

**MANAJEMEN STRATEGI KEPALA SEKSI PENDIDIKAN MADRASAH  
DALAM MENINGKATKAN KOMPETENSI KEPALA MADRASAH  
ALYAH SWASTA DI LINGKUNGAN KEMENTERIAN AGAMA  
KABUPATEN PASURUAN**

**SKRIPSI**



**OLEH**

Ahmad Seno Aji  
NIM. 200106110034

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM  
FAKULTAS ILMU TARIYAH DAN KEGURUAN  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM  
MALANG  
2024**

**MANAJEMEN STRATEGI KEPALA SEKSI PENDIDIKAN MADRASAH  
DALAM MENINGKATKAN KOMPETENSI KEPALA MADRASAH  
ALYAH SWASTA DI LINGKUNGAN KEMENTERIAN AGAMA  
KABUPATEN PASURUAN**

**SKRIPSI**

Diajukan kepada Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Maulana Malik  
Ibrahim Malang untuk memenuhi salah satu persyaratan guna memperoleh Gelar  
Sarjana Pendidikan (S.Pd)

**Oleh**

Ahmad Seno Aji  
NIM. 200106110034



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

**2024**

**HALAMAN PENGESAHAN**

**MANAJEMEN STRATEGI KEPALA SEKSI PENDIDIKAN MADRASAH  
DALAM MENINGKATKAN KOMPETENSI KEPALA MADRASAH  
ALIAH SWASTA DI LINGKUNGAN KEMENTERIAN AGAMA  
KABUPATEN PASURUAN**

**SKRIPSI**

Dipersiapkan dan disusun oleh

Ahmad Seno Aji (200106110034)

Telah dipertahankan di depan penguji pada tanggal 30 Agustus 2024

Dan dinyatakan LULUS

Serta diterima sebagai salah satu persyaratan

Untuk memperoleh gelar strata satu Sarjana Pendidikan (S.Pd)

Panitia Ujian	Tanda Tangan
Ketua Sidang Dr. Muhammad Walid, MA NIP.197308232000031002	:
Sekretaris Sidang Dr. Sutrisno, M.Pd NIP. 196504031995031002	:
Dosen Pembimbing Dr. Sutrisno, M.Pd NIP. 196504031995031002	:
Penguji Sidang Fantika Febry Puspitasari, M.Pd NIP.199202052019032015	:

Mengesahkan

Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan  
Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang



Dr. H. Nur Ali, M.Pd  
NIP.196504031998031002

## LEMBAR PERSETUJUAN

Skripsi dengan judul “Strategi Kepala Seksi Pendidikan Madrasah Dalam Meningkatkan Kompetensi Kepala Madrasah Aliyah Swasta Di Lingkungan Kementerian Agama Kabupaten Pasuruan” yang ditulis oleh **Ahmad Seno Aji** ini telah diperiksa dan disetujui untuk diajukan ke sidang ujian skripsi

Pembimbing,



**Dr. Sutrisno, M.Pd.**  
NIP. 196504031995031002

Mengetahui

Ketua Program Studi,



**Dr. Nurul Yaqien, S.Pd.I, M.Pd**  
NIP. 197811192006041001

Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang

---

**NOTA DINAS PEMBIMBING**

Hal : Skripsi Ahmad Seno Aji

Malang, 07 Agustus 2024

Lamp. : 4 (Empat) Eksemplar

Yang Terhormat,

Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan

Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang

Di Malang

*Assalamu'alaikum Wr. Wb.*

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

Nama : Ahmad Seno Aji

NIM : 200106110034

Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam

Judul Skripsi : Strategi Kepala Seksi Pendidikan Madrasah Dalam Meningkatkan Kompetensi Kepala Madrasah Aliyah Swasta Di Lingkungan Kementerian Agama Kabupaten Pasuruan

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

*Wassalamu'alaikum Wr. Wb.*

Dosen Pembimbing



**Dr. Sutrisno, M.Pd**

NIP. 196504031995031002

## SURAT PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Ahmad Seno Aji

NIM : 200106110034

Fakultas : Ilmu Tarbiyah dan Keguruan

Judul Skripsi : Strategi Kepala Seksi Pendidikan Madrasah Dalam  
Meningkatkan Kompetensi Kepala Madrasah Aliyah Swasta Di  
Lingkungan Kementerian Agama Kabupaten Pasuruan

Menyatakan bahwa skripsi tersebut adalah karya saya sendiri dan bukan karya orang lain, baik sebagian maupun keseluruhan, kecuali dalam bentuk kutipan yang telah disebutkan sumbernya

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya dan apabila pernyataan ini tidak benar, saya bersedia mendapat sanksi akademis.

Malang, 07 Agustus 2024

Yang menyatakan



**Ahmad Seno Aji**

NIM: 200106110034

## MOTTO

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يُتَّقِنَهُ

*"Sesungguhnya Allah mencintai jika seseorang di antara kamu melakukan suatu pekerjaan, ia melakukannya dengan itqan (tepat, terarah, jelas, dan tuntas)."*

(HR. Al-Bayhaqi)

## HALAMAN PERSEMBAHAN

Berkat karunia Allah SWT yang maha pengasih lagi Maha penyayang, penulis berhasil merampungkan skripsi ini dengan sebaik-baiknya. Skripsi ini dipersembahkan kepada pribadi-pribadi yang senantiasa memberikan dukungan dan kasih sayang kepada penulis.

- Persembahan pertama untuk orang-orang terkasih Ibunda tercinta, Siti Rohimah, yang tak pernah lelah mendoakan dan memberikan dukungan tanpa batas. Ayahanda Alm. Kastur Gepra, yang telah menjadi panutan dan inspirasi dalam perjalanan hidup saya. Kakakku terkasih, Aprida Sayekti, yang senantiasa memberikan semangat dan menguatkan di setiap langkah. Terima kasih untuk cinta, pengorbanan, dan kepercayaan yang telah kalian berikan. Tanpa dukungan dan restu, saya tidak akan mampu mencapai titik ini. Kalian adalah anugerah terindah dalam hidup.
- Kedua saya persembahkan skripsi ini kepada Bapak Dr. Sutrisno, M.Pd., sosok yang telah membimbing dan mengarahkan saya dengan penuh kesabaran dan dedikasi dalam perjalanan menuntut ilmu. Semoga karya sederhana ini dapat menjadi persembahan serta sebagai bukti keberhasilan Bapak dalam membimbing saya meraih cita-cita akademis.
- Kepada rekan-rekan MPI-20 yang telah berjuang bersama, saling menguatkan, dan berbagi tawa. Terima kasih atas segala dukungan, bantuan, dan ketulusan yang kalian berikan.

## KATA PENGANTAR

Dengan mengucapkan syukur Alhamdulillah ke hadirat Allah SWT atas limpahan nikmat, hidayah, dan inayah-Nya, penulis dapat merampungkan skripsi yang berjudul "Manajemen Strategi Kepala Seksi Pendidikan Madrasah Dalam Meningkatkan Kompetensi Kepala Madrasah Aliyah Swasta Di Lingkungan Kementerian Agama Kabupaten Pasuruan". Shalawat dan salam semoga senantiasa tercurah kepada junjungan kita, Nabi Muhammad SAW, sosok agung yang menjadi suri teladan dan panutan umat dalam menjalani kehidupan.

Penulis merasa sangat bersyukur dan bangga telah berhasil menuntaskan perjalanan panjang dalam penyusunan skripsi ini. Namun, penulis menyadari bahwa keberhasilan ini tidak lepas dari dukungan, bimbingan, serta masukan berharga dari berbagai pihak. Maka dari itu, penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih yang tulus dan apresiasi yang setinggi-tingginya kepada:

1. Bapak Prof. Dr. H. M. Zainuddin, MA selaku Rektor Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang
2. Bapak Dr. H Nur Ali, M.Pd Selaku Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Bapak Dr. Nurul Yaqien, M.Pd selaku Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.
4. Ibu Dr. Devi Pramitha, M.Pd.I selaku sekretaris program Studi Manajemen Pendidikan Islam UIN Maulana Malik Ibrahim Malang
5. Bapak Dr. Sutrisno, M.Pd., selaku dosen pembimbing skripsi saya, yang dengan penuh kesabaran dan dedikasi telah memberikan arahan,

bimbingan, dan dukungan kepada saya selama proses penyusunan skripsi ini

6. seluruh dosen di Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan, UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, yang dengan tulus dan dedikasi telah mencurahkan waktu dan tenaga untuk membagikan ilmu pengetahuan serta membimbing kami selama menempuh pendidikan.
7. Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Pasuruan dan seluruh staf yang telah memberikan kesempatan dan mengizinkan saya untuk melaksanakan kegiatan penelitian di lingkungan instansi tersebut.

Penulis telah berusaha maksimal dalam menyusun skripsi ini, namun menyadari masih terdapat kekurangan. Penulis memohon maaf atas kekeliruan dan kesalahan yang ada, serta terbuka terhadap kritik dan saran dari pembaca untuk perbaikan karya ini. Harapannya, skripsi ini dapat bermanfaat dan memberikan nilai tambah bagi pembaca.

Malang, 07 Agustus 2024



Penulis

## PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB LATIN

Penelitian transliterasi Arab-Latin dalam skripsi ini menggunakan pedoman transliterasi berdasarkan keputusan bersama Menteri Agama RI dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan 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 Diftong

او = aw

أي = ay

او = û

إي = i

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....	<b>i</b>
<b>LEMBAR PERSETUJUAN</b> .....	<b>ii</b>
<b>NOTA DINAS PEMBIMBING</b> .....	<b>iii</b>
<b>SURAT PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN</b> .....	<b>iv</b>
<b>MOTTO</b> .....	<b>v</b>
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN</b> .....	<b>vi</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>vii</b>
<b>PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB LATIN</b> .....	<b>ix</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>x</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>xii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>xiii</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>xiv</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>xv</b>
<b>ملخص</b> .....	<b>xvi</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
A. Konteks Penelitian .....	1
B. Fokus Penelitian .....	12
C. Tujuan Penelitian .....	12
D. Manfaat Penelitian .....	13
E. Originalitas Penelitian .....	14
F. Definisi Istilah .....	20
G. Sistematika Pembahasan .....	22
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA</b> .....	<b>24</b>
A. Manajemen Strategi .....	24
B. Kepemimpinan Pendidikan .....	32
C. Kompetensi kepala madrasah.....	38
D. Kerangka Berfikir.....	42
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b> .....	<b>43</b>
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian.....	43
B. Kehadiran Peneliti .....	43
C. Lokasi Penelitian.....	44

D. Subjek Penelitian.....	44
E. Data dan Sumber Data .....	45
F. Teknik Pengumpulan Data.....	46
G. Analisis Data .....	48
H. Keabsahan Data.....	50
<b>BAB IV PAPARAN DATA DAN HASIL PENELITIAN .....</b>	<b>51</b>
A. Paparan Data .....	51
1. Profil Kementerian Agama Kabupaten Pasuruan.....	51
2. Sejarah Singkat Kementerian Agama Kabupaten Pasuruan.....	51
3. Visi dan Misi Kementerian Agama Kabupaten Pasuruan .....	54
4. Logo Kemetenrian Agama .....	55
5. Struktur Organisasi Kementerian Agama Kabupaten Pasuruan.....	58
6. Data Akreditasi Madrasah Aliyah Swasta Kementerian Agama Kabupaten Pasuruan .....	59
B. Hasil Penelitian .....	59
1. Manajemen Strategi Kepala Seksi Dalam Meningkatkan Kompetensi Kepala Madrasah. ....	60
2. Strategi Kepala Seksi Pendidikan Madrasah Dalam Meningkatkan Kompetensi Kepala Madrasah .....	68
3. Faktor Pendukung Dan Penghambat Strategi Kepala Seksi Pendidikan Madrasah Dalam Meningkatkan Kompetensi Kepala Madrasah .....	72
<b>BAB V PEMBAHASAN .....</b>	<b>76</b>
A. Manajemen Strategi Kepala Seksi Dalam Meningkatkan Kompetensi Kepala Madrasah. ....	76
B. Strategi Kepala Seksi Pendidikan Madrasah Dalam Meningkatkan Kompetensi Kepala Madrasah.....	82
C. Faktor Pendukung Dan Penghambat Strategi Kepala Seksi Pendidikan Madrasah Dalam Meningkatkan Kompetensi Kepala Madrasah .....	86
<b>BAB VI PENUTUP .....</b>	<b>91</b>
A. Kesimpulan .....	91
B. Saran.....	92
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>93</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>98</b>

## **DAFTAR TABEL**

Tabel 1. 1 Originalitas Penelitian.....	18
Tabel 4. 1 Perencanaan strategi.....	67
Tabel 4. 2 Strategi .....	71
Tabel 4. 3 Faktor-faktor Strategi.....	75
Tabel 6. 1 Data Akreditasi .....	104
Tabel 6. 2 Sasaran kinerja pegawai.....	108

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Kerangka Berfikir.....	42
Gambar 3.1 Componen of Data Analiysis, Miles and Huberman .....	49
Gambar 4. 1 Monitoring Pelaksanaan Ujian .....	61
Gambar 4. 2 Kegiatan rapat .....	61
Gambar 4. 3 Suasana PKKM .....	62
Gambar 4. 4 Kegiatan Sarasehan Zero bullying .....	65
Gambar 4. 5 Lembar Kehadiran.....	70
Gambar 4. 6 Kegiatan Implementasi Kurikulum .....	70
Gambar 4. 7 Live streaming sarasehan zero bullying .....	74

## ABSTRAK

AHMAD SENO AJI 2024. Manajemen Strategi Kepala Seksi Pendidikan Madrasah Dalam Meningkatkan Kompetensi Kepala Madrasah Aliyah Swasta Di Lingkungan Kementerian Agama Kabupaten Pasuruan, Skripsi, Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, Fakultas Ilmu Tarbiyah Dan Keguruan, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang. Pembimbing: Dr. Sutrisno, M.Pd.,

---

### **Kata Kunci: Manajemen, Strategi, Kompetensi Kepala Madrasah**

Seksi Pendidikan Madrasah di Kementerian Agama memiliki tugas dan fungsi penting dalam pengembangan sistem pendidikan madrasah, termasuk dalam upaya meningkatkan kompetensi kepala madrasah. Manajemen strategi sangat penting dalam mengelola organisasi, termasuk dalam konteks pendidikan madrasah. Kementerian Agama Kabupaten Pasuruan membawahi banyak lembaga madrasah aliyah swasta, sehingga diperlukan manajemen strategi yang tepat dari Kepala Seksi Pendidikan Madrasah dalam meningkatkan kompetensi kepala madrasah, khususnya di Madrasah Aliyah Swasta.

Fokus penelitian ini adalah (1) Bagaimana manajemen strategi kepala seksi pendidikan madrasah dalam meningkatkan kompetensi kepala MAS di lingkungan Kemenag Kabupaten Pasuruan?. (2) Bagaimana strategi kepala seksi pendidikan madrasah dalam meningkatkan kompetensi Kepala MAS di lingkungan Kemenag Kabupaten Pasuruan?. (3) Apa saja faktor pendukung dan penghambat strategi kepala seksi pendidikan madrasah dalam meningkatkan kompetensi kepala MAS di lingkungan Kemenag Kabupaten Pasuruan?

Penelitian ini merupakan studi kasus dengan pendekatan kualitatif. Pengumpulan data dilakukan melalui tiga metode utama, yaitu observasi, wawancara dan dokumentasi. Analisis data dilakukan dengan mengadaptasi model Miles, Huberman, dan Saldana. Kemudian pengecekan keabsahan data dalam penelitian ini menggunakan triangulasi sumber dan triangulasi metode

Kepala Seksi Pendidikan Madrasah telah melakukan upaya manajemen strategis untuk meningkatkan kompetensi kepala madrasah aliyah swasta melalui perencanaan matang, pelaksanaan seminar, bimbingan teknis, dan pendampingan. Meskipun terdapat dukungan dari pimpinan kantor, juga ditemukan hambatan seperti rendahnya partisipasi madrasah dan lambatnya pencapaian tujuan. Untuk mengatasinya, dilakukan upaya berkelanjutan melalui peningkatan komunikasi, mendorong partisipasi aktif, menjalin sinergi, dan mengajak komitmen dari semua pihak terkait.

## ABSTRACT

AHMAD SENO AJI 2024. Strategy Management of the Head of Madrasah Education Section in Improving the Competence of Private Madrasah Aliyah Principals in the Ministry of Religious Affairs, Pasuruan Regency, Thesis, Islamic Education Management Study Program, Faculty of Tarbiyah and Teacher Training, Maulana Malik Ibrahim State Islamic University Malang. Advisor: Dr. Sutrisno, M.Pd.

---

**Keywords: Management, Strategy, Madrasah Principal Competence**

The Madrasah Education Section in the Ministry of Religious Affairs has essential duties and functions in developing the madrasah education system, including efforts to improve the competence of madrasah principals. Leadership strategy is crucial in managing an organization, including in the context of madrasah education. The Ministry of Religious Affairs in Pasuruan Regency oversees many private madrasah aliyah institutions, thus requiring an appropriate strategy from the Head of the Madrasah Education Section to enhance the competence of madrasah principals, particularly in Private Madrasah Aliyah.

The focus of this research is (1) How is the strategic planning of the head of the madrasah education section in improving the competence of MAS principals within the Ministry of Religious Affairs of Pasuruan Regency? (2) How is the implementation of the strategy by the head of the madrasah education section in improving the competence of MAS principals within the Ministry of Religious Affairs of Pasuruan Regency? (3) What are the supporting and inhibiting factors of the strategy employed by the head of the madrasah education section in improving the competence of MAS principals within the Ministry of Religious Affairs of Pasuruan Regency?.

This research is a case study with a qualitative approach. Data collection was conducted through three main methods: observation, interviews, and documentation. Data analysis was performed by adapting the model of Miles, Huberman, and Saldana. The validity of the data in this study was then verified using source triangulation and method triangulation.

The Head of the Madrasah Education Section has implemented strategic management efforts to enhance the competence of private Madrasah Aliyah principals through careful planning, conducting seminars, providing technical guidance, and mentoring. Although there is support from the office leadership, obstacles such as low participation from madrasahs and slow goal achievement have been encountered. To address these challenges, continuous efforts are being made through improved communication, encouraging active participation, fostering synergy, and soliciting commitment from all relevant parties..

## ملخص

أحمد سينو أجي 2024. استراتيجية رئيس قسم التربية المدرسية في تحسين كفاءة مديري المدارس الثانوية الأهلية في وزارة الشؤون الدينية بمنطقة باسوروان، بحث جامعي، برنامج دراسة إدارة التربية الإسلامية، كلية علوم التربية والتعليم، جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج. المشرف: د. سوتريسنو، الماجستير.

### الكلمات المفتاحية: الإدارة ، الاستراتيجية ، كفاءة رؤساء المدارس

يتولى قسم التربية المدرسية في وزارة الشؤون الدينية مهامًا ووظائف مهمة في تطوير نظام التعليم المدرسي، بما في ذلك الجهود المبذولة لتحسين كفاءة مديري المدارس. تعد استراتيجية القيادة أمرًا بالغ الأهمية في إدارة المنظمات، بما في ذلك في سياق التعليم المدرسي. تشرف وزارة الشؤون الدينية في منطقة باسوروان على العديد من مؤسسات المدارس الثانوية الأهلية، مما يتطلب استراتيجية مناسبة من رئيس قسم التربية المدرسية لتعزيز كفاءة مديري المدارس، لا سيما في المدارس الثانوية الأهلية.

