan oleh Prawirosentono bahwa kinerja dari akat kata to perform yang mempunyai beberapa entries sebagai berikut :³⁸

- a. Melakukan, menjalankan, dan melaksanakan.
- b. Memenuhi, menjalankan kewajiban suatu nazar.
- c. Menjalankan suatu karakter dalam permainan.
- d. Menggambarkan dengan suara alat musik.
- e. Melaksanakan atau menyempurnakan suatu tanggung jawab.

³⁷ Kompri. *Manajemen Pendidikan(Komponen-Komponen Elementer Kemajuan Sekolah)*. (Yogyakarta : Ar-Ruzz Media, 2017), hlm 281-282

³⁸H. Ismail Nawawi Uha. *Budaya Organisasi Kepemimpinan dan Kinerja*. (Jakarta :PRENADAMEDIA GRUP, 2010), hlm 211-212

Tujuan utama pendidikan meneruskan kebudayaan kepada generasi muda melalui proses sosial. Dan untuk mendapat kinerja kepala sekolah yang baik, maka harus memenuhi beberapa faktor yaitu, (1) Kepala Sekolah yang kuat, (2) profesionalisme guru, (3) dukungan tim ahli manajemen sekolah, (4) ketersediaan sarana dan prasarana sekolah.

Kata "Kinerja" dalam bahasa Indonesia adalah terjemahan dari kata dalam bahasa Inggris "performance" yang berarti (1) Pekerjaan; Perbuatan; atau (2) Penampilan; petunjuk. Sedangkan kinerja dalam istilah yaitu ilmu administrasi atau ilmu manajemen yang memiliki pengertian hampir sama.

2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Dalam hal ini, bahwa banyak faktor yang sangat mempengaruhi apa yang dinamakan kinerja, namun dapat disimpulkan bahwa ada tujuh, yang dapat menggambarkan kinerja organisasi, dijelaskan sebagaimana berikut.

- a. Strategi adalah seperangkat tindakan yang layak sebagai suatu pola tanggap lembaga terhadap lingkungannya dalam rencana jangka panjang berkenaan dengan alokasi dan penggunaan sumber daya yang tersedia untuk mencapai tujuan.
- b. Struktur adalah susunan yang menggambarkan hubungan antara pembagian tugas dan tanggung jawab dalam suatu organisasi.
- c. Sistem adalah keseluruhan proses dan prosedur dalam suatu keteraturan yang utuh dan terintegrasi dalam suatu organisasi.

- d. Staff adalah orang-orang yang terlibat dalam pengelolaan organisasi lembaga. Penekanannya bukan pada aspek individualnya, namun pada aspek demografi lembaga.
- e. Gaya adalah bukti nyata yang ditunjukkan oleh manajemen yang menggambarkan apa yang dianggap penting. Bukti nyata tersebut berupa perilaku.
- f. Keterampilan adalah kapasitas kemampuan dan keterampilan yang dimiliki oleh manajemen dan seluruh karyawan dalam lembaga tersebut.
- g. Budaya mutu adalah nilai-nilai dasar yang menyatakan suatu tujuan dalam menentukan organisasi, yang dikembangkan bersama oleh orang-orang yang berada dalam organisasi tersebut.

Tika mengemukakan pendapat bahwa beberapa pakar tentang kinerja dikonsepsikan dengan formulasi definisi yang berbeda-beda. Sebagai berikut. Menurut stoner Kinerja adalah fungsi dari motivasi, kecakapan, dan persepsi peranan. Pendapat lain dikemukakan oleh Gibson bahwa kinerja seseorang ditentukan oleh kemampuan dan motivasinya untuk melaksanakan pekerjaan. Selanjutnya dikatakan pelaksanaan pekerjaan ditentukan oleh interaksi kemampuan dan dapat dinilai dari dasar motivasi.³⁹

Dalam memberikan pemahaman tentang konsep pengukuran dalam kinerja, Lembaga Administrasi Neagara/LAN menyebutkan pendapat dari para pakar. Diantaranya pendapat James B. Whittaker mengemukakan

³⁹*Ibid*, hlm. 212-213

bahwa pengukuran kinerja merupakan suatu alat manajemen yang digunakan untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas. Mekanisme dari kunci sistem pengukuran kinerja terdiri atas: (a) perencanaan dan penetapan tujuan; (b) pengembangan ukuran yang relevan; (c) pelaporan formal atas hasil; dan (d) penggunaan informasi.

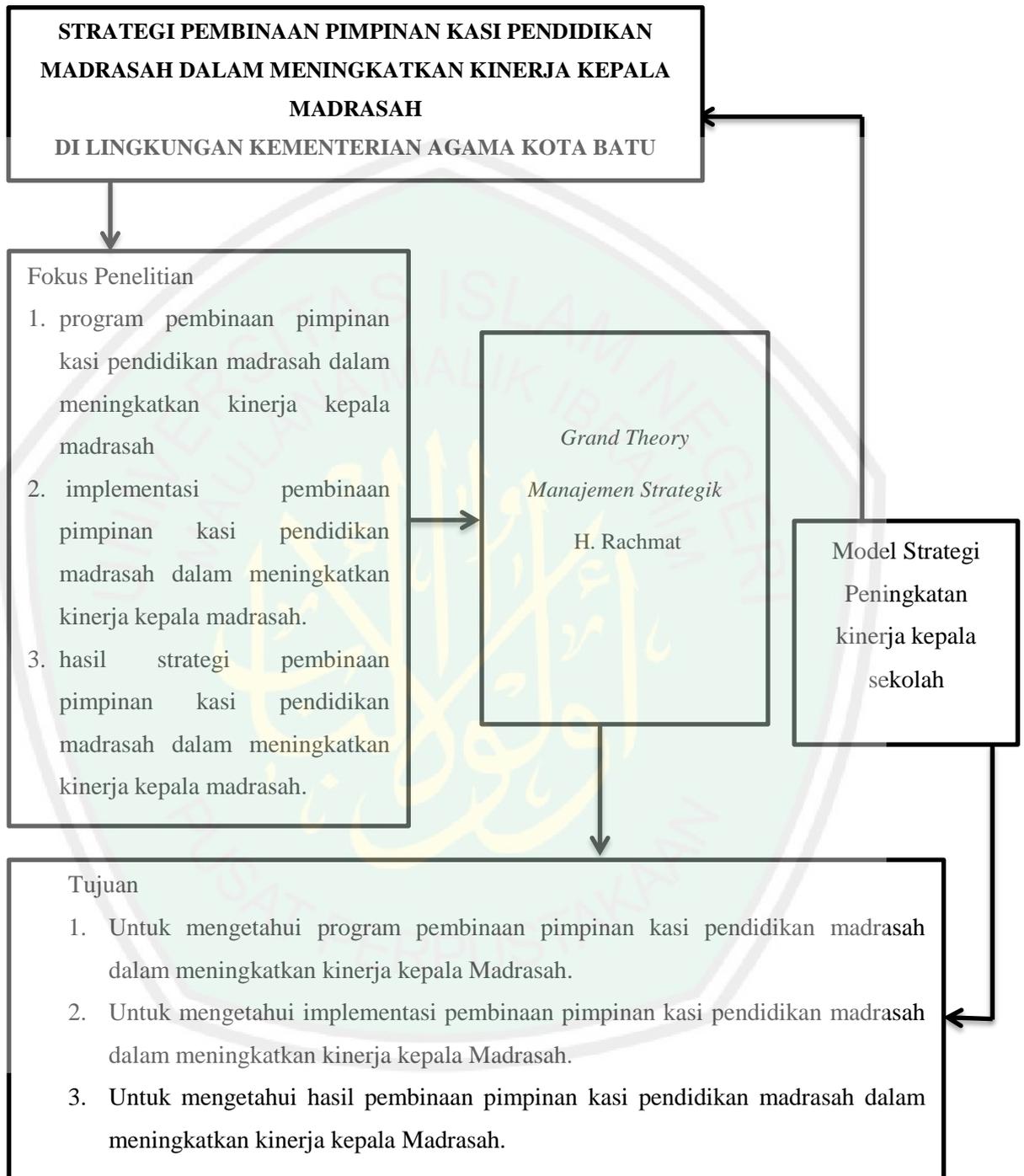
3. Manfaat Pengukuran Kinerja

Dalam kaitan ini berarti bahwa pengukuran kinerja penting peranannya sebagai alat manajemen untuk:

- a. Memastikan pemahaman para pelaksana akan ukuran yang digunakan untuk pencapaian kinerja.
- b. Memastikan tercapainya rencana kinerja yang telah disepakati
- c. Memonitor dan mengevaluasi pelaksanaan kinerja dan membandingkannya dengan rencana kerja serta melakukan tindakan untuk memperbaiki kinerja.
- d. Memberikan penghargaan dan hukuman yang objektif atas prestasi pelaksana yang telah diukur sesuai dengan sistem pengukuran kinerja yang telah disepakati.
- e. Menjadi alat komunikasi antar bawahan dan pimpinan dalam rangka upaya memperbaiki kinerja organisasi.⁴⁰

⁴⁰*Ibid*, hlm. 235-236

C. Kerangka Berfikir



Gambar 2.1 Kerangka Berfikir Penelitian.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

1. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dan lain-lain secara holistik, dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode ilmiah.⁴¹

Deskriptif kualitatif adalah penelitian yang datanya berupa kata-kata (bukan angka-angka, yang berasal dari wawancara, catatan laporan, dokumen) atau penelitian yang didalamnya mengutamakan untuk pendeskripsian secara analisis sesuatu peristiwa atau proses sebagaimana adanya dalam lingkungan yang dialami untuk memperoleh makna yang mendalam dari hakikat proses tersebut.⁴²

Nana Syaodih Sukmadinata menjelaskan penelitian kualitatif (*qualitative research*) sebagai suatu penelitian yang ditunjukkan untuk mendeskripsikan dan menganalisis fenomena, peristiwa, aktifitas sosial, sikap, kepercayaan, persepsi, pemikiran orang secara individual, maupun kelompok. Beberapa deskripsi tersebut digunakan, untuk

⁴¹Lexy J.Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif, Edisi Revisi*(Bandung: PT Remaja Rosdakarya, Cetakan Ketiga Puluh Satu, 2013), hlm. 6.

⁴²Nana sudjana, *metode statistik* (Bandung: Tarsito,1998), hlm. 203

menemukan prinsip-prinsip dan penjelasan yang menuju pada kesimpulan.⁴³

Penelitian kualitatif ini menggunakan teori yang sudah ada sebagai pedoman dan pendukung, karena meski berangkat dari data namun tetap saja teori digunakan sebagai fokus pembatas dari objek penelitian.

2. Jenis Penelitian

Metode penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif karena penelitian kualitatif menurut Bodgan dan Taylor, adalah sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang atau perilaku yang dapat diamati.⁴⁴

Sedangkan jenis penelitiannya adalah studi kasus. Studi kasus (*case study*) merupakan penelitian tentang “kesatuan sistem.” Kesatuan ini dapat berupa program, kegiatan, peristiwa, atau sekelompok individu yang terkait oleh tempat, waktu, atau ikatan tertentu.⁴⁵ Menurut Black dan Champion kelebihan dari penelitian kualitatif studi kasus, sebagai berikut: pertama, bersifat luwes dalam hal metode pengumpulan data yang digunakan. Metode pengumpulan data yang dapat digunakan dalam studi kasus, antara lain wawancara, observasi, materi *audiovisual*, *focus group discussion*, dan dokumentasi. Konteks dari kasus yang diangkat meliputi situasi dan latarnya (dapat berupa latar fisik, sosial, budaya, atau

⁴³ Nana Syaodih Sukmadinata, *Metodologi Penelitian Pendidikan* (Bandung: PT Remaja Rosda Karya, 2005), hlm. 60

⁴⁴ Lexy Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif* (Bandung: PT Remaja Rosda Karya, 2002), hlm. 3

⁴⁵ M. Djunaedi Ghony & Fauzan Almanshur, *Metodologi Penelitian Kualitatif, Edisi Revisi*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, Cetakan Ketiga, 2016), hlm. 62

ekonomi); kedua, dapat lebih menjangkau dimensi yang lebih spesifik dari topik yang diselidiki. Salah satu kelebihan studi kasus adalah mampu mengungkap hal yang spesifik dan unik dari *bounded system*. Jenis studi kasus yang mampu menjangkau dimensi yang spesifik adalah intrinsik studi kasus; ketiga, dapat dilakukan secara lebih praktis pada banyak lingkungan sosial. Berbagai lingkungan sosial beserta budaya dan nilai yang mendasari lingkungan sosial tersebut merupakan serangkaian aspek yang juga ikut mempengaruhi topik yang diteliti. Dengan menggunakan studi kasus, faktor lingkungan sosial apapun yang diteliti tidak menjadi halangan dan hambatan peneliti; keempat, studi kasus dapat digunakan sebagai penguji suatu teori. Dalam beberapa kasus, studi kasus dapat difungsikan sebagai penguji suatu teori. Jenis studi kasus yang dapat digunakan menguji suatu teori adalah instrumental studi kasus; kelima, dapat dilakukan dengan dana yang minim apabila dilakukan dengan metode pengumpulan data yang sederhana.⁴⁶

Jadi dalam penelitian ini menyangkut tentang Strategi Pembinaan Pimpinan Kasi Pendidikan Madrasah dalam meningkatkan kinerja Kepala Madrasah di Lingkungan Kantor Kementerian Agama Kota Batu.

B. Kehadiran Penelitian

Dalam penelitian kualitatif, peneliti wajib hadir di lapangan. Dalam penelitian ini, peneliti bertindak sebagai alat pengumpulan data utama. Peneliti dalam penelitian kualitatif merupakan orang yang membuka kunci,

⁴⁶*Ibid.*, hlm. 64-65.

menelaah, dan mengeksplorasi seluruh ruang secara cermat, tertib, dan leluasa, bahkan ada yang menyebutnya sebagai *key instrument*.⁴⁷

Jadi, kehadiran peneliti dalam penelitian ini sebagai pengamat dan partisipan penuh, dalam artian peneliti tidak masuk dalam lingkup pendidikan madrasah melainkan berfokus pada kepala seksi tersebut.

C. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian yang peneliti gunakan adalah Kementerian Agama Kota Batu Kantor Kementerian Agama Kota Batu Jl. Sultan Agung No.7, Sisir, Kec. Batu, Kota Batu, Jawa Timur 65314. Pertimbangan pemilihan lokasi ini karena lokasinya yang strategis dan mudah dijangkau oleh peneliti, selain itu peneliti juga telah mengenal situasi dan kondisi di lokasi penelitian.

D. Data dan Sumber Data

Yang dimaksud sumber data dalam penelitian, menurut suhrsimi Arikunto adalah subjek dimana data diperoleh.⁴⁸ Sedangkan menurut Lofland, yang dikutip oleh Moleong, sumber data utama dalam penelitian kualitatif adalah kata-kata atau tindakan, selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain-lain.⁴⁹

⁴⁷ M. Djunaidi Ghony & Fauzan Almanshur, *Op. cit.*, hlm.95.

⁴⁸ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktis* (Jakarta: PT Bima Karya,1989), hlm 102

⁴⁹ Lexy Moleong, *op.cit.*, hlm. 112

1. Data Primer

Data primer adalah data yang langsung dikumpulkan oleh peneliti (atau petugas-petugasnya) dari sumber pertamanya.⁵⁰

2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang biasanya telah tersusun dalam bentuk dokumen-dokumen, misalnya data mengenai keadaan demografis suatu daerah, data mengenai persediaan pangan suatu daerah, data mengenai persediaan pangan disuatu daerah, dan sebagiannya.⁵¹

E. Teknik Pengumpulan Data

Data penelitian ini bahwa penulis menggunakan tiga cara macam teknik pengumpulan data, yaitu :

1. Metode Observasi

Observasi diartikan sebagai pengamatan dan pencatatan suatu objek dengan sistematis terhadap fenomena yang ada.⁵² Namun ada juga yang mengemukakan Metode Observasi adalah suatu metode yang digunakan sebagai pengamatan dan pencatatan dengan sistematis fenomena-fenomena yang diselidiki.⁵³ observasi (pengamatan) merupakan sebuah teknik pengumpulan data yang mengharuskan peneliti turun ke lapangan mengamati hal-hal yang berkaitan dengan ruang, tempat, pelaku, kegiatan, benda-benda, waktu peristiwa, tujuan, dan perasaan. Metode observasi merupakan cara yang sangat baik untuk mengawasi perilaku

⁵⁰ Sumadi Suryabrata, *Metologi Penelitian* (Jakarta : Grafindo Persada, 1998), hlm. 84

⁵¹ *Ibid*, hlm. 85

⁵² Sukandarrumidi, *Metode Penelitian; Petunjuk Praktis Untuk Penelitian Pemula* (Yogyakarta:GajahMadaUniversityPress,2004), hlm.69.

⁵³ Sutrisno Hadi, *Metodologi research I* (yogyakarta : Andi Offset, 1993), hlm. 136

subjek penelitian seperti perilaku dalam lingkungan atau ruang, waktu dan keadaan tertentu. Tetapi tidak semua perlu diamati oleh peneliti, hanya hal-hal yang terkait atau yang sangat relevan dengan data yang dibutuhkan. Dalam melakukan pengamatan, peneliti terlibat secara pasif. Artinya, tidak terlibat dalam kegiatan-kegiatan subjek penelitian dan tidak berinteraksi dengan mereka secara langsung. Peneliti hanya mengamati interaksi sosial yang mereka ciptakan, baik dengan sesama subjek penelitian maupun dengan pihak luar.⁵⁴

Adapun dalam penelitian ini, peneliti menggunakan metode observasi agar dapat melihat secara langsung kondisi Kementerian Agama Kota Batu, yaitu keadaan atau suasana kerja kasi pendidikan madrasah, karyawan, sarana dan prasarana serta penggunaannya.

2. Metode Wawancara

Wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu. Percakapan itu dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara (*interviewer*) yang mengajukan pertanyaan dan terwawancara (*interview*) yang memberikan jawaban atas pertanyaan itu.⁵⁵

Wawancara yang digunakan adalah wawancara kualitatif. Artinya, peneliti mengajukan pertanyaan-pertanyaan secara lebih bebas dan leluasa, tanpa terikat oleh suatu susunan pertanyaan yang telah dipersiapkan sebelumnya tentu saja, peneliti kualitatif menyimpan cadangan masalah yang perlu ditanyakan kepada informan. Cadangan masalah tersebut adalah kapan menanyakannya, bagaimana urutannya,

⁵⁴ M. Djunaidi Ghony & Fauzan Almanshur, *Op. cit.*, hlm.165.

⁵⁵ Lexy J. Moleong, *Op. cit.*, hlm. 186.

akan seperti apa rumusan pertanyaannya dan sebagainya yang biasanya muncul secara spontan sesuai dengan perkembangan situasi wawancara itu sendiri. Dengan wawancara ini diharapkan berlangsung secara luwes, arahnya bisa terbuka, percakapan tidak membuat jenuh kedua belah pihak sehingga diperoleh informasi yang lebih kaya.⁵⁶

Metode ini peneliti gunakan untuk mencari informasi tentang gambaran strategi pembinaan pimpinan kasi pendidikan madrasah dalam meningkatkan kinerja kepala madrasah di lingkungan Kementerian Kota Batu.

3. Metode Dokumentasi

Dokumentasi merupakan cara mengumpulkan data melalui peninggalan tertulis, seperti arsip-arsip dan termasuk juga buku-buku tentang pendapat, teori dalil atau hukum-hukum, dan lain-lain yang berhubungan dengan masalah penelitian.⁵⁷ Metode dokumentasi peneliti gunakan untuk memperoleh data yang berkaitan dengan teori dasar strategi, pembinaan, kinerja kepala madrasah, stuktur organisasi, dan data lain yang berkaitan dengan strategi pembinaan dalam meningkatkan kinerja kepala madrasah.