يركز هذا البحث على ما يلي: (١) كيف يتم تخطيط استراتيجية رئيس قسم تعليم المدارس الدينية لتحسين كفاءة مديري المدارس العالية الخاصة في نطاق وزارة الشؤون الدينية بمقاطعة باسوروان؟ (٢) كيف يتم تنفيذ استراتيجية رئيس قسم تعليم المدارس الدينية لتحسين كفاءة مديري المدارس العالية الخاصة في نطاق وزارة الشؤون الدينية بمقاطعة باسوروان؟ (٣) ما هي العوامل الداعمة والمعيقة لاستراتيجية رئيس قسم تعليم المدارس الدينية في تحسين كفاءة مديري المدارس العالية الخاصة في نطاق وزارة الشؤون الدينية بمقاطعة باسوروان؟

هذا البحث هو دراسة حالة باستخدام المنهج الكيفي. تم جمع البيانات من خلال ثلاث طرق رئيسية، وهي الملاحظة والمقابلات والتوثيق. تم إجراء تحليل البيانات بتكليف نموذج مايلز وهوبرمان وسالدانا. ثم تم التحقق من صحة البيانات في هذه الدراسة باستخدام التثليث المصدري والتثليث المنهجي

قام رئيس قسم تعليم المدرسة بتنفيذ جهود الإدارة الاستراتيجية لتحسين كفاءة مديري المدارس الثانوية الأهلية من خلال التخطيط الدقيق، وعقد الندوات، وتقديم التوجيه الفني، والإرشاد. على الرغم من وجود دعم من قيادة المكتب، إلا أنه تم مواجهة عقبات مثل انخفاض مشاركة المدارس وبطء تحقيق الأهداف. للتغلب على هذه التحديات، يتم بذل جهود مستمرة من خلال تحسين التواصل، وتشجيع المشاركة الفعالة، وتعزيز التأزر، واستقطاب الالتزام من جميع الأطراف المعنية.

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Konteks Penelitian

Kompetensi merupakan terminologi yang umumnya dijumpai dalam lingkup pendidikan, khususnya sejak masa sekolah dasar, dimana konsep kompetensi inti dan kompetensi dasar sering kali didiskusikan. Seperti halnya kompetensi dasar, kompetensi inti mengacu pada keterampilan mendasar yang harus dikuasai oleh peserta didik di berbagai tingkatan pendidikan dan mata pelajaran. Keberhasilan dalam menguasai kompetensi tersebut menjadi semakin krusial ketika individu memasuki dunia kerja, karena kompetensi menjadi prasyarat esensial untuk pelaksanaan tugas dan tanggung jawab dengan optimal.

Istilah kompetensi berasal dari bahasa Inggris, yaitu *competence* atau *competency* yang merujuk pada kemampuan. Meskipun demikian, konsep kompetensi memiliki makna yang lebih luas. Beberapa definisi kompetensi menurut berbagai sumber adalah:

Menurut Raden Yudhi mengartikan kompetensi sebagai kemampuan atau kapasitas seseorang dalam menyelesaikan beragam tugas, yang ditentukan oleh aspek intelektual dan fisik.<sup>1</sup> Definisi kompetensi dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) mengacu pada kemampuan atau otoritas untuk menetapkan keputusan.<sup>2</sup> Seseorang

---

<sup>1</sup> Raden Yudhy Pradityo, 'Pengaruh Motivasi Terhadap Hasil Belajar Peserta Pelatihan Akuntansi Berbasis Akrua Di Pemerintah Provinsi Dki Jakarta', *JIAFE (Jurnal Ilmiah Akuntansi Fakultas Ekonomi)*, 6.1 (2020), p. Press, doi:10.34204/jiafe.v6i1.1674.

<sup>2</sup> 'Kamus Besar Bahasa Indonesia' <<https://kbbi.kemdikbud.go.id/entri/kompetensi>> [accessed 21 May 2024].

dianggap memiliki kompetensi jika mampu dan berwenang untuk membuat keputusan atau menentukan suatu hal. Perspektif Undang-Undang dan lembaga-lembaga menegaskan bahwa kompetensi kerja mencakup kemampuan individu, melibatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.<sup>3</sup>

Dengan demikian, kompetensi melibatkan kombinasi aspek pengetahuan, keterampilan, dan karakter pribadi, yang berkontribusi pada peningkatan kinerja dan sukses organisasi

Kompetensi dalam bidang pendidikan merupakan seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang harus dimiliki, dihayati, dan dikuasai oleh pendidik atau tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugas keprofesionalannya.<sup>4</sup> Berdasarkan Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, terdapat empat macam kompetensi utama yang harus dikuasai oleh seorang pendidik, yaitu kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional. Kompetensi pedagogik berkaitan dengan kemampuan mengelola pembelajaran, kompetensi kepribadian mencakup karakter yang mantap dan berwibawa, kompetensi sosial meliputi kemampuan berkomunikasi dan berinteraksi secara efektif, sedangkan kompetensi profesional terkait dengan penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam. Pengembangan keempat kompetensi ini secara berkesinambungan sangat

---

<sup>3</sup> 'Undang-Undang (UU) Nomor 4 Tahun 2023 Tentang Pengembangan Dan Penguatan Sektor Keuangan', *Database Peraturan / JDIH BPK* <<http://peraturan.bpk.go.id/Details/240203/uu-no-4-tahun-2023>> [accessed 2 June 2024].

<sup>4</sup> Muhammad Nasrul Waton, 'Sertifikasi Guru Menuju Profesionalisme Pendidik', *Tafâqquh: Jurnal Penelitian Dan Kajian Keislaman*, 4.1 (2016), pp. 01–11, doi:10.52431/tafaqquh.v4i1.51.

penting untuk meningkatkan kualitas pendidikan dan menghasilkan lulusan yang kompeten.<sup>5</sup>

Kompetensi kerja menggambarkan keseluruhan kualifikasi yang diperlukan individu untuk mencapai keberhasilan dalam pekerjaan tertentu. Ini mencakup kombinasi pengetahuan yang dimiliki, keterampilan yang dikuasai, sikap yang ditunjukkan, dan perilaku yang dimiliki individu dalam konteks lingkungan kerja. kompetensi kerja tidak hanya terbatas pada aspek teknis, tetapi juga meliputi kemampuan interpersonal, keterampilan dalam memecahkan masalah, serta integritas dalam menjalankan tugas. Dengan demikian, pemahaman yang komprehensif tentang kompetensi kerja menekankan pada kebutuhan untuk mengintegrasikan pengetahuan, keterampilan, sikap, dan perilaku yang relevan dalam situasi kerja tertentu.<sup>6</sup>

Secara umum kompetensi dapat digambarkan sebagai berikut: 1) Kemampuan yang diharapkan untuk melaksanakan usaha atau pekerjaan, yang bergantung pada informasi, kemampuan, dan sikap kerja keras sesuai dengan norma kerja yang diperlukan. 2) Mencakup beberapa komponen, antara lain perspektif karakter, dominasi informasi dan kemampuan, kapasitas inovatif, dan perilaku kerja. 3) Dalam setting instruktif, kapabilitas mencakup kapasitas, kemampuan, dan akhlak skolastik yang diharapkan mampu menghadapi kesulitan di masa depan dan membentuk

---

<sup>5</sup> ‘Undang-Undang (UU) Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru Dan Dosen’, *Database Peraturan / JDIH BPK* <<http://peraturan.bpk.go.id/Details/40266/uu-no-14-tahun-2005>> [accessed 19 July 2024].

<sup>6</sup> Ni Komang Dewi Krisnawati and I. Wayan Bagia, ‘Pengaruh Kompetensi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan’, *Bisma: Jurnal Manajemen*, 7.1 (2021), pp. 29–38, doi:10.23887/bjm.v7i1.28736.

watak peserta didik sehingga mampu menjadi manusia yang bermoral dan bermoral. 4) Dalam dunia kerja, kompetensi mencakup keahlian teknis, keterampilan hubungan antar pribadi, dan etika kerja yang positif.<sup>7</sup>

Dalam pasal 1 ayat 2 Peraturan Menteri Agama Nomor 58 Tahun 2017 disebutkan bahwa kepala madrasah adalah pemimpin madrasah atau tokoh utama di madrasah. Oleh karena itu, kepala madrasah merupakan orang yang bertanggungjawab dalam meningkatkan taraf pendidikan. Tanggungjawab kepala madrasah meliputi perencanaan, pengelolaan, pengawasan, dan evaluasi. Terlebih lagi kewajibannya adalah melakukan kewajiban administratif, membina usaha, memberikan pengawasan terhadap tenaga pengajar dan melakukan tugas pembelajaran atau pengarahan untuk memenuhi persyaratan pengajar madrasah.. Sehingga pemenuhan standar kompetensi bagi kepala madrasah merupakan hal penting mengingat kedudukan kepala madrasah sebagai kunci sebuah madrasah agar dapat mencapai tujuan serta cita-cita yang di harapkan.

Terdapat lima kompetensi menurut PMA No.58 tahun 2017 tentang Standar Kepala Madrasah yaitu kompetensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi serta sosial. Kepala madrasah harus memiliki kompetensi kepribadian seperti: 1) Memimpin dengan teladan dalam budaya dan budi pekerti, 2) Menunjukkan kepribadian kepemimpinan, 3) Berkomitmen untuk pengembangan diri sebagai pemimpin madrasah, 4) Kemampuan mengatasi masalah sebagai kepala madrasah, 5) Bakat dan minat kepemimpinan.

---

<sup>7</sup> Lucia Nurbani Kartika and Agus Sugiarto, 'Pengaruh Tingkat Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Administrasi Perkantoran', *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 17.1 (2014)

Kepala madrasah perlu memiliki kompetensi manajerial, termasuk:

1) Perencanaan, 2) Pengembangan madrasah yang sesuai, 3) Pemanfaatan sumber daya maksimal, 4) Menciptakan suasana kondusif dan inovatif, 5) Pengurus dinas dan yayasan, 6) Hubungan baik antar madrasah dan daerah setempat, 7) Badan perencanaan, dana dan organisasi pendidikan, 8) Pengecekan, penilaian dan penincian program pergerakan madrasah.

Kepala madrasah hendaknya memiliki Kompetensi kewirausahaan, termasuk di dalamnya: 1) membuat pemikiran-pemikiran yang berdampak nyata terhadap madrasah, 2) serius dalam mencapai tujuan madrasah, 3) bertekad untuk berusaha semaksimal mungkin memenuhi tanggung jawabnya sebagai kepala madrasah, 4) pantang menyerah dan konsisten mencari solusi terbaik dalam setiap permasalahan, 5) bersedia mengambil risiko.

Kemampuan manajemen, dalam memenuhi standar keterampilan ini, kepala madrasah harus, 1) merencanakan program pengawasan skolastik untuk menggarap presentasi tenaga kependidikan, 2) memberikan supervisi yang sesuai untuk supervisi akademik terhadap staf pengajar, 3) menilai konsekuensi dari pengawasan ilmiah.

Kemampuan sosial, luasan keterampilan ini adalah: 1) mampu menjalin hubungan dengan pihak lain dalam rangka memajukan kepentingan madrasah, 2) Berpartisipasi dalam acara-acara kemasyarakatan dan mempunyai empati baik terhadap individu maupun kelompok.

Peningkatan kompetensi kepala madrasah membutuhkan peran aktif dari Seksi Pendidikan Madrasah. Seksi ini merupakan sub bagian kerja yang menaungi madrasah dan memiliki tugas serta fungsi yang penting.

Tugas Seksi Pendidikan Madrasah meliputi perencanaan bahan dan pelaksanaan program teknis, supervisi, pelayanan, manajemen sistem informasi, serta perumusan rencana dan laporan. Ruang lingkup tugasnya mencakup bidang kurikulum, sarana prasarana, dan seluruh komponen masyarakat madrasah, sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan oleh pusat.<sup>8</sup>

Fungsi Seksi Pendidikan Madrasah dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Penyusunan dan persiapan bahan rencana terkait pelaksanaan kebijakan di lingkup madrasah, termasuk kurikulum serta sarana dan prasarana.
2. Pelayanan dan supervisi terhadap madrasah yang berada di bawah naungannya.
3. Pengelolaan manajemen sistem informasi madrasah.
4. Pembuatan laporan dan evaluasi terkait kinerja madrasah.

Melalui pelaksanaan tugas dan fungsi tersebut, Seksi Pendidikan Madrasah diharapkan dapat berkontribusi secara signifikan dalam meningkatkan kompetensi kepala madrasah dan kualitas pendidikan di madrasah secara keseluruhan.

---

<sup>8</sup> 'Tugas dan Fungsi - Bidang Pendidikan Madrasah', <https://dki.kemenag.go.id>  
<<https://dki.kemenag.go.id/page/tugas-dan-fungsi-bidang-pendidikan-madrasah>> [accessed 21 May 2024].

Sistem pendidikan Indonesia mengenal dua jenis lembaga pendidikan Islam setingkat sekolah menengah atas, yaitu Madrasah Aliyah Negeri (MAN) dan Madrasah Aliyah Swasta (MAS). Keduanya memiliki karakteristik yang berbeda dalam hal pengelolaan dan pendanaan. MAN berada di bawah naungan langsung Kementerian Agama, mengikuti kurikulum pemerintah, dan mendapat pendanaan dari negara. Tenaga pendidiknya umumnya berstatus Aparatur Sipil Negara, dengan fasilitas yang cenderung lebih lengkap dan seragam. Di sisi lain, MAS didirikan oleh pihak swasta dan memiliki fleksibilitas lebih dalam pengembangan kurikulum, meski tetap mengacu pada standar nasional. Pendanaannya berasal dari masyarakat atau yayasan, dengan kualitas dan fasilitas yang bervariasi.<sup>9</sup>

Meskipun memiliki perbedaan, kedua jenis madrasah ini sama-sama menghadapi tantangan dalam meningkatkan mutu pendidikan di era yang semakin kompetitif. Adanya variasi kualitas antar madrasah menjadi perhatian yang memerlukan penanganan bijak. Di sinilah peran kunci seorang pemimpin madrasah yang kompeten menjadi sangat vital. Dengan visi yang jelas, kemampuan manajerial yang handal, dan inovasi dalam kepemimpinan, seorang kepala madrasah dapat menjembatani kesenjangan ini, mengoptimalkan sumber daya yang ada, dan mendorong peningkatan kualitas pendidikan secara menyeluruh.

Mengingat peran krusial kepala madrasah dalam menghadapi tantangan dan peluang di MAN maupun MAS, Seksi Pendidikan

---

<sup>9</sup> Keputusan Menteri Agama Nomor 184 Tahun 2019 tentang Pedoman Implementasi Kurikulum pada Madrasah, (Indonesia). 'Kma\_184.Pdf' <[https://rdm.kemenag.go.id/assets/kma\\_184.pdf](https://rdm.kemenag.go.id/assets/kma_184.pdf)> [accessed 21 May 2024].

Madrasah perlu menerapkan strategi yang efektif untuk meningkatkan kompetensi para kepala madrasah.

Istilah strategi bukanlah konsep yang asing dalam kehidupan sehari-hari. Setiap orang cenderung mempersiapkan dan menerapkan strategi untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Dalam konteks organisasi, strategi dapat dipahami sebagai rencana komprehensif yang memanfaatkan sumber daya dan potensi yang tersedia secara optimal. Strategi didefinisikan sebagai hipotesis yang dihubungkan dengan instrumen untuk mencapai suatu tujuan. Lebih lanjut, strategi dapat diartikan sebagai program menyeluruh yang berkaitan dengan implementasi suatu perencanaan dalam jangka waktu tertentu.<sup>10</sup>

Pemahaman dan penerapan strategi menjadi kunci keberhasilan seorang pemimpin. Strategi yang efektif memungkinkan pemimpin untuk mengoptimalkan sumber daya dan potensi organisasi dalam mencapai tujuan. Kemampuan seorang pemimpin dalam merumuskan dan mengimplementasikan strategi yang tepat sangat memengaruhi arah dan kesuksesan organisasi yang dipimpinnya.

Seorang pemimpin hendaknya mengambil keputusan terbaik dari berbagai alternatif untuk menyelesaikan masalah yang dihadapi. Dalam perspektif Islam, pemimpin diibaratkan sebagai ujung tombak yang mengarahkan umatnya. Kesuksesan sebuah organisasi akan lebih mudah dicapai jika pemimpinnya memiliki pengetahuan dan keterampilan untuk menginspirasi anggotanya dalam memperjuangkan tujuan bersama.

---

<sup>10</sup> Surya Habibi, 'Manajemen Strategi Dalam Meningkatkan Efektivitas Pengelolaan Perguruan Tinggi', *Idarah (Jurnal Pendidikan Dan Kependidikan)*, 4.1 (2020), pp. 27–42, doi:10.47766/idarrah.v4i1.811.

Dalam Q.S Al-Anfal ayat 60

وَأَعِدُّوا لَهُمْ مَا اسْتَطَعْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ وَمِنْ رِبَاطِ الْخَيْلِ تُرْهِبُونَ بِهِ عَدُوَّ اللَّهِ وَعَدُوَّكُمْ

وَأَخْرَيْنَ مِنْ دُونِهِمْ لَا تَعْلَمُوهُمْ اللَّهُ يَعْلَمُهُمْ ۗ وَمَا تُنْفِقُوا مِنْ شَيْءٍ فِي سَبِيلِ اللَّهِ

يُوفَّ إِلَيْكُمْ وَأَنْتُمْ لَا تُظْلَمُونَ

Artinya:

“Dan siapkanlah untuk menghadapi mereka kekuatan apa saja yang kamu sanggupi dan dari kuda-kuda yang ditambat untuk berperang (yang dengan persiapan itu) kamu menggentarkan musuh Allah dan musuhmu dan orang orang selain mereka yang kamu tidak mengetahuinya; sedang Allah mengetahuinya. Apa saja yang kamu nafkahkan pada jalan Allah niscaya akan dibalasi dengan cukup kepadamu dan kamu tidak akan dianiaya (dirugikan).”<sup>11</sup>

Ayat ini menekankan pentingnya strategi, perencanaan, dan penggunaan sumber daya secara optimal dalam konteks kepemimpinan. Selain itu, ayat ini mengisyaratkan perlunya kewaspadaan terhadap tantangan yang tidak terduga, sejalan dengan kebutuhan pemimpin untuk memiliki pandangan jauh ke depan dan kemampuan untuk mempersiapkan diri menghadapi perubahan.

---

<sup>11</sup> QS.Al-Anfal (8:60)

Kepemimpinan merupakan aspek krusial dalam mengarahkan suatu organisasi menuju pencapaian tujuannya. Seorang pemimpin yang efektif tidak hanya mampu memberikan arahan, tetapi juga menginspirasi dan memotivasi anggotanya untuk berkinerja optimal. Dalam konteks birokrasi pemerintahan, kepemimpinan yang baik dapat mendorong terciptanya pelayanan publik yang berkualitas dan pembangunan yang berkelanjutan.<sup>12</sup>

Salah satu instansi pemerintah yang memiliki peran penting di tingkat kabupaten adalah Kantor Kementerian Agama. Di Kabupaten Pasuruan, lembaga ini bertanggung jawab atas berbagai urusan keagamaan dan pendidikan berbasis agama. Dengan cakupan tugas yang luas, kantor ini dituntut untuk memiliki struktur organisasi yang efektif dan kepemimpinan yang handal guna memastikan terlaksananya program-program yang telah direncanakan dengan baik.

Di bawah naungan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Pasuruan, terdapat Seksi Pendidikan Madrasah yang memiliki peran vital dalam mengembangkan dan meningkatkan kualitas pendidikan Islam di wilayah tersebut. Kepala Seksi Pendidikan Madrasah Kabupaten Pasuruan memiliki tanggung jawab besar dalam mengelola dan mengawasi jalannya pendidikan madrasah, mulai dari tingkat ibtidaiyah hingga aliyah. Tugas ini mencakup berbagai aspek, termasuk pengembangan kurikulum, peningkatan kompetensi tenaga pendidik, dan penyediaan sarana prasarana pendidikan yang memadai.<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup> Ismar Hi. Garuan Mahmud, 'Peran Kepemimpinan Dalam Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik', *Journal Governance and Politics (JGP)*, 3.2 (2023), pp. 154–69.