F. Analisis Data

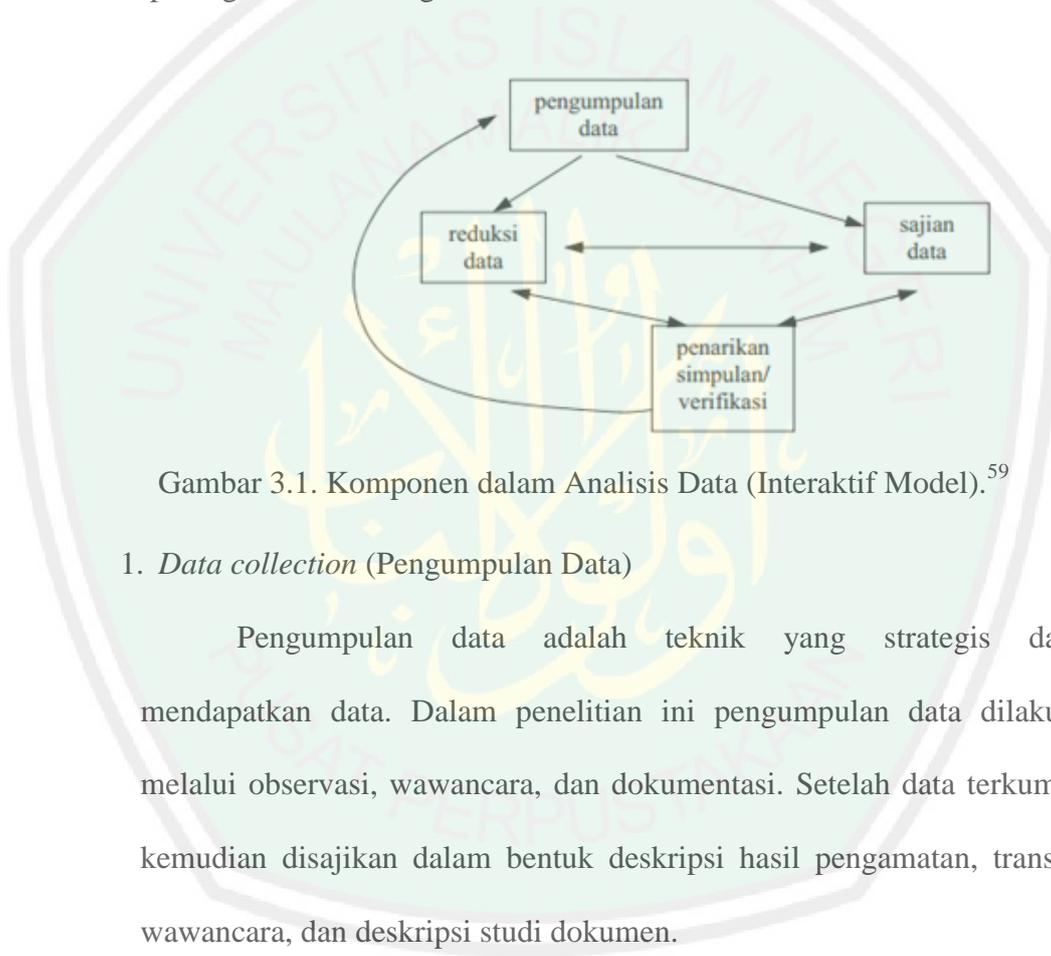
Menurut Bogdan & Biklen analisis data kualitatif adalah upaya yang dilakukan dengan jalan bekerja dengan data, mengorganisasikan data, memilah-milahnya menjadi satuan yang dapat dikelola, mensintesiskannya,

⁵⁶ M. Djunaidi Ghony & Fauzan Almanshur, *Op. cit.*, hlm.176.

⁵⁷ Margono, *Metode Penelitian Pendidikan* (Jakarta: PT Asdi Mahasatya, 2003), hlm. 181.

mencari dan menemukan pola, menemukan apa yang penting, dan apa yang dipelajari, dan memutuskan apa yang dapat diceritakan kepada orang lain.⁵⁸

Analisis data yang digunakan peneliti adalah analisis data model Miles and Huberman, yaitu *data collection*, *data reduction*, *data display*, dan *conclusion drawing/verification*. Langkah-langkah analisis data tersebut dapat digambarkan dengan skema berikut:



Gambar 3.1. Komponen dalam Analisis Data (Interaktif Model).⁵⁹

1. *Data collection* (Pengumpulan Data)

Pengumpulan data adalah teknik yang strategis dalam mendapatkan data. Dalam penelitian ini pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Setelah data terkumpul, kemudian disajikan dalam bentuk deskripsi hasil pengamatan, transkrip wawancara, dan deskripsi studi dokumen.

2. *Data Reduction* (Reduksi Data)

Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya.⁶⁰ Data

⁵⁸ Lexy J. Moleong, *Op. cit.*, hlm. 248.

⁵⁹ Sugiono, *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2016), hlm. 247.

⁶⁰ *Ibid.*

wawancara dari semua informan dikelompokkan sesuai dengan pertanyaan wawancara yang sama. Dalam memfokuskan data, peneliti memfokuskan pada bidang pengawasan, dengan melihat perilaku dan interaksi antara guru, siswa, dan objek lain untuk mengambil data yang pokok dan penting yang belum terpola.

3. *Data Display* (Penyajian Data)

Setelah data direduksi, selanjutnya data di *display*, yaitu dengan menyusun data dalam urutan sehingga strukturnya mudah dipahami. Lalu dipaparkan dalam bentuk narasi sesuai rumusan masalah penelitian.

4. *Conclusion Drawing /Verification* (Penarikan Kesimpulan/Verifikasi)

Tahap selanjutnya, yaitu penarikan kesimpulan. Data yang telah dibuat narasi dalam penyajian data, kemudian disajikan dalam pemaparan hasil penelitian dan disertai bukti-bukti lapangan dari wawancara, observasi, dan dokumentasi. Dari hasil penelitian, kemudian peneliti membandingkan dengan teori-teori. Hasil akhir berupa kesimpulan serta saran.

G. Prosedur Penelitian

1. Tahap Pra Penelitian

- a) Menyusun rancangan penelitian.
- b) Memilih lokasi penelitian. Lokasi penelitian yang dipilih peneliti adalah Kementerian Agama Kota Batu
- c) Mengurus perizinan penelitian. Pertama-tama, peneliti meminta surat izin ke Fakultas Tarbiyah dan Perguruan UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, lalu menyerahkan surat tersebut ke kantor Kementerian

Agama Kota Batu Probolinggo untuk memperoleh izin melakukan penelitian.

- d) Melakukan penjajakan lapangan, dalam rangka menyesuaikan dengan Kementerian Agama Kota Batu selaku objek penelitian.

2. Tahap Pelaksanaan Penelitian

- a) Melakukan observasi langsung ke Kementerian Agama Kota Batu
Melakukan wawancara dengan beberapa pihak yang bersangkutan

- b) Dokumentasi

- c) Analisis Data

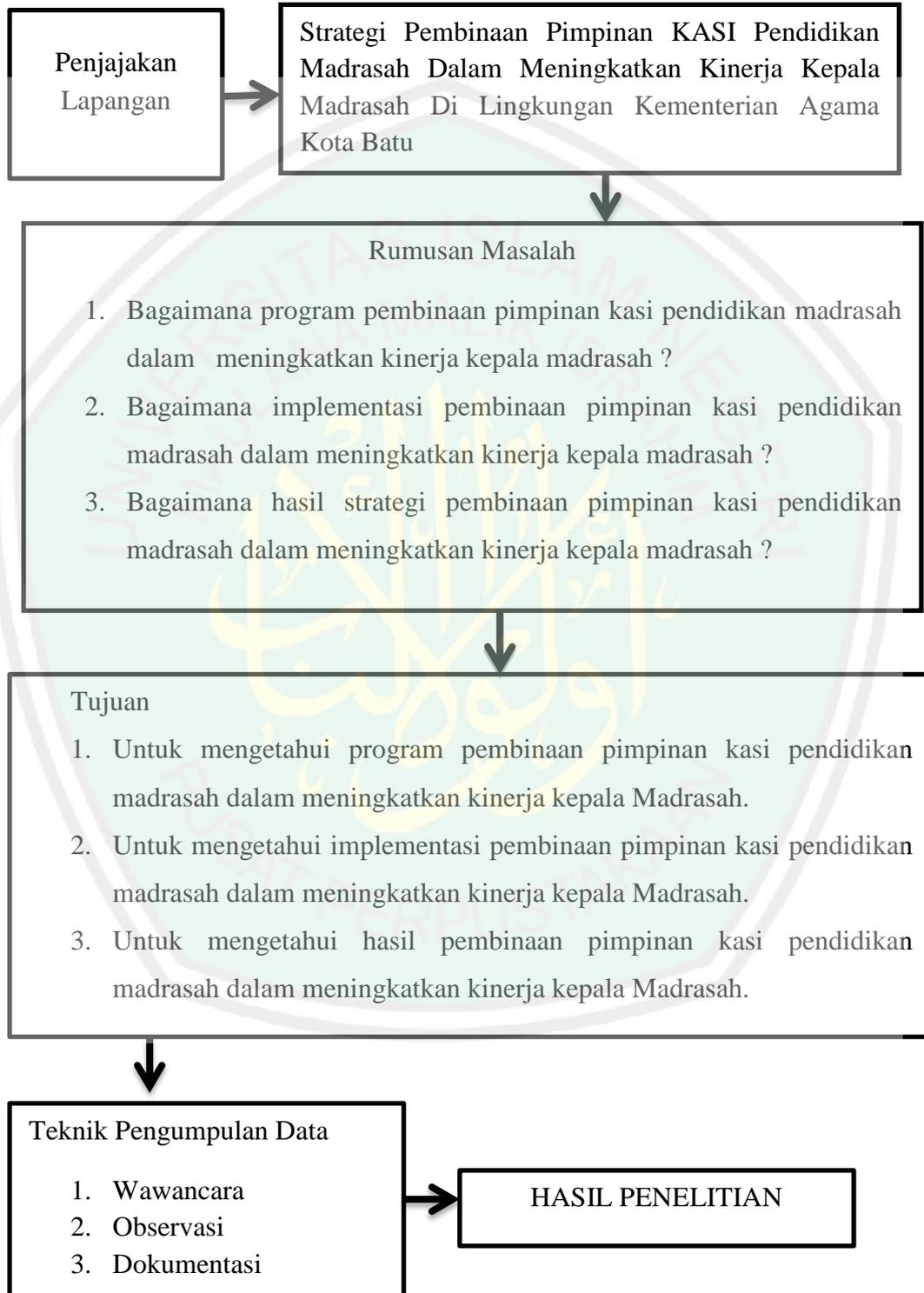
3. Tahap Akhir Penelitian

- a) Menyusun hasil penelitian.

- b) Revisi laporan hasil penelitian.

- c) Menyerahkan laporan hasil penelitian.

H. Kerangka Metode Penelitian



Gambar 3.2 Peta Konsep Dalam Metode Penelitian

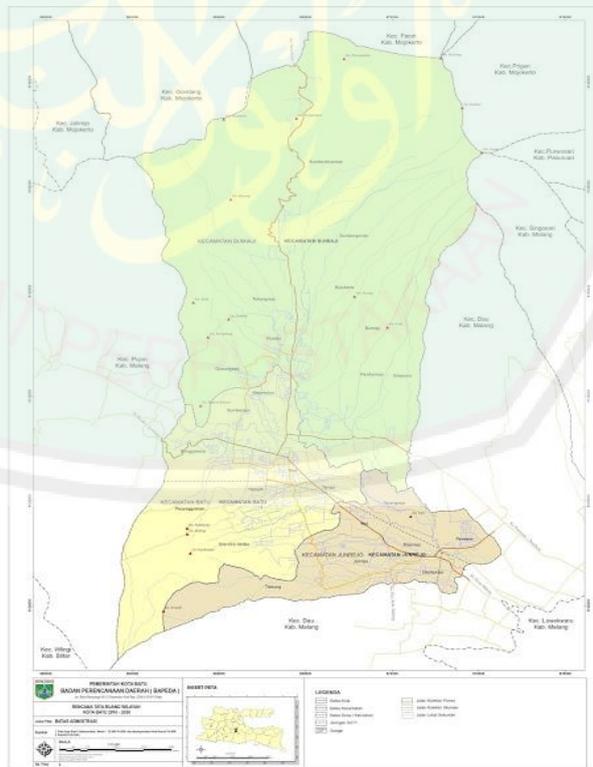
BAB IV

PAPARAN DATA DAN HASIL PENELITIAN

A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

1. Profil Kementerian Agama Kota Batu

Nama Kepala : Drs. H. Nawawi, M.Fil.I
Nama Lembaga : Kementerian Agama Kota Batu
Alamat Lembaga : Jl. Sultan Agung No.7, Sisir, Kec. Batu,
Kota Batu, Jawa Timur
Telepon : 0341-65314
Alamat Email : batu@kemenag.go.id



Gambar 4.1 Denah Kota Batu

2. Sejarah Kementerian Agama Kota Batu

Kota Batu adalah sebuah kota di Provinsi Jawa Timur, Indonesia. Kota ini terletak 15 km sebelah barat Kota Malang, berada di jalur Malang-Kediri dan Malang-Jombang. Kota Batu berbatasan langsung dengan Kabupaten Mojokerto dan Kabupaten Pasuruan di sebelah utara serta dengan Kabupaten Malang di sebelah timur, selatan, dan barat. Wilayah kota ini berada di ketinggian 680-1.200 meter dari permukaan laut dengan suhu udara rata-rata 15-19 derajat Celsius.

Wilayah Kota Batu yang terletak di dataran tinggi di kaki Gunung Panderman dengan ketinggian 700 sampai 1100 meter di atas permukaan laut, berdasarkan kisah-kisah orang tua maupun dokumen yang ada maupun yang dilacak keberadaannya, sampai saat ini belum diketahui kepastiannya tentang kapan nama "Batu" mulai disebut untuk menamai kawasan ini.

Kota Batu pada awalnya adalah sebuah kecamatan yang berada dalam wilayah pemerintahan Kabupaten Malang. Kemudian meningkat statusnya menjadi Kota Administratif Batu pada tanggal 6 Maret 1997 dengan Walikota pertamanya Drs. Chusnul Arifien Damuri. Pelantikan dan peresmian itu dilakukan di kantor Pembantu Bupati Malang di Batu yang terletak di pusat kota di Jalan Panglima Sudirman No. 98. Pelantikan itu langsung dilakukan oleh Menteri Dalam Negeri Rudini, hadir juga Bupati Malang, Drs. Abdul Hamid Mahmud, para pejabat serta undangan lainnya.

Kelahiran itu berdasarkan Peraturan Pemerintah (PP) No. 12 tahun 1997 tentang Peningkatan Status Kecamatan Batu menjadi Kotatiff Batu yang terdiri dari 3 kecamatan yaitu Kecamatan Batu (wilayah pusat), Kecamatan Bumiaji (wilayah utara) dan Kecamatan Junrejo (wilayah selatan).

Setelah melalui masa uji coba dengan pembentukan Kota Administratif Batu, makapada tahun 2011 berdasarkan Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2011 dibentuklah Kota Batu, yang merupakan sebutan daerah otonom baru merupakan pemekaran dari Kabupaten Malang. Sebagai Daerah Otonom Baru, Kota Batu memiliki karakteristik yang berbeda dengan kota-kota lain di Indonesia. Sekalipun sesuai dengan Undang-Undang di sebutkan sebagai Kota, namun kondisi masyarakatnya masih sangat dipengaruhi oleh ciri-ciri pedesaan yang masih kental. Kondisi ini dipengaruhi oleh sistim budaya masyarakat yang masih kuat dengan adat istiadat dan norma norma perilaku masyarakat desa, disamping memang mayoritas penduduk kota Batu masih tinggal di pedesaan.

Adapun semenjak pertama kali Kantor Kementerian Agama Kota Batu pada Tahun 2004, telah terjadi 6 kali suksesi Kepala Kantor, dengan personel sebagai berikut :

1. Drs. H. Muhtadin A M (2003 - 2006)
2. Drs. H. Ahmad Rosidi, M.Ag (2006 - 2009)
3. Drs. H. Moh Hasin, M.Ag (2009 - 2011)

4. Drs. H. Saifullah Anshari, M.Ag (2011 - 2012)
5. Drs. H. Imron, M.Ag (2012 - 2013)
6. Drs. H. Jamal, M.Pd.I (2013 – 2016)
7. Dr. H. Musta'in, M.Ag (2017 - 2018)
8. Drs. H. Nawawi, M.Fil.I (2018 - sekarang)

Berdasarkan hasil penemuan data, bahwa peneliti menyimpulkan untuk menjadi kepala kantor kementerian agama adalah harus menjadi PNS dalam lingkungan kementerian Malang atau Kota Batu. Setelah itu sudah tertulis diatas bahwa dapat menyalonkan diri menjadi kepala kantor kementerian agama yang sudah memiliki gelar sarjana, namun nampak yang diutamakan yaitu pendidikan yang memiliki ilmu yang lebih tinggi dalam memiliki pendidikan magister namun hal itu juga harus sesuai dengan jabatan apa yang dilamar. Untuk menjadi kepala kantor yang peneliti simpulkan dalam kementerian kota batu yaitu kepala kantor harus memiliki bekal dalam menjadi pimpinan kantor, peneliti juga menemukan bahwa kepala kantor banyak yang berusia 50 keatas,.

3. Visi dan Misi

a. Visi

Terwujudnya Masyarakat kota Batu yang Taat beragama, Rukun, Cerdas, dan Sejahtera Lahir Batin Dalam rangka mewujudkan kota Batu yang berdaulat mandiri dan berkepribadian berlandaskan Gotong royong.

b. Misi

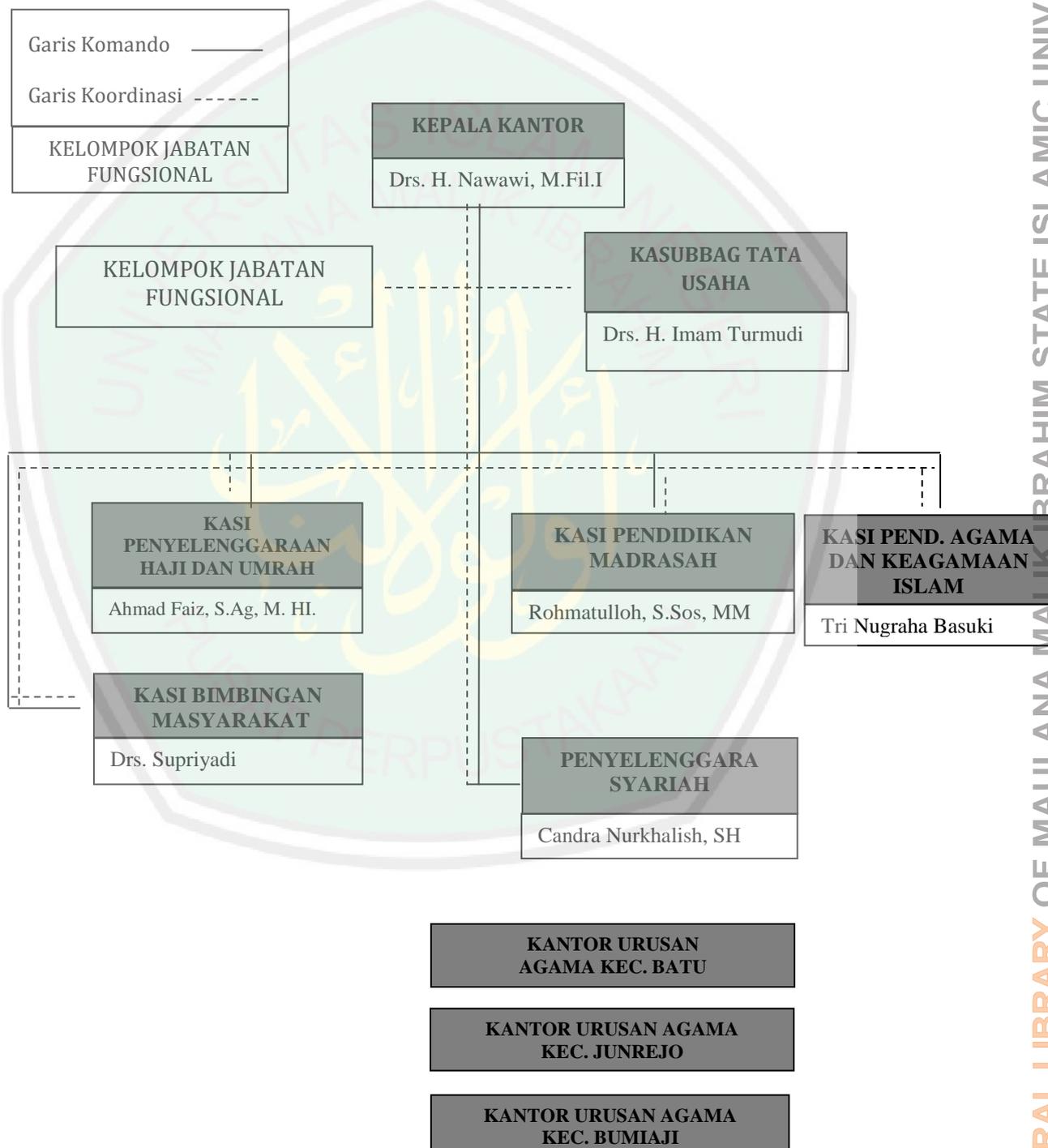
- 1) Meningkatkan kualitas kehidupan beragama.
- 2) Meningkatkan kualitas kerukunan umat beragama.
- 3) Meningkatkan kualitas pelayanan nikah dan rujuk.
- 4) Meningkatkan kualitas pengelolaan administrasi zakat dan wakaf.
- 5) Meningkatkan kualitas raudhatul athfal, madrasah, perguruan tinggi agama, pendidikan agama, dan pendidikan keagamaan.
- 6) Meningkatkan kualitas penyelenggaraan ibadah haji.
- 7) Mewujudkan zona integritas di lingkungan kerja Kantor Kementerian Agama Kota Batu.

Peneliti ingin menyimpulkan bahwa dalam misi-misi yang sudah tertulis diatas dapat dikaitkan dengan judul peneliti, karena untuk meningkatkan semua sumber daya manusia yang sudah dipilih dan ingin terciptanya mutu secara baik ataupun buruk, maka penyelenggara dan sumber daya manusia dari Kementerian Agama harus dedukasi dan dilakukannya pembinaan, karena beberapa manfaat dari adanya pembinaan akan membuat terstrukturnya suatu kegiatan dalam organisasi, peneliti berpendapat bahwa apapun kegiatan yang sudah disepakati dalam perencanaan lebih baik dicatat dan dibuatkan bagan-bagan untuk kinerja yang akan dikerjakan sebelumnya.