<sup>13</sup> 'Peraturan Menteri Agama Nomor 18 Tahun 2020 Tentang Rencana Strategis Kementerian Agama Tahun 2020-2024', *Database Peraturan / JDIH BPK*

Melihat pentingnya peran Kepala Seksi Pendidikan Madrasah dalam meningkatkan kualitas pendidikan di Kabupaten Pasuruan, peneliti tertarik untuk menggali lebih dalam mengenai strategi yang diterapkan dalam meningkatkan kompetensi kepala madrasah. Fokus utama penelitian ini adalah pada kepala Madrasah Aliyah swasta, mengingat dominasi sektor swasta dalam lanskap pendidikan madrasah di kabupaten ini.

Ketertarikan ini didasari oleh data yang menunjukkan jumlah madrasah yang substansial di Kabupaten Pasuruan. Rinciannya sebagai berikut: dari 308 Madrasah Ibtidaiyah (MI), hanya 2 (0,65%) berstatus negeri; dari 184 Madrasah Tsanawiyah (MTs), 6 (3,26%) berstatus negeri; dan dari 95 Madrasah Aliyah (MA), hanya 3 (3,16%) yang berstatus negeri. Data ini memperlihatkan bahwa lebih dari 96% madrasah di Kabupaten Pasuruan adalah swasta, dengan Madrasah Aliyah swasta mendominasi tingkat pendidikan menengah atas.

Berdasarkan penjelasan sebelumnya, peneliti merumuskan judul penelitian untuk memberikan fokus yang jelas dan memudahkan pemahaman, yaitu “Manajemen Strategi Kepala Seksi Pendidikan Madrasah Dalam Meningkatkan Kompetensi Kepala Madrasah Aliyah Swasta Di Lingkungan Kementerian Agama Kabupaten Pasuruan.”

## **B. Fokus Penelitian**

1. Bagaimana manajemen strategi kepala seksi pendidikan madrasah dalam meningkatkan kompetensi kepala MAS di lingkungan Kemenag Kabupaten Pasuruan?
2. Bagaimana strategi kepala seksi pendidikan madrasah dalam meningkatkan kompetensi Kepala MAS di lingkungan Kemenag Kabupaten Pasuruan?
3. Apa saja faktor pendukung dan penghambat strategi kepala seksi pendidikan madrasah dalam meningkatkan kompetensi kepala MAS di lingkungan Kemenag Kabupaten Pasuruan?

## **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan fokus penelitian yang telah diuraikan, penelitian ini memiliki beberapa tujuan utama sebagai berikut:

1. Untuk mendeskripsikan manajemen strategi kepala seksi pendidikan madrasah dalam meningkatkan kompetensi kepala MAS di lingkungan Kemenag Kabupaten Pasuruan.
2. Untuk mendeskripsikan strategi kepala seksi pendidikan madrasah dalam meningkatkan kompetensi kepala MAS di lingkungan Kemenag Kabupaten Pasuruan.
3. Untuk mendeskripsikan faktor pendukung dan penghambat strategi kepala seksi pendidikan madrasah dalam meningkatkan kompetensi kepala MAS di lingkungan Kemenag Kabupaten Pasuruan.

#### **D. Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi signifikan, baik secara teoretis maupun praktis, dalam bidang pendidikan. Sejalan dengan konteks dan tujuan penelitian, manfaat yang dapat diperoleh antara lain:

##### **1. Manfaat teoretis**

Penelitian ini diharapkan memperkaya kajian manajemen pendidikan, khususnya tentang manajemen strategi peningkatan kompetensi kepala madrasah. Studi ini dapat menjadi acuan dalam pengembangan kebijakan pendidikan madrasah dan memberikan wawasan baru tentang peran kepala seksi pendidikan madrasah. Hasil penelitian berpotensi menjadi dasar pengembangan model peningkatan kompetensi yang aplikatif, serta membuka peluang penelitian lanjutan dalam manajemen pendidikan Islam.

##### **2. Manfaat praktis**

###### **a. Manfaat bagi peneliti**

Penelitian ini meningkatkan pemahaman peneliti tentang manajemen strategi peningkatan kompetensi kepala madrasah dan mengembangkan keterampilan analisis dalam manajemen pendidikan Islam.

###### **b. Manfaat bagi Kementerian Agama Kabupaten Pasuruan**

Hasil penelitian dapat menjadi acuan untuk merumuskan kebijakan dan program peningkatan kompetensi kepala MAS, serta mengoptimalkan peran kepala seksi pendidikan madrasah.

###### **c. Manfaat bagi UIN Maulana Malik Ibrahim**

Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya sumber informasi di perpustakaan, menyediakan referensi baru bagi para pemustaka yang tertarik dengan topik terkait.

d. Manfaat bagi peneliti selanjutnya

Penelitian ini dapat menjadi referensi dan inspirasi bagi studi selanjutnya, khususnya dalam mengkaji manajemen strategi peningkatan kualitas kepemimpinan di lembaga pendidikan Islam.

## **E. Originalitas Penelitian**

Sebagai upaya untuk menunjukkan keaslian penelitian ini, peneliti telah melakukan telaah terhadap beberapa studi sebelumnya dengan maksud untuk menemukan kesamaan dan perbedaan dalam penelitian yang dilakukan, serta untuk menghindari duplikasi atau kesamaan dengan media, metode, atau data yang telah diselidiki oleh peneliti ini.

Pertama, karya Rizky Wahyu Pratama tahun 2019.<sup>14</sup> Penelitian ini mengenai upaya pengembangan kepala seksi pendidikan madrasah dalam meningkatkan kinerja kepala madrasah di lingkungan Kementerian Agama Kota Batu. Tujuannya adalah untuk mengungkapkan bagaimana perencanaan, pelaksanaan, dan hasil dari upaya tersebut. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Hasilnya mencakup perencanaan strategi pembinaan, pelaksanaan dengan metode pelatihan

---

<sup>14</sup> Rizky Wahyu Pratama, 'Strategi pembinaan kepala seksi (Kasi) pendidikan madrasah dalam meningkatkan kinerja Kepala Madrasah di lingkungan Kementerian Agama Kota Batu' (unpublished undergraduate, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim, 2019) <<http://etheses.uin-malang.ac.id/14766/>> [accessed 21 May 2024].

dan pendampingan, serta dampaknya terhadap peningkatan kompetensi kepala madrasah dan pemahaman mereka tentang kinerja tahun sebelumnya.

Kedua, penelitian karya Fairuz Billah pada September 2019<sup>15</sup>. Jurnal ini mengulas tentang upaya strategis yang dilakukan oleh Kepala Seksi Pendidikan Madrasah untuk meningkatkan kualitas madrasah selama masa pandemi di Kota Mojokerto. Tujuan umumnya adalah untuk mengidentifikasi strategi yang diterapkan oleh Kepala Seksi Pendidikan Madrasah dalam meningkatkan mutu madrasah pada periode pandemi. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif, dengan pengumpulan data melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Subjek penelitiannya adalah Kepala Seksi Pendidikan Madrasah dan staf Seksi Pendidikan Madrasah dari Kementerian Agama Kota Mojokerto. Temuan penelitian menunjukkan bahwa strategi yang digunakan mencakup peningkatan kompetensi SDM melalui bimbingan daring, peningkatan kinerja kepala madrasah melalui rapat koordinasi bulanan daring, pelaksanaan bimbingan teknis manajemen dan kurikulum daring, maksimalisasi pembelajaran daring dengan bantuan kuota internet, serta evaluasi proses pembelajaran daring melalui aplikasi. Secara singkat, artikel ini memaparkan strategi Kepala Seksi Pendidikan Madrasah dalam meningkatkan mutu madrasah selama masa pandemi menggunakan

---

<sup>15</sup> Iva Septia Sari, Fairuz Bilah Izzah Hazwani, and Manjah Nurilah, 'Strategi Kepala Seksi Pendidikan Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Madrasah Pada Era Pandemi Di Kota Mojokerto', *Jurnal Administrasi Pendidikan Islam*, 1.2 (2019), pp. 153–69, doi:10.15642/japi.2019.1.2.153-169.

pendekatan penelitian kualitatif, dengan menemukan beberapa strategi utama yang diimplementasikan

Ketiga, penelitian dilakukan oleh Arif Hidayatullah pada Oktober 2023<sup>16</sup>. Jurnal mengulas cara pengawasan pendidikan di Madrasah Aliyah untuk meningkatkan kinerja kepala madrasah. Fokusnya adalah memahami strategi yang digunakan oleh pengawas dalam meningkatkan kemampuan kepala madrasah. Metode penelitian yang diterapkan adalah kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Data dikumpulkan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi, kemudian dianalisis dengan teknik reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Responden penelitian meliputi berbagai pihak terkait, seperti pejabat kementerian agama, pengawas, dan staf fungsional. Hasilnya menunjukkan adanya strategi kolaboratif pengawasan yang terfokus pada perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi. Kesimpulannya, strategi pengawasan yang dilakukan secara berkala dan kolaboratif dapat meningkatkan profesionalisme kepala madrasah.

Keempat, penelitian dilakukan oleh Zainuddin dan Atim S pada Januari 2022.<sup>17</sup> Penelitian ini mengkaji strategi kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi guru untuk peningkatan mutu pendidikan di Madrasah Aliyah Negeri 4 Jombang. Dengan menggunakan metode kualitatif dan pendekatan studi lapangan, peneliti mengumpulkan data

---

<sup>16</sup> Arif Hidayatulloh, 'Supervisory Strategy of Inner Madrasah Aliyah Education Improving the Professionalism of Madrasah Heads', *Journal of Instructional and Development Researches*, 3.5 (2023) <<https://doi.org/10.53621/jider.v3i5.256>>.

<sup>17</sup> Zainuddin and Atim S, 'Strategi Kepala Madrasah Dalam Pengembangan Kompetensi Guru Untuk Peningkatan Mutu Pendidikan', *Arsy : Jurnal Studi Islam*, 6.1 (2022), pp. 33–51, doi:10.32492/arsy.v6i1.560.

melalui wawancara mendalam, observasi partisipan, dan dokumentasi. Tujuannya adalah mengetahui pemahaman, upaya, dan strategi kepala madrasah dalam mengembangkan kompetensi guru dan meningkatkan mutu pendidikan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala madrasah memiliki pemahaman mendalam tentang empat kompetensi guru (pedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional) dan menerapkan berbagai strategi seperti supervisi kelas, pelatihan guru, dialog antara guru dan kepala madrasah, serta optimalisasi peran guru BK untuk meningkatkan kompetensi guru dan mutu pendidikan.

Kelima, penelitian karya La Jefri pada Februari 2024.<sup>18</sup> Penelitian ini mengkaji strategi kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru di MAN 1 Buton, Sulawesi Tenggara. Dengan menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi, penelitian ini bertujuan mengevaluasi kompetensi pedagogik guru, mengidentifikasi strategi kepala madrasah, serta menganalisis faktor pendorong dan penghambat. Hasil menunjukkan bahwa kompetensi pedagogik guru sudah baik berdasarkan 7 indikator. Kepala madrasah menerapkan strategi seperti supervisi, rapat, pelatihan, MGMP, motivasi, dan evaluasi. Dukungan kepala madrasah dan motivasi guru menjadi faktor pendorong, sementara pendanaan menjadi kendala utama.

---

<sup>18</sup> La Jefri, 'Strategi Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru di MAN 1 Buton Sulawesi Tenggara' (unpublished diploma, Universitas Islam Negeri Alauddin Makassar, 2024) <<https://repositori.uin-alauddin.ac.id/26474/>> [accessed 21 July 2024].

**Tabel 1. 1 Originalitas Penelitian**

<b>No</b>	<b>Nama, Tahun, Jenis Penelitian dan Afiliasi</b>	<b>Persamaan</b>	<b>Perbedaan</b>	<b>Orisinalitas</b>
1.	Rizky Wahyu (2019). Penelitian Kualitatif. UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.	membicarakan tentang strategi yang diterapkan oleh kepala seksi pendidikan madrasah. penelitian dilakukan di Kementerian Agama	Fokus penelitian ini adalah pada pengembangan strategi untuk meningkatkan kinerja. Lokasi penelitian ini berada di Kota Batu. Variabel yang diamati, penelitian ini meneliti kinerja kepala madrasah secara keseluruhan	Keunikan penelitian ini terletak pada fokusnya yang secara spesifik meneliti strategi Seksi Pendidikan Madrasah Kabupaten Pasuruan dalam meningkatkan kompetensi kepala Madrasah Aliyah Swasta. Sementara
2.	Fairuz Billah (2017). Penelitian Kualitatif. UIN Sunan Ampel Surabaya. J-API (Jurnal Administrasi Pendidikan Islam) ISSN 2776-2424 Vol. 1 No. 5	Keduanya membahas tentang strategi yang diambil kepala seksi pendidikan madrasah. Strategi yang diteliti adalah untuk meningkatkan kualitas pendidikan di madrasah	Ruang lingkup penelitian. Objek yang diteliti. Konteks waktu penelitian	penelitian sebelumnya lebih umum membahas tentang kompetensi kepala madrasah atau upaya peningkatan mutu madrasah secara luas. Dengan

3.	Arif Hidayatullah (2023). Journal of Instructional and Development Researches. ISSN 2807-5471. Vol. 3 No. 5	Keduanya mengangkat tema meningkatkan kompetensi/profesionalisme kepala madrasah. Dan berfokus pada lingkungan kementerian agama.	Topik utama penelitian. meneliti madrasah aliyah secara umum,	demikian, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran yang lebih rinci mengenai upaya-upaya yang dilakukan lembaga terkait guna meningkatkan kompetensi salah satu subsistem penting pendidikan madrasah, yaitu kepala madrasah.
4.	Zainuddin dan Atim S (2022). Arsy : Jurnal Studi Islam. ISSN: 2810-0026. Vol. 1, No. 2	Kedua penelitian mengkaji strategi yang digunakan oleh pimpinan pendidikan untuk meningkatkan kompetensi, Keduanya juga meneliti upaya dan strategi yang diterapkan.	Terdapat perbedaan dalam ruang lingkup, objek, dan lokasi penelitian antara kedua studi tersebut	
5.	La Jefri (2024). Penelitian Kualitatif. Repository UIN Alauddin Makassar	Kedua penelitian memiliki kesamaan dalam mengangkat tema strategi peningkatan kompetensi tenaga pendidik di lingkungan madrasah	Subjek penelitian, lokasi pelaksanaan, serta objek kompetensi yang diteliti. Penelitian pertama berfokus pada kepala madrasah di MAN 1 Buton terkait kompetensi pedagogik guru	

## **F. Definisi Istilah**

Untuk menghindari perbedaan dalam penerjemahan sambil memahami judul eksplorasi, diperkenalkan beberapa istilah yang digunakan para ilmuwan.

### **1. Manajemen**

Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Ini melibatkan koordinasi dan optimalisasi penggunaan sumber daya manusia, keuangan, material, dan informasi untuk mencapai sasaran organisasi. Manajemen juga mencakup pengambilan keputusan, pemecahan masalah, dan kepemimpinan yang bertujuan untuk memastikan operasi organisasi berjalan lancar dan mencapai hasil yang diinginkan dalam lingkungan yang terus berubah.

### **2. Strategi**

Sebuah cara kepala seksi pendidikan madrasah sehingga memperoleh jangkauan misinya serta sebagai acuan kepala seksi dalam menjalankan tugas dan fungsinya yaitu perencanaan kegiatan, pembagian tugas kepada anggotanya, memandu pelaksanaan tugas, menyusun bahan serta rencana seksi pendidikan madrasah berdasarkan ketentuan yang berlaku, monitoring, evaluasi kegiatan, analisis laporan serta berbagai tugas kedinasan lainnya

### **3. Kompetensi**

Kemampuan seseorang untuk melakukan suatu tugas atau pekerjaan dengan baik. Ini mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang diperlukan untuk berhasil dalam suatu bidang tertentu.

Kompetensi bisa diibaratkan sebagai "alat" yang dimiliki seseorang untuk mengatasi tantangan dalam pekerjaannya. Semakin lengkap dan tajam "alat" tersebut, semakin mampu orang itu menyelesaikan tugasnya dengan efektif.

#### 4. Kompetensi Kepala Madrasah

Merupakan seperangkat kemampuan esensial yang wajib dimiliki oleh pemimpin lembaga pendidikan Islam untuk menjalankan tugasnya secara efektif. Sesuai dengan arahan Kementerian Agama, kompetensi ini mencakup lima aspek utama: kompetensi kepribadian yang menekankan pada integritas dan keteladanan, kompetensi manajerial untuk mengelola madrasah dengan efisien, kompetensi kewirausahaan guna mengembangkan madrasah secara inovatif, kompetensi supervisi untuk membimbing dan meningkatkan kualitas para guru, serta kompetensi sosial yang memungkinkan komunikasi efektif dengan berbagai pihak terkait.

## **G. Sistematika Pembahasan**

Peneliti menyertakan pembahasan metodis yang berkaitan dengan permasalahan yang akan peneliti selidiki dalam skripsi ini agar lebih mudah dipahami oleh pembaca dan peneliti.

### **1. Bab I Pendahuluan:**

Bagian ini terdiri dari konteks penelitian, fokus penelitian, tujuan, manfaat, orisinalitas penelitian, definisi istilah, dan sistematika pembahasan.

### **2. Bab II Kajian Teori:**

Bagian ini berisi dari sub-bab yang mengaitkan penjelasan dengan teori dasar penelitian ini

### **3. Bab III Metode Penelitian**

Bab ini menguraikan metodologi penelitian yang diterapkan, Cakupannya meliputi, pendekatan dan jenis penelitian, kehadiran peneliti, lokasi studi, subjek penelitian, sumber data, teknik pengumpulan dan analisis data, serta prosedur verifikasi temuan.

### **4. Bab IV Paparan Data dan Hasil Penelitian**

Bab ini merupakan hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi dari bab III. Pada bab ini disajikan data sebagai penjelasan variabel penelitian yang diuraikan secara rinci.

### **5. Bab V Pembahasan**

Dalam bagian ini berisi jawaban dari fokus penelitian, sekaligus memaparkan tentang Manajemen Strategi Kepala Seksi Pendidikan

Madrasah dalam Meningkatkan Kompetensi Kepala Madrasah Aliyah Swasta di Lingkungan Kementerian Agama Kabupaten Pasuruan.

6. Bab VI Penutup

Dalam bagian terakhir berisikan kesimpulan dan saran serta daftar rujukan yang peneliti gunakan.

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **A. Manajemen Strategi**

Manajemen strategi merupakan disiplin yang memadukan keterampilan dan pengetahuan dalam merancang, menjalankan, dan meninjau keputusan penting lintas departemen. Tujuannya adalah membantu organisasi meraih sasaran jangka panjangnya. Istilah ini menggabungkan dua konsep: "manajemen" dan "strategi", yang masing-masing memiliki arti tersendiri. Ketika digabungkan, terbentuklah sebuah konsep baru dengan makna yang khas.<sup>19</sup>

Konsep manajemen sendiri mencakup serangkaian kegiatan yang meliputi perencanaan, pengaturan, pengarahan, dan pengawasan. Kegiatan-kegiatan ini diterapkan pada upaya anggota organisasi serta penggunaan berbagai sumber daya yang dimiliki. Semua ini dilakukan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Oleh karena itu, proses manajemen memegang peran krusial dalam membawa organisasi menuju sasarannya. Hal ini dicapai melalui pengelolaan yang efektif, baik terhadap sumber daya manusia maupun aset-aset lainnya, sehingga tujuan organisasi dapat terwujud.