Untuk memudahkan kinerja kedepan maka dibuatkan kegiatan pembinaan guna menjadi wadah dalam program kinerja, dengan adanya pembinaan maka kinerja tersebut tersusun rapi dan membuat suatu pekerjaan berjalan dengan baik. Pembinaan kinerja juga memberikan

suatu hal positif yakni membimbing alurnya kegiatan kerja agar menjadikan mutu dalam hasil pekerjaan tersebut berkualitas.

4. Struktur Organisasi



Struktur organisasi lembaga merupakan garis hirarki yang mendeskripsikan komponen-komponen yang menyusun lembaga yang setiap individu dapat menempati bagan kinerja pada struktur organisasi tersebut, dan memiliki fungsi masing-masing dalam setiap bagan kinerja yang ditempati.

Seperti hasil data yang didapat oleh peneliti mengenai struktur organisasi disimpulkan bahwa yang setiap individu telah menduduki bagian bagian kerja ada yang sesuai ahli dalam bidangnya, kebanyakan yang menjadi kepala seksi dalam kemenag untuk yang sudah menempuh pendidikan magister dengan harapan kedepan memberikan kinerja yang baik dan berkualitas.

Dari kepala kantor yang telah diambil alih oleh Bapak Drs. H. Imam Nawawi, M. Fil. I, memiliki gelar magister ilmu filsafat yang menurut peneliti karena dalam kementerian agama yang berdasarkan apapun yang dilakukan berdasar agama maka beliau harus mempunyai ilmu lebih dalam dari bawahan. Ilmu filsafat akan menjadi dasar dalam keadaan kegiatan sehari-hari dimana telah menjadi kajian sistematis terhadap kehidupan, alam semesta, etika, moralitas, pengetahuan, pemikiran, dan gagasan politik yang dilakukan di dalam dunia Islam atau peradaban umat muslim dan berhubungan dengan ajaran-ajaran islam.⁶¹ Maka tidak salah dalam penetapan kepala kantor yang diberikan kepala beliau.

⁶¹Defini Filsafat Islam (online) (https://id.wikipedia.org/wiki/Filsafat_Islam) diakses pada tanggal 18 juni 2019 jam 20.00 wib

Kemudian beralih dalam Kepala Subbag Tata Usaha yang menjadi tugas oleh bapak H. Imam Turmudi yang peneliti berpendapat bahwa beliau telah memiliki banyak pengalaman kerja maka ditetapkan menjadi kasubbag tata usaha kantor kementerian agama kota batu. Sesuai dengan fungsi kepala subbag atau istilah lain peneliti menjadikan posisi itu manajer karena memiliki bawahan yang masih dinaungi oleh kasubag, dengan demikian manajer memiliki fungsi untuk merencanakan, mengelola, mengimplementasikan kebijakan yang telah dibuat, dari keuangan, administrasi, surat menyurat hingga inventaris yang harus dimanfaatkan yang telah diberikan oleh negara.

Bagian-bagian yang lain seperti kasi yang telah tertulis menjadi struktur dalam organisasi Kementerian Agama Kota Batu telah terlaksana dengan baik. Bimbingan masyarakat islam yang dikepalai oleh bapak Drs. Supriyadi karena beliau memiliki skill dan pengetahuan dalam bidang tersebut, pengalaman peneliti bertemu dengan beliau, beliau orangnya mempunyai sikap ramah dan gampang bergaul dalam lingkup baru, maka layak bapak Supriyadi memiliki posisi kepala bimbingan masyarakat, yang dimana secara umum dapat diketahui masyarakat tidak memiliki karakter yang sama semua. Dengan adanya kasi penyelenggara haji dan umroh yang diberikan kepada bapak Ahmad Faiz, S.Ag. M.H.I yang dimana memiliki dasar pendidikan sarjana agama dan dilanjutkan dengan pendidikan magister hukum islam. Menurut peneliti, maka jabatan ini relevan dengan skill bapak Ahmad Fauzi yang telah dimiliki. Pendidikan madrasah adalah salah satu dari bagian dalam kementerian agama yang

dimana dalam bagian kependidikan tersebut dilakukannya pembinaan untuk madrasah atau sekolah dilingkup kementerian agama kota batu, kepala pendidikan madrasah disini bapak Rohmatulloh, S. Sos, MM. Dalam Pais atau pendidikan agama dan keagamaan yang telah dipimpin oleh bapak Tri Nugraha Basuki. Dan terakhir Penyelenggara syariah, yang dipercayakan penuh oleh bapak kepala kantor kepada bapak Candra Nukhalish, SH yang memberikan pelayan kepada semua masyarakat dalam pengukuran arah kiblat, zakat dll yang telah saya lihat dan melihat proses demikian ketika masih Praktek Kerja disana.

5. Data Madrasah Dalam Kementerian Agama Kota Batu

Tabel 4.1

Jumlah Lembaga Pendidikan Madrasah Ibtidaiyah (MI)

No	NSM	Nama Madrasah	Alamat
1	111235790001	MIS Miftahul Ulum Batu	Jl. KH. Agus Salim 6 Sisir
2	111235790002	MIS Iskandar Sulaiman	Jl. Pusdik Arhanud No. 2 Pendem
3	111235790003	MIS Bustanul Ulum	Jl. Cempaka 25 Pesanggrahan
4	111235790004	MIS Thoriqul Huda	Jl. Raya Giripurno 01 Giripurno
5	111235790005	MIS Darul Ulum	Jl. Lahor 251 Pesanggrahan
6	111235790006	MIS Bahrul Ulum	Jl. Masjid 46 Bumiaji
7	111235790007	MIS Tarbiyatul Ulum	Jl. Wukir Gang VII Temas
8	111235790008	MIS Ihyaul Ulum Batu	Jl. Wukir Gang IV Temas Batu
9	111235790009	MIS Al-Hidayah	Jl. Patimura Gg.VI Temas
10	111235790010	MIS Baiturrohmah	Jl. Darsono 27 Ngaglik
11	111235790011	MIS Nurul Iman	Jl. Langsep, Caru, Pendem
12	111235790012	MIS Darul Hikam	Jl. Raya Klerek Torongrejo
13	111235790013	MIS Lukman Al Hakim	Jln. Indragiri VI/78 Sumberejo

14	111235790014	MIS As Salam	Jln. Makam No. 30 Beji
----	--------------	--------------	------------------------

Tabel 4.2

Jumlah Lembaga Pendidikan Madrasah Tsanawiyah (MTs)

No	NSM	Nama Madrasah	Alamat
1	121135790001	MTs Negeri Kota Batu	Jl. Pronoyudo Dadaprejo
2	121235790001	MTs Hasyim Asy'ari	Jl. Semeru 22 Sisir
3	121235790002	MTs Nurul Huda	Jl. Sakura 22 Giripurno
4	121235790003	MTs-SA Al Hidayah	Jl. Patimura Gg.VI Temas

Tabel 4.3

Jumlah Lembaga Pendidikan Madrasah Aliyah (MA)

No	NSM	Nama Madrasah	Alamat
1	131135790001	MAN Malang II	Jl. Pattimura No.25 Temas
2	131235790001	MAS Ma'arif	Jl. Gondorejo No.144 Oro-oro Ombo
3	131235790002	MA Bilingual	Jl. Pronoyudo Dadaprejo Tabel 4.3

6. Jumlah siswa pada lembaga pendidikan islam

Tabel 4.4

Jumlah Siswa Raudhatul Athfal (RA)

NO	NAMA RA	TAHUN PELAJARAN 2015/2016		JUMLAH	TAHUN PELAJARAN 2016/2017		JUMLAH
		L	P		L	P	
1	Al Khoiriyah	36	26	62	49	42	91
2	Cempaka Putih	89	77	166	71	76	147
3	Wachid Hasyim	14	16	30	17	10	27
4	Al Hidayah	27	26	53	28	35	63
5	Syarif Hidayatullah	43	37	80	44	41	85

6	Al Hasanah	49	59	108	73	78	151
7	Darul Ulum	59	34	93	36	37	73
8	Kartini	25	16	41	24	20	44
9	Thoriqul Huda	95	91	186	100	90	190
10	Al - Amin	22	21	43	30	30	60
11	Dewi Sartika	29	23	52	37	27	64
12	Nurul Jannah	78	75	153	70	88	158
13	Iskandar Sulaiman	29	43	72	34	32	66
14	Siti Khadijah	60	53	113	61	71	132
15	Al Ikhlas	21	17	38	19	18	37
16	Siti Fatimah	45	45	90	28	33	61
17	Nurul Iman	28	24	52	33	12	45
18	Ar Rohman	38	40	78	39	44	83
19	Muta'alimin	12	12	24	11	14	25
20	Miftahul Huda	12	8	20	17	17	34
21	Siti Hajar	20	21	41	17	19	36
22	Bina Amanah	10	9	19	18	15	33
JUMLAH		841	773	1614	856	849	1705

Tabel 4.5

Jumlah Siswa Madrasah Ibtidaiyah (MI)

NO	NAMA RA	TAHUN PELAJARAN 2015/2016		JUMLAH	TAHUN PELAJARAN 2016/2017		JUMLAH
		L	P		L	P	
1	Miftahul Ulum	309	362	671	382	403	785
2	Iskandar Sulaiman	163	139	302	160	151	311
3	Bustanul Ulum	331	282	613	354	298	652
4	Thoriqul Huda	114	102	216	117	107	224
5	Darul Ulum	103	90	193	119	84	203
6	Bahrul Ulum	92	98	190	100	93	193
7	Tarbiyatul Ulum	108	119	227	128	121	249
8	Ihyaual Ulum	90	81	171	77	110	187

9	Al-Hidayah	46	15	61	52	23	75
10	Baiturrohmah	58	54	112	76	68	144
11	Nurul Iman	40	30	70	36	23	59
12	Darul Hikam	33	38	71	45	44	89
13	Alam Luqman Al Hakim	106	102	208	145	139	284
14	Assalam	28	54	82	60	83	143
JUMLAH		1621	1566	3187	1851	1747	3598

Tabel 4.6
Jumlah Siswa Madrasah Tsanawiyah (MTs)

NO	NAMA RA	TAHUN PELAJARAN 2015/2016		JUMLAH	TAHUN PELAJARAN 2016/2017		JUMLAH
		L	P		L	P	
1	MTs Negeri Batu	338	480	818	338	497	835
2	Hasyim Asy'Ari	364	343	707	385	421	806
3	Nurul Huda	14	20	34	19	11	30
4	SA Al Hidayah	17	22	39	9	13	22
JUMLAH		733	865	1598	751	942	1693

Tabel 4.7
Jumlah Siswa Madrasah Aliyah (MA)

NO	NAMA RA	TAHUN PELAJARAN 2015/2016		JUMLAH	TAHUN PELAJARAN 2016/2017		JUMLAH
		L	P		L	P	
1	MAN Kota Batu	325	607	932	315	719	1034
2	MA Ma'arif Batu	42	37	79	38	34	72
3	MA Bilingual	72	131	203	96	217	313
JUMLAH		439	775	1214	449	970	1419

B. Hasil Penelitian

Peneliti dalam hal ini menggunakan instrumen pengumpulan data berupa wawancara, observasi, dan dokumentasi dalam melaksanakan penelitian yang berjudul Strategi Pembinaan Pimpinan Kasi Pendidikan Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Kepala Madrasah di Lingkungan Kementerian Agama Kota Batu. Wawancara dilakukan dengan beberapa beberapa informan yakni kasi pendidikan madrasah dan beberapa pengawas.

1. Perencanaan Strategi Pembinaan Dalam Meningkatkan Kinerja Kepala Madrasah.

Perencanaan merupakan langkah pertama yang dilaksanakan dalam mencapai tujuan. Terutama dalam bidang manajemen strategi, Adanya perencanaan yang telah disusun dengan baik menjadi dasar ketika program yang akan dicapai terdapat banyak masalah yang akan dihadapi. Maka dari itu perlunya perencanaan yang baik agar dapat meminimalisir kegagalan yang akan dihadapi.

Perencanaan strategi dalam pembinaan merupakan program rutin dari lembaga kedinasan maupun Kementerian Agama. Pembinaan ini dilakukan guna untuk meningkatkan kompetensi kepala madrasah yang masih perlu bimbingan dan memberikan inovasi untuk kepala madrasah yang sudah memenuhi standar. Semakin banyak kompetensi yang dikuasai oleh kepala madrasah akan berdampak baik dalam madrasah.

Program pembinaan kepala madrasah merupakan satu program yang memiliki urgensi yang sangat besar. Karena melalui kepala madrasah, sekolah dapat mendapatkan penilaian kualitas kinerja kepala madrasah yang

dapat dikembangkan sesuai dengan kompetensi yang dimilikinya hingga membawa nama baik atas prestasi yang diperoleh. Maka dari itu tahap pembinaan kepala madrasah harus direncanakan agar mendapat input yang diharapkan. Sebagaimana hasil wawancara dengan kasi pendidikan madrasa.

”...pada pembinaan yang dilakukan oleh pihak Kementerian Agama menggunakan kegiatan pembinaan, namun kalau menentukan peserta dalam pembinaan yaitu dengan cara penilaian dulu yang dinamakan PKK, yang dimana sudah ada format tersendiri dari kita, dari hasil PKK tersebut kami memberikan seperti angket kecocokan antara sekolah dengan angkat yang diisi, apabila sudah terpenuhi. Sesuai apa dengan apa yang kita harapkan, dan apabila tidak, maka akan diikutkan pembinaan..”⁶²

Pada proses kegiatan pembinaan kepala madrasah di Kementerian Agama Kota Batu pihak pendidikan madrasah dalam kemenag menentukan tahap seleksi siswa yang akan diikutkan dalam pembinaan, yaitu dengan menggunakan pembinaan metode pendampingan. Melalui tahap PKK, maka kepala madrasah yang masukpun akan didapatkan oleh kasi pendidikan madrasah dan tim pengawas baik dan berkompeten di bidangnya.

Dalam perencanaan kasi kepala madrasah dan tim pengawas lebih dominan menilai perihal manajerial dalam kepala madrasah, maka tindak lanjut dari kasi pendidikan madrasah dan tim memberikan masukan dalam pengelolaan dan administrasi Madrasah berdasarkan manajemen peningkatan mutu pendidikan di Madrasah binaan:

⁶²Hasil wawancara dengan Bapak Rohamtullah kasi pimpinan pendidikan madrasah 13 mei 2019 dikantor kemenag

- a. Pengembangan kurikulum Madrasah
- b. Pengembangan mulok
- c. Pengelolaan pelaksanaan kurikulum Madrasah
- d. Pengembangan kurikulum
- e. Penyusunan RKTS/M, RKAS/M
- f. Peraturan akademik
- g. Pelaksanaan pembelajaran
- h. Kemitraan dan kerjasama satuan pendidikan
- i. Pengawasan proses pembelajaran

Berdasarkan paparan data mengenai perencanaan pembinaan kepala madrasah, hal yang dilakukan pertama yaitu dari pihak kementerian agama adalah mempersiapkan pembina serta materi materi yang akan diberikan dalam pembinaan tersebut. Karena melalui pembina kegiatan pembinaan kepala madrasah manajerial akan memberikan dampak positif dalam madrasah agar lebih berjalan dengan lancar dan kepala madrasah dapat mengasah kemampuan dalam bidang kepemimpinan, manajerial, serta banyak skill yang harus imbang untuk mengembangkan madrasah tersebut. Bukan hanya sekedar melatih kompetensi yang dimiliki, namun kepala madrasah dapat mencetak prestasi terbaiknya untuk dirinya sendiri dan Madrasah.

Pembinaan kepala madrasah di Kementerian Agama Kota Batu dilaksanakan atas waktu yang telah ditentukan, seperti pada perencanaan pertama yang dilaksanakan oleh pihak kementerian agama atau pihak pusat, yang dimulai dari pembentukan panitia pembinaan, hingga penentuan langkah-langkah selanjutnya.

Sejalan dengan pernyataan tersebut, dalam pemilihan pembina pihak kasi dan tim pengawas selalu memperhatikan perkembangan dari madrasah masing-masing. Seperti pada hasil wawancara bersama Pengawas Mts dan MA.

“...untuk menindaklanjuti dalam kepanitian dari kegiatan pembinaan di Kantor Kementerian Agama Kota Batu ini diambil dari bapak ibu pengawas atau ada juga dari pihak atasan memberikan surat kerja kepada orang yang telah berkompeten, lalu yang dipersiapkan dalam perencanaan strategi tersebut yaitu materi-materi yang memberikan penjelasan untuk tugas fungsi dalam kepala madrasah, karena semua kepala madrasah tidak semua memiliki kapasitas keilmuan sama. Memberikan keilmuan kurikulum agar madrasah tidak ketinggalan dalam era modern....”⁶³

Pernyataan yang telah diberikan oleh salah satu dari tim pengawas memberikan pernyataan bahwa pembina yang terpilih dari atasan atau dari kepala seksi (kasi) dan tim pengawas tersendiri yang menjadi wewenang dalam adanya pengisi kegiatan binaan. Dengan terstrukturanya perencanaan maka akan memudahkan dalam binaan kepala madrasah. tahap-tahap yang peneliti tangkap ialah, yaitu: (1) visi misi diadakannya pembinaan, visi menurut peneliti adalah impian atau cita-cita dari sebuah ide pemikiran organisasi. Dengan adanya visi yang telah ditetapkan maka akan menumbuhkan komitmen dan semangat kinerja. Karena jika panitia atau kepala madrasah mengetahui apa yang dikerjakan maka timbul antusias untuk mengerjakan apa yang ditentukan. Selain itu yang dengan adanya visi misi dalam perencanaan maka akan mempermudah mengikuti serangkaian alur kinerja untuk mencapai keberhasilan dalam kegiatan pembinaan; (2) Pembentukam panitia dalam pembinaan serta mengidentivikasi objek dalam

⁶³Hasil wawancara dengan Ibu Jamilatus selaku pengawas 13 mei 2019 dikantor kemenag

pembinaan, pembentukan panitia guna untuk memberikan kewenangan kepada orang yang berkompeten dalam pembinaan, di Kementerian Agama Kota Baru ada beberapa yang berasal dari pegawai kantor Kemenag Kota Batu ataupun Kemenag lain dll; (3) Kegiatan dalam pembinaan, dengan mempermudah alur kegiatan pada acara, maka kasi pendidikan dan tim pengawas membuat alur kegiatan pada umumnya; (4) Perumusan pokok materi yang terkait dengan manajerial kepala madrasah.dengan adanya materi alangkah lebih mudahnya gagasan ide pokok tersebut dijadikan dokumen untuk pingingat dalam inti kegiatan.

Pelatihan Pengembangan Profesi Pengawas Madrasah Program Pengembangan Profesi Berkelanjutan (PPKB) di Kabupaten Malang dilaksanakan atas 3 tahapan, yakni *in service learning* 1, pelaksanaannya di mulai tanggal 4 s.d. 6 Juli 2018, bertempat di aula kemenag Kabupaten Malang. Hadir membuka acara pada kesempatan tersebut Kasubag Kankemenag Kab. Malang Bapak Dr. H. Muhajir, S.Pd. M.Ag dan dalam pegerahannya beliau menyampaikan pesan” pengawas sebagai pemegang jabatan tertinggi dalam jabatan guru harus bisa menjadi yang terdepan *update* ilmu pendidikan, pengawas harus meningkatkan kualitas dalam rangka menjadikan madrasah hebat, madrasah bermartabat”⁶⁴

Tahap kedua dari pelaksanaan kegiatan ini adalah *on job learning*, berupa praktik lapangan (penerapan materi *in service learning* 1) yaitu penilaian kinerja kepala madrasah binaan masing –masing pengawas dengan

⁶⁴ Data dari kementerian agama kota batu

sasaran minimal 10 kamad. Sedangkan termin 3 berupa in service learning 2 dengan materi pelaporan kegiatan PKKMM.

Pelatihan pengawas ini murni biaya mandiri. Begitupun peran serta pendma dalam memfasilitasi terselenggaranya kegiatan ini sangatlah membantu sehingga kegiatan yang berlangsung selama 3 hari ini berjalan dengan kondusif, tertib dan menyenangkan.

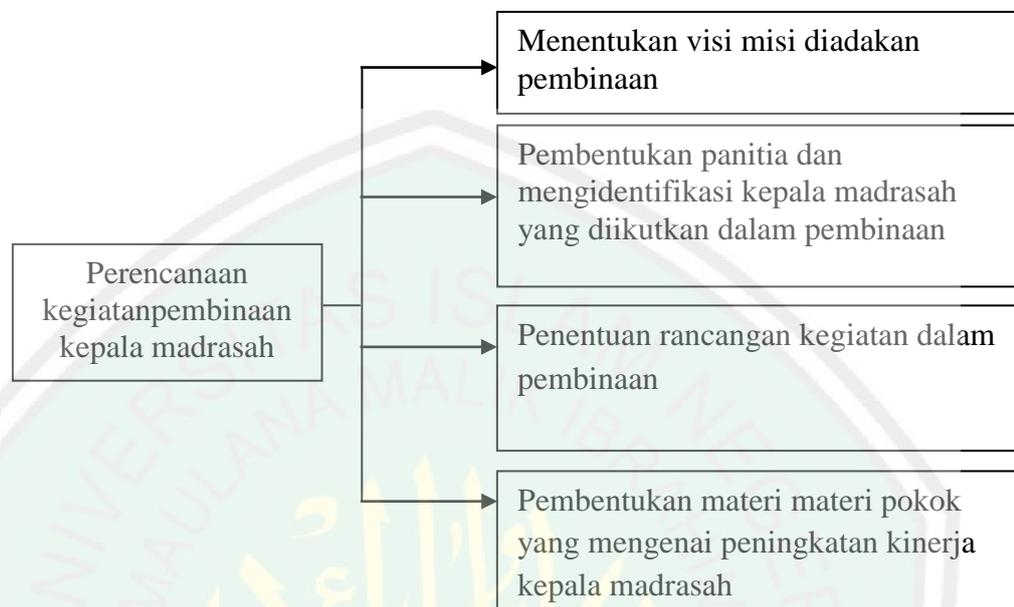
Adapun materi dalam perencanaan materi yang diberikan sebagai berikut :

Tabel 4.8

Perencanaan materi kegiatan

No	Materi	Narasumber /Fasilitator	Jumlah JP
1.	Kebijakan tentang Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan	Kasubag TU Kankemenag Kab. Malang	1 JP
2.	Sistem Penjaminan dan Peningkatan Mutu Kepala Madrasah	Kepala Seksi Pendidikan Madrasah Kementerian Agama Kab. Malang dan Kota Batu	1 JP
3.	Rincian Kegiatan PM dalam Pendampingan PKB KM	Master Trainer Provinsi	1 JP
4.	Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan Kepala Madrasah	Master Trainer Provinsi	2 JP
5.	Moda-moda PKB KM	Master Trainer Provinsi	2 JP
6.	Kompetensi Pengawas	Master Trainer Provinsi	2 JP
7.	Penilaian Kinerja Kepala Madrasah (PKKM)	Master Trainer Provinsi	5 JP
8.	Perencanaan PKB Kamad	Master Trainer Provinsi	5 JP
9.	Materi PKG oleh Kamad	Master Trainer Provinsi	3 JP
10.	Monev	Master Trainer Provinsi	2 JP
11.	Bedah Tugas dan fungsi Kepala Madrasah sesuai PMA No. 58 Tahun 2017	Master Trainer Provinsi	3 JP
12.	Bedah tugas dan fungsi guru (Permenpan RB 16 Tahun 2009 dan UU guru no 14 Tahun 2005)	Master Trainer Provinsi	4 JP

13.	Penyusunan Rencana Tindak Lanjut	Master Trainer Provinsi	1 JP
-----	----------------------------------	-------------------------	------



Gambar Bagan 4.2 Hasil temuan perencanaan strategi pembinaan pimpinan Kasi Pendidikan Madrasah dalam meningkatkan kinerja Kepala Madrasah.

2. Implementasi Strategi Pembinaan pimpinan Kasi Pendidikan Madrasah dalam meningkatkan kinerja Kepala Madrasah.

Implementasi merupakan wujud proses pelaksanaan manajemen dari perencanaan yang telah dibuat, namun adanya konsep dasar dari perencanaan, maka implementasi akan lebih mudah tercapai dikarenakan dari semua rangkaian kegiatan dapat dilaksanakan sesuai tujuan yang diharapkan. Biasanya dalam implementasinya masih akan menemui berbagai kendala dalam kegiatan, namun ketika sudah direncanakan setidaknya dapat meminimalisir kendala yang akan ditemui.

Aksi kegiatan dari manajemen strategi menurut peneliti merupakan tindakan dari hasil perencanaan yang telah disusun bersama sama koordinator. Dalam adanya pembinaan kepala madrasah menambah inovasi dan diberikan materi untuk bagaimana menjadi kepala madrasah. dengan pengimplementasian kegiatan-kegiatan yang telah dibuat, terutama dalam bidang pembinaan dari kasi pendidikan madrasah dalam meningkatkan kinerja kepala madrasah tersebut maka harapan kedepan agar memperbaiki kinerja yang masih belum sesuai dengan tugas fungsi kepala madrasah.

Implementasi dari kegiatan pembinaan kepala madrasah di lingkungan Kementerian Agama Kota Batu. Dari Tahap implementasi dari tahap perencanaan di pembentukan visi misi yang jelas, pembentukan, hingga terlaksana evaluasi yang dinamakan PKKMM dari kegiatan sebelum diadakannya kegiatan pembinaan. Dalam implementasi rangkaian kegiatan perencanaan yang telah dibuat, maka dilakukannya implementasi kegiatan pembinaan dari tahap hasil evaluasi PKKMM data-data kepala madrasah sudah terkumpul. Dan dalam situasi yang seperti ini, kasi pendidikan madrasah selalu berkomunikasi dan berkordinasi dengan seluruh bagian tim pengawas dan madrasah yang berhubungan dengan kegiatan pembinaan.

Secara keseluruhan Pembinaan disebut sebagai sebuah terhadap pola kehidupan yang direncanakan. Setiap orang memiliki tujuan hidup tertentu dan ia memiliki keinginan ingin mewujudkan tujuan hidup tersebut. Dalam pelaksanaan konsep pembinaan hendaknya didasarkan

pada hal bersifat efektif dan pragmatis dalam arti dapat memberikan pemecahan persoalan yang dihadapi dengan sebaik-baiknya, dan pragmatis dalam arti mendasarkan ialah fakta-fakta yang ada sesuai dengan kenyataan sehingga bermanfaat karena dapat diterapkan dalam praktek. Sebagaimana dari hasil wawancara dengan kasi pendidikan madrasah.

“...dengan adanya Pembinaan seperti ini kepala madrasah yang belum berkompentensi dalam tugas untuk menjadi kepala madrasah tersebut akan diberi masukan motivasi kerja untuk melakukan tugas lebih baik. memberi pembinaan dalam tujuan untuk memberikan pelatihan diklat atau bimtek untuk menjadikan kepala madrasah yang bekompetensi”⁶⁵

Kegiatan on job learning atau pembinaan merupakan kegiatan pokok dari kegiatan in service learning 1(materi) yang telah dibuat dibagian perencanaan, dengan sasaran kepala madrasah, diharapkan untuk mengembangkan kemampuan indhividu untuk memberikan kinerja kepala madrasah yang baik. Sedangkan pelaksana dari pelaksana pembinaan berasal dari master trainer provinsi, orang dalam kantor kemenag, kasi dan tim pengawas itu sendiri. Kegiatan yang dilakukan berupa penilaian kinerja kepala madrasah di Kementerian Agama Kota Batu masing-masing memiliki binaan minimal 10 kepala madrasah. Sebagaimana dari hasil wawancara dengan kasi pendidikan madrasah. sebagaimana wawancara dengan ibu pengawas terkait dengan adanya on job learning tersebut.

“...untuk secara formal akan selalu terjadawal, dalam hal ini karena melibatkan lebih banyak kepala madrasah, setidaknya ada 10 kepala madrasah namun jikalau untum tugas kami sebagai pengawas, kami selalu memantau dan

⁶⁵Hasil wawancara dengan kasi pendidikan madrasah 13 mei 2019

setiap bulannya ada kegiatan tersendiri agar kepala madrasah selalu mengikuti tugas sebagai kepala madrasah”

Adapun Guna kelancaran pelaksanaan PPKM oleh kasi pendidikan madrasah dan pengawas, dan mengingat singkatnya waktu yang tersedia, serta jauhnya sebagian besar lokasi madrasah binaan maka pengawas pusat berkoordinasi dengan Kasi Pendma agar sosialisasi PPKM pada kepala madrasah dilaksanakan secara massal. Dari koordinasi ini akhirnya disepakati dan langsung ditindaklanjuti pelaksanaan sosialisasi PPKM massal pada senin, 9 Juli 2018 bertempat di Aula Kantor Kementerian Agama Kab. Malang. Kegiatan sosialisasi ini dihadiri oleh seluruh kepala madrasah dari jenjang MI, MTs dan MA baik negeri maupun swasta, Pengawas Madrasah, Pengawas pusat selaku pendamping serta Kasubag TU dan Kasi Pendma.⁶⁶

In Service Learning 2

In service learning 2 dilaksanakan bersamaan dengan kegiatan diseminasi BIMTEK K13 yang dilaksanakan pada tanggal 6 Agustus 2018 bertempat di aula Kementerian Agama Kab. Malang.

Kegiatan *in service learning* adalah kegiatan yang dimana banyak madrasah yang terikat dalam hal pembinaan, wujud diadakannya ialah BIMTEK K13 karena hal ini menjadi solusi terbaik untuk memberikan pengenalan dan materi yang harus diterapkan dalam madrasah.

Pendampingan Kepala Madrasah

Kegiatan pendampingan yang dilakukan oleh pengawas pusat terhadap pengawas kemenag dalam pelaksanaan PPKM hanya melakukan

⁶⁶Data dari kementerian kemenag kota batu perihal pembinaan

monitoring pelaksanaan, yang selanjutnya dalam proses penyusunan laporan kegiatan. Disini terkait tentang wawancara dengan kasi pendidikan madrasah dalam tim pengawas.

“...di Kementerian Agama Kota Batu menaungi banyak madrasah, yang dimana tim pengawas sudah koordinasi perihal pendampingan, dan disini sudah dibagi tugas oleh kami, bahwa pengawas disini ada 3, untuk RA ada 1 pengawas, 1 untuk MI, dan 1 untuk Mts dan MA...”

Rencana Tindak Lanjut Kegiatan

Rencana tindak lanjut kegiatan adalah penyusunan laporan dan melaporkan hasil rekap kebutuhan pengembangan keprofesian berkelanjutan kepala madrasah berdasarkan hasil PKKMM yang telah dilakukan oleh pengawas kemenag langsung. Sebagaimana dari hasil wawancara dengan pengawas pendidikan madrasah.

“...adapun tindak lanjut demikian selalu dilakukan untuk mengontrol kembali kepala madrasah, yang masih belum relevan dengan materi acuan yang telah disepakati. Dengan adanya pengawas akan selalu mengontrol bisa setiap minggunya maupun ketika ada laporan yang tidak sesuai dengan kinerja...”⁶⁷

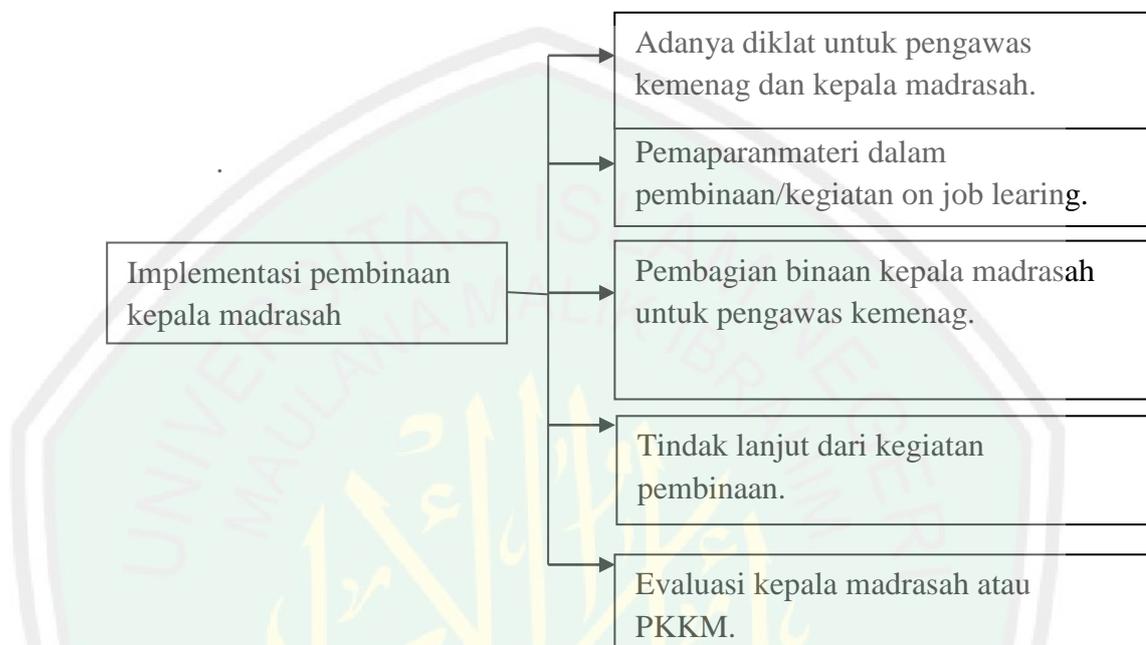
Faktor pendukung dan penghambat dalam pembinaan, dalam pendukung, yaitu :

- a. Materi yang dibawa dalam pembinaan sesuai dengan kebutuhan kepala madrasah.
- b. Menjelaskan tugas dan fungsi kepala madrasah, dan
- c. Waktu yang kondisional

Adapun penghambat yang terjadi dalam pembinaan yaitu :

⁶⁷Hasil wawancara dengan pengawas bu jamilah pada tanggal 20 mei 2019

- a. rasa malas dikarenakan dalam lingkup kecil, dan
- b. menjelang masa pensiun.



Gambar Bagan 4.3 Hasil temuan implementasi strategi pembinaan pimpinan Kasi Pendidikan Madrasah dalam meningkatkan kinerja Kepala Madrasah.

3. Hasil strategi pembinaan kasi pendidikan madrasah dalam meningkatkan kinerja kepala madrasah.

Hasil dari strategi pembinaan pimpinan kasi pendidikan madrasah dalam meningkatkan kinerja kepala madrasah di lingkungan Kementerian Agama Kota Batu. Hasil ini selalu didapatkan setelah melewati serangkaian proses penerimaan, mulai perencanaan dan pelaksanaan pembinaan.

Dengan adanya pembinaan tersebut maka kepala madrasah dapat mengetahui berbagai berikut.

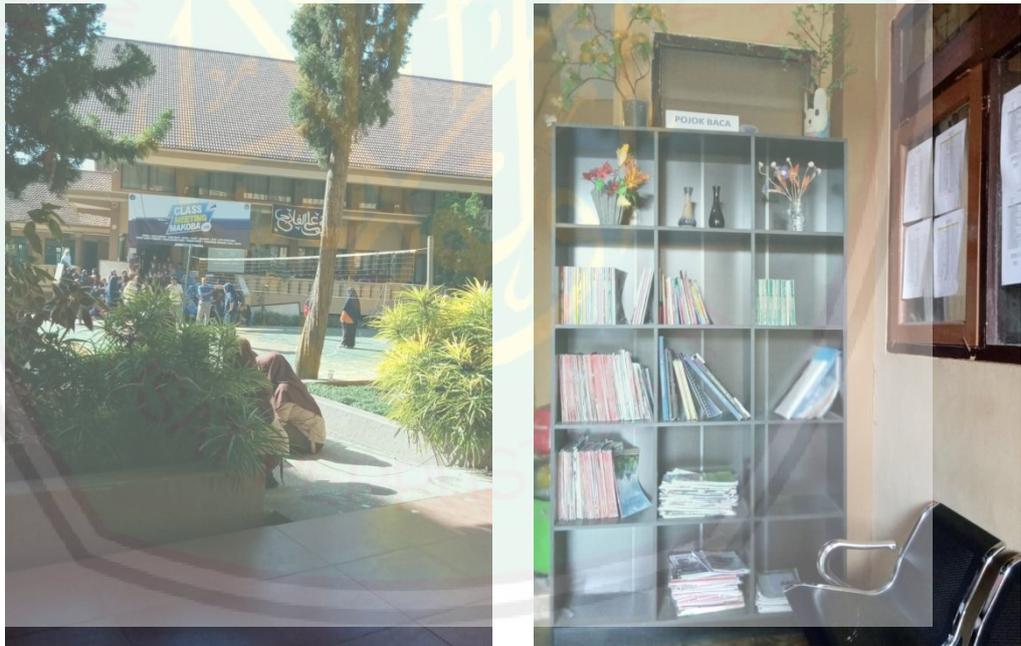
- a. Kepala Madrasah dapat mengetahui kelebihan dan kekurangan berdasarkan hasil nilai kerjanya.
- b. Kepala Madrasah menjadikan hasil penilaian kinerja sebagai acuan untuk meningkatkan keprofesiannya.
- c. Kanwil Kemenag Provinsi dan/atau Kab/Kota dapat menggunakan hasil penilaian kinerja Kepala Madrasah sebagai dasar untuk menghimpun informasi, menentukan kebutuhan peningkatan kompetensi, data profil kinerja Kepala Madrasah, dan bahan pertimbangan penugasan Kepala Madrasah sesuai kewenangannya.
- d. Yayasan/lembaga penyelenggara pendidikan dapat menggunakan hasil penilaian Kinerja Kepala Madrasah sebagai dasar untuk menghimpun informasi, menentukan kebutuhan peningkatan kompetensi, data profil kinerja Kepala Madrasah, dan bahan pertimbangan penugasan Kepala Madrasah di yayasan/lembaga tersebut.
- e. Direktorat Guru dan Tenaga Kependidikan Madrasah memperoleh data dan pemetaan mutu kinerja Kepala Madrasah secara nasional.

Hasil diadakan pembinaan dengan metode tersebut yaitu juga mengetahui kekurangan dalam madrasah seperti dalam perencanaan yang membahas pembinaan yaitu hal manajerial yang mempunyai hasil keseluruhan madrasah dalam lingkup kementerian agama kota batu.

Madrasah telah melaksanakan 8 (delapan) SNP:

- 1) 60% Madrasah yang melakukan review kurikulum
- 2) 60% Madrasah menyusun SI dan SKL mata pelajaran mulok sesuai pedoman penyusunan
- 3) Dalam perihal kurikulum
- 4) Belum memiliki peraturan akademik
- 5) Kerjasama antar satuan pendidikan masih kurang
- 6) Kerjasama dengan DUDI dan instansi terkait belum maksimal
- 7) Program supervise belum dilaksanakan sebagaimana mestinya.

Inovasi yang dilakukan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja, diambil dari sekolah MAN Kota Batu.



Gambar 4.1 Inovasi Kepala Madrasah MAN Kota Batu

BAB V

PEMBAHASAN

Pada bab ini disajikan pembahasan terkait temuan-temuan penelitian yang diperoleh peneliti melalui wawancara mendalam dengan beberapa informan yang bersangkutan, observasi lapangan dan juga studi dokumentasi mengenai strategi pembinaan pimpinan kasi pendidikan madrasah dalam meningkatkan kinerja kepala madrasah dilingkungan kementerian agama Kota Batu. Dalam bagian ini, temuan-temuan penelitian dibahas lebih lanjut dan dianalisis dengan dasar kajian konsep dan teori. Teori dan konsep tersebut yakni mengenai dari manajemen, strategi, pimpinan dan pembinaan.

Adapun dalam pembahasan ini ada tiga bagian pokok yang akan dibahas secara mendalam oleh peneliti, meliputi; 1) Perencanaan strategi pembinaan pimpinan kasi pendidikan madrasah dalam meningkatkan kinerja kepala madrasah; 2) implementasi strategi pembinaan pimpinan kasi pendidikan madrasah dalam meningkatkan kinerja kepala madrasah; 3) hasil strategi pembinaan pimpinan kasi pendidikan madrasah dalam meningkatkan kinerja kepala madrasah.

Dari hasil temuan peneliti yang ditemukan dilapangan, bahwa Kementerian Agama Kota Batu pada strategi pembinaan kasi pendidikan dan tim pengawas telah melaksanakan fungsi-fungsi manajemen dan strategi, dengan mencakup dari perencanaannya hingga implementasinya untuk mencapai tujuan yang akan dicapai. Dengan adanya perencanaan

yang telah ditetapkan diawal, sehingga dengan adanya strategi tersebut pelaksanaan pembinaan berjalan dengan baik serta dapat meminimalisir kegagalan.

1. Perencanaan Strategi Pembinaan Dalam Meningkatkan Kinerja Kepala Madrasah.

Manajemen dapat dirumuskan menjadi 4 pokok sebagai berikut; (a) perencanaan (*planning*) menunjukkan bahwa para manajer manajer memikirkan tujuan dan kegiatan sebelum melaksanakannya kegiatan ini berdasarkan cara, rencana, atau logika, bukan asal tebak; (b) pengorganisasian (*organization*) berarti para manajer mengoordinasikan sumber daya manusia dan sumber daya bahan yang dimiliki organisasi. semakin terpadu dan terarahnya pekerjaan, semakin efektif organisasi tersebut; (c) memimpin (*to lead*) menunjukkan cara para manajer mengarahkan dan mempengaruhi bawahannya, menggunakan orang lain untuk melaksanakan tugas tertentu, dengan menciptakan suasana tepat, mereka membantu bawahannya bekerja sebaik mungkin; (d) pengendalian (*controlling*) berarti para manajer berusaha untuk meyakini bahwa organisasi bergerak terarah dan mempunyai tujuan.

Perencanaan merupakan langkah pertama yang dilaksanakan dalam mencapai tujuan. Terutama dalam bidang manajemen strategi, Adanya perencanaan yang telah disusun dengan baik menjadi dasar ketika program yang akan dicapai terdapat banyak masalah yang akan dihadapi. Maka dari itu perlunya perencanaan yang baik agar dapat meminimalisir kegagalan yang akan dihadapi.