Akar kata "manajemen" berasal dari "to manage", yang memiliki berbagai arti seperti mengatur, mengarahkan, dan mengelola. Dalam konteks organisasi, manajemen dapat dipahami sebagai kemampuan

---

<sup>19</sup> Akdon, *Strategic Manajement For Educational Manajement* (Bandung : Alfabeta, 2011).

khusus yang dimiliki para manajer untuk mengoordinasikan kegiatan, baik secara langsung maupun melalui orang lain, demi mencapai tujuan organisasi.

Lebih lanjut, manajemen bisa dilihat sebagai upaya untuk mengoptimalkan penggunaan semua sumber daya yang ada, termasuk sumber daya manusia dan material, dengan tujuan meningkatkan kinerja organisasi.<sup>20</sup> Dengan kata lain, manajemen melibatkan proses kepemimpinan, pengarahan, dan pengendalian yang terstruktur untuk memastikan organisasi bergerak sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

Sementara itu, konsep strategi berkaitan dengan perencanaan jangka panjang. Ini mencakup penentuan sasaran, penyusunan rencana aksi, penugasan tanggung jawab, serta metode pelaksanaan dan evaluasi. Strategi juga melibatkan komunikasi yang efektif tentang rencana tersebut kepada semua pihak yang terlibat. Penting untuk diingat bahwa strategi terdiri dari serangkaian pilihan yang saling terkait. Namun, perlu disadari bahwa pilihan-pilihan ini mungkin tidak selalu dapat memenuhi semua aspek yang dianggap penting oleh para pemimpin atau eksekutif dalam menghadapi suatu situasi.<sup>21</sup>

David Fred, dalam karyanya yang berjudul "Manajemen Strategis," mengungkapkan bahwa strategi merupakan kombinasi dari seni dan

---

<sup>20</sup> Indah Kusuma Dewi, *Nilai-Nilai Profetik Dalam Kepemimpinan Modern Pada Manajemen Kinerja* (Jogjakarta: Gre Publishing, 2019).

<sup>21</sup> Suwandyanto, *Manajemen Strategi Dan Kebijakan Perusahaan.*, Hal. 23-24 (Jakarta: Salemba Empat, 2010).

pengetahuan yang digunakan untuk mengembangkan, menerapkan, serta mengevaluasi keputusan lintas-fungsi.<sup>22</sup> Dengan kata lain, strategi melibatkan proses perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi yang melintasi berbagai fungsi dalam sebuah organisasi. Tujuan utamanya adalah untuk membantu organisasi mencapai sasarannya dengan efektif, melalui pengambilan keputusan yang terkoordinasi dan terintegrasi di seluruh tingkatan manajemen.

Strategi berfungsi sebagai alat komunikasi yang efektif. Tugas utama seorang ahli strategi adalah memastikan bahwa informasi kunci tentang tujuan dan arah organisasi sampai ke orang yang tepat. Mereka juga harus menjelaskan bagaimana rencana tersebut akan dijalankan dalam praktiknya. Fokus utama strategi adalah bagaimana organisasi dapat memanfaatkan atau bahkan mempengaruhi lingkungan eksternalnya. Selain itu, strategi juga mempertimbangkan cara terbaik untuk mengatur struktur internal organisasi, meskipun pengaturan internal ini sendiri bukan bagian dari strategi. Singkatnya, strategi dapat dipahami sebagai panduan yang mengarahkan setiap anggota organisasi untuk bekerja sama secara efektif dalam mencapai tujuan bersama.<sup>23</sup>

Dalam dunia manajemen, termasuk manajemen sekolah, strategi merupakan alat yang sangat penting dan tidak bisa diabaikan. Strategi sekolah menggambarkan metode dan proses yang digunakan untuk mencapai tujuan-tujuan strategis lembaga pendidikan tersebut. Proses

---

<sup>22</sup> Fred R. David, *Manajemen Strategis* (Jakarta: Salemba Empat, 2009).

<sup>23</sup> Sofjan Assauri, *Strategic Management: Sustainable Competitive Advantages*, 2nd edn (Jakarta: Rajawali Pers, 2013).

manajemen strategi di sekolah melibatkan beberapa langkah penting. Pertama, mengidentifikasi berbagai pilihan strategi yang mungkin diterapkan untuk mencapai tujuan sekolah. Kemudian, dilakukan evaluasi terhadap alternatif-alternatif tersebut atau kelompok strategi yang berpotensi menjadi strategi utama sekolah.<sup>24</sup>

Dengan pendekatan ini, manajemen sekolah dapat memilih strategi yang paling sesuai dengan kondisi dan tujuan mereka, serta memastikan bahwa setiap langkah yang diambil berkontribusi pada pencapaian visi jangka panjang lembaga pendidikan tersebut.

Manajemen strategi adalah proses sistematis organisasi dalam merancang dan menerapkan rencana jangka panjang melalui pengambilan keputusan strategis. Tujuannya adalah meningkatkan kompetensi unik dan daya saing organisasi. Dengan strategi yang efektif, organisasi dapat menghadapi tantangan, memanfaatkan peluang, dan mencapai pertumbuhan berkelanjutan. Dengan demikian, manajemen strategi berperan penting dalam menentukan keberhasilan jangka panjang suatu organisasi.<sup>25</sup>

Menurut Ansoff, manajemen strategi merupakan pendekatan terstruktur dalam mengelola organisasi. Tujuannya adalah memastikan pencapaian sasaran melalui metode yang menjamin kesuksesan jangka panjang dan mengantisipasi kemungkinan yang belum terprediksi. Pendekatan ini menekankan pentingnya perubahan sistematis dalam

---

<sup>24</sup> Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, V (Bandung: Alfabeta, 2001).

<sup>25</sup> Sofjan Assauri. *Strategic Management: Sustainable Competitive Advantages*

organisasi. Para pemimpin diharapkan menggunakan metode yang terencana dengan baik saat merancang strategi program mereka. Dengan demikian, manajemen strategi berfungsi sebagai panduan untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan berkelanjutan.<sup>26</sup>

Manajemen strategi adalah sebuah proses yang terbagi dalam tiga tahapan utama. Pertama, perumusan strategi di mana organisasi menganalisis lingkungan dan menetapkan arah strategis. Kedua, implementasi strategi yang mencakup pengalokasian sumber daya dan pelaksanaan rencana aksi. Terakhir, evaluasi strategi untuk memantau dan menilai keefektifan strategi serta melakukan penyesuaian jika diperlukan. Tahap-tahap perumusan strategi:<sup>27</sup>

- a) Visi dan misi merupakan tahapan awal dalam formulasi strategi. Visi adalah gambaran jangka panjang tentang keadaan ideal yang diinginkan oleh organisasi di masa depan. Dalam konteks ini, visi menjadi pemandu utama bagi organisasi untuk menentukan arah dan tujuan jangka panjangnya. Sementara itu, misi adalah pernyataan yang menjelaskan tujuan organisasi, termasuk tujuan utama, bidang kegiatan, dan nilai-nilai inti yang dipegang teguh oleh organisasi. Melalui visi dan misi yang jelas dan terdefinisi dengan baik, organisasi dapat menginspirasi dan memotivasi pemangku kepentingan internal

---

<sup>26</sup> Syaiful Sagala. *Manajemen Strategik Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*.

<sup>27</sup> Fred R. David. *Manajemen Strategis*.

dan eksternal, serta memberikan panduan yang konsisten dalam pengambilan keputusan strategis

- b) Identifikasi peluang dan tantangan eksternal merupakan langkah penting dalam formulasi strategi yang memungkinkan organisasi untuk memahami lingkungan di sekitarnya dengan lebih baik. Peluang adalah faktor-faktor eksternal yang dapat dimanfaatkan oleh organisasi untuk mencapai tujuan strategisnya, seperti perkembangan teknologi baru, perubahan kebijakan pemerintah, atau tren pasar yang berkembang. Di sisi lain, tantangan adalah faktor-faktor eksternal yang dapat menghambat kemajuan organisasi atau mengancam keberlangsungan operasionalnya, seperti persaingan industri yang ketat, perubahan regulasi, atau ketidakpastian politik. Dengan mengidentifikasi dan menganalisis peluang dan tantangan eksternal secara komprehensif, organisasi dapat mengambil langkah-langkah strategis yang tepat untuk mengantisipasi perubahan lingkungan dan memanfaatkan peluang yang ada.
- c) Penilaian kelemahan dan keunggulan internal merupakan tahapan kritis dalam proses formulasi strategi. Kelemahan internal merujuk pada segala aspek yang dapat membatasi atau menghambat kemampuan organisasi untuk mencapai tujuan strategisnya. Ini bisa termasuk dalam hal sumber daya manusia, infrastruktur, teknologi, proses operasional, atau manajemen

internal. Sementara itu, keunggulan internal adalah segala hal yang menjadi kelebihan atau keunggulan kompetitif organisasi, yang membedakannya dari pesaingnya di pasar. Ini bisa mencakup dalam hal reputasi merek, keunggulan operasional, inovasi produk atau layanan, atau kekuatan finansial. Dengan melakukan penilaian menyeluruh terhadap kelemahan dan keunggulan internal, organisasi dapat mengidentifikasi area-area yang perlu diperbaiki atau ditingkatkan, serta memanfaatkan kekuatannya untuk mendukung pencapaian tujuan strategisnya

- d) Penyusunan rencana jangka panjang merupakan langkah selanjutnya dalam proses formulasi strategi organisasi menurut kerangka kerja yang disusun oleh R. David Fred. Rencana jangka panjang adalah dokumen formal yang menguraikan tujuan jangka panjang organisasi, strategi-strategi utama yang akan diimplementasikan, serta langkah-langkah taktis yang akan diambil dalam periode waktu yang ditentukan, biasanya dalam rentang lima hingga sepuluh tahun ke depan. Rencana ini mencakup berbagai aspek operasional, keuangan, pemasaran, sumber daya manusia, dan pengembangan produk atau layanan. Proses penyusunan rencana jangka panjang melibatkan pemikiran strategis yang mendalam, analisis pasar yang cermat, dan konsultasi internal yang luas. Rencana jangka panjang memberikan landasan yang kokoh bagi organisasi untuk

mengarahkan upaya-upaya mereka secara konsisten menuju visi jangka panjang yang telah ditetapkan sebelumnya

- e) Pembuatan strategi alternatif adalah salah satu tahapan penting dalam proses formulasi strategi organisasi, sesuai dengan kerangka kerja yang disusun oleh R. David Fred. Strategi alternatif mengacu pada berbagai pilihan strategis yang dapat dipertimbangkan oleh organisasi untuk mencapai tujuan dan visi yang telah ditetapkan. Setiap strategi alternatif biasanya memiliki pendekatan yang berbeda dalam menghadapi tantangan eksternal dan memanfaatkan keunggulan internal organisasi. Contohnya, strategi pertumbuhan bisa meliputi penetrasi pasar, pengembangan produk, diversifikasi, atau integrasi vertikal. Di sisi lain, strategi diferensiasi fokus pada menciptakan nilai tambah bagi pelanggan melalui kualitas produk atau layanan yang unik. Sementara itu, strategi biaya rendah bertujuan untuk menawarkan produk atau layanan dengan biaya produksi yang lebih rendah dari pesaing, sehingga dapat menarik pelanggan dengan harga yang kompetitif. Dengan mempertimbangkan berbagai strategi alternatif ini, organisasi dapat memilih pendekatan yang paling sesuai dengan tujuan dan kondisi lingkungan mereka.
- f) Penetapan strategi merupakan tahap akhir dalam proses formulasi strategi organisasi yang diajukan oleh R. David Fred. Setelah mempertimbangkan berbagai strategi alternatif yang

tersedia, organisasi perlu memilih satu atau beberapa strategi tertentu yang akan dijalankan untuk mencapai visi dan misi mereka. Proses ini melibatkan evaluasi yang cermat terhadap kekuatan dan kelemahan masing-masing strategi alternatif, serta analisis risiko dan potensi dampaknya terhadap organisasi. Pemilihan strategi juga harus memperhitungkan dinamika pasar, kondisi industri, serta keunggulan kompetitif organisasi. Keputusan strategis yang diambil haruslah konsisten dengan visi jangka panjang organisasi dan mampu memberikan nilai tambah yang signifikan dalam jangka waktu yang relevan. Selain itu, penetapan strategi juga membutuhkan komitmen dari semua tingkatan organisasi untuk melaksanakan strategi tersebut dengan konsisten dan efektif. Dengan penetapan strategi yang tepat, organisasi dapat mengarahkan upaya mereka secara terfokus dan mencapai hasil yang diinginkan dalam lingkungan yang dinamis dan kompetitif.

Dari keseluruhan tahapan, tahap implementasi strategi merupakan tahap yang harus menjadi perhatian utama, pada tahap implementasi ini dalam manajemen mencakup keseluruhan aktivitas manajerial

## **B. Kepemimpinan Pendidikan**

Kepemimpinan merupakan suatu seni yang dimiliki seseorang untuk menggerakkan bawahannya demi tercapai tujuan yang telah disepakati bersama. Marno memaparkan kepemimpinan merupakan keahlian

mengendalikan, memerintah bahkan memaksa bawahannya untuk berproses demi sebuah tujuan yang disepakati bersama.<sup>28</sup>

Ngalim Purwanto memberikan tambahan definisi kepemimpinan, dengan menggambarkannya sebagai “seni, gaya, atau keterampilan membuat bawahan mematuhi segala perintah sehingga tumbuh loyalitas dan semangat untuk mewujudkan suatu tujuan organisasi”.<sup>29</sup> Para peneliti dapat menarik kesimpulan, berdasarkan berbagai deskripsi tentang kepemimpinan, bahwa kepemimpinan adalah suatu seni dan keterampilan untuk mempengaruhi orang lain guna mencapai tujuan bersama.

Kepemimpinan pendidikan merupakan manajer pada lembaga pendidikan, dengan adanya manajer atau pemimpin pada sebuah lembaga aktivitas pendidikan akan berjalan efektif serta terarah. Kepemimpinan pendidikan merupakan seorang pemimpin yang kehadirannya ditetapkan oleh yayasan atau pemerintah.<sup>30</sup>

Tanggung jawab seorang pemimpin dalam suatu organisasi sangatlah penting. Pakar seperti Henry Fayol, seorang manajer keuangan Perancis, mengungkapkan bahwa pionir memiliki empat kemampuan dasar dalam menyelesaikan suatu misi, yaitu :

- a) Perencanaan merupakan tahapan dimana berbagai kegiatan di kelola dengan menyusun tujuan, strategi, dan rencana kerja.

---

<sup>28</sup> Marno, *Islam by management and leadership: tinjauan teoritis dan empiris pengembangan lembaga pendidikan Islam* (Jakarta: Lintas Pustaka, 2007).

<sup>29</sup> M. Ngalim Purwanto, *Administrasi Dan Supervisi Pendidikan* (Bandung: Rosdakarya).

<sup>30</sup> Abd Wahab and Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Dan Kecerdasan Spiritual* (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2017).

- b) Pengorganisasian meliputi penentuan tugas-tugas yang harus diselesaikan, bagaimana melaksanakannya, dan siapa yang akan bertanggung jawab atas tugas-tugas tersebut.
- c) Administrasi mencakup inspirasi, arahan, dan hubungan dengan orang lain untuk mencapai tujuan bersama.
- d) Pengendalian adalah proses pengawasan aktivitas-aktivitas guna memastikan bahwa semua hal berjalan sesuai dengan rencana yang telah dibuat.

Menurut James A. F Stoner, pemimpin memiliki fungsi utama yang mencakup berbagai aspek tanggung jawab. Pertama, pemimpin bekerja secara kolaboratif dengan berbagai pihak, termasuk atasan, staf, dan rekan kerja di dalam dan di luar organisasi. Kedua, pemimpin tidak hanya bertanggung jawab atas tugas-tugasnya tetapi juga berkewajiban memastikan akuntabilitas, termasuk melakukan evaluasi untuk mencapai hasil terbaik dan memastikan keberhasilan timnya.<sup>31</sup>

Selanjutnya, dalam mengejar tujuan dan prioritas, seorang pemimpin perlu mengelola sumber daya yang terbatas dengan bijak. Proses kepemimpinan melibatkan kemampuan mendahulukan prioritas, delegasi tugas kepada staf, serta kemampuan pengaturan waktu dan penyelesaian masalah yang efektif. Selain itu, pemimpin juga diharapkan memiliki kemampuan berpikir analitis dan konseptual, dengan kemampuan mengidentifikasi masalah secara akurat dan merinci tugas secara jelas serta mengaitkannya dengan pekerjaan lain.

---

<sup>31</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik Dan Permasalahannya* (Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2007).

Sebagai manajer, pemimpin juga berperan sebagai penengah konflik, mengelola dan meredakan konflik yang mungkin timbul di dalam tim atau organisasi. Selain itu, pemimpin juga diharapkan memiliki keterampilan politik dan diplomatik, mampu mengajak kerjasama, melakukan kompromi, dan mewakili tim atau organisasi dalam berbagai konteks.

Terakhir, para pionir dihadapkan pada kewajiban untuk mengambil keputusan sulit. Kemampuan untuk menangani masalah sangat penting, dan para pemimpin diharapkan dapat memilih pilihan yang tepat untuk membantu pencapaian kelompok dan mencapai tujuan-tujuan yang umumnya bersifat otoritatif.

Kepala Seksi Pendma adalah seorang pejabat struktural di lingkungan Kementerian Agama yang bertanggung jawab dalam membantu pelaksanaan tugas dan fungsi Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota dalam bidang pendidikan madrasah.

Sesuai pada pasal 14 PMA No. 19 Tahun 2019 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Kementerian Agama, Bidang Pendidikan Madrasah memiliki tugas yang meliputi beberapa aspek, seperti penyusunan bahan dan pelaksanaan kebijakan teknis, pelayanan kepada stakeholder terkait, memberikan bimbingan teknis, melakukan pembinaan, mengelola sistem informasi, menyusun rencana, dan melaporkan berbagai hal terkait kurikulum, sarana, kelembagaan, kesiswaan, serta tenaga kependidikan madrasah. Semua tugas ini dilakukan sesuai dengan

kebijakan teknis yang telah ditetapkan oleh Kepala Kantor Wilayah Kementerian Agama di tingkat provinsi.<sup>32</sup>

Melalui tugas yang telah disebutkan, kepala seksi pendma beserta stafnya menjalankan fungsi penting meliputi:

- 1) Persiapan dalam merencanakan, menyusun, dan melaksanakan kebijakan teknis terkait dengan kurikulum, fasilitas dan infrastruktur, struktur organisasi, kegiatan siswa, serta pengelolaan staf pengajar dan tenaga kependidikan di madrasah
- 2) Penyediaan layanan dan pemenuhan terhadap standar nasional pendidikan yang berlaku untuk madrasah.
- 3) Memberikan bimbingan teknis dan supervisi dalam hal kurikulum dan evaluasi, fasilitas dan infrastruktur, kelembagaan dan kerja sama, serta kesiswaan di madrasah.
- 4) Pembinaan, bimbingan teknis, dan pengawasan terhadap kinerja guru dan tenaga kependidikan di madrasah.
- 5) Manajemen data dan sistem informasi yang berkaitan dengan madrasah, guru, dan tenaga kependidikan di madrasah.
- 6) Evaluasi serta penyusunan laporan terkait dengan kurikulum, fasilitas dan infrastruktur, struktur organisasi, kegiatan siswa, serta kinerja guru dan tenaga kependidikan di madrasah.

Dalam menjalankan tugas dan fungsinya yang luas dan kompleks, kepala seksi pendidikan madrasah didukung oleh susunan organisasi yang

---

<sup>32</sup> 'Peraturan Menteri Agama Nomor 19 Tahun 2019 Tentang Organisasi Dan Tata Kerja Instansi Vertikal Kementerian Agama', *Database Peraturan / JDIH BPK*  
<<http://peraturan.bpk.go.id/Details/130631/peraturan-menag-no-19-tahun-2019>> [accessed 22 May 2024].

terdiri dari beberapa seksi. Struktur organisasi bidang pendidikan madrasah tersebut terbagi menjadi seksi kurikulum dan pengelolaan siswa, seksi fasilitas dan infrastruktur, seksi kelembagaan dan sistem informasi madrasah, seksi pendidik, serta seksi staf pendidikan. Setiap seksi memiliki peran dan tanggung jawab yang spesifik dalam mengelola aspek-aspek pendidikan madrasah. Dengan dukungan struktur organisasi yang terorganisir, kepala seksi pendidikan madrasah dapat menjalankan tugas dan fungsinya secara efektif dan optimal dalam upaya meningkatkan kualitas pendidikan madrasah di wilayah kerjanya.