Dalam strategi pembinaan oleh pimpinan kasi dimulai dari pemahaman konsep manajemen yang didasari perencanaan, lalu implementasi, dan evaluasi atau hasil yang menjadi fungsi dalam manajemen, maka dari itu beberapa fungsi manajemen akan menjadi dasar terbentuknya langkah strategi, perencanaan juga akan menjadi manfaat dalam terbentuknya kegiatan agar sesuai fokus pencapaian yang diharapkan.

Melalui adanya perencanaan dalam strategi pembinaan maka telah disepakati dalam kebijakan yang akan dilakukan. Dari kesepakatan kasi pendidikan madrasah serta tim pengawas yang sudah mendapat wawasan dari pembinaan pusat. Maka disimpulkan untuk menggunakan metode pendampingan terhadap kepala madrasah agar kegiatan lebih efektif dan efisien. Kepala madrasah yang telah diikutkan pendampingan ataupun diklat dapat dibimbing dan menjadi *output* yang diharapkan untuk menjadi kepala madrasah yang memiliki karakter kepemimpinan, manajerial, dan menjadi supervisi dalam madrasah.

Adapun temuan terkait dalam perencanaan strategi pembinaan, bahwa hal yang pertama dilakukan untuk memberikan pembinaan kepala madrasah yaitu. 1) Menentukan visi misi terkait diadakannya pembinaan, 2) Pembentukan panitia dan mengidentifikasi kepala madrasah yang diikutkan dalam pembinaan, 3) Menyiapkan materi dalam kegiatan pembinaan. 4) Evaluasi dan tindak lanjut dalam kegiatan pembinaan.

Pemaparan temuan peneliti simpulkan relevan dengan adanya manajemen strategi dalam proses ini, seorang manajer hendaknya memanfaatkan sumber daya manusia yang ada untuk bersama merumuskan

formulasi yang efektif dan efisien guna mengembangkan BMT yang dikelola. Hal ini dimaksudkan agar timbulnya 4 rasa saling memiliki antara satu dengan yang lainnya sehingga mudah dalam melaksanakan semua formulasi yang telah ditetapkan. Terdapat beberapa langkah formulasi strategi yang harus dilakukan adalah.⁶⁸

- a. Perumusan visi (*mission determination*) yaitu pencitraan bagaimana lembaga bereksistensi, Merupakan penetapan sasaran dan objektif jangka panjang (visi) serta menentukan langkahlangkah apa saja yang harus diambil untuk mempertegas dan memperjelas prioritas fungsi-fungsi tiap manajemen perusahaan agar pekerja, top manajemen dan fungsional perusahaan dapat saling bersinergi dan berkolaborasi untuk mencapai visi sebagai \tujuan yang telah ditentukan.
- b. Asesmen lingkungan eksternal (*environmental external assessment*) yaitu mengakomodasi kebutuhan lingkungan akan kualitas pelayanan yang dapat disediakan oleh lembaga. Analisa yang dilakukan oleh perusahaan terkait pemahaman mendalam tentang kondisi/keadaan internal dan eksternal perusahaan dengan cara mengenali secara jelas factor-faktor berupa kekuatan kelemahan dari internal perusahaan serta peluang-ancaman yang muncul dari lingkungan eksternal perusahaan. Analisa ini bertujuan melihat pengaruh yang akan muncul dari faktor-faktor tersebut terhadap sasaran atau tujuan perusahaan dan agar perusahaan dapat mempertimbangkan secara tepat kebijakan strategis yang akan digunakan.

⁶⁸Rachmat, *Manajemen strategik* (Bandung : CV Pustaka Setia 2014) hlm 30.

- d. Asesmen organisasi (*organization assessment*) yaitu merumuskan dan mendaya gunakan sumber daya lembaga secara optimal,
- e. Penentuan strategi (*strategi setting*) yaitu memilih strategi yang paling tepat untuk mencapai tujuan yang ditetapkan dengan menyediakan anggaran, sarana dan prasarana, maupun fasilitas yang dibutuhkan untuk itu. Berbekal landasan visi dan misi, serta hasil analisa faktor-faktor lingkungan internal dan eksternal. Perusahaan merumuskan alternatif strategi-strategi yang sesuai dengan kapabilitas dan keadaan perusahaan diikuti dengan penilaian dan evaluasi kritis menggunakan penyesuaian objektif jangka panjang agar realisasi dari strategi tersebut dapat membawa hasil yang maksimal pada perusahaan dan selanjutnya strategi tersebutlah yang akan dipilih untuk direalisasikan.

Evaluasi Strategis adalah tahap yang terakhir adalah evaluasi strategi, yang dimaksud dengan evaluasi strategi adalah usaha-usaha untuk memonitor hasil-hasil dari perumusan (formulasi) dan penerapan (implementasi) strategi termasuk mengukur kinerja organisasi, serta mengambil langkah-langkah perbaikan jika diperlukan.⁶⁹

Dalam perencanaan pimpinan kasi pendidikan madrasah dan tim pengawas lebih condong untuk menilai bidang manajerial terhadap kepala madrasah. Maka dari itu, untuk mempermudah menentukan kepala madrasah yang akan diikuti dalam kegiatan pembinaan kasi pendidikan madrasah melihat hasil kinerja yang lebih terdahulu. Kecocokan dalam pernyataan tersebut sama dengan teori Kotler (1997) yang dikutip oleh

⁶⁹ David, Fred R., *Manajemen Strategi Konsep*, (Salemba Empat, Jakarta), hlm 86.

Abdul Halim menerangkan bahwa gaya kepemimpinan analitis. Dalam gaya kepemimpinan ini, pembuatan keputusan biasanya didasarkan pada proses analisis terutama analisis logika pada setiap informasi yang diperolehnya. Gaya ini beorientasi pada hasil dan menekankan rencana-rencana rinci serta berdimensi jangka panjang. Kepemimpinan model ini sangat mendewakan logika dengan menggunakan pendekatan-pendekatan masuk akal.⁷⁰

Dalam hal ini, kasi pendidikan madrasah selaku menjadi pemimpin atau manajer dalam lingkup bagian pendidikan madrasah harus memahami atau menjadi tauladan sehingga dapat membimbing kepada tim pengawas, pegawai serta terhadap kepala madrasah untuk menerapkan kinerja dalam materi materi yang sudah ditentukan.

Relevan dengan pendapat Soekarto Indrafachrudi bahwa kepemimpinan adalah suatu kegiatan dalam membimbing suatu kelompok sedemikian rupa sehingga tercapailah tujuan kelompok itu. Tujuan tersebut merupakan keputusan tujuan bersama. Di dalam suatu kelompok harus ada persatuan. Persatuan harus dibentuk dan dibina oleh pemimpin kelompok.⁷¹

Selanjutnya peneliti menyimpulkan dalam perencanaan yang ditekankan dalam pembinaan kepada kepala madrasah tersebut yaitu membuat materi materi dalam pembinaan tersebut yang dimana bertujuan untuk pengawas kemenag untuk diberikan tanggung jawab untuk

⁷⁰ Abdul Halim Usman. *Manajemen Strategis Syariah* (Jakarta Timur : PT. Bestari buana murni, 2015) , hlm 207-208

⁷¹ Soekarto Indrafachrudi, *Bagaimana Memimpin Sekolah Yang Efektif*, (Bogor: GHALIA INDONESIA, 2006), Hlm. 2.

memberikan edukasi kepada kepala madrasah, ada beberapa materi yang akan dijelaskan dalam pembinaan yang intinya peneliti ambil dari kata pengembangan.

Menurut peneliti kasi pendidikan madrasah berpacu dalam pengembangan madrasah, maka ditarik kesimpulan bahwa pengembangan adalah suatu proses dalam setiap individu atau organisasi dalam meningkatkan segala teknis kemampuan kepada dirinya untuk menjadikan lebih baik. Dari pemahaman tentang pengembangan tersebut, mendapatkan relevansi dengan yang dirumuskan oleh Handoko, yakni upaya lebih dalam memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap, sifat-sifat kepribadian.⁷² Maka dalam pendidikan itu sendiri harus mempunyai target-target yang menjadi acuan dalam kinerja kegiatan, seperti halnya pedoman materi pembinaan yang disepakati untuk menjadi penunjang kinerja yang lebih baik. Kata pengembangan juga aspek penting dalam pendidikan. Dengan adanya pengembangan maka kinerja kepala madrasah akan terlihat berjalan sesuai pedoman dan tidak sesuai.

Kebijakan dalam pengembangan dalam meningkatkan mutu pendidikan dalam madrasah ialah materi yang akan dibahas dalam pembinaan kepada kepala madrasah karena begitu pentingnya mutu dalam pendidikan, karena dari mutu pendidikan yang baik akan menghasilkan program kerja memuaskan serta melibatkan semua masyarakat sekolah agar terpenuhi kepuasan dalam berinteraksi dalam lembaga.

⁷²Hani Handoko, *Manajemen*, Edisi 2 (yogyakarta: BPFE, 2003), hlm 77

Pengembangan juga akan menjadi suatu dasar yang akan dikerjakan oleh kepala madrasah agar madrasah menjadi unggul dan mempunyai ciri khas pembeda dalam madrasah lainnya. Dengan pembinaan, kepala madrasah akan mengetahui lebih dalam tugas dan fungsi kepala madrasah.

Pengembangan menurut peneliti akan menjadi hal yang unik untuk diulas dalam pembinaan, karena yang mengikuti pembinaan tidak semua kepala madrasah yang mengetahui tugas dan fungsi kepala madrasah. Maka demikian, dalam kegiatan pembinaan diterangkan materi yang mengenai berbagai macam pengembangan atau inovasi sebagai kepala madrasah.

Pelatihan pembinaan pengawas ini murni biaya mandiri. Begitupun peran serta seksi pendidikan madrasah dalam memfasilitasi terselenggaranya kegiatan ini sangatlah membantu sehingga kegiatan yang berlangsung selama 3 hari ini berjalan dengan kondusif, tertib dan menyenangkan.

Peneliti menemukan temuan bahwa pembinaan akan dilaksanakan berupa praktik lapangan dalam penerapan materi yang sudah ditetapkan, masing-masing pengawas sudah memiliki binaan masing-masing untuk menindak lanjuti evaluasi setelah menerapkan tugas dan fungsi materi tersebut, pada umumnya pengawas mempunyai 10 binaan, namun perlu diketahui dalam kementerian agama Kota Batu karena masih minim madrasah, maka pengawas dibagi menjadi 3 bagian.

Dalam kegiatan pembinaan kepala madrasah dalam lingkup Kementerian Agama Kota Batu sudah berjalan dengan baik. Hal ini terbukti

sesuai dengan tahapan-tahapan perencanaan yang disusun dengan acuan berbagai macam program yang telah dibuat oleh tim program kerja tahunan.

Ajaran yang terkandung dalam sudut pandang Islam, peneliti berpendapat perencanaan adalah kunci pertama yang harus dimiliki untuk mengetahui apa yang dilakukan setelahnya.

Dalam pencapaian suatu tujuan, selalu dibuat perencanaan. Seperti yang telah diterangkan dalam QS. Al-Kahfi Ayat 23-24.

وَلَا تَقُولَنَّ لشيءٍ إِنِّي فَاعِلٌ ذَلِكَ غَدًا (23) إِلَّا أَنْ يَشَاءَ اللَّهُ وَانكُرْ رَبَّكَ إِذَا نَسِيتَ وَقُلْ عَسَى أَنْ يَهْدِيَنِّي رَبِّي لِأَقْرَبَ مِنْ هَذَا رَشَدًا (24)

“...Dan jangan sekali-kali kamu mengatakan tentang sesuatu: “Sesungguhnya aku akan mengerjakan ini besok pagi (23) kecuali (dengan menyebut): “Insyallah”. Dan ingatlah kepada Tuhanmu jika kamu lupa dan katakanlah: “Mudah-mudahan Tuhanku akan memberiku petunjuk kepada yang lebih dekat kebenarannya dari pada ini (24).”⁷³

Menurut riwayat, ada beberapa orang Quraisy bertanya kepada nabi Muhamad SAW tentang roh, kisah Ash-habul kahf (penghuni gua), dan kisah Dzulqarnain, lalu beliau menjawab, datanglah besok pagi kepadaku agar aku ceritakan kepadamu. Dan beliau tidak mengucapkan insyaAllah (artinya jika Allah Menghendaki). Tapi rupanya sampai besok harinya wahyu terlambat datang untuk menceritakan hal-hal tersebut dan Nabi tidak dapat menjawabnya. Dengan begitu turunlah ayat 23-24 diatas,

⁷³ Alqur'an dan terjemahnya. Al-Kahfi Ayat 23-24

sebagai pelajaran kepada Nabi, Allah Mengingatkan pula bilamana Nabi lupa menyebut insyaAllah haruslah segera menyebutkannya kemudian.

Selaras dengan ayat diatas, dijelaskan dalam suatu perencanaan yang bertujuan untuk mencapai suatu hal. Perlu adanya perencanaan yang semaksimal mungkin, dan bukan berarti rencana tersebut dapat berjalan dengan lancar dan sesuai dengan tujuan. Namun kita sebagai manusia yang sekedar merencanakan suatu tujuan yang diharapkan, tetap mengembalikan semua kepada sang pengatur. Kementerian Agama Kota Batu merupakan lembaga yang berlandaskan islam, jadi nilai-nilai agama islam sangat diterapkan dalam segala perencanaan yang dibuat, salah satunya dalam pencapaian kegiatan pembinaan kasi pendidikan madrasah dalam meningkatkan kinerja kepala madrasah yang telah direncanakan.

Dalam hal ini menurut peneliti sudah pimpinan kasi pendidikan madrasah sudah melakukan tindakan layaknya seorang manajer untuk membimbing pegawai, pengawas, dan kepala madrasah dengan baik, meski ada beberapa yang masih kurang.

2. Implementasi Strategi Pembinaan pimpinan Kasi Pendidikan Madrasah dalam meningkatkan kinerja Kepala Madrasah.

Implementasi dalam ilmu manajemen sama dengan proses pelaksanaan dari perencanaan yang telah dibuat. Dengan adanya perencanaan, maka implementasi dari semua rangkaian kegiatan dapat dilaksanakan sesuai tujuan yang diharapkan. Terkadang dalam implementasinya masih akan menemui berbagai kendala, namun ketika

sudah direncanakan setidaknya dapat meminimalisir kendala yang akan ditemui.

Implementasi dari manajemen strategi, merupakan titik utama dari perencanaan yang telah disusun. Dalam pengimplementasian kegiatan-kegiatan yang telah dibuat, terutama dalam bidang pembinaan dari kasi pendidikan madrasah dalam meningkatkan kinerja kepala madrasah.

Secara keseluruhan pembinaan disebut sebagai sebuah terhadap pola kehidupan yang direncanakan. Setiap orang memiliki tujuan hidup tertentu dan ia memiliki keinginan ingin mewujudkan tersebut. Dalam pelaksanaan konsep pembinaan hendaknya didasarkan pada hal bersifat efektif dan pragmatis dalam arti dapat memberikan pemecahan persoalan yang dihadapi dengan sebaik-baiknya, dan pragmatis dalam arti mendasarkan fakta-fakta yang ada sesuai dengan kenyataan sehingga bermanfaat karena dapat diterapkan dalam praktek.

Menurut peneliti implementasi dalam ilmu manajemen sama dengan proses pelaksanaan dari perencanaan yang telah dibuat. Dengan adanya perencanaan, maka implementasi dari semua rangkaian kegiatan dapat dilaksanakan sesuai tujuan yang diharapkan. Terkadang dalam implementasinya masih akan menemui berbagai kendala, namun ketika sudah direncanakan setidaknya dapat meminimalisir kendala yang akan ditemui.

Temuan dari peliti temuan pada implementasi strategi pembinaan terhadap kepala madrasah di lingkungan Kementerian Agama Kota Batu ini dalam meningkatkan kinerja kepala madrasah yang telah dipaparkan pada

bab sebelumnya meliputi hal, yaitu: a) Adanya diklat atau pembinaan untuk pengawas kemenag dan kepala madrasah; b) Pemaparan materi dalam pembinaan/kegiatan *on job learning*; c) Pembagian binaan kepala madrasah untuk pengawas kemenag. d) Tindak lanjut dari kegiatan pembinaan. e) Evaluasi kepala madrasah atau PKK. M.

Pelaksanaan kegiatan merupakan bagian terpenting dalam proses manajemen karena tanpa adanya pelaksanaan merupakan maka selalu menjadikan rencana nihil tanpa aksi manajemen itu sendiri. Pembinaan merupakan proses, cara membina dan penyempurnaan atau usaha tindakan dan kegiatan yang dilakukan untuk memperoleh hasil yang lebih baik. Pembinaan pada dasarnya merupakan aktivitas atau kegiatan yang dilakukan secara sadar, berencana, terarah, dan teratur secara bertanggung jawab dalam rangka penumbuhan, peningkatan dan mengembangkan kemampuan serta sumber-sumber yang tersedia untuk mencapai tujuan.

Kasi pendidikan yang menduduki jabatan tersebut telah dipercayai dan terpilih dari atasan untuk memberikan arahan yang baik untuk jadi pemimpin, relevansi ditemukan dikemukakan oleh Abdul Wahab dan Umairs bahwa kepemimpinan pendidikan adalah pemimpin yang proses keberadaannya dapat dipilih secara langsung, ditetapkan oleh yayasan, atau ditetapkan oleh pemerintah.⁷⁴

Dalam sudut islam menerangkan tentang kepemimpinan bahwa jadilah pemimpin yang menjadi contoh seperti firman Allah SWT pada ayat An-Nisa' 4:58:

⁷⁴Abd. Wahab H.S. & Umairs. *Kepemimpinan Pendidikan dan Kecerdasan Spiritual*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2011), hlm. 114

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ
النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ...."

*“Sesungguhnya Allâh menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil....”*⁷⁵

Ayat diatas menerangkan tentang mencakup seluruh manusia dalam melaksanakan segala amanat, dan yang paling utama dalam pelaksanaannya adalah bagi para pemimpin dan penguasa agar tidak terjadi kekeliruan dalam keharmonisan hidup didunia, dan senantiasa berusaha memberikan pelayanan terbaik dalam menegakkan keadilan yang telah Allah percayakan atas amanat yang telah mereka pikul dalam kebijakan-kebijakan mereka.

Dengan adanya pemimpin akan ada yang memberikan intruksi dalam semua kegiatan organisasi. Seorang pemimpin juga harus memahami keadaan dalam apa yang dikerjakan dari mulai konsep perencanaan, kelebihan dan kekurangan implementasi dari konsep tersebut, dan tidak lupa dalam hal memahami karakter pegawai-pegawai yang dimiliki.

Dalam kepemimpinan kasi pendidikan madrasah peneliti mendapatkan temuan bahwa dilakukannya pembinaan untuk kepala

⁷⁵Syamhudi.K.S.Faedah dari Dua Ayat tentang Kepemimpinan,
(Online),(<https://almanhaj.or.id/9665-faedah-dari-dua-ayat-tentang-kepemimpinan.html>),diakses tanggal 23 Juni 2019. Jam 20.00 wib

madrasah dan pengawas dengan bertujuan agar objek pembinaan mengembangkan kemampuan dengan materi-materi yang telah ditentukan.

Pernyataan tersebut sesuai dengan teori yang Ahmad Tanzeh bahwa pembinaan juga dapat diartikan bantuan dari seseorang atau sekelompok orang yang ditunjukan kepada orang atau sekelompok orang lain melalui materi pembinaan dengan tujuan dapat mengembangkan kemampuan, sehingga tercapai apa yang diharapkan.⁷⁶

Kepemimpinan memiliki tanggung jawab untuk membina dan membimbing untuk memberikan pelayan terbaik untuk teman kerja dalam organisasi tersebut. Dengan terciptanya kepemimpinan yang baik, maka membuat keharmonisan dalam organisasi dan mempermudah semua kegiatan yang diciptakan oleh organisasi atau lembaga tersebut.

Dalam kepemimpinan kasi pendidikan madrasah dan tim pengawas kementerian kota batu telah sepakat dalam hal untuk memberikan sarana lebih baik adanya pembinaan dengan strategi metode pendampingan, pengawas kantor Kementerian Agama Kota Batu memiliki pemahaman serta pegetahuan dari pengawas pusat yang diadakan sesuai jadwal tertentu.

Pembinaan dengan strategi pendampingan memberikan solusi menjadi kegiatan yang lebih praktis, dengan materi yang telah ditentukan akan memberikan wawasan kembali untuk kepala madrasah yang belum melaksanakan tugas dengan baik. Pembinaan tersebut akan diharapkan

⁷⁶ Ahmad Tanzeh, *Pengantar Metode Penelitian*, (Yogyakarta : Teras, 2009) hlm. 144.

menjadi sebuah kegiatan untuk meningkatkan kinerja dalam kepala madrasah.

Pembinaan berasal dari kata bina, yang mendapat imbuhan pe-an, sehingga menjadi kata pembinaan. Pembinaan adalah usaha, tindakan, dan kegiatan yang dilakukan secara efisien dan efektif untuk memperoleh hasil yang lebih baik.⁷⁷ Melalui dengan adanya kebijakan inovasi dalam pembinaan, maka tim pengawas yang telah berkerja sama dengan pimpinan kasi pendidikan madrasah menetapkan pembinaan dengan metode pendampingan dengan tujuan kegiatan atau tindakan lebih efektif dan efisien.

Dalam semua materi yang sudah dipaparkan akan menjadi sebuah acuan dalam bentuk kinerja kepala madrasah. Dan untuk mencapai maksimal dari pembinaan, maka diharapkan dari pihak kasi dan tim pengawas dalam pendidikan terhadap kepala madrasah untuk melakukan inovasi tersendiri, mengasah kemampuan, dasar pemikiran, hingga mengembangkan kepribadian dari kepala madrasah. Relevansi ditemukan bahwa pembinaan adalah upaya pendidikan formal maupun non formal yang dilakukan secara sadar, berencana, terarah, teratur, dan bertanggung jawab dalam rangka memperkenalkan, menumbuhkan, membimbing, dan mengembangkan suatu dasar-dasar kepribadiannya seimbang, utuh dan selaras, pengetahuan dan keterampilan sesuai dengan bakat, kecenderungan/keinginan serta kemampuan-kemampuannya sebagai bekal, untuk selanjutnya atas perkasa sendiri menambah, meningkatkan

⁷⁷ Defini Pembinaan Arti Kata (online) <http://www.artikata.com/arti-360090-pembinaan.html>, diakses 18 Januari 2019. Jam 21.00 wib

dan mengembangkan dirinya, sesamanya maupun lingkungannya ke arah tercapainya martabat, mutu dan kemampuan manusiawi yang optimal dan pribadi yang mandiri.⁷⁸

Strategi pendampingan dengan cara pendekatan berkomunikasi langsung memang selalu memiliki kelebihan interaksi yang lebih mendalam dibandingkan dari adanya pembinaan diklat secara umum, karena dengan demikian, kepala madrasah dan pengawas dapat lebih lama, tidak terikat waktu dan lebih fleksibel dalam pembinaan.

Salah satu digunakan untuk membuat kepala madrasah dengan adanya kesepakatan dalam hasil PKKMM yang belum memenuhi harapan untuk meningkatkan kinerja lebih baik. Kepala madrasah akan langsung terlibat dalam pembinaan dan dapat mengevaluasi diri sendiri terhadap kinerja sebelumnya, maka dari itu kepala madrasah akan belajar dari pengalaman sendiri. Menurut Mangunhardjana untuk melakukan pembinaan ada beberapa pendekatan yang harus diperhatikan oleh seorang pembina dengan menggunakan pendekatan eksperiensial (*experientiel approach*), dalam pendekatan ini menempatkan bahwa peserta didik langsung terlibat di dalam pembinaan, ini disebut sebagai belajar yang sejati, karena pengalaman pribadi dan langsung terlibat dalam situasi tersebut.⁷⁹

Evaluasi yang dilakukan tim pengawas dengan cara pengumpulan kenyataan secara sistematis untuk menetapkan apakah dalam kenyataannya terjadi perubahan dalam lembaga atau dengan menetapkan

⁷⁸ Simanjuntak, B., I. L. Pasaribu, *Membina dan Mengembangkan GenerasiMuda*, (Bandung: Tarsito, 1990), hlm. 84.

⁷⁹ Mangunhardjana, *Pembinaan, Arti dan Metodenya*, (Yogyakarta:Kanimus, 1986), hlm. 17

sejauh mana tingkat perubahan dalam lembaga tersebut. Keberhasilan pembinaan akan terlihat dalam tahap evaluasi, karena dalam evaluasi kasi dan tim pengawas mengecek benar atau tidaknya strategi yang dipakai dalam mengelola lembaga. Benar atau tidaknya strategi yang dipakai

Untuk peneliti bagian untuk menerapkan strategi untuk pembinaan sangat efektif karena mengetahui masih minimnya madrasah, dalam naungan Kementerian Agama Kota Batu

3. Hasil Strategi Pembinaan pimpinan Kasi Pendidikan Madrasah dalam meningkatkan kinerja Kepala Madrasah.

Hasil dari strategi pembinaan pimpinan Kepala Seksi (Kasi) Pendidikan Madrasah dalam meningkatkan kinerja kepala madrasah di lingkungan Kementerian Agama Kota Batu. Hasil ini selalu didapatkan setelah melewati serangkaian proses pembinaan, mulai dari penetapan perencanaan, implementasi pembinaan yang telah dilakukan secara bertahap.

Strategi dalam pembinaan bertujuan untuk meningkatkan kinerja kepala madrasah dilingkungan Kementerian Agama Kota Batu telah dipaparkan dan dijelaskan pada bab sebelumnya. Adapun hasil temuan dari peneliti terkait hasil pembinaan dengan strategi pendampingan ialah inovasi-inovasi dari kepala madrasah yang berada dilingkungan Kementerian Agama Kota Batu.

Hasil secara kuantitatif dari manajemen kesiswaan pada kegiatan pembinaan baru dalam meningkatkan kinerja kepala madrasah di

Kementerian Agama Kota Batu yaitu hampir maksimalnya dalam pelaksanaan kinerja tugas dan fungsi kepala madrasah dalam tahun 2017/2018, peneliti berargumen perihal terjadi peningkatan dalam kualitas kinerja kepala madrasah dikarenakan kantor Kementerian Agama Kota Batu selalu mengawasi kinerja kepala madrasah dan seluruh masyarakat sekolah tersebut. Pada program kegiatan tahun ajaran 2017/ 2018. Menurut hasil data yang didapatkan bahwa 60% keberhasilan masih jauh dalam harapan pembinaan dari 8 SNP.⁸⁰

Namun dengan demikian peneliti telah menemukan hal unik dari hasil pembinaan madrasah yang dilakukan dari sekolah MAN Kota Batu. Berdasarkan perencanaan dan implementasi dari hasil pembinaan kepala madrasah lingkungan Kementerian Agama Kota Batu, peneliti mencari data dalam inovasi kepala madrasah di MAN Kota Batu. Bahwa lembaga tersebut mengadakan beberapa kegiatan yang dimana tidak semua madrasah selalu mengadakannya. Salah satunya yaitu: a) Kegiatan galaksi seperti pentas seni yang selalu diadakan akhir semester ganjil untuk menjaga silaturahmi dalam madrasah dan semua masyarakat dalam atau luar, dengan adanya kegiatan ini juga memberikan dampak positif yaitu guru dapat mengetahui secara tidak langsung bakat kelebihan siswa dalam berbagai bidang seni yang menjadi fasilitas madrasah, b) Wujud inovasi kepala madrasah yang ingin membuat madrasah maju ialah membuatkan setiap pojok tempat dengan adanya perpustakaan kecil yang bertujuan agar siswa ingin membaca. Pernyataan tersebut dapat dikaitkan dengan teori yang

⁸⁰Data dari Kementerian Agama Kota Batu terkait pencapaian kinerja kepala madrasah

dikemukakan oleh Gibson bahwa kinerja seseorang ditentukan oleh kemampuan dan motivasinya untuk melaksanakan pekerjaan. Selanjutnya dikatakan pelaksanaan pekerjaan ditentukan oleh interaksi kemampuan dan dapat dinilai dari dasar motivasi.⁸¹

Dengan adanya pembinaan tersebut maka kepala madrasah dapat mengetahui berbagai perihal berikut.

1. Kepala Madrasah dapat mengetahui kelebihan dan kekurangan berdasarkan hasil nilai kerjanya yang diambil dari hasil PKKM.
2. Kepala Madrasah menjadikan hasil penilaian kinerja sebagai acuan untuk meningkatkan keprofesiannya.

Dengan adanya monitoring kepala madrasah dapat mengetahui prosesnya selama satu tahun yang sudah terlaksana, penilaian juga banyak dampak positif dari terlaksananya monitoring tersebut. Penilaian dilakukan untuk mengukur sejauh mana kinerja yang telah dilakukan, apakah sesuai dengan rencana atau belum terlaksana. Penilaian ini akan mengerucut pada evaluasi. Dalam evaluasi tersebut akan ada namanya perbaikan program atau hal lain.

Manfaat adanya penilaian terhadap kepala madrasah tersebut akan menjadikan motivasi kepada kepala madrasah yang belum berkompeten, agar lebih semangat untuk mengikuti bimtek dan diklat, namun jika hanya beberapa yang belum berkompeten, maka akan dilaksanakan pendampingan agar kegiatan lebih efektif dan efisien.

⁸¹H. Ismail Nawawi Uha. *Budaya Organisasi Kepemimpinan dan Kinerja*. (Jakarta :PRENADAMEDIA GRUP, 2010), hlm 212-213

3. Kanwil Kemenag Provinsi dan/ atau Kab/Kota/Kota Batu dapat menggunakan hasil penilaian kinerja Kepala Madrasah sebagai dasar untuk menghimpun informasi, menentukan kebutuhan peningkatan kompetensi, data profil kinerja Kepala Madrasah, dan menjadi bahan pertimbangan penugasan Kepala Madrasah sesuai kewenangannya.
4. Yayasan/lembaga penyelenggara pendidikan dapat menggunakan hasil penilaian Kinerja Kepala Madrasah sebagai dasar untuk menghimpun informasi, menentukan kebutuhan peningkatan kompetensi, data profil kinerja Kepala Madrasah, dan bahan pertimbangan penugasan Kepala Madrasah di yayasan/lembaga tersebut.
5. Direktorat Guru dan Tenaga Kependidikan Madrasah memperoleh data dan pemetaan mutu kinerja Kepala Madrasah secara nasional.

Dari hasil strategi pembinaan kepala madrasah juga memberikan dampak positif kepada kepala madrasah dalam kreatif, karena dalam Hasil dari pembinaan ada banyak hal yang dinilai, namun tidak seperti biasanya ada kepala madrasah yang membuat kegiatan lebih dari kegiatan biasanya. Maka harapan dari pimpinan kasi pendidikan madrasah, tim pengawas dan kepala madrasah serta semua yang terlibat dalam pendidikan memiliki cita-cita yang sama sesuai dengan visi misi pendidikan nasional.

BAB VI

KESIMPULAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis data yang telah peneliti paparkan, terkait strategi pembinaan dalam Pimpinan Kasi Pendidikan Madrasah dalam meningkatkan kinerja Kepala Madrasah dalam lingkungan Kementerian Agama Kota Batu, yang telah diuraikan pada masing-masing bab, maka peneliti akan memberikan kesimpulan pada bab ini. Adapun kesimpulannya, sebagai berikut:

1. Perencanaan dalam strategi pembinaan dalam pimpinan kasi pendidikan madrasah dalam meningkatkan kinerja kepala madrasah yang ditetapkan Kementerian Agama Kota Batu telah dilaksanakan dengan baik sesuai dengan indikator tujuan dari penilaian atau PKKMM dan tujuan pemerintah. Sedangkan perencanaan manajemen kesiswaan pada kegiatan pembinaan siswa non akademik yaitu dengan tahapan-tahapan sebagai berikut; a) mempersiapkan pembina, tidak hanya untuk sekedar membina namun untuk memberi arahan serta inovasi dalam meningkatkan kinerja kepala madrasah. melat; b) membentuk koordinator masing-masing pembina; c) setiap kepala madrasah yang akan mengikuti pembinaan dikarenakan ada yang memenuhi kompetensi tugas dan fungsi kepala madrasah seta peningkatan kinerja kepala madrasah yang sudah melaksanakan tugas fungsi dari kepala madrasah.
2. Implementasi strategi pembinaan dalam pimpinan Kasi Pendidikan Madrasah dalam meningkatkan kinerja kepala maadrasah sudah

terlaksana dengan baik, adapun metode yang digunakan yaitu dengan diadakannya diklat, bimtek, seminar hingga pendampingan yang dilaksanakan oleh kasi pendidikan dan pengawas yang telah terlaksana sebagai berikut: a) pembinaan selalu terjadwal dalam kegiatan tahunan, namun kondisional apabila adanya informasi baru terkait dari pihak kemendikbud atau atasan lainnya. b) selalu memberi arahan yang sesuai dengan tugas dan fungsi untuk perbaikan kinerja yang akan datang. c) kasi pendidikan madrasah menyebarkan informasi terbaru dalam pendidikan, lalu diadakan pembinaan atau semacam lainnya.

3. Melalui perencanaan hingga implementasi dari Strategi Pembinaan terhadap kinerja kepala madrasah sudah berjalan dengan baik. Terbukti dalam hasil wawancara kepada pengawas dan kasi pendidikan madrasah siswa yang terjun dalam kegiatan tersebut, namun untuk lebih optimalnya pembinaan dilakukan pendampingan untuk tindak lanjut apabila ada kepala madrasah yang masih belum memahami tugas dan fungsi kepala madrasah.

B. SARAN

Berdasarkan kesimpulan yang telah dipaparkan, selanjutnya diajukan saran-saran dari peneliti, sebagai berikut:

1. Kepada Panitia Penyelenggara Pembinaan, diharapkan dapat lebih meningkatkan pelayanan yang sudah baik terhadap kepala madrasah agar dapat selalu memberikan yang terbaik pada setiap kegiatan pembinaan tersebut, terutama pada bidang

manajerial kepala madrasah. Pada kegiatan pembinaan yang diwadahi dalam kegiatan diklat, bimtek, *life skill* yang kurang aktif, dapat terlaksana dengan aktif kembali. Penambahan kuota kepala madrasah yang masih butuh pembinaan, karena banyaknya peminat yang ingin mendalami ilmu dalam kepala madrasah.

2. Kepada peneliti, diharapkan peneliti dapat memperhatikan proses yang telah terlaksana berupa perencanaan dan implementasi dari strategi pembinaan kasi pendidikan madrasah atau yang lain, sehingga peneliti dapat mengimplikasinya ketika sudah berada lingkungan lembaga kelak.
3. Kepada akademisi, diharapkan kepada akademisi yang akan melaksanakan penelitian mengenai strategi pembinaan kasi pendidikan madrasah dalam meningkatkan kinerja kepala madrasah, dapat lebih mengembangkan kajian-kajian yang sudah ada mengenai kegiatan pembinaan kepala madrasah. Agar kepala madrasah dapat memiliki keahlian berdasarkan bakat dan kemampuan. Sehingga kepala madrasah memiliki keahlian lebih sesuai kemampuan yang dimiliki.

DAFTAR PUSTAKA

- Al-Qur'an dan Terjemahnya*. 2008. Bandung: Diponegoro.
- Ardana, I.K.; Mujiati, N.W.; & Utama, I.W.M. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Arikunto, S. 1989. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktis*. Jakarta: Bima Karya.
- Defini Pembinaan. Arti Kata (online). (<http://www.artikata.com/arti-360090-pembinaan.html>), diakses 18 Januari 2019.
- Defini Filsafat Islam (online) (https://id.wikipedia.org/wiki/Filsafat_Islam) diakses pada tanggal 18 juni 2019 jam 20.00 wib
- Direktorat Pendidikan Madrasah. 2006. *Arah Kebijakan Pengembangan Madrasah di Indonesia*. Jakarta: Departemen Agama Republik Indonesia.
- Fattah, N. 2008. *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Ghony, M.D.& Almanshur, F. 2016. *Metodologi Penelitian Kualitatif, Edisi Revisi*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Hadi, S. 1993. *Metodologi Research I*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Handoko, T.H. 2015. *Manajemen, Edisi 2*. Yogyakarta: BPFE.
- Indar, D. 1995. *Perencanaan Pendidikan Strategi dan Implementasinya*. Surabaya: Karya Abditama.
- Ireland, R.D., dkk. 2002. *Manajemen Strategi: Daya Saing dan Globalisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Kamus Besar Bahasa Indonesia Edisi V*. 2016. Jakarta: Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia.
- Kompri. 2017. *Manajemen Pendidikan (Komponen-Komponen Elementer Kemajuan Sekolah)*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Lukiastuti, F. 2011. *Manajemen Strategik dalam Organisasi*. Jakarta: Buku Seru.
- Lukiastuti, F. & Hamdani, M. 2013. *Manajemen Strategik dalam Organisasi*. Yogyakarta: CAPS.

- Mangunhardjana.1986. *Pembinaan, Arti dan Metodenya*. Yogyakarta: Kanisius.
- Margono. 2003.*Metode Penelitian Pendidikan*.Jakarta: AsdiMahasatya.
- Maulana, H.&Gumelar, G.2013. *Psikologi Komunikasi dan Persuasi*. Jakarta: Akademia Permata.
- Moleong, L.J. 2002. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Moleong, L.J. 2013. *Metodologi Penelitian Kualitatif, Edisi Revisi*.Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mulyadi. 2010. *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Budaya Mutu*. Malang: UIN Maliki Press.
- Nawawi, I. 2010. *Budaya Organisasi Kepemimpinan dan Kinerja*. Jakarta: Prenadamedia Grup.
- Rachmat.2013. *Manajemen Strategik*. Bandung: Pustaka Setia.
- Sagala, S. 2013.*Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*.Bandung: Alfabeta.
- Severin, W.J. & Tankard, J.W.,Jr.2009. *Teori Komunikasi Sejarah, Metode, dan Terapan di Dalam Media Massa*. Jakarta: Kencana Prenada.
- Silalahi, U. 2002.*Pemahaman Praktik Asas-Asas Manajemen*. Bandung: Mandar Maju.
- Simanjuntak, B., & Pasaribu, I.L. 1990. *Membina dan Mengembangkan GenerasiMuda*. Bandung: Tarsito.
- Sugiono. 2016. *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sukandarrumidi. 2004. *Metode Penelitian: Petunjuk Praktis untuk Penelitian Pemula*. Yogyakarta:GadjahMadaUniversityPress.
- Sukmadinat, N.S. 2005. *Metodologi Penelitian Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Suprayogo, I. 1999. *Revolusi Visi Pendidikan Islam*. Malang: STAIN Press.
- Suryabrata, S. 1998. *Metodologi Penelitian*. Jakarta: Grafindo Persada.

Syamhudi, K. Tanpa Tahun. *Faedah dari Dua Ayat tentang Kepemimpinan*, (Online), (<https://almanhaj.or.id/9665-faedah-dari-dua-ayat-tentang-kepemimpinan.html>), diakses tanggal 23 Juni 2019.

Tanzeh, A. 2009. *Pengantar Metode Penelitian*. Yogyakarta: Teras.

Terry, G.R. 2003. *Prinsip-Prinsip Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara.

Umar, H. 2010. *Desain Penelitian Manajemen Strategik*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.

Umiarso & H.S., Abdul W. 2011. *Kepemimpinan Pendidikan dan Kecerdasan Spiritual*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.

Usman, A.H. 2015. *Manajemen Strategis Syariah*. Jakarta: Bestari Buana Murni.





LAMPIRAN-LAMPIRAN



LAMPIRAN 1.
Bukti Konsultasi Skripsi



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
 UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN
 Jalan Gajayana 50, Telepon (0341) 552398 Faximile (0341) 552398 Malang
 http:// fitk.uin-malang.ac.id/ email :fitk@uin-malang.ac.id

BUKTI KONSULTASI SKRIPSI
JURUSAN MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM

Nama : Rizky Wahyu Pratama K
 NIM : 15170017
 Judul : Strategi Pembinaan Karsi Pendidikan
 Madrasah dalam meningkatkan Kinerja Kepala
 madrasah di lingkungan Kementerian Agama Kota Batu
 Dosen Pembimbing : Dr. H. Mulyono, MA

No.	Tgl/ Bln/ Tha	Materi Konsultasi	Tanda Tangan Pembimbing Skripsi
1.		Konsultasi BAB IV	
2.		konsultasi BAB V	
3.		Konsultasi revisi dari BAB IV	
4.		— " — BAB V	
5.		revisi BAB IV	
6.		REVISI BAB V	
7.		konul terakhir	
8.		ACC.	
9.			
10.			

Malang,20.....

Mengetahui
 Ketua Jurusan MPI,

Dr. H. Mulyono, MA.
 NIP. 19660626 200501 1 003



Certificate No. ID08/1219



LAMPIRAN 2.
Surat Izin Penelitian Dari
Kantor Kemenag Kota Batu



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KOTA BATU

Jalan Sultan Agung Nomor 10 Kota Batu
Telepon (0341) 512123; Faksimile (0341) 512988
Website: <http://kemenag.batukota.web.id> ; E-mail: kotabatu@kemenag.go.id

Nomor : B-641/Kk.13.36/4/TL.00/5/2019
Lamp. : -
Sifat : Biasa
Hal : Rekomendasi

9 Mei 2019

Yth . Kasi Pendma

Di Tempat

Menindaklanjuti surat dari UIN Maulana Malik Ibrahim Malang Nomor 1000/Un.03.1/TL.00.1/04/2019 tanggal 15 April 2019 hal Izin Penelitian, atas nama mahasiswa berikut :

Nama : Rizky Wahyu Pratama
NIM : 15170017
Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam (MPI)
Semester-Tahun Akademik : Genap – 2018/2019
Judul Skripsi : Strategi Pembinaan Pimpinan Kasi Pendidikan Madrasah dalam meningkatkan Kinerja Kepala Madrasah di Lingkungan Kemenag Kota Batu.
Lama Penelitian : Mei 2019 sampai dengan Juni 2019 (2 bulan).

maka bersama ini kami menyatakan tidak berkeberatan untuk memberikan rekomendasi dan izin terkait perihal surat di atas.