Pasal 17 PMA No. 19 Tahun 2019,<sup>33</sup> memaparkan tugas setiap seksi dalam struktur bidang pendidikan madrasah;

1) Seksi kurikulum dan pengelolaan siswa, melakukan tugas dalam menyusun materi kebijakan teknis terkait dengan pengembangan kurikulum, evaluasi, dan peningkatan potensi siswa di Raudlatul Athfal serta madrasah, serta memberikan pelayanan, bimbingan teknis, dan supervisi dalam hal pengembangan kurikulum, evaluasi, dan peningkatan potensi siswa di Madrasah Aliyah dan Madrasah Aliyah Kejuruan.

2) Seksi fasilitas dan infrastruktur, ditugaskan untuk menyusun materi kebijakan teknis terkait dengan sarana dan prasarana di Raudlatul Athfal dan Madrasah, serta memberikan pelayanan, bimbingan teknis, dan supervisi terkait dengan sarana dan prasarana di Madrasah Aliyah dan Madrasah Aliyah Kejuruan.

---

<sup>33</sup> 'Peraturan Menteri Agama Nomor 19 Tahun 2019 Tentang Organisasi Dan Tata Kerja Instansi Vertikal Kementerian Agama'.

3) Seksi kelembagaan dan sistem informasi madrasah, ditugaskan untuk menyusun materi kebijakan teknis terkait dengan pengembangan kelembagaan, kerja sama, pengelolaan data, dan sistem informasi pendidikan di Raudlatul Athfal dan Madrasah, serta memberikan pelayanan, bimbingan teknis, dan supervisi terkait dengan pengembangan kerja sama, pengelolaan data, dan sistem informasi pendidikan di Madrasah Aliyah dan Madrasah Aliyah Kejuruan.

4) Seksi pendidik, ditugaskan untuk menyusun materi kebijakan teknis terkait dengan pengembangan tenaga pendidik di Raudlatul Athfal dan Madrasah, serta memberikan pelayanan, bimbingan teknis, dan supervisi terkait dengan pengembangan tenaga pendidik di Madrasah Aliyah dan Madrasah Aliyah Kejuruan.

5) Seksi staf pendidikan, ditugaskan untuk menyusun materi kebijakan teknis terkait dengan tenaga pendidik di Raudlatul Athfal dan Madrasah, serta memberikan pelayanan, bimbingan teknis, dan supervisi terkait dengan tenaga pendidik di Madrasah Aliyah dan Madrasah Aliyah Kejuruan.

Dengan demikian, Kepala Seksi Pendidikan Madrasah berperan sebagai sentral pendukung dan fasilitator guna merealisasikan peningkatan mutu pendidikan di madrasah-madrasah di wilayahnya.

### **C. Kompetensi kepala madrasah**

Makna kompetensi secara bahasa diartikan sebagai kapabilitas atau kemampuan, sedangkan secara umum berarti kekuasaan untuk menetapkan

serta memutuskan.<sup>34</sup> Relevan dengan pemaparan M. Dahlan, bahwa kompetensi bermakna kemampuan, keahlian, kewenangan serta kekuasaan.<sup>35</sup>

Majid mendefinisikan kompetensi sebagai serangkaian perbuatan dengan penuh tanggung jawab yang semestinya ada dalam diri seseorang sebagai syarat untuk dipandang mampu atau cakap menjalankan peran didalam pekerjaanya.<sup>36</sup>

Dari beberapa definisi yang menjelaskan tentang makna kompetensi tersebut peneliti dapat menyimpulkan bahwa kompetensi adalah seperangkat kemahiran serta keahlian yang wajib iliki sehingga dapat melaksanakan tugasnya dengan benar dan penuh tanggung jawab.

Peraturan Menteri Agama RI Pasal 8 No.58 tahun 2017 terkait kepala madrasah, disebutkan beberapa kompetensi yang harus dimiliki kepala madrasah yaitu : kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi dan sosial.<sup>37</sup> Di jelaskan dalam peraturan tersebut dari kelima kompetensinya ialah

- 1) Kepribadian, Mempunyai prinsip kepribadian sebagai seorang pemimpin, dapat menjadi contoh atau teladan terhadap lingkungannya, dapat diajak untuk berkembang, memiliki sikap yang terbuka dalam menjalankan tugas serta fungsinya, mengontrol diri

---

<sup>34</sup> *Kamus Besar Bahasa Indonesia* (Jakarta: Balai Pustaka, 2008).

<sup>35</sup> Pius A. Partanto and M. Dahlan Al Barry, *Kamus Ilmiah Populer* (Surabaya: Arkola, 1994).

<sup>36</sup> Abdul Majid, *Perencanaan Pembelajaran : Mengembangkan Standar Kompetensi Guru*, ed. by Mukhlis (Bandung : Remaja Rosdakarya, 2005).

<sup>37</sup> 'Peraturan Menteri Agama Nomor 58 Tahun 2017 Tentang Kepala Madrasah', *Database Peraturan | JDIIH BPK* <<http://peraturan.bpk.go.id/Details/131306/peraturan-menag-no-58-tahun-2017>> [accessed 4 June 2024].

ketika menghadapi masalah, berkeinginan besar untuk menjadi seorang pemimpin.

- 2) Manajerial, Membuat serangkaian perencanaan madrasah, membawa madrasah sesuai dengan perubahan yang ada, dapat mengoptimalkan sumber daya madrasah, mengembangkan madrasah menjadi lebih efektif, menciptakan budaya yang kondusif serta inovatif dalam madrasah. Membangun relasi antara madrasah dan masyarakat dengan tujuan untuk membangun madrasah. Meningkatkan pembelajaran untuk sesuai dengan tujuan pendidikan nasional, mendukung pencapaian hasil, mengevaluasi serta melaporkan kegiatan kegiatan madrasah sesuai dengan prosedur.
- 3) Kewirausahaan, keinginan yang kuat untuk berhasil dalam menjalankan setiap tugas dan menjabat sebagai kepala madrasah, semangat pantang menyerah dan terus mencari solusi dari setiap permasalahan, dan jiwa wirausaha dalam mengelola kegiatan madrasah.
- 4) Supervisi, Menyiapkan rencana kegiatan pengawasan akademik dengan tujuan peningkatan kecakapan tenaga pendidik, menjalankan supervisi akademik dan mengevaluasi hasil supervisi akademik.
- 5) Sosial, Menjalin hubungan dengan semua pihak untuk kepentingan madrasah, keikutsertaan didalam kegiatan sosial masyarakat, mempunyai kepekaan sosial baik individu maupun kelompok lain.

Menurut Pusat Penilaian Kemampuan Representatif, alasan dan manfaat diadakannya evaluasi kemampuan adalah untuk dapat mensurvei

dan menilai kapasitas dan kemampuan dalam melaksanakan kewajiban dan kewajiban yang telah dibagikan. Selain itu, alasan diadakannya evaluasi kemampuan adalah:<sup>38</sup>

- 1) Sebagai alat untuk membedakan sifat-sifat dan kekurangan dua orang dan golongan dalam melaksanakan tugas dan kewajiban yang diturunkan..
- 2) Sebagai alat bantu organisasi untuk mengidentifikasi kebutuhan akan bimbingan dan pelatihan tenaga kerja.
- 3) Sebagai sebuah standar serta parameter kinerja yang jelas.
- 4) Sarana motivasi pegawai dalam meningkatkan kinerja mereka serta tercapainya sebuah tujuan organisasi
- 5) *Act in response* atau tanggapan yang jelas terhadap bentuk kinerja pegawai. Yang akan menjadi alat bantu dalam mengembangkan karir serta peningkatan kinerja mereka.

Manfaat penilaian dari penilaian kompetensi sangat berkaitan dengan manajemen yang bisa di pergunakan sebagai media untuk<sup>39</sup>

- 1) Menegaskan penalaran para pengelola akan standart kompetensi.
- 2) Menegaskan sebuah perencanaan kompetensi yang disepakati.
- 3) Untuk memantau serta mengevaluasi dilaksanakannya sebuah kompetensi sekaligus menyelaraskan dengan recana kerja yang di buat.

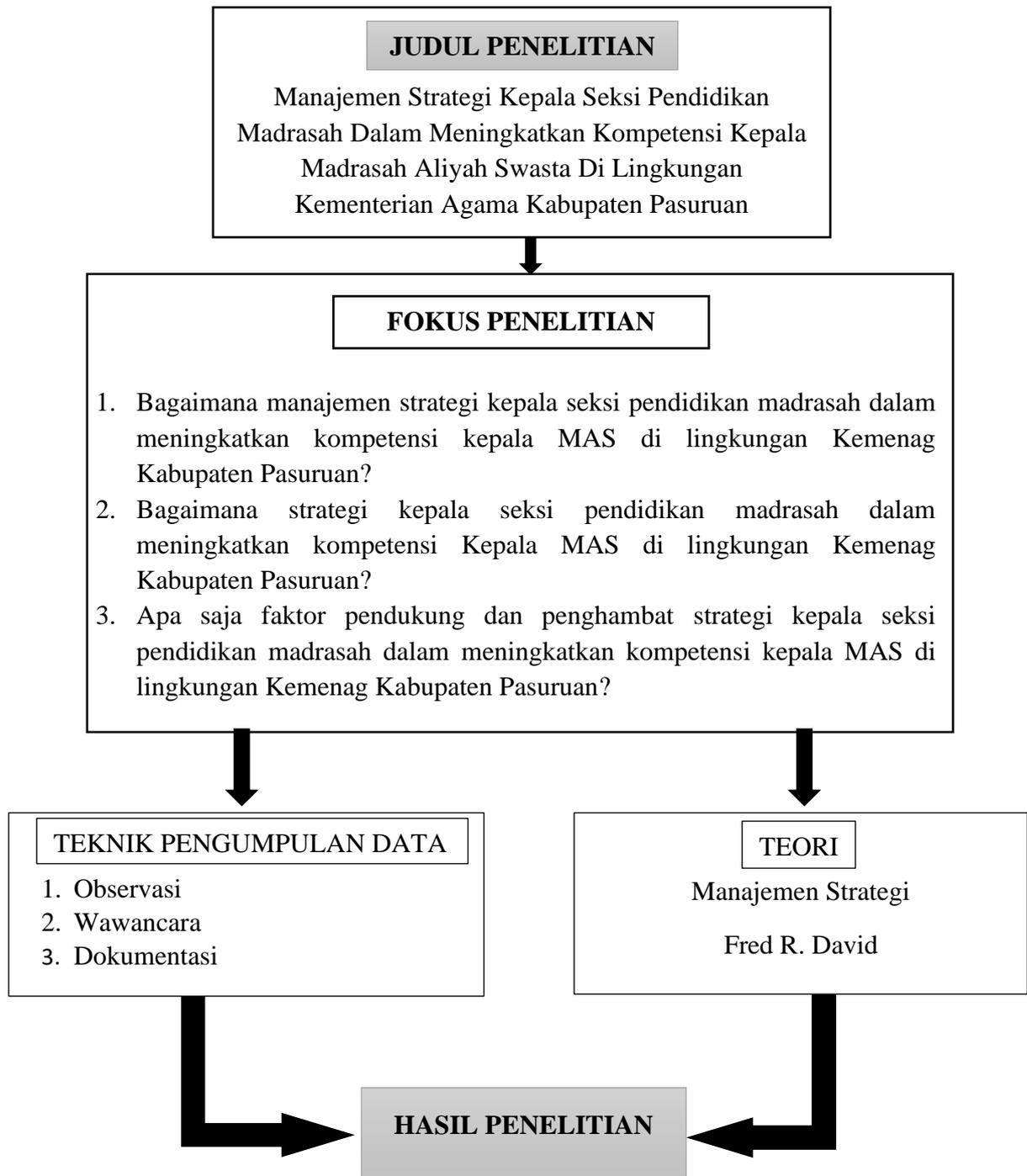
---

<sup>38</sup> ‘Visi Dan Misi BKN’, *Badan Kepegawaian Negara (BKN RI)*  
<<https://www.bkn.go.id/profil/visi-dan-misi-bkn/>> [accessed 4 June 2024].

<sup>39</sup> Ismail Nawawi, *Budaya Organisasi Kepemimpinan Dan Kinerja : Proses Terbentuk, Tumbuh Kembang, Dinamika, Dan Kinerja Organisasi*, Cetakan ke-3 (Jakarta: Kencana, 2017).

- 4) Sebagai media penghubung antara anggota dan pemimpin dengan tujuan untuk memaksimalkan kinerja lembaga

#### D. Kerangka Berfikir



Gambar 2. 1 Kerangka Berfikir

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Pendekatan dan Jenis Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Menurut Bogdan dan Taylor, pendekatan ini berfokus pada perolehan data deskriptif berupa kata-kata dan observasi perilaku subjek penelitian.<sup>40</sup> Tujuannya adalah memahami secara menyeluruh latar belakang dan situasi individu tanpa menyederhanakan kompleksitasnya. Data akan disajikan dalam bentuk narasi untuk menggambarkan manajemen strategi kepala seksi pendidikan madrasah dalam meningkatkan kompetensi kepala madrasah aliyah swasta di Kementerian Agama Kabupaten Pasuruan.

Jenis penelitian ini adalah studi kasus. Kusmarni menjelaskan bahwa jenis penelitian ini menuntut peneliti melakukan eksplorasi mendalam terhadap suatu kasus dalam jangka waktu tertentu.<sup>41</sup> Peneliti akan terlibat langsung di lapangan untuk mengumpulkan dan menganalisis data secara intensif, guna menghasilkan temuan yang akurat dan mendalam.

#### **B. Kehadiran Peneliti**

Dalam penelitian kualitatif, peneliti berperan sebagai instrumen kunci yang bertanggungjawab untuk memilih informan, mengumpulkan dan mengevaluasi data, serta menganalisis dan menafsirkan temuan untuk

---

<sup>40</sup> Bogdan and Taylor, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: PT. Remadja Karya, 1975).

<sup>41</sup> Yani Kusmarni, 'Studi Kasus', *Jurnal Edu UGM Prees*, 2012.

menarik kesimpulan.<sup>42</sup> Kehadiran peneliti di lapangan sangat penting untuk melakukan pengamatan langsung dan pemantauan selama proses penelitian berlangsung.

Sebelum memulai penelitian, peneliti perlu mendapatkan surat izin dari FITK Universitas Islam Negeri Maulana Malik Malang. Setelah itu, peneliti menemui kepala seksi pendidikan madrasah untuk meminta izin dan menyusun jadwal wawancara.

### **C. Lokasi Penelitian**

Lokasi penelitian ini dilaksanakan di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Pasuruan, yang beralamat di Jalan Dr. Wahidin Sudirohusodo Nomor 5, Kota Pasuruan 67126.

Pemilihan lokasi ini didasarkan pada peran strategis Kantor Kementerian Agama Kabupaten Pasuruan dalam mengelola pendidikan madrasah di wilayahnya, khususnya mengingat dominasi madrasah swasta yang mencapai 96,84% dari total Madrasah Aliyah di bawah naungannya. Kondisi ini menciptakan tantangan unik dalam upaya peningkatan kualitas pendidikan khususnya terkait kompetensi kepala madrasah. Dengan berfokus pada Manajemen Strategi Kepala Seksi Pendidikan Madrasah dalam meningkatkan kompetensi kepala Madrasah Aliyah swasta.

### **D. Subjek Penelitian**

Subjek penelitian berperan sebagai penyedia informasi kunci dalam proses pengumpulan data. Dalam konteks ini, subjek umumnya mengacu

---

<sup>42</sup> Sugiono, *Memahami Penelitian Kualitatif* (Bandung: CV Alfabeta, 2014).

pada individu yang disebut informan. Pemilihan subjek untuk penelitian kualitatif mempertimbangkan dua aspek utama: pertama, tingkat keahlian dan pengetahuan mendalam tentang situasi di lokasi studi; kedua, ketersediaan waktu yang memadai untuk memberikan informasi komprehensif sesuai fokus penelitian.<sup>43</sup>

Subjek-subjek kunci yang relevan berhubungan dengan penelitian ini mencakup:

1. H. Bustanul Arifin, S.Pd., M.Pd selaku kepala seksi pendidikan madrasah.
2. Rafid Romadhoni, M.Pd.I selaku staf pendidikan madrasah bidang kurikulum.
3. Siti Chotimah, S.Psi. selaku kepala madrasah aliyah swasta Ma'arif Sukorejo.

## **E. Data dan Sumber Data**

Sumber data dalam penelitian ini terdiri dari dua jenis, yaitu sumber primer (data utama) dan sumber sekunder (data pendukung). Menurut Suharsimi Arikunto, data primer diperoleh langsung dari sumber utama melalui wawancara dan observasi.<sup>44</sup> Dalam penelitian ini, data primer dikumpulkan melalui wawancara dengan informan kunci, seperti kepala seksi pendma, dan informan pendukung, seperti staf pendma bidang kurikulum dan kepala madrasah aliyah swasta.

---

<sup>43</sup> Rahmadi, *Pengantar Metodologi Penelitian*, ed. by Syahrani (Antasari Press, 2011) <<https://idr.uin-antasari.ac.id/10670/>> [accessed 27 July 2024].

<sup>44</sup> Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian : Suatu Pendekatan Praktik*, Ed. Rev.2010 , Cet. 14 (Jakarta: Rineka Cipta, 2010).

Sementara itu, data sekunder, sebagaimana dijelaskan oleh Suharsimi Arikunto, merupakan informasi yang diperoleh dari sumber lain, seperti catatan tertulis atau individu selain peneliti.<sup>45</sup> Data sekunder tidak memerlukan pengolahan lebih lanjut dan dapat berupa dokumen terkait profil, data, dan kegiatan.

## **F. Teknik Pengumpulan Data**

Peneliti menggunakan tiga teknik pengumpulan data yaitu:

### **1. Metode Observasi**

Menurut M. Djunaidi Ghony dan Fauzan Almanshur, observasi merupakan salah satu teknik pengumpulan data yang esensial dalam penelitian kualitatif. Melalui observasi, peneliti dapat memperoleh pemahaman yang komprehensif mengenai fenomena yang diteliti.<sup>46</sup> Dalam penelitian ini, observasi dilakukan untuk mengamati dan memahami strategi yang diterapkan oleh Kepala Seksi Pendidikan Madrasah di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Pasuruan dalam upayanya meningkatkan kompetensi kepala madrasah aliyah swasta. Metode observasi dipilih karena memungkinkan peneliti untuk memperoleh data secara langsung dan komprehensif mengenai implementasi strategi tersebut. Pendekatan ini diharapkan dapat memberikan gambaran yang lebih utuh.

### **2. Metode Wawancara**

---

<sup>45</sup> Suharsimi Arikunto. *Prosedur Penelitian : Suatu Pendekatan Praktik*.

<sup>46</sup> M. Djunaidi Ghony and Fauzan Almanshur, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, ed. by Rina Tyas Sari (Jakarta: Ar-ruzz Media, 2012).

Menurut Moleong wawancara adalah sebuah aktivitas komunikasi antara dua belah pihak, yaitu peneliti yang mengajukan pertanyaan dan narasumber yang memberikan jawaban atas pertanyaan tersebut.<sup>47</sup> Dalam penelitian ini, peneliti memilih untuk menggunakan wawancara terarah dengan pedoman yang telah dipersiapkan sebelumnya. Metode wawancara ini digunakan oleh peneliti untuk mengumpulkan informasi mengenai strategi yang diterapkan oleh kepala seksi pendidikan madrasah dalam upaya meningkatkan kompetensi kepala madrasah aliyah swasta di lingkungan Kementerian Agama Kabupaten Pasuruan. Wawancara dilakukan kepada kasi pendidikan madrasah, staf pendidikan madrasah bidang kurikulum dan kepala madrasah aliyah

### 3. Metode Dokumentasi

Dokumentasi merupakan metode pengumpulan data yang efektif untuk memperkuat temuan dari wawancara dan observasi lapangan. Metode ini memiliki keunggulan dalam hal konsistensi data, karena sumber informasinya bersifat statis dan dapat diakses ulang jika diperlukan. Berbeda dengan metode lain yang mungkin melibatkan subjek hidup, dokumentasi berfokus pada analisis benda atau catatan mati. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk melakukan verifikasi data secara lebih akurat.<sup>48</sup>

---

<sup>47</sup> Lexy J. Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2013).

<sup>48</sup> Emzir, *Metodologi Penelitian Kualitatif Analisis Data* (Jakarta: PT Rajagrafindo Persada, 2010).

## G. Analisis Data

Analisis data adalah proses sistematis untuk mengumpulkan, mengorganisir, dan menafsirkan informasi. Metode ini melibatkan pengumpulan data melalui wawancara, observasi lapangan, dan tinjauan dokumen. Setelah data terkumpul, peneliti mengkategorikannya untuk memudahkan pemahaman, melakukan sintesis untuk mengungkap wawasan baru, memilih informasi yang relevan dan signifikan, serta akhirnya menarik kesimpulan. Tujuan akhirnya adalah menghasilkan pemahaman yang komprehensif, baik bagi peneliti sendiri maupun audiens yang lebih luas.

Dalam penelitian ini, analisis data dilakukan dengan mengadaptasi model Miles, Huberman, dan Saldana.<sup>49</sup> Langkah-langkah analisis data yang digunakan mengacu pada model berikut.

### 1. Kondensasi data.

Proses pemilihan, penyederhanaan, dan transformasi data yang diperoleh dari catatan lapangan, transkrip wawancara, dan sumber empiris lainnya. Dalam penelitian ini, peneliti melakukan wawancara, mengumpulkan data tertulis, dan menyaring transkrip wawancara untuk menentukan fokus penelitian yang diinginkan. Melalui proses ini, peneliti menerapkan metode kondensasi data.

### 2. Penyajian data

Penyajian data adalah langkah penting dalam analisis, di mana informasi yang terkumpul disusun menjadi laporan untuk pengambilan

---

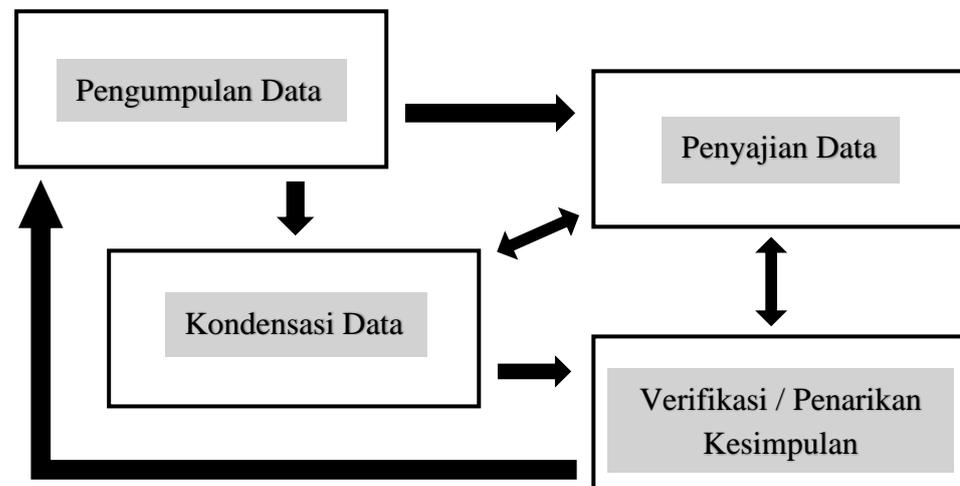
<sup>49</sup> Miles, M.B, Huberman, A.M, and Saldana ,J, *Qualitative Data Analysis: A Sourcebook of New Methods.*, 3rd edn (Jakarta: UI Press, 2014).

keputusan. Data dapat ditampilkan dalam berbagai bentuk seperti bagan, ringkasan singkat, atau gambaran keterkaitan antar kelompok. Tujuannya adalah mempermudah pemahaman situasi, sehingga tim dapat merencanakan tindakan selanjutnya dengan lebih efektif

### 3. Penarikan kesimpulan

Penarikan kesimpulan adalah tahap akhir analisis data. Pada tahap ini, informasi yang telah dikumpulkan dan diuraikan sebelumnya diproses untuk menghasilkan pemahaman akhir. Kesimpulan biasanya berupa penjelasan yang memperjelas aspek-aspek objek penelitian yang sebelumnya kurang dipahami. Proses ini mengubah data mentah menjadi wawasan yang bermakna dan mudah dimengerti.

berikut dapat digunakan untuk mengilustrasikan prosedur ini:



***Gambar 3.1 1 Componen of Data Analisis, Miles and Huberman***

## H. Keabsahan Data

Keabsahan data merupakan merupakan tahap penting dalam penelitian. Data dalam penelitian kualitatif dianggap valid jika laporan peneliti secara akurat menggambarkan kondisi nyata dari objek penelitian. Untuk memastikan reliabilitas data, penelitian ini menggunakan metode triangulasi. Metode ini mengombinasikan beragam sumber informasi untuk memverifikasi data yang diperoleh.<sup>50</sup> Peneliti menggunakan dua jenis triangulasi, yaitu:

1. Triangulasi sumber

Triangulasi sumber merupakan metode memeriksa keandalan data dengan membandingkan informasi dari beragam narasumber. Peneliti mengamati persamaan dan perbedaan pandangan dari sumber-sumber ini, lalu menganalisisnya untuk mencapai kesimpulan yang akurat. Proses ini membantu memastikan bahwa hasil penelitian mencerminkan realitas yang kompleks dari topik yang dikaji.

2. Triangulasi metode

Triangulasi metode adalah teknik kedua untuk memverifikasi data. Cara ini menggunakan beragam pendekatan pada satu sumber informasi. Misalnya, setelah melakukan wawancara, peneliti bisa melengkapinya dengan observasi dan dokumentasi untuk memastikan keakuratan. Jika ditemukan perbedaan, diperlukan diskusi lebih lanjut untuk mencapai kesimpulan yang tepat. Namun, bila data dari berbagai metode ini konsisten dan valid, penelitian dapat dianggap selesai.

---

<sup>50</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2019).

## **BAB IV**

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

#### **A. Paparan Data**

##### **1. Profil Kementerian Agama Kabupaten Pasuruan**

Kantor Kementerian Agama Kabupaten Pasuruan merupakan pusat koordinasi dan pelaksanaan tugas-tugas Kementerian Agama di wilayah Kabupaten Pasuruan. Berlokasi di Jalan Dr. Wahidin Sudirohusodo Nomor 5, Kecamatan Panggungrejo, Kota Pasuruan, Jawa Timur 67126, kantor ini berdiri di atas lahan seluas 2.500 meter persegi dan dilengkapi dengan fasilitas yang memadai untuk menunjang kinerja pegawai serta memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat. Secara struktural, Kantor Kementerian Agama Kabupaten Pasuruan dipimpin oleh seorang Kepala Kantor, Bapak Syaikhul Hadi, S.Ag. M. Fil.I., yang dibantu oleh beberapa bagian dan seksi dengan tugas dan tanggung jawab masing-masing.

##### **2. Sejarah Singkat Kementerian Agama Kabupaten Pasuruan**

Kementerian Agama Kabupaten Pasuruan merupakan instansi vertikal Kementerian Agama yang berkedudukan di wilayah Kabupaten Pasuruan, Jawa Timur. Kantor Kementerian Agama Kabupaten Pasuruan bertugas melaksanakan tugas dan fungsi Kementerian Agama dalam wilayah kabupaten berdasarkan kebijakan Kepala Kantor Wilayah Kementerian Agama provinsi dan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Kementerian Agama sendiri dibentuk pada tanggal 3 Januari 1946 melalui Ketetapan Pemerintah Nomor 1/SD Tahun 1946. Sejalan dengan pembentukan tersebut, di tingkat daerah juga dibentuk Kantor Agama, termasuk di Kabupaten Pasuruan.

Seiring berjalannya waktu, nama instansi ini mengalami beberapa perubahan. Pada awalnya bernama Kantor Agama, kemudian berubah menjadi Kantor Perwakilan Departemen Agama, hingga akhirnya menjadi Kantor Kementerian Agama seperti saat ini.

Menurut ketentuan yang tercantum dalam Peraturan Menteri Agama Nomor 19 Tahun 2019 mengenai Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Kementerian Agama, dipaparkan bahwa Kantor Kementerian Agama di Kabupaten Pasuruan memiliki posisi yang spesifik, tugas, fungsi, dan struktur organisasi yang telah diatur dengan jelas.

Tugas yang diberikan kepada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Pasuruan adalah menjalankan tanggung jawab dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsi yang telah ditetapkan oleh Kementerian Agama di tingkat kabupaten/kota, sejalan dengan arahan yang ditetapkan oleh Kepala Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur, serta selaras dengan ketentuan yang terdapat dalam Peraturan Perundang-undangan yang berlaku, sebagaimana diatur dalam Pasal 7.

Dalam upaya pelaksanaan tugas yang telah dijelaskan dalam Pasal 8, Kantor Kementerian Agama Kabupaten Pasuruan mengorganisir dan

menjalankan beragam fungsi melalui berbagai seksi dan unit penyelenggara yang ada, yang disesuaikan dengan kebutuhan dan karakteristik khusus Kantor Kementerian Agama Kabupaten Pasuruan. Berikut adalah beberapa fungsi yang dijalankan oleh Kantor Kementerian Agama Kabupaten Pasuruan:

- a. Kantor Kementerian Agama Kabupaten Pasuruan bertanggung jawab atas perumusan dan penetapan visi, misi, serta kebijakan teknis dalam hal pelayanan dan arahan keagamaan kepada masyarakat di tingkat kabupaten/kota
- b. Menyelenggarakan pelayanan, bimbingan, dan pembinaan terhadap kehidupan beragama bagi masyarakat.
- c. Memberikan pelayanan, bimbingan, dan pembinaan terkait ibadah haji, umrah, serta perihal zakat dan wakaf.
- d. Melakukan pelayanan, bimbingan, dan pembinaan dalam sektor pendidikan madrasah, pendidikan agama, dan pendidikan keagamaan.
- e. Mengadakan program pembinaan untuk memperkokoh kerukunan antar umat beragama.
- f. Melaksanakan kebijakan teknis terkait manajemen administrasi dan pengelolaan informasi.
- g. Mengkoordinasikan proses perencanaan, pengendalian, pengawasan, dan evaluasi program yang ada.

- h. Melaksanakan komunikasi dan kerjasama dengan pemerintah daerah, instansi terkait, serta lembaga masyarakat dalam rangka pelaksanaan tugas.

### **3. Visi dan Misi Kementerian Agama Kabupaten Pasuruan**

#### a. Visi

“Terwujudnya Masyarakat Kabupaten Pasuruan Yang Taat Beragama, Rukun, Cerdas, dan Sejahtera Lahir Batin dalam Rangka Mewujudkan Indonesia yang Berdaulat, Mandiri dan Berkepribadian berlandaskan Gotong Royong”

#### b. Misi

Untuk mencapai visi tersebut, Kantor Kementerian Agama Kabupaten Pasuruan mengemban serangkaian misi yang terdiri dari

- 1) Mengembangkan pemahaman dan pengalaman akan ajaran agama agar lebih mendalam dan menyeluruh.
- 2) Memperkuat kerukunan antar umat beragama serta meningkatkan harmoni dalam masyarakat.
- 3) Menyediakan layanan kehidupan beragama yang merata dan bermutu tinggi bagi semua lapisan masyarakat.
- 4) Meningkatkan efisiensi dan kualitas dalam pemanfaatan serta pengelolaan potensi ekonomi yang bersumber dari kegiatan keagamaan.

- 5) Memastikan penyelenggaraan ibadah Haji dan Umrah dilaksanakan dengan standar kualitas dan akuntabilitas yang tinggi.
- 6) Meningkatkan aksesibilitas dan mutu pendidikan umum yang mengintegrasikan nilai-nilai keagamaan, termasuk pendidikan agama di lembaga pendidikan umum dan pendidikan keagamaan.
- 7) Mengimplementasikan tata kelola pemerintahan yang transparan, akuntabel, serta dapat dipercaya untuk mencapai efektivitas dalam penyelenggaraan tugas pemerintahan.

#### **4. Logo Kementerian Agama**

- a. Simbol bintang dengan lima sudut yang merupakan representasi dari prinsip Ketuhanan Yang Maha Esa dalam ideologi Pancasila menggambarkan komitmen yang kuat dari karyawan di Kementerian Agama terhadap pelaksanaan tugas-tugas administratif mereka di bawah payung hukum Negara Republik Indonesia yang berasaskan Pancasila. Hal ini menunjukkan bahwa mereka secara konsisten mengikuti dan memuliakan nilai-nilai agama dalam setiap aspek tugas pemerintahan yang mereka emban.
- b. Sebanyak 17 kuntum bunga kapas, 8 baris tulisan dalam Kitab Suci, dan 45 butir padi, yang secara simbolis mewakili Proklamasi Kemerdekaan Republik Indonesia pada tanggal 17 Agustus 1945, menggambarkan kesungguhan dan kesatuan semangat para

karyawan di Kementerian Agama dalam mempertahankan kemerdekaan Negara Kesatuan Republik Indonesia yang telah diproklamasikan pada tanggal tersebut. Hal ini mencerminkan komitmen yang kokoh terhadap idealisme dan semangat patriotisme untuk menjaga kedaulatan negara yang merdeka, sebagaimana tertuang dalam momen bersejarah tersebut.

- c. Penyusunan butiran padi dan kapas dalam bentuk lingkaran yang melambangkan kesatuan dan kelengkapan, menjadi simbol dari tanggung jawab para karyawan di Kementerian Agama dalam upaya mereka untuk menciptakan suatu masyarakat yang sejahtera, adil, makmur, dan merata. Hal ini menegaskan komitmen mereka terhadap pembangunan sosial dan kesejahteraan yang merata bagi seluruh warga negara, sesuai dengan mandat dan misi yang mereka emban dalam konteks pelayanan publik di Indonesia.
- d. Kitab Suci memiliki signifikansi yang besar sebagai panduan untuk menjalani kehidupan yang seimbang antara aspek material dan spiritual, serta harmonis antara kebahagiaan di dunia dan keberkahan di akhirat, dengan niat baik untuk mencari keridhaan dari Tuhan Yang Maha Esa, yaitu Allah SWT
- e. Makna dari alas Kitab Suci menggaris bawahi pentingnya meletakkan panduan untuk hidup dan kehidupan pada tingkat yang sesuai dengan kebenaran yang terkandung dalam potensi dinamis yang ada dalam Kitab Suci tersebut. Ini menunjukkan perlunya

untuk mengintegrasikan ajaran-ajaran spiritual dan prinsip-prinsip yang terdapat dalam Kitab Suci ke dalam kehidupan sehari-hari dengan proporsi yang seimbang dan relevan sesuai dengan konteks zaman

- f. "Ikhlas Beramal" menunjukkan bahwa para karyawan di Kementerian Agama menjalankan tugas mereka dalam melayani masyarakat dan negara dengan landasan niat yang tulus dan ikhlas sebagai bentuk ibadah yang sungguh-sungguh dan tulus.
- g. Bentuk perisai yang menggambarkan segi lima yang sama panjang pada dasarnya bertujuan untuk menegaskan perlindungan penuh terhadap kerukunan hidup antar umat beragama di Republik Indonesia yang didasarkan pada nilai-nilai Pancasila, sejalan dengan ketentuan yang ada dalam Undang-Undang Dasar 1945. Hal ini menegaskan komitmen untuk melindungi hak-hak dan kebebasan umat beragama yang dijamin oleh konstitusi negara
- h. Makna yang tersirat dari lambang Kementerian Agama secara komprehensif mencerminkan semangat motto: Dengan Iman yang kokoh dan hati yang tulus, serta penghayatan dan pelaksanaan ajaran Pancasila sebagai prinsip dan pedoman hidup dalam konteks kehidupan bersosialisasi dan berbangsa, para karyawan Kementerian Agama menegaskan tekad mereka bahwa pengabdian kepada negara adalah sebuah bentuk ibadah.

## 5. Struktur Organisasi Kementerian Agama Kabupaten Pasuruan

Struktur Organisasi Kementerian Agama kabupaten Pasuruan sebagai berikut:

- a. Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Pasuruan : H. Syaikhul Hadi, S.Ag., M.Fil.I
- b. Kepala Sub Bagian Tata Usaha : Drs. H. Moch. Yusuf
- c. Administrasi Umum : Hj. Lasfinah
- d. Administrasi Kepegawaian : Hj. Prantini, SH., M.Pd.I
- e. Administrasi Keuangan dan Perencanaan : Qurrotun A'yunin, S.Sos.I
- f. Kasi Bimas Islam : H. Bakhrul Ulum, S.Ag., M.Si
- g. Kasi Penyelenggara Haji dan Umroh : H. Agus Suhery, S.Ag., M.Si
- h. Kasi Pendidikan Madrasah : H. Bustanul Arifin, S.Pd., M.Pd
- i. POKJAWAS (Kelompok Kerja Pengawas)
- j. Kasi Pendidikan Diniyah dan Pondok : H. Yusuf Widodo, S.Ag., M.Pd.I.
- k. Kasi Pendidikan Agama Islam : Dr. H. Imron Muhadi, S.Ag., M.Pd.I
- l. Penyelenggara zakat dan wakaf : Sugiono, S.HI
- m. Kasi Penyelenggara Hindu : Sukandar Kuswanto, S.Pd., M.Pd

## **6. Data Akreditasi Madrasah Aliyah Swasta Kementerian Agama Kabupaten Pasuruan**

Terdapat total 91 madrasah aliyah yang tercatat di lingkungan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Pasuruan. Dari jumlah tersebut, sebanyak 19 madrasah memperoleh akreditasi A pada penilaian terakhir, sedangkan 44 madrasah mendapat akreditasi B, dan 22 madrasah lainnya memperoleh akreditasi C. Sementara itu, terdapat 6 madrasah yang belum memiliki peringkat akreditasi.

Jika diakumulasikan, mayoritas madrasah aliyah di Kabupaten Pasuruan telah mendapatkan akreditasi dengan peringkat B, diikuti oleh peringkat C dan A. Meskipun demikian, masih terdapat beberapa madrasah yang perlu melakukan upaya peningkatan mutu agar dapat memperoleh peringkat akreditasi yang lebih baik di masa mendatang.

### **B. Hasil Penelitian**

Dalam penelitian ini, peneliti memanfaatkan berbagai metode pengumpulan data seperti wawancara, observasi, dan dokumentasi untuk menjalankan studi yang berfokus pada upaya meningkatkan kompetensi kepala madrasah aliyah swasta di lingkungan Kementerian Agama Kabupaten Pasuruan. Wawancara dilakukan dengan beberapa narasumber, terdiri dari kasi pendidikan madrasah, staf pendidikan madrasah, dan kepala madrasah aliyah.