Demikian surat rekomendasi ini, untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.



a.n. Kepala,
Kasubbag Tata Usaha

Imam Turmudi



LAMPIRAN 3.
Surat Izin Penelitian



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN

Jalan Gajayana 50, Telepon (0341) 552398 Faximile (0341) 552398 Malang
http:// fitk.uin-malang.ac.id. email : fitk@uin_malang.ac.id

nomor : 1000 /Un.03.1/TL.00.1/04/2019
jenis : Penting
sifat : -
tujuan : Izin Penelitian

15 April 2019

Kepada
Yth. Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Batu
di
Batu

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Dengan hormat, dalam rangka menyelesaikan tugas akhir berupa penyusunan skripsi mahasiswa Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan (FITK) Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, kami mohon dengan hormat agar mahasiswa berikut:

Nama	: Rizky Wahyu Pratama
NIM	: 15170017
Jurusan	: Manajemen Pendidikan Islam (MPI)
Semester - Tahun Akademik	: Genap - 2018/2019
Judul Skripsi	: Strategi Pembinaan Pimpinan Kasi Pendidikan Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Kepala Madrasah di Lingkungan Kementerian Agama Kota Batu
Lama Penelitian	: April 2019 sampai dengan Juni 2019 (3 bulan)

diberi izin untuk melakukan penelitian di lembaga/instansi yang menjadi wewenang Bapak/Ibu.

Demikian, atas perkenan dan kerjasama Bapak/Ibu yang baik disampaikan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Bekas

 Agus Maimun, M.Pd
 19650817 199803 1 003

Tembusan :

Yth. Ketua Jurusan MPI



LAMPIRAN 4.
Prosedur Penilaian Kinerja Kepala
Madrasah

Prosedur Penilaian Kinerja Kepala Madrasah



Tahapan PKKM

1. Persiapan
2. Pelaksanaan penilaian
3. Penentuan Penilaian Kinerja



1. Persiapan PKKMM

- a. Peningkatan Kompetensi Pengawas tentang PKKMM
- b. Pengawas Madrasah melakukan sosialisasi kepada Kepala Madrasah tentang PKKMM
- c. Penetapan tim penilai
- d. Pengawas menginformasikan jadwal minimal 2 minggu sebelum pelaksanaan penilaian
- e. Kepala Madrasah mempersiapkan kelengkapan PKKMM
- f. Tim penilai melakukan
- g. Tim penilai melakukan pertemuan untuk menyamakan persepsi terkait indikator penilaian, kriteria penskoran, dan kriteria terpenuhinya bukti fisik sebelum pelaksanaan penilaian.

2. Pelaksanaan PKK

- a. Penilaian dilaksanakan di madrasah tempat kepala madrasah bertugas.
- b. Penilaian kinerja kepala madrasah dihadiri oleh kepala madrasah dan tim penilai.
- c. Penilaian diawali dengan pemaparan laporan kinerja oleh kepala madrasah. Pemaparan difokuskan pada komponen-komponen penilaian dan bukti-bukti yang relevan.
- d. Tim penilai melakukan konfirmasi dan meminta penjelasan atas laporan kinerja tertulis maupun lisan yang disampaikan oleh kepala madrasah.
- e. Tim penilai melakukan pengamatan dan pencatatan bukti-bukti lain yang ada di lingkungan madrasah yang belum atau tidak dapat disertakan dalam laporan tertulis. Bukti-bukti ini dapat diidentifikasi melalui pengamatan terhadap kondisi fisik yang ada di lingkungan madrasah atau meminta informasi dari orang-orang yang relevan yang ada di lingkungan madrasah seperti peserta didik, pendidik, tenaga kependidikan, atau komite madrasah.
- f. Bukti kinerja kepala madrasah dapat berupa:
 - 1) bukti yang teramati (*tangible evidences*) antara lain:
 - a) dokumen-dokumen tertulis.

- b) kondisi sarana/prasatana (*hardware* dan/atau *software*) dan lingkungan madrasah.
 - c) foto, gambar, *slide*, *video*.
 - d) Produk-produk kependidikan.
- 2) bukti yang tidak teramati (*tintanqibie evidences*) antara lain:
- a) sikap dan perilaku kepala madrasah.
 - b) budaya madrasah,
 - c) informasi hasil wawancara
7. Tim penilai melakukan penilaian terhadap setiap komponen penilaian berdasarkan paparan laporan kinerja dan hasil pengamatan kelengkapan dan keabsahan bukti-bukti yang disajikan oleh kepala madrasah yang dinilai dengan langkah-langkah sebagai berikut.
- a. Mengkonfirmasi keabsahan bukti-bukti yang disajikan oleh kepala madrasah yang dinilai dengan menggali informasi dari anggota tim lainnya,
 - b. Mencatat semua bukti fisik maupun nonfisik kedalam format penilaian yang relevan.
 - c. Mencermati semua bukti yang tercatat dan mencocokkannya dengan indikator dari komponen yang dinilai.
 - d. Menetapkan skor setiap indikator dan merekap semua nilai tugas utama kedalam format yang telah ditentukan.

3. Penentuan Nilai Kinerja

A. Penentuan Skor Indikator Kinerja

- 1) a. Indikator kinerja yang tidak dimiliki oleh madrasah (misalnya unit layanan madrasah berasrama, padahal madrasah tersebut tidak memiliki asrama), maka indikator tersebut dikeluarkan dari instrumen penilaian.
- 2) b. Kriteria pemberian skor pada setiap indikator telah ditentukan dalam pertemuan awal tim penilai kinerja sebelum melaksanakan penilaian kinerja.
- 3) c. Skor setiap indikator kinerja dinyatakan dengan angka 1, 2, 3, atau 4. Pemberian skor ini berdasarkan data/informasi yang terhimpun pada saat penilaian.

B. Penentuan Nilai Kinerja

2. Penentuan Nilai Kinerja

Nilai kinerja kepala madrasah diperoleh dengan menjumlahkan skor setiap indikator kinerja dibagi total nilai kinerja maksimal dikalikan 100.

$$NK = \frac{\text{Jumlah Skor Indikator Kinerja}}{\text{Jumlah Skor Indikator Kinerja Maksimal}} \times 100$$

Keterangan:

NK : Nilai Kinerja

C. Penentuan Nilai Kinerja tahunan

3. Penentuan Nilai Kinerja Tahunan

Nilai Kinerja Tahunan (NKT) merupakan rata-rata dari penilaian kinerja yang dilakukan oleh pengawas, yang dirumuskan sebagai berikut.

$$NKT = \frac{NK1 + NK2}{2}$$

Keterangan:

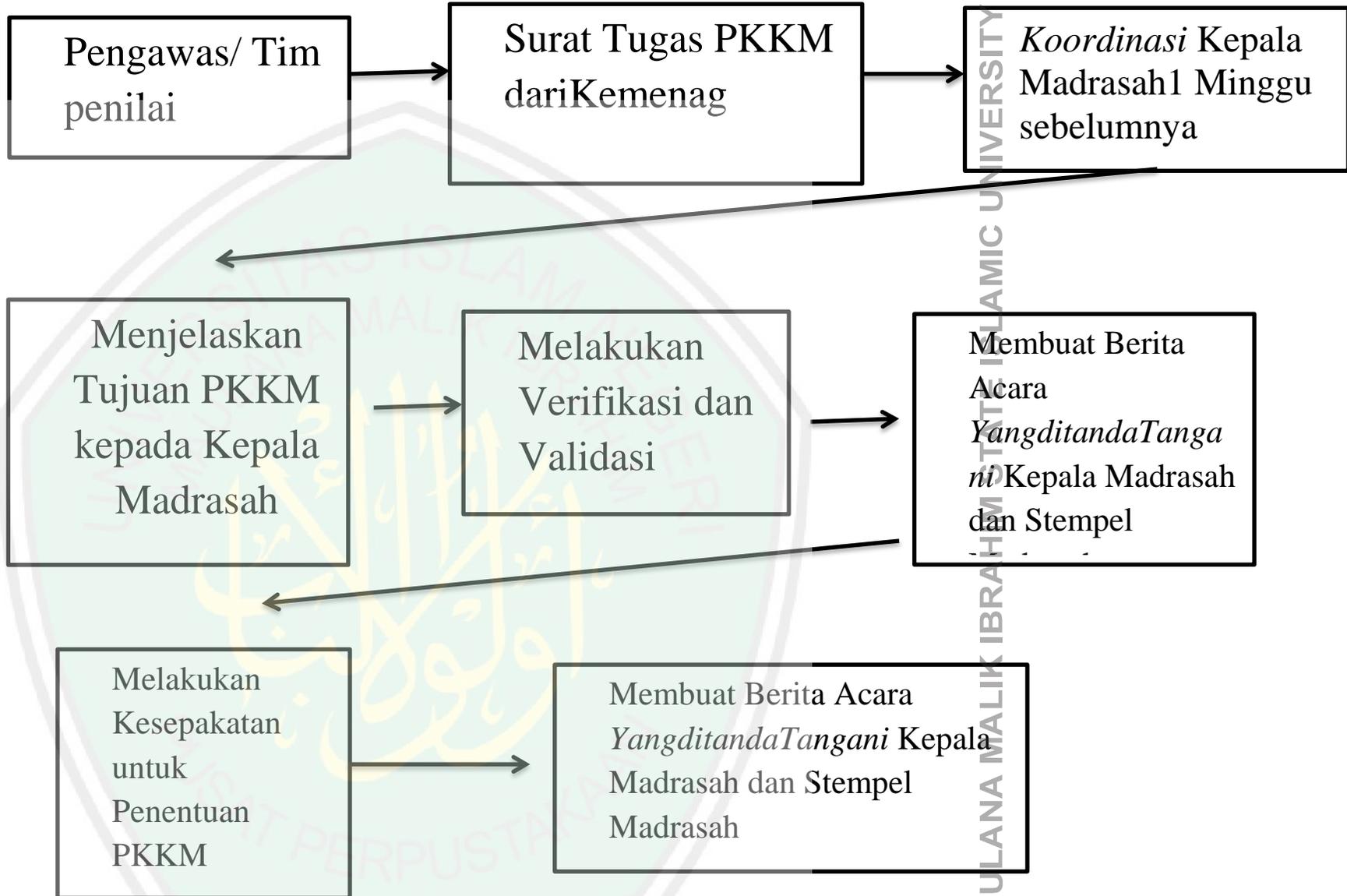
- NKT : Nilai Kinerja Tahunan
- NK1 : Nilai Kinerja dari Pengawas 1
- NK2 : Nilai Kinerja dari Pengawas 2

Penentuan Nilai Kinerja. Pelaporan Hasil PKKMM

	Tahapan	Pelaporan	Laporan
1	Penilaian Kinerja Tahunan	1. Kepala Negeri	ketua tim kepada Kepala Kanwil Kementerian Agama provinsi.
		2. Kepala swasta	ketua tim kepada Kepala Kemenag kabupaten/kota dengan tembusan kepada ketua yayasan penyelenggara pendidikan.
		3. Kepala MAN IC	ketua tim kepada Direktur Jenderal Pendidikan Islam dengan tembusan kepada Kepala Kanwil Kementerian Agama provinsi.
2	Penilaian Kinerja empat tahunan	1. Kepala Negeri	ketua tim kepada Kepala Kanwil Kementerian Agama provinsi.
		2. Kepala swasta	Ketua tim kepada Kepala Kemenag kabupaten/kota dengan tembusan kepada ketua yayasan penyelenggara pendidikan.

		3. Kepala MAN IC	Ketua tim kepada Direktur Jenderal Pendidikan Islam dengantembusan kepada Kepala Kanwil Kementerian Agama provinsi.
--	--	------------------	--





Tindak lanjut PKKM

1. Menganalisis hasil PKKM sebagai bahan penentuan rekomendasi PKB Kepala Madrasah
2. Melakukan negosiasi PKB dengan Kepala Madrasah untuk menentukan prioritas PKBnya
3. Menentukan prioritas PKB yang akan dipilih oleh Kepala Madrasah
4. Menyusun rekapitulasi untuk menentukan rekomendasi kebutuhan PKB Kepala Madrasah
5. Menyusun Laporan PKKM
6. Menyusun Profil Kepala Madrasah hasil PKKM dan PKKM



LAMPIRAN 5.
Instrumen Penilaian Kepala
Madrasah

INSTRUMEN SUPERVISI KEPALA MADRASAH TAHUN 2019

MADRASAH

KOTA BATU

NAMA KAMAD/ NIP :

NUPTK/NPK :

STATUS SERTIFIKASI/MAPEL :

SEBAGAI KAMAD SEJAK :

A	BUTIR KEGIATAN	KETERSEDIAAN	KETERANGAN
1	PENGEMBANGAN MADRASAH		
	TPM		
	RPM, EDM, RKM		
	Struktur organisasi		
	Dokumen Kinerja Madrasah		
	Melakukan Monev dan menyusun laporan		
	Tindak Lanjut Monev /PTK/PTM		
2	MANAJERIAL		
	RKJM, RKT/RKAM		
	Dokumen pembinaan PTK		
	Dokumen PPDB		
	Dokumen Prestasi Guru/siswa akademik dan non akademik		
	Dokumen Laporan		
	Dokumen Monev dan tindak lanjut		
3	KEWIRAUSAHAAN		
	Adanya bukti strategi dalam perubahan madrasah yang lebih baik		
	Melibatkan masyarakat sbg sumber belajar dibuktikan dg foto dan MOU, Undangan, Notulen		
	Memiliki Koperasi Madrasah dan memberikan akses bg warga Madrasah dan Masyarakat		

	Mampu merencanakan kegiatan produksi /jasa sesuai dengan potensi madrasah		
	Ada Dokumen pelaksanaan program, instrumen pengawasan, Buku monev, dan RTL		
	Mampu mengembangkan kegiatan produksi/jasa dan pemasarannya		
4	SUPERVISI		
	Terdapat rumusan masalah berdasarkan pemantauan, perencanaan, pelaksanaan, dan penilaian pembelajaran.		
	Tujuan supervisi dilengkapi dengan target pencapaian yang terukur.		
	Instrumen yang digunakan relevan		
	Dokumen pelaksanaan kegiatan, melaksanakan refleksi, himpunan data hasil supervisi, analisis data, penafsiran, penilaian keunggulan dan kelemahan, serta rekomendasi perbaikan.		
	Data tindak lanjut pelaksanaan supervisi		
	Pemetaan profil madrasah sebagai dasar perencanaan siklus berikutnya.		

Batu,.....

Kepala Madrasah

Pengawas Madrasah

NIP.

.....

Djamilatus Sakdijah,SPd
NIP . 196110201985032002



LAMPIRAN 6.
Identifikasi dan Hasil Pengawasan

NO	ASPEK /BIDANG PENGAWASAN	PROGRAM KEGIATAN TH PEL. 2017/2018	TARGET YANG DIHARAPKAN	HASIL YANG DICAPAI	KETERANGAN
I	Akademik	1. Pendampingan untuk meningkatkan kemampuan guru dalam menyusun perangkat pembelajaran: <ul style="list-style-type: none"> • pengembangan silabus • pengembangan RPP • pengembangan bahan ajar 	85 % dari jumlah guru pada masing Madrasah binaan mampu menyiapkan perangkat pembelajaran sesuai dengan tuntutan kurikulum	Lebih dari 85% jumlah guru di masing-masing Madrasah binaan telah menyusun RPP, namun sebagian RPP yang disusun masih berupa kelengkapan administrasi, belum digunakan sebagai pedoman dalam pelaksanaan pembelajaran	
		2. Pendampingan untuk meningkatkan kemampuan guru dalam proses pelaksanaan pembelajaran/ bimbingan <ul style="list-style-type: none"> • pembelajaran tatap muka • pengembangan model-model pembelajaran • pembelajaran tuntas, remedial dan pengayaan 	85 % jumlah guru mampu menerapkan model- model pembelajaran / PAKEM dalam pelaksanaan pembelajaran, dan dengan proses EEK dalam kegiatan pembelajaran.	70% guru sudah melaksanakan pembelajaran sesuai dengan standar proses.	
		3. Pendampingan untuk membimbing guru dalam meningkatkan kemampuan melaksanakan penilaian hasil belajar peserta didik	85% jumlah guru mempunyai administrasi penilaian hasil pembelajaran yang sesuai standar proses dan standar penilaian dengan baik	80% jumlah guru memiliki administrasi penilaian hasil pembelajaran, namun pelaksanaan penilaian oleh guru belum seluruhnya sesuai standar	

				penilaian	
		4. Memberikan masukan kepada guru dalam memanfaatkan lingkungan dan sumber belajar	85% jumlah guru mampu memfasilitasi siswanya belajar dari berbagai macam sumber belajar.	65% jumlah guru yang dapat memfasilitasi siswanya untuk belajar dari berbagai macam sumber belajar	
		5. Pemberian rekomendasi kepada guru mengenai tugas membimbing dan melatih peserta didik	85% jumlah guru mempunyai program bimbingan, pengayaan dan remedial	85% jumlah guru melaksanakan remedi terhadap hasil penilaian pembelajaran, namun kurang terprogram	
		6. Pembimbingan kepada guru dalam penggunaan IT / TIK dalam proses pembelajaran	65% guru dpt menggunakan IT sbg alat bantu pembelajaran.	65% jumlah guru memahami IT, namun yang memanfaatkan untuk pembelajaran kurang lebih 30%	
		7. Pembimbingan kepada guru dalam pemanfaatan hasil penilaian pembelajaran untuk perbaikan mutu pendidikan dan pembelajaran	Semua guru mapel yg di-US-kan dpt membuat analisis SKL dg tepat.	80% guru melakukan analisis SI dan SKL	
		8. Pembimbingan guru untuk melakukan refleksi atas hasil yang telah dicapainya	85% guru menunjukkan ada perubahan pola pembelajaran.	60% guru belum melakukan refleksi terhadap penilaian hasil pembelajaran	

II	Manajerial	<p>1. Memberikan masukan dalam pengelolaan dan administrasi Madrasah berdasarkan manajemen peningkatan mutu pendidikan di Madrasah binaan:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pengembangan kurikulum Madrasah • Pengembangan mulok 	90% pengelolaan Madrasah sesuai dg 8 SNP	<p>Madrasah telah melaksanakan 8 (delapan) SNP:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 60% Madrasah yang melakukan review kurikulum • 60% Madrasah menyusun SI dan SKL mata pelajaran mulok sesuai pedoman penyusunan 	
		<ul style="list-style-type: none"> • Pengelolaan pelaksanaan kurikulum Madrasah - Pengembangan kurikulum Madrasah - Penyusunan RKTS/M, RKAS/M - Peraturan Akademik - Pelaksanaan pembelajaran - Kemitraan dan kerjasama satuan pendidikan - Pengawasan proses pembelajaran 		<p>Kurikulum</p> <ul style="list-style-type: none"> • Belum memiliki peraturan akademik • Kerjasama antar satuan pendidikan masih kurang • Kerjasama dengan DUDI dan instansi terkait belum maksimal • Program supervise belum dilaksanakan sebagaimana mestinya 	
		<p>Pendampingan dalam melaksanakan program pengembangan diri di Madrasah binaan :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kegiatan layanan bimbingan dan konseling • Kegiatan ekstra kurikuler 	90% program bimbingan dapat terealisasi dg baik.	<p>Umumnya Madrasah telah melaksanakan program pengembangan diri , namun :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bimbingan karier belum dilaksanakan secara optimal • Dokumen kegiatan ekstra 	

				kurikuler perlu perbaikan	
		Memberikan bimbingan kpd kepala Madrasah utk melakukan refleksi hasil-hasil yang dicapainya melalui Anakisis Konteks :	Adanya program peningkatan mutu untuk tahun yang akan datang.	madrasah telah memprogramkan peningkatan mutu baik SDM maupun sarana pendidikan, namun karena terbatasnya anggaran / dana program peningkatan mutu belum maksimal	