## **1. Manajemen Strategi Kepala Seksi Dalam Meningkatkan Kompetensi Kepala Madrasah.**

Manajemen yang cermat dan komprehensif merupakan fondasi penting untuk mencapai tujuan. Terutama dalam manajemen strategis, manajemen yang baik memberikan arah, ketangguhan, dan kemampuan beradaptasi saat menghadapi kompleksitas dan tantangan. Manajemen yang matang dapat mengurangi potensi kegagalan dengan mengantisipasi kesalahan, mengelola risiko, dan menyiapkan strategi penyesuaian. Dengan demikian, manajemen yang hati-hati adalah bukan hanya langkah awal, tetapi menjadi pelindung dalam perjalanan menuju keberhasilan.

Melalui wawancara dengan Kepala Seksi Pendidikan Madrasah, kami mendapatkan informasi komprehensif tentang proses perencanaan strategis yang dilakukan. Beliau menjelaskan,

“...Dalam menentukan strategi, kami mengadakan rapat koordinasi dengan melibatkan seluruh staf, pengawas, KKM, dan staf pendma bidang kurikulum. Kami mengkaji masukan dari berbagai pihak, mempertimbangkan sumber daya yang ada, serta mengevaluasi hasil PKKMM dan kategori akreditasi lembaga...”<sup>51</sup>

Proses partisipatif ini memungkinkan tim pendma untuk memetakan kebutuhan pembinaan yang sesuai dengan kondisi masing-masing madrasah. Tambah Kepala Seksi Pendidikan Madrasah,

“..Dari proses ini, kami dapat memetakan kebutuhan pembinaan sesuai dengan kondisi masing-masing lembaga dan menetapkan strategi yang paling tepat dan efektif, Perlu diingat bahwa kategori akreditasi lembaga tidak lepas dari kualitas kepemimpinannya,

---

<sup>51</sup> Wawancara dengan Bapak Bustanul Arifin, Kepala Seksi Pendidikan Madrasah Kantor Kementerian Agama Kabupaten Pasuruan, 2024.

sehingga aspek ini juga menjadi pertimbangan penting dalam perencanaan strategi dan pembinaan,.."<sup>52</sup>



***Gambar 4. 1 Monitoring Pelaksanaan Ujian***

Untuk memastikan identifikasi kebutuhan yang sistematis, staf pendma bidang kurikulum, Bapak Rafid Romadhoni, M.Pd.I, menambahkan,.

"...Proses perencanaan kami diawali dengan mengkaji data dari pengawas terkait kondisi madrasah. Dari situ, kami dapat mengidentifikasi kebutuhan pembinaan apa saja yang diperlukan oleh masing-masing madrasah. Baru kemudian kami menyusun program dan kegiatannya sesuai hasil kajian tersebut,...."<sup>53</sup>



***Gambar 4. 2 Kegiatan rapat***

Menurut Kepala Madrasah Aliyah Swasta Siti Chotimah, S.Psi. melalui wawancara yang dilakukan peneliti adalah

"...sudah cukup baik. Mereka memetakan kebutuhan dulu, kemudian mengadakan berbagai program pembinaan yang sesuai..."<sup>54</sup>

<sup>52</sup> Wawancara dengan Bapak Bustanul Arifin. Kepala Seksi Pendidikan Madrasah Kantor Kementerian Agama Kabupaten Pasuruan, 2024

<sup>53</sup> Wawancara dengan Bapak Rafid Romadhoni, Staf Pendidikan Madrasah Bidang Kurikulum Kantor Kementerian Agama Kabupaten Pasuruan, 2024.

<sup>54</sup> Wawancara dengan Ibu Siti Chotimah, Kepala Madrasah Aliyah Ma'arif Sukorejo, 2024.



***Gambar 4. 3 Suasana PKK***

Informasi menunjukkan bahwa perencanaan strategi diawali dengan melihat sumber daya dan hasil penilaian kinerja madrasah secara menyeluruh. Dari sana, tim yang terdiri dari staf, pengawas, dan kelompok kerja kepala madrasah dapat menyusun kebutuhan pembinaan khusus bagi masing-masing lembaga, terutama dalam aspek kepemimpinan yang berpengaruh pada akreditasi.

Strategi jangka panjang dalam meningkatkan kompetensi kepala madrasah diarahkan untuk memenuhi kebutuhan madrasah, baik dari sisi manajerial maupun aspek lainnya, berdasarkan hasil pembinaan. Beberapa strategi utama yang dicanangkan meliputi pelaksanaan

- a. Penilaian Kinerja Kepala Madrasah (PKKM) secara berkala,
- b. peningkatan kompetensi manajerial dan kepemimpinan melalui kegiatan pembinaan yang disesuaikan dengan kebutuhan masing-masing lembaga,
- c. penguatan kemitraan dengan pihak terkait guna mendukung pengembangan madrasah berkelanjutan, serta pengembangan kurikulum dan pembelajaran yang sesuai dengan perkembangan zaman.

Dengan demikian, strategi jangka panjang ditujukan untuk menjawab kebutuhan madrasah secara komprehensif dan

berkelanjutan. Hal tersebut sesuai pada hasil wawancara peneliti dengan kasi pendma

“...Strategi tujuan jangka panjang akan kita lihat dari pembinaan tadi kebutuhan madrasah seperti apa kebutuhan manajemen dan sebagainya, kemudian kita berikan pembinaan. Strategi utama kita melakukan pkkm secara periodik, kemudian Peningkatan kompetensi manajerial dan kepemimpinan kepala madrasah melalui kegiatan pembinaan yang kita sesuaikan dengan kebutuhan lembaga, Penguatan hubungan dengan pihak yang terkait untuk mendukung pengembangan madrasah. Sama pengembangan kurikulum dan pembelajaran...”<sup>55</sup>

Setelah penentuan strategi jangka panjang, kasi pendma juga menambahkan terkait Bagaimana strategi yang sudah direncanakan kemudian diimplementasikan dalam meningkatkan kompetensi kepala madrasah, dengan bukti hasil wawancara peneliti dengan kasi pendma

“...Untuk implementasinya, kita lakukan melalui serangkaian program dan kegiatan yang telah direncanakan seperti pembinaan pengembangan madrasah, pembekalan akreditasi, bimtek kurikulum, dan pembinaan melalui pengawas secara berkelanjutan. Tentunya disesuaikan dengan kebutuhan masing-masing lembaga berdasarkan pemetaan awal...”<sup>56</sup>

Pernyataan tersebut diperkuat dengan adanya pernyataan dari staf pendma bidang kurikulum, bapak Rafid Romadhoni, M.Pd.I

“..Nanti strateginya yang udah kita rencanakan itu diimplementasikan dalam meningkatkan kompetensi kepala madrasah, khususnya kamad MA swasta dengan mempertimbangkan kondisi dan proyeksi perkembangan madrasah ke depan. Memang sejauh ini ya program yang kita adakan, khusus kamad MA swasta ada kurang lebih tiga program,

---

<sup>55</sup> Wawancara dengan Bapak Bustanul Arifin. Kepala Seksi Pendidikan Madrasah Kantor Kementerian Agama Kabupaten Pasuruan, 2024.

<sup>56</sup> Wawancara dengan Bapak Bustanul Arifin. Kepala Seksi Pendidikan Madrasah Kantor Kementerian Agama Kabupaten Pasuruan, 2024

tapi mungkin nanti ke depannya bakal ada program-program lain sesuai kebutuhan...”

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala seksi pendidikan madrasah, dapat dipahami bahwa setelah melakukan pemetaan kebutuhan madrasah, langkah selanjutnya adalah melakukan koordinasi untuk merumuskan strategi pembinaan yang tepat.

Beberapa program pembinaan yang telah diberikan meliputi

- a. pengembangan madrasah,
- b. pembekalan akreditasi, serta
- c. bimbingan teknis implementasi kurikulum terbaru.

Selain program-program tersebut, kepala seksi juga memberikan pembinaan melalui pengawas madrasah yang bertugas untuk mendampingi dan membimbing kepala madrasah secara langsung di lapangan.

Informasi tersebut didukung oleh hasil observasi peneliti saat menghadiri kegiatan sarasehan *Zero Bullying*, oleh kelompok kerja pengawas.



**Gambar 4. 4 Kegiatan Sarasehan Zero bullying**

Berdasarkan informasi yang diberikan, dapat disimpulkan bahwa setiap lembaga dengan akreditasi berbeda memang mendapat perlakuan yang berbeda dalam proses pembinaan dan pengembangan. Tim pendidikan madrasah melakukan pemetaan kebutuhan pembinaan yang disesuaikan dengan kondisi masing-masing madrasah, dengan kategori akreditasi menjadi salah satu pertimbangan penting dalam perencanaan strategi.

Lembaga dengan akreditasi baik cenderung mendapatkan program pembinaan yang lebih fokus pada pengembangan dan peningkatan kualitas, serta mungkin dijadikan sebagai *benchmark* bagi lembaga lain. Sementara itu, lembaga dengan akreditasi kurang kemungkinan menerima pembinaan yang lebih intensif dan mendasar, termasuk program pembekalan akreditasi dan pendampingan lebih dekat melalui pengawas secara berkelanjutan.

Fokus khusus diberikan pada peningkatan kompetensi kepala madrasah, mengingat kualitas kepemimpinan berkaitan erat dengan akreditasi lembaga. Meskipun terdapat perbedaan perlakuan,

pendekatan yang diambil tetap bersifat komprehensif dan disesuaikan dengan kebutuhan spesifik masing-masing lembaga, dengan tujuan akhir meningkatkan kualitas seluruh madrasah, terlepas dari status akreditasi mereka saat ini

Dengan demikian, upaya peningkatan kompetensi kepala madrasah dilakukan secara menyeluruh, baik melalui program pembinaan maupun pendampingan intensif oleh para pengawas.

Temuan peneliti terkait evaluasi, kasi pendma mengatakan terkait tahapan evaluasi dan perbaikan hasil evaluasi dari hasil wawancara yaitu.

“...Evaluasi dilakukan setiap tahun dan 4 tahun sekali untuk melihat perkembangan dan capaian strategi yang dijalankan, Alhamdulillah, karena kita selalu memantau melalui pengawas ada perubahan dari sisi penilaian terhadap lembaga tersebut. Secara umumnya namanya obat itu kadang ada yang efektif kadang ada yang tidak, secara umum seperti itu..yaa tadi kita, kan pengawas punya binaan dari binaan itu kita tanya lembaga2 terutama dari sisi akreditasi yang, akreditasi kan bisa melihat akreditasi yang A yang B, kemudian kita lakukan strategi dengan cara perbedaan perlakuan dari masing2 kategori akreditasi tersebut. Misalkan yang A,b,c itu pembinaanya bagaimana. Ibaratnya treatment ke pasien itu kan obatnya tidak sama, antara sakit mata sakit kepala, itu treatmentnya berbeda. Perbaikan dalam evaluasi, Alhamdulillah, karena kita selalu memantau melalui pengawas ada perubahan dari sisi penilaian terhadap lembaga tersebut...”<sup>57</sup>

Pernyataan tersebut juga diperkuat dengan adanya pernyataan dari staf pendma bidang kurikulum bahwa

“..Kami rutin melaksanakan evaluasi, baik setiap tahun maupun setiap empat tahun, untuk mengukur perkembangan dan pencapaian strategi yang telah dijalankan. Dalam prosesnya, kami

---

<sup>57</sup> Wawancara dengan Bapak Bustanul Arifin. Kepala Seksi Pendidikan Madrasah Kantor Kementerian Agama Kabupaten Pasuruan, 2024

mengandalkan laporan pemantauan dari para pengawas di lapangan..”

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, dapat disimpulkan bahwa Evaluasi dilakukan secara berkala (tahunan dan empat tahunan) untuk menilai efektivitas strategi. Pemantauan dilakukan melalui pengawas, yang menunjukkan adanya perubahan dalam penilaian lembaga. Efektivitas strategi bervariasi, seperti obat yang kadang efektif dan kadang tidak. Pembinaan disesuaikan berdasarkan kategori akreditasi lembaga (A, B, C), mirip dengan perbedaan treatment medis untuk berbagai penyakit. Secara keseluruhan, pemantauan menunjukkan adanya perbaikan dalam penilaian lembaga..

*Tabel 4. 1 Manajemen strategi*

No	Manajemen Strategi Kepala Seksi Pendma	
1.	Rapat koordinasi	Dengan pihak terkait yaitu pengawas, KKM (Kelompok Kerja Madrasah), dan staf pendma bidang kurikulum
2.	Mengkaji data dan masukan	Dari berbagai sumber seperti hasil PKK (Penilaian Kinerja Kepala Madrasah), kategori akreditasi lembaga, dan masukan dari berbagai pihak
3.	Menetapkan strategi	Strategi yang tepat dan efektif berdasarkan pemetaan kebutuhan pembinaan sesuai kondisi masing-masing lembaga
4.	Merumuskan strategi jangka panjang	Meliputi PKK berkala, peningkatan kompetensi manajerial dan kepemimpinan, penguatan kemitraan, serta pengembangan kurikulum dan pembelajaran
5.	Merencanakan implementasi	Melalui program dan kegiatan spesifik seperti pembinaan pengembangan madrasah, pembekalan akreditasi, bimtek kurikulum, dan pembinaan melalui pengawas

## 2. Strategi Kepala Seksi Pendidikan Madrasah Dalam Meningkatkan Kompetensi Kepala Madrasah

Implementasi adalah tahap pelaksanaan dari rencana manajemen yang telah disusun sebelumnya. Dengan adanya landasan konseptual yang kuat dalam perencanaan, proses implementasi menjadi lebih dapat dijalankan dengan lancar karena semua langkah-langkahnya dapat diarahkan menuju tujuan yang telah ditetapkan. Meskipun dalam pelaksanaannya masih mungkin menghadapi berbagai tantangan, namun dengan perencanaan yang matang setidaknya dapat mengurangi kemungkinan terjadinya kendala yang signifikan.

Untuk memperoleh pemahaman yang komprehensif tentang strategi yang diterapkan kepala seksi pendidikan madrasah dalam meningkatkan kompetensi kepala madrasah aliyah swasta, peneliti tidak hanya mengandalkan wawancara. Namun, peneliti juga melakukan pengamatan langsung terhadap optimalisasi program kegiatan yang diselenggarakan sebagai wadah pengembangan kompetensi para kepala madrasah aliyah swasta tersebut.

Sesuai wawancara peneliti dengan kasi pendidikan madrasah

“...optimalisasi program kita tentunya kita akan informasikan melalui surat dari pengawas agar kemudian diberikan ke lembaga binaannya, grub wA juga. agar supaya bisa dihadiri oleh kepala ma atau TU dan nanti ada absen siapa yang menghadiri dari lembaga agar kita bisa croscheck. kita ukur dari jumlah partisipasi mereka...”<sup>58</sup>

---

<sup>58</sup> Wawancara dengan Bapak Bustanul Arifin. Kepala Seksi Pendidikan Madrasah Kantor Kementerian Agama Kabupaten Pasuruan, 2024.

dapat dipahami bahwa dalam upaya mengoptimalkan program pembinaan, pihak kepala seksi pendidikan madrasah menggunakan beberapa pendekatan. Pertama, mereka menyebarluaskan informasi terkait program. Hal ini dilakukan untuk memastikan bahwa kepala madrasah atau perwakilan dari madrasah terkait dapat menghadiri program yang diselenggarakan. Selanjutnya, untuk mengukur tingkat partisipasi, pihak penyelenggara akan melakukan pencatatan kehadiran atau absensi peserta dari masing-masing lembaga madrasah. Dengan demikian, tingkat optimalisasi program dapat diukur dari jumlah partisipasi lembaga madrasah yang terlibat.

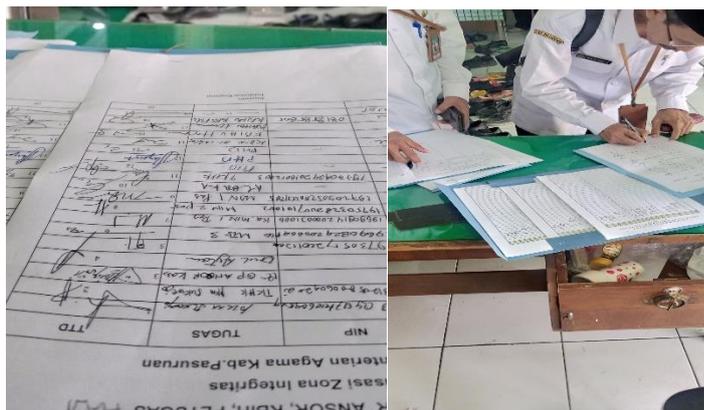
Informasi tersebut diperkuat dengan pernyataan staff pendma bidang kurikulum, Bapak Rafid Romadhoni, M.Pd.I

“...ya tujuan kita mengadakan program kegiatan itu intinya menyampaikan, ketika kita sudah menyampaikan program kita tentunya kita akan lihat feedback dari mereka, tujuan kita misal terkait perkembangan madrasah kemudian kita sosialisasikan kita siapkan materi dan sebagainya kemudian kita lihat bagaimana partisipasi peserta hasil akhir kita pantau dari perkembangan lembaganya...”<sup>59</sup>

Pendapat-pendapat tersebut didukung oleh hasil observasi peneliti saat menghadiri salah satu kegiatan seminar dengan adanya absensi bukti kehadiran.

---

<sup>59</sup> Wawancara dengan Bapak Rafid Romadhoni. Staf Pendidikan Madrasah Bidang Kurikulum Kantor Kementerian Agama Kabupaten Pasuruan, 2024.



**Gambar 4. 5 Lembar Kehadiran**

Dari hasil pengamatan lapangan yang dilakukan, terlihat bahwa kepala seksi pendidikan madrasah senantiasa berupaya untuk memaksimalkan setiap program yang diselenggarakan dalam rangka melaksanakan strateginya. Optimalisasi tersebut dapat dilihat pada berbagai program yang dijalankan, seperti seminar terkait pengembangan madrasah, pembekalan mengenai akreditasi, serta bimbingan teknis implementasi kurikulum terbaru.

Menguatkan pernyataan tersebut dengan hasil observasi yang peneliti lakukan, dengan program yang diselenggarakan.



**Gambar 4. 6 Kegiatan Implementasi Kurikulum**

Pernyataan dari kepala Ma Ma'arif Sukorejo menyatakan terkait program kegiatan yang diberikan

“...Program dari kemenag sangat sangat meningkatkan kompetensi, sementara iki apa dari kemenag juga banyak info-info kemaren itu ada zoom kiblah itu kegiatan dari kemenag nanti tgl 29 ini mengadakan sarasehan tentang bulliyng terus kemudian kalo pengawas itu ada jadwal setiap madrasah. program kegiatan nggak juga terlalu sering, yaa ada...”<sup>60</sup>

Melalui hasil observasi kami peneliti menemukan bahwa sejauh ini keterlibatan pribadi dan mentoring dari kepala seksi tersebut tidak terlalu signifikan. Beliau menyatakan bahwa dukungan yang diberikan lebih bersifat kolektif, melalui kerja tim.

Pernyataan peneliti tersebut didapat keterangan yang disampaikan oleh kasi pendma H. Bustanul Arifin, S.Pd., M.Pd

“...Yaaa gk pernah pribadi, kita kan kerjanya kerja tim. Untuk pemberian dukungan personal, saya memang tidak terlalu banyak terlibat secara langsung. Karena yang lebih intens berinteraksi dan mendampingi kepala madrasah adalah para pengawas madrasah. Namun setiap kali ada kesempatan, saya juga memberikan arahan dan motivasi kepada para kepala madrasah. Selain dari kita, itu juga ada melalui KKM, jadi Kelompok Kerja Kepala Madrasah yang mana kkm adalah gabungan dari beberapa madrasah bisa satu kecamatan bisa terdiri dari beberapa kecamatan, tujuannya untuk saling sharing dan permitra untuk memajukan madrasah..”<sup>61</sup>

**Tabel 4. 2 Strategi**

No	Aspek	Temuan Peneliti
1.	Strategi Optimalisasi Program	1. Penyebaran informasi 2. Pencatatan kehadiran peserta
2.	Program yang Diselenggarakan	1. Seminar pengembangan madrasah 2. Pembekalan akreditasi 3. Bimbingan teknis implementasi kurikulum terbaru

<sup>60</sup> Wawancara dengan Ibu Siti Chotimah. Kepala Madrasah Aliyah Ma'arif Sukorejo, 2024.