Analisis Hasil Pengawasan Tahun Sebelumnya

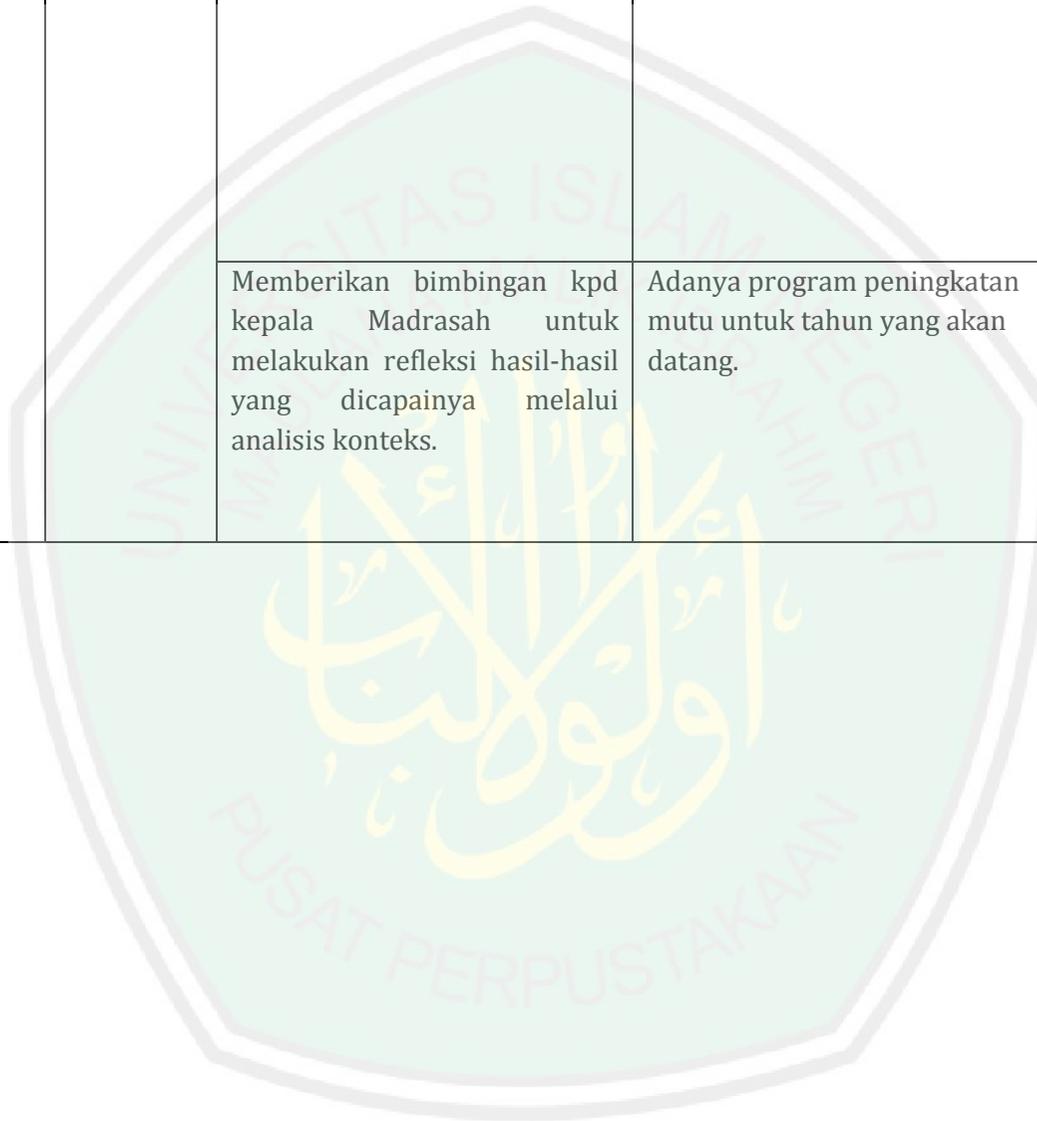
NO	ASPEK /BIDANG PENGAWASAN	PROGRAM KEGIATAN TH PEL. 2017/2018	TARGET YANG DIHARAPKAN	HASIL YANG DICAPAI	KESENJANGAN
I	Akademik	1. Pendampingan untuk meningkatkan kemampuan guru dalam menyusun perangkat pembelajaran: <ul style="list-style-type: none"> • pengembangan silabus • pengembangan RPP • pengembangan bahan ajar 	85 % dari jumlah guru pada masing Madrasah binaan mampu menyiapkan perangkat pembelajaran sesuai dengan tuntutan kurikulum	85% jumlah guru di masing-masing Madrasah binaan telah menyusun RPP, namun sebagian RPP yang disusun masih berupa kelengkapan administrasi, belum digunakan sebagai pedoman dalam pelaksanaan pembelajaran	Harapan bahwa RPP benar-benar sebagai perencanaan pembelajaran yang bisa diimplementasi kan dalam pembelajaran belum terwujud
		2. Pendampingan untuk meningkatkan kemampuan guru dalam proses pelaksanaan pembelajaran/ bimbingan <ul style="list-style-type: none"> • pembelajaran tatap muka • pengembangan model-model pembelajaran • pembelajaran tuntas, 	85 % jumlah guru mampu menerapkan model- model pembelajaran / PAKEM dalam pelaksanaan pembelajaran, dan dengan proses EEK dalam kegiatan pembelajaran.	70% guru melaksanakan pembelajaran sesuai dengan standar proses.	Sebagian besar guru masih menggunakan pendekatan teacher center dalam pembelajaran, dikarenakan <ul style="list-style-type: none"> - minimnya sarpras pendidikan di Madrasah binaan - sebagian guru belum memahami standar proses

NO	ASPEK /BIDANG PENGAWASAN	PROGRAM KEGIATAN TH PEL. 2017/2018	TARGET YANG DIHARAPKAN	HASIL YANG DICAPAI	KESENJANGAN
		remedial dan pengayaan			
		3. Pendampingan untuk membimbing guru dalam meningkatkan kemampuan melaksanakan penilaian hasil belajar peserta didik	85% jumlah guru mempunyai administrasi penilaian hasil pembelajaran yang sesuai standar proses dan standar penilaian dengan baik	85% jumlah guru memiliki administrasi penilaian hasil pembelajaran, namun pelaksanaan penilaian oleh guru belum seluruhnya sesuai standar penilaian	- Sebagian guru belum melakukan penilaian sebagaimana pembelajaran tuntas dilaksanakan
		4. Memberikan masukan kepada guru dalam memanfaatkan lingkungan dan sumber belajar	85% jumlah guru mampu memfasilitasi siswanya belajar dari berbagai macam sumber belajar.	85% jumlah guru yang dapat memfasilitasi siswanya untuk belajar dari berbagai macam sumber belajar	Terkendala oleh minimnya sarpras dan media untuk pendidikan
		5. Pemberian rekomendasi kepada guru mengenai tugas membimbing dan melatih peserta didik	85% jumlah guru mempunyai program bimbingan, pengayaan dan remedial	85% jumlah guru melaksanakan remidi terhadap hasil penilaian pembelajaran, namun kurang terprogram	- Pelaksanaan remidi dan pengayaan kurang terprogram
		6. Pembimbingan kepada guru dalam penggunaan IT / TIK dalam proses pembelajaran	65% guru dpt menggunakan IT sbg alat bantu pembelajaran.	65% jumlah guru memahami IT, namun yang memanfaatkan untuk pembelajaran kurang dari	- Kurang dari 40 guru yang sudah memanfaatkan IT dlm pembelajaran

NO	ASPEK /BIDANG PENGAWASAN	PROGRAM KEGIATAN TH PEL. 2017/2018	TARGET YANG DIHARAPKAN	HASIL YANG DICAPAI	KESENJANGAN
		7. Pembimbingan kepada guru dlm pemanfaatan hasilpenilaian pembelajaran untuk perbaikan mutu pendidikan dan pembelajaran	Semua guru mapel yg di-US-kan dpt membuat analisis SKL dg tepat.	30% 80% guru belum melakukan analisis SI dan SKL	- Sebagian besar guru belum melakukan analisis penilaian hasil pembelajaran
		8. Pembimbingan guru untuk melakukan refleksi atas hasil yang telah dicapainya	85% guru menunjukkan ada perubahan pola pembelajaran.	60% guru belum melakukan refleksi terhadap penilaian hasil pembelajaran	- Kurang dari 10% jml guru yang melakukan refleksi untk perbaikan pembelajaran
II	Manajeria 1	Memberikan masukan dalam pengelolaan dan administrasi Madrasah berdasarkan manajemen peningkatan mutu pendidikan di Madrasah binaan: • Pengembangan kurikulum madrasah	80% pengelolaan Madrasah sesuai dg 8 SNP	80% madrasah telah melaksanakan 8 (delapan) SNP: • Ada beberapa Madrasah yang belum melakukan review kurukulum • Belum menyusun SI dan SKL mata pelajaran mulok sesuai pedoman penyusunan	- Terdapat beberapa Madrasah belum mengesahkan hasil review kurikulum - Umumnya silabus mapel mulok belum sesuai pedoman

NO	ASPEK /BIDANG PENGAWASAN	PROGRAM KEGIATAN TH PEL. 2017/2018	TARGET YANG DIHARAPKAN	HASIL YANG DICAPAI	KESENJANGAN
		<ul style="list-style-type: none"> • Pengembangan maple Mulok • Pengelolaan pelaksanaan kurikulum madrasah • Pengembangan kurikulum Madrasah • Penyusunan RKTM/RKAM • Peraturan Akademik • Pelaksanaan pembelajaran • Kemitraan dan kerjasama satuan pendidikan Pengawasan proses pembelajaran 		<p>Kurikulum</p> <ul style="list-style-type: none"> • Belum memiliki peraturan akademik • Kerjasama antar satuan pendidikan masih kurang • Kerjasama dengan DUDI dan instansi terkait belum maksimal • Program supervise belum dilaksanakan sebagaimana mestinya 	<p>penyusunan kurikulum</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sebagian Madrasah binaan belum menyusun pedoman Madrasah - Kerjasama Madrasah dengan industri umumnya masih kurang - 40% Madrasah binaan belum menyusun proram supervise pembelajaran
		<p>Pendampingan dalam melaksanakan program pengembangan diri di Madrasah binaan :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kegiatan layanan bimbingan dan konseling • Kegiatan ekstra kurikuler 	<p>90% program bimbingan dapat terealisasi dg baik.</p>	<p>Madrasah telah melaksanakan program pengembangan diri, namun :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bimbingan karier belum dilaksanakan secara optimal • Dokumen kegiatan 	<ul style="list-style-type: none"> - Kegiatan kesiswaan / kgt ekstra kurikuler di Madrasah binaan umumnya belum menjangkau selu - ruh peserta didik

NO	ASPEK /BIDANG PENGAWA SAN	PROGRAM KEGIATAN TH PEL. 2017/2018	TARGET YANG DIHARAPKAN	HASIL YANG DICAPAI	KESENJANGAN
				ekstra kurikuler perlu perbaikan	
		Memberikan bimbingan kpd kepala Madrasah untuk melakukan refleksi hasil-hasil yang dicapainya melalui analisis konteks.	Adanya program peningkatan mutu untuk tahun yang akan datang.	Madrasah telah memprogramkan peningkatan mutu baik SDM maupun sarana pendidikan, sesuai dengan kondisi satuan pendidikan masing-masing	- Program peningkatan dan pengembangan Madrasah umumnya terken dala oleh minimumnya anggaran





LAMPIRAN 7.

Wawancara

WAWANCARA

“STRATEGI PEMBINAAN PIMPINAN KASI PENDIDIKAN MADRASAH DALAM MENINGKATKAN KINERJA KEPALA MADRASAH DILINGKUNGAN KEMENTERIAN AGAM KOTA BATU”

A. Wawancara dengan Kasi Pendidikan Madrasah

Tempat : Ruang Konsultasi Kemenag Kota Batu
 Hari/Tanggal : Senin, 13 Mei 2019
 Pukul : 13:27 WIB
 Informan : Rohmatulloh, S.Sos, MM dan Djamilatus Sakdijah,
 : SPd

Catatan Deskriptif

Sebelum wawancara peneliti pergi ke kantor Kementerian Agama Kota Batu di bagian administrasi untuk bertemu dengan Bapak Dicky dan Mas Ipin sebagai pegawai administrasi dalam kantor tersebut. Surat dari kampus dan menunggu balasan dari kantor dan diperbolehkan penelitian dalam Kantor Kementerian Agama Kota Batu. Peneliti langsung bertemu dengan bapak Kasubbag kantor dan peneliti diarahkan untuk diberi tahu siapa saja pengurus bagian pendidikan madrasah dan peneliti juga bisa langsung melakukan wawancara kepada pihak yang bersangkutan, seperti kasi pendidikan madrasah bapak Rohmatulloh, S.Sos, MM . Berikut ini hasil wawancara dengan Ketua dan salah satu pengawas Kanto Kementerian Agama

1. Rohmatulloh, S.Sos, MM (selaku Kasi Pendidikan Madrasah)
2. Djamilatus Sakdijah, S.Pd (selaku pengawas Mts dan MA se Kemenag Kota Batu)

Keterangan :

X : Rizky Wahyu Pratama (Peneliti/Pewawancara)

Y1 : Rohmatulloh, S.Sos, MM (Narasumber) /

Y2 : Djamilatus Sakdijah, S.Pd

Rumusan Masalah yang terkait skripsi :

1. Bagaimana perencanaan pembinaan pimpinan Kasi Pendidikan Madrasah dalam meningkatkan kinerja Kepala Madrasah ?
 2. Bagaimana pelaksanaan strategi pembinaan pimpinan Kasi Pendidikan Madrasah dalam meningkatkan kinerja Kepala Madrasah ?
 3. Bagaimana hasil strategi pembinaan pimpinan Kasi Pendidikan Madrasah dalam meningkatkan kinerja Kepala Madrasah ?
- A. Dalam Perihal Perencanaan pembinaan pimpinan Kasi Pendidikan Madrasah dalam meningkatkan kinerja Kepala Madrasah.

X : bagaimana strategi yang dilakukan dalam menentukan peserta pembinaan kepala madrasah ?

Y1 : pada pembinaan yang dilakukan oleh pihak kementerian agama menggunakan kegiatan pembinaan, namun kalau menentukan peserta dalam pembinaan yaitu dengan cara penilaian dulu yang dinamakan PKK, yang dimana sudah ada format tersendiri dari kita, dari hasil PKK tersebut kami memberikan seperti angket kecocokan antara

sekolah dengan angkat yang diisi, apabila sudah terpenuhi. Sesuai apa dengan apa yang kita harapkan, dan apabila tidak, maka akan diikutkan pembinaan.

“...pada penerimaan yang dilakukan oleh pihak Madrasah Aliyah Negeri kota Batu menggunakan dua jalur, yaitu jalur prestasi dan jalur regular, untuk jadwal pelaksanaannya mengikuti jadwal dari Kemenag pusat, tidak membuat sendiri, biasanya lebih awal dari sekolah yang dibawah naungan Diknas. Terdapat jalur prestasi diperuntukkan untuk siswa-siswi yang berprestasi akademik maupun non akademik, dan yang regular untuk seluruh siswa-siswi yang akan mendaftar melalui ujian tertulis.....”

X : Menurut Pandangan Bapak/Ibu, apa yang dimaksud pembinaan ?

Y1 : Kalau pembinaan yang berkaitan langsung kepala madrasah itu, apabila kepala madrasah yang berkompeten selalu kita kontrol, jika kepala sekolah belum berkompeten kita ikutkan diklat, bimtek, bimbingan guna untuk meningkatkan kinerja. Tidak sampai disana dalam pembinaan, kami juga selalu punya tim (pengawas) untuk mengevaluasi agar kinerja tersebut linear dengan apa yang diharapkan dan sesuai dalam kinerja kepala madrasah secara nasional.

X : Menurut Bapak/ Ibu apa dasar tujuan diadakan pembinaan kepala madrasah?

Y1 : Untuk memberikan pembaharuan pola pikir, dan meningkatkan kinerja.

X : Apa saja yang dipersiapkan Bapak/ Ibu sebelum melaksanakan pembinaan kepada kepala madrasah ?

Y1:Yang perlu dipersiapkan dalam perencanaan strategi tersebut yaitu materi-materi, terkait memberikan penjelasan untuk tugas fungsi dalam kepala madrasah, karena semua kepala madrasah tidak semua memiliki kapasitas keilmuan sama. Maka dibuatkan perencanaan acuan dalam kompetensi kepala madrasah.

X : Perencanaan apa saja yang diterapkan dalam strategi pembinaan kasi pendma dalam meningkatkan kinerja kepala madrasah ?

Y2 : Perencanaan juga akan dibuat, jika ada kebijakan baru dan harus disosialisasikan dalam bentuk pembinaan. Contoh, pembaharuan kurikulum, dalam perencanaan kami dari tim sudah mempunyai metode yang akan diterapkan dalam pembinaan, karena jumlah madrasah dalam lingkup kementerian agama kota batu sedikit, jadi kami menggunakan metode pendampingan apabila pesernya kurang dari 10 dan jika peserta sampai 20 maka dilakukan diklat dll.

Tempat : Ruang Konsultasi Kemenag Kota Batu

Hari/Tanggal : Senin, 24 Mei 2019

Pukul : 13:00 WIB

Informan : Rohmatulloh, S.Sos, MM dan Djamilatus Sakdijah,SPd

Perihal Pelaksanaan strategi pembinaan pimpinan Kasi Pendidikan Madrasah dalam meningkatkan kinerja Kepala Madrasah

X : Kapan dilakukannya pembinaan tersebut ?

Y2: Untuk secara formal sudah terjadwal 1 tahun sekali, namun dalam hal ini karena melibatkan lebih banyak kepala madrasah, setidaknya ada 10 kepala madrasah namun jikalau untuk tugas kami sebagai pengawas, kami selalu memantau dan setiap bulannya ada kegiatan tersendiri agar kepala madrasah selalu mengikuti tugas sebagai kepala madrasah.

X : apa yang dilakukan oleh bapak selaku kasi untuk menilai kinerja kepala madrasah setelah dilakukan evaluasi PKKS ?

Y1: Adapun tindak lanjut demikian selalu dilakukan untuk pendampingan, guna mengontrol kembali kepala madrasah, yang masih belum relevan dengan acuan yang sudah dibuat. Dengan adanya Kami serta pengawas akan selalu mengontrol bisa setiap minggunya agar lebih efektif kinerja kepala madrasah.

X : Menurut bapak, apa manfaat dalam adanya pembinaan tersebut ?

Y1 : Selain menjalin silaturahmi, kita juga dapat mengetahui mana saja kepala madrasah yang memiliki kinerja belum maksimal. Dengan adanya Pembinaan seperti ini, kepala madrasah yang belum berkompeten dalam tugas akan selalu dibina untuk menjadi kepala madrasah yang lebih baik, kepala madrasah tersebut akan diberikan masukan motivasi bimtek, diklat, seminar. Dan tujuan memberi pembinaan yaitu untuk peningkatan kinerja.

X : Bagaimana proses pembinaan yang dilaksanakan oleh pihak Pendma?

Y1 : Alhamdulillah, dalam proses pembinaan selalu berjalan dengan baik dan lancar, karea mungkin bahwa sedikitnya lembaga pendidikan yang ada di Batu, jadi lebih mudah untuk memahami pemateri.

X :Menurut Ibu Djamilah, Seperti apa kriteria keberhasilan dari pembinaan peningkatan kinerja kepala madrasah?

Y2 : kalau saya pribadi menilai dari kualitas sekolah, banyaknya prasarasana, jelas visi misi dan terlaksana, lalu tugas dan fungsi kepala madrasah dilaksanakan agar menjadi madrasah lebih baik lagi. .

X : Bagaimana tindakan tindak lanjut kasi dan pengawas setelah dilakukan evaluasi?

B. Perihal hasil strategi pembinaan pimpinan Kasi Pendidikan Madrasah dalam meningkatkan kinerja Kepala Madrasah

Y1: Kami tetap memantau dalam artian kami memberikan pendampingan kepada kepala madrasah yang membutuhkan bimbingan dan materi yang bisa menunjang peningkatan kinerja kepala madrasah.

X : Bagaimana kategori nilai yang Bapak/ Ibu terapkan dalam penilaian?

Y2 : ada tersendiri penilaian kepala madrasah.

X : Kepada siapa evaluasi disampaikan?

Y1 : langsung kita tuju ke kepala madrasahnya dan diberi pembinaan yang telah terjadwal.

Wawancara terkait dengan hasil pembinaan yang menjadikan inovasi dari kepala madrasah tersendiri. Namun hasil yang peneliti dapat ini didapatkan dari siswa madrasah.

Informan dari siswa MAN KOTA BATU (Diva Putri F. 11ips 2)

Wawancara dilakukan pada 4 juni 2019

X : apa yang menjadikan dek shofi masuk kesekolah MAN Kota Batu ?

Y3 : yaa gak tau ya kak, jadi yang membuat saya ingin masuk disana karena adanya ex school yang saya minati dan untuk yang lain, mungkin MAN Kota batu juga dekat dengan rumah.

X : berarti di MAN Kota Batu exschoolnya bagus ya ?

Y3 : ya bagus kok kak, lumayan lengkap, karena yang saya minati ini jarang ada di sekolah lain, makannya saya tertarik disekolah MAN Kotta Batu.

X : Menurut diva, MAN Kota Batu gimana sekolahnya ?

Y3 : Di MAN Kota Batu juga ada ma'hadnya kak, terus banyaknya exschool *life skillnya* serta ngaji al-quran dan juga kelas 12 ada bimbingan.

X : menurut diva ada gak yang membuat MAN Kota Batu membedakan dari sekolah lain ?

Y3 : kalau itu kurang tau kak, namun disekolah kami dibuatkan pojok buku untuk menumbuhkan keinginan membaca murid, dan selain itu ada galaksi yang diadakan dalam setelah dilakukannya Uts sekolah.

BIODATA MAHASISWA

Nama : Rizky Wahyu Pratama

NIM : 15170017

Tempat, Tanggal Lahir : Air Kuning, 31 Januari 1997

Fakultas/Jurusan : FITK/MPI

Tahun Masuk : 2015

Alamat Rumah : Jalan Perancak-Delod brawah, Desa Air Kuning,
kab. Jembrana. Bali

No. Telepon : +6281359532585

Gmail : rizky.fams009@gmail.com

Pendidikan : TK Nurul Huda, 2003-2005

SDN 1 Air Kuning, 2005-2010

SMP UNGGUULAN BUSTANUL MAKMUL,
2010-2013

SMA DARUL ULUM 1 UNGGULAN BPPT,
2013-2015

S1 Manajemen Pendidikan Islam Universitas Islam
Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, 2015-2019