<sup>61</sup> Wawancara dengan Bapak Bustanul Arifin. Kepala Seksi Pendidikan Madrasah Kantor Kementerian Agama Kabupaten Pasuruan, 2024.

3.	Pengukuran Keberhasilan	Tingkat partisipasi lembaga madrasah dalam program
----	-------------------------	--

### **3. Faktor Pendukung Dan Penghambat Strategi Kepala Seksi Pendidikan Madrasah Dalam Meningkatkan Kompetensi Kepala Madrasah**

Dalam rangka mencetak pemimpin madrasah yang berkualitas dan mampu menghadapi tantangan zaman, upaya peningkatan kompetensi kepala madrasah aliyah swasta menjadi agenda penting bagi kepala seksi pendidikan madrasah di lingkungan Kementerian Agama Kab. Pasuruan. Namun, strategi ini tidak lepas dari berbagai faktor yang dapat menjadi pendukung maupun penghambat keberhasilan program.

Sebagaimana hasil wawancara kami dengan kepala seksi pendma terkait faktor pendukung usaha strategi tersebut.

“Baik, untuk faktor pendukung, alhamdulillah kita punya beberapa hal yang sangat membantu. Pertama, dukungan penuh dari Bapak Kepala Kantor. Beliau sangat mendukung upaya pembinaan untuk semua lembaga kita. Ini jadi modal besar buat kami. Kedua, kerjasama tim yang solid. Kita nggak kerja sendiri-sendiri. Staf, pengawas, KKM, semuanya terlibat dari perencanaan sampai implementasi. Ini bikin kerja kita lebih efektif. Ketiga, peran aktif pengawas madrasah. Mereka ini ujung tombak kita di lapangan. Mereka yang mantau langsung, bina langsung, dan kasih masukan berharga buat evaluasi dan perbaikan strategi kita. Empat, partisipasi kepala madrasah sendiri. Mereka antusias ikut program-program yang kita adakan. Ini bikin upaya kita jadi lebih mengena. Terakhir, adanya KKM atau Kelompok Kerja Kepala Madrasah. Ini jadi wadah sharing pengalaman dan kemitraan antar kepala madrasah. Sangat membantu pengembangan kompetensi mereka...”<sup>62</sup>

<sup>62</sup> Wawancara dengan Bapak Bustanul Arifin. Kepala Seksi Pendidikan Madrasah Kantor Kementerian Agama Kabupaten Pasuruan, 2024.

Pernyataan tersebut diperkuat dengan adanya pernyataan dari staf pendma bidang kurikulum

“...Faktor utama pendukung adalah komitmen dan dukungan penuh dari pimpinan kantor kemenag dalam menyediakan sarana, anggaran, serta memfasilitasi seluruh kegiatan. Selain itu, peran aktif dan kerjasama yang baik dari pengawas, kkm, serta partisipasi kepala madrasah juga menjadi kunci keberhasilan strategi yang diterapkan...”

Informasi dari wawancara tersebut dapat diketahui bahwa faktor pendukung diantaranya dukungan penuh dari pimpinan, Kerjasama tim yang baik, Peran aktif pengawas madrasah, Partisipasi kepala madrasah dan adanya Kelompok Kerja Kepala Madrasah (KKM).

“Nah, untuk hambatan, memang ada beberapa hal. Yang pertama, ya klasik, masalah anggaran. Kita selalu berusaha maksimal, tapi kadang anggaran ini jadi kendala untuk bikin program lebih banyak atau lebih variatif. Kedua, koordinasi. Madrasah aliyah swasta kita tersebar di banyak tempat. Kadang agak susah ngatur waktunya biar bisa mencakup semuanya..”<sup>63</sup>

Berdasarkan data wawancara dengan kepala seksi, peneliti menafsirkan faktor penghambat antaranya:

- a. Keterbatasan anggaran: Meskipun tidak disebutkan secara eksplisit, keterbatasan anggaran sering menjadi hambatan dalam pelaksanaan program-program pengembangan.
- b. Kesulitan koordinasi seluruh madrasah: Mengkoordinir seluruh madrasah aliyah swasta yang mungkin tersebar di berbagai lokasi bisa menjadi tantangan tersendiri.

---

<sup>63</sup> Wawancara dengan Bapak Bustanul Arifin. Kepala Seksi Pendidikan Madrasah Kantor Kementerian Agama Kabupaten Pasuruan, 2024.

Dari faktor pendukung dan penghambat peneliti mendapatkan keterangan terkait upaya yang dilakukan untuk mengatasi hambatan yang terjadi, paparan tersebut disampaikan kasi pendma sebagai berikut:

“...Kita gak diam saja menghadapi hambatan ini, kita selalu adakan evaluasi berkala. Jadi bisa tahu di mana kelemahannya, terus kita cari solusinya bareng-bareng. Untuk masalah anggaran, kita berusaha optimal pakai sumber daya yang ada. Kita juga coba jajaki kerjasama dengan pihak lain. Soal koordinasi, kita tingkatkan komunikasi. Manfaatkan teknologi juga, kalau nggak bisa kumpul langsung. Yang penting, kita selalu terbuka dengan masukan. Dari pengawas, dari kepala madrasah, dari siapa pun. Itu yang bikin kita bisa terus memperbaiki strategi kita”<sup>64</sup>

Pernyataan tersebut diperkuat dengan temuan observasi pada sebuah kegiatan yang bisa diakses menggunakan media online youtube



**Gambar 4. 7 Live streaming sarasehan zero bullying**

<sup>64</sup> Wawancara dengan Bapak Bustanul Arifin. Kepala Seksi Pendidikan Madrasah Kantor Kementerian Agama Kabupaten Pasuruan, 2024.

**Tabel 4. 3 Faktor-faktor Strategi**

<b>No.</b>	<b>Aspek</b>	<b>Temuan Peneliti</b>
1.	Fokus Upaya	Peningkatan kompetensi kepala madrasah aliyah swasta
2.	Faktor Pendukung	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dukungan penuh dari pimpinan kantor</li> <li>2. Kerjasama tim yang solid (staf, pengawas, KKM)</li> <li>3. Peran aktif pengawas madrasah</li> <li>4. Antusiasme kepala madrasah dalam mengikuti program</li> </ol>
3.	Faktor Penghambat	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Keterbatasan anggaran</li> <li>2. koordinasi karena sebaran geografis madrasah</li> </ol>

## **BAB V**

### **PEMBAHASAN**

Dalam penelitian ini, penulis menganalisis manajemen strategi peningkatan kompetensi kepala madrasah aliyah swasta oleh kepala seksi pendidikan madrasah di Kementerian Agama Kabupaten Pasuruan, berdasarkan wawancara, observasi, dan studi dokumen. Fokus penelitian meliputi perencanaan strategis, implementasi, dan faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan strategi.

#### **A. Manajemen Strategi Kepala Seksi Dalam Meningkatkan Kompetensi Kepala Madrasah.**

Manajemen adalah proses fundamental dalam organisasi yang melibatkan pemanfaatan sumber daya manusia dan material secara efektif untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Winardi, ini mencakup fungsi-fungsi seperti perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan. Manajemen melibatkan analisis situasi saat ini, antisipasi terhadap perubahan lingkungan, koordinasi berbagai aktivitas, motivasi anggota organisasi, dan pengendalian kinerja untuk memastikan pencapaian hasil yang diinginkan secara efisien dan efektif.<sup>65</sup>

Strategi merupakan rencana terstruktur yang meliputi penentuan tujuan, alokasi sumber daya, dan langkah-langkah sistematis untuk

---

<sup>65</sup> Stephen P. Robbins and Mary K. Coulter, *Management*, 15E / Global edition (Pearson, 2021).

mencapainya. Ini dirumuskan melalui proses perencanaan dan kebijakan organisasi.<sup>66</sup>

Temuan penelitian mengenai perencanaan sistematis dan komprehensif yang dilakukan oleh Kepala Seksi Pendidikan Madrasah Kemenag Kabupaten Pasuruan dalam meningkatkan kompetensi kepala madrasah sejalan dengan konsep manajemen strategi yang dikemukakan oleh Fred R. Khususnya dalam aspek perencanaan strategis yang terstruktur dan menyeluruh. Menurut David, perencanaan strategis yang sistematis dan komprehensif merupakan landasan fundamental dalam proses manajemen strategi yang efektif.<sup>67</sup>

Langkah pertama yang dilakukan adalah melakukan pemetaan kondisi madrasah melalui koordinasi dengan berbagai pihak terkait seperti staf, pengawas, dan Kelompok Kerja Kepala Madrasah (KKM). Pendekatan kolaboratif ini mencerminkan kesadaran akan pentingnya keterlibatan berbagai pemangku kepentingan dalam proses perencanaan. Hal ini sejalan dengan prinsip perencanaan partisipatif yang dikemukakan oleh Bryson di mana keterlibatan berbagai pihak dapat menghasilkan perencanaan yang lebih komprehensif dan akurat.<sup>68</sup>

Sejalan dengan prinsip partisipatif dalam manajemen pendidikan yang dikemukakan oleh Bush bahwa dengan melibatkan berbagai pihak,

---

<sup>66</sup> Winardi, *Dasar-Dasar Manajemen* (Bandung: Mandar Maju, 2012). *Dasar-Dasar Manajemen*.

<sup>67</sup> Fred R. David. *Manajemen Strategis*.

<sup>68</sup> John M. Bryson, *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*, Bryson on Strategic Planning, 4th ed (Jossey-Bass, 2011).

perencanaan menjadi lebih komprehensif dan responsif terhadap kebutuhan riil di lapangan.<sup>69</sup>

Aspek penting yang menjadi fokus pemetaan adalah hasil Penilaian Kinerja Kepala Madrasah (PKKM) dan status akreditasi madrasah. Mereka meyakini bahwa kompetensi seorang kepala madrasah yang baik akan memberikan dampak positif terhadap kualitas madrasah yang dipimpinnya. Dengan kata lain, madrasah yang memiliki kepala madrasah yang kompeten dan berkualitas akan cenderung memperoleh hasil akreditasi yang baik.

Penggunaan data-data objektif seperti PKKM dan akreditasi dalam perencanaan oleh Kepala Seksi Pendidikan Madrasah mencerminkan penerapan analisis SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) yang efektif. Pendekatan ini sejalan dengan pandangan Stufflebeam tentang perencanaan berbasis bukti (evidence-based planning) yang dapat meningkatkan efektivitas dan keberlanjutan program.<sup>70</sup>

Melalui analisis SWOT yang cermat: Strengths (Kekuatan): Data PKKM dan akreditasi membantu mengidentifikasi keunggulan spesifik setiap madrasah. Weaknesses (Kelemahan): Informasi ini juga mengungkapkan area-area yang memerlukan perbaikan atau pengembangan di masing-masing madrasah. Opportunities (Peluang): Analisis data memungkinkan pengenalan potensi pengembangan yang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan kualitas madrasah. Threats

---

<sup>69</sup> Tony Bush, *Theories of Educational Leadership and Management*, 4th ed (SAGE Publications Ltd, 2010).

<sup>70</sup> Sofjan Assauri. *Strategic Management: Sustainable Competitive Advantages*.

(Ancaman): Data juga dapat mengindikasikan tantangan atau risiko potensial yang perlu diantisipasi dalam pengembangan madrasah.

Dengan menerapkan analisis SWOT berbasis data ini, Kepala Seksi Pendidikan Madrasah dapat merancang strategi pengembangan yang lebih tepat sasaran, efektif, dan berkelanjutan untuk setiap madrasah. Pendekatan ini memungkinkan perencanaan yang lebih terukur dan responsif terhadap kebutuhan spesifik masing-masing lembaga pendidikan.

Strategi jangka panjang yang dirumuskan mencakup beberapa aspek kunci seperti peningkatan kompetensi manajerial dan kepemimpinan, penguatan kemitraan, serta pengembangan kurikulum. Cakupan strategi yang luas ini menunjukkan pemahaman mendalam terhadap kompleksitas tugas kepala madrasah. Sebagaimana dikemukakan Kenneth Leithwood, kepemimpinan pendidikan yang efektif membutuhkan keterampilan multidimensi meliputi aspek manajerial, instruksional, dan transformasional.<sup>71</sup> Dengan merumuskan strategi yang mencakup berbagai aspek ini, Kepala Seksi Pendidikan Madrasah menunjukkan upaya untuk mengembangkan kepala madrasah secara holistik.

Prosedur penetapan strategi melibatkan rapat koordinasi dengan berbagai pihak terkait. Pendekatan ini mencerminkan penerapan prinsip kolaborasi dan transparansi dalam pengambilan keputusan. Menurut Hallinger & Heck, pengambilan keputusan kolaboratif dapat meningkatkan kualitas keputusan dan membangun rasa kepemilikan bersama terhadap

---

<sup>71</sup> Kenneth Leithwood, Alma Harris, and David Hopkins, 'Seven Strong Claims about Successful School Leadership Revisited', *School Leadership & Management*, 40.1 (2020), pp. 5–22, doi:10.1080/13632434.2019.1596077.

strategi yang ditetapkan.<sup>72</sup> Dengan melibatkan berbagai pihak dalam proses penetapan strategi, Kepala Seksi Pendidikan Madrasah tidak hanya mendapatkan masukan yang beragam, tetapi juga membangun komitmen bersama untuk implementasi strategi tersebut.

Implementasi strategi diwujudkan melalui berbagai program seperti pembinaan pengembangan madrasah, pembekalan akreditasi, dan bimbingan teknis kurikulum. Diversifikasi program ini menunjukkan upaya untuk mengakomodasi kebutuhan pengembangan kompetensi yang beragam. Dengan menyediakan berbagai jenis program, Kepala Seksi Pendidikan Madrasah memastikan bahwa setiap kepala madrasah memiliki kesempatan untuk mengembangkan kompetensi sesuai dengan kebutuhan mereka.

Aspek evaluasi menjadi bagian integral dalam perencanaan strategi. Evaluasi dilakukan secara berkala, baik tahunan maupun empat tahunan, untuk menilai efektivitas strategi. Menurut Fred R. David evaluasi strategi adalah tahap final yang esensial dalam proses manajemen strategis dan menekankan bahwa evaluasi harus dilakukan secara sistematis dan berkelanjutan untuk menilai efektivitas strategi yang diterapkan.<sup>73</sup> Dengan melakukan evaluasi secara rutin, Kepala Seksi Pendidikan Madrasah dapat memastikan bahwa strategi yang diterapkan tetap relevan dan efektif dalam meningkatkan kompetensi kepala madrasah.

---

<sup>72</sup> Philip Hallinger and Ronald H. Heck, 'Collaborative Leadership and School Improvement: Understanding the Impact on School Capacity and Student Learning', *School Leadership & Management*, 30.2 (2010), pp. 95–110, doi:10.1080/13632431003663214.

<sup>73</sup> Fred R. David. *Manajemen Strategis*.

Ajaran Islam menekankan urgensi perencanaan sebagai pondasi awal dalam mencapai keberhasilan. Perencanaan yang matang akan menjadi penerang jalan bagi setiap langkah selanjutnya yang harus ditempuh. Tanpa perencanaan yang terstruktur, setiap upaya berpotensi menjadi sia-sia dan tidak memiliki arah yang jelas.

Dalam Al-Quran, terdapat ayat yang mengisyaratkan pentingnya melakukan perencanaan sebelum mengambil tindakan. Salah satunya terdapat dalam Surah Al-Hasyr ayat 18 yang berbunyi:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ  
وَاتَّقُوا اللَّهَ ۚ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ

"Wahai orang-orang yang beriman! Bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (masa depan), dan bertakwalah kepada Allah. Sungguh, Allah Mahateliti terhadap apa yang kamu kerjakan." (QS. Al-Hasyr: 18)<sup>74</sup>

Ayat ini menganjurkan setiap individu untuk melakukan persiapan dan perencanaan yang matang untuk menghadapi hari esok atau masa depan. Dengan memiliki perencanaan yang baik, seseorang akan lebih terarah dalam menjalani kehidupan dan mencapai tujuan yang diinginkan.

Prinsip ini juga berlaku dalam konteks kepemimpinan dan manajemen organisasi, termasuk dalam pengelolaan madrasah. Para pemimpin madrasah, seperti kepala seksi pendidikan madrasah dan pengawas,

---

<sup>74</sup> Q.S Al-Hasyr(59):18

diwajibkan untuk menyusun perencanaan yang matang agar program-program pembinaan dan peningkatan kompetensi kepala madrasah dapat berjalan dengan efektif dan mencapai tujuan yang diharapkan.

## **B. Strategi Kepala Seksi Pendidikan Madrasah Dalam Meningkatkan Kompetensi Kepala Madrasah**

Implementasi strategi merupakan tahap krusial yang menentukan keberhasilan perencanaan strategis. Temuan penelitian menunjukkan bahwa Kepala Seksi Pendidikan Madrasah telah melakukan berbagai upaya untuk mengoptimalkan strategi peningkatan kompetensi kepala madrasah.

Salah satu pendekatan utama yang diterapkan adalah penyebarluasan informasi program melalui berbagai saluran komunikasi, termasuk surat resmi, pengawas madrasah, dan grup WhatsApp. Diversifikasi saluran komunikasi ini mencerminkan pemahaman terhadap pentingnya aksesibilitas informasi. Sebagaimana dikemukakan oleh Rogers dalam teori difusi inovasi, keberhasilan penyebaran ide atau program baru sangat bergantung pada efektivitas saluran komunikasi yang digunakan.<sup>75</sup> Dengan memanfaatkan berbagai saluran komunikasi, Kepala Seksi Pendidikan Madrasah memastikan bahwa informasi tentang program pengembangan kompetensi dapat menjangkau seluruh kepala madrasah, terlepas dari preferensi komunikasi mereka.

Upaya optimalisasi program juga dilakukan melalui pemantauan tingkat partisipasi peserta. Pencatatan kehadiran dan absensi menjadi

---

<sup>75</sup> Everett M. Rogers, *Diffusion of Innovations, 4th Edition* (Simon & Schuster, 2010).

indikator kuantitatif untuk mengukur keterlibatan kepala madrasah dalam program yang diselenggarakan. Pendekatan ini sejalan dengan prinsip accountability dalam manajemen program, di mana pengukuran partisipasi menjadi salah satu bentuk pertanggung jawaban pelaksanaan program.<sup>76</sup> Dengan memantau tingkat partisipasi, Kepala Seksi Pendidikan Madrasah tidak hanya dapat mengevaluasi keberhasilan program, tetapi juga mengidentifikasi kepala madrasah yang mungkin memerlukan dukungan tambahan untuk berpartisipasi aktif dalam program pengembangan kompetensi.

Variasi program yang diselenggarakan, meliputi seminar pengembangan madrasah, pembekalan akreditasi, dan bimbingan teknis implementasi kurikulum, menunjukkan upaya untuk mengakomodasi kebutuhan pengembangan kompetensi yang beragam.

1. Seminar.

- a. Pembinaan pengembangan madrasah se-kabupaten pasuruan.

- 1). Tujuan : diselenggarakan sebagai upaya strategis untuk membekali para kepala madrasah dengan wawasan dan keterampilan terkini dalam mengelola dan memajukan lembaga pendidikan yang mereka pimpin. Melalui kegiatan ini, para kepala madrasah mendapatkan akses terhadap informasi terbaru seputar inovasi-inovasi dalam pengembangan madrasah, berbagi praktik-praktik terbaik, serta menjalin kolaborasi dengan para pemangku kepentingan

---

<sup>76</sup> Michael Quinn Patton, *Utilization-Focused Evaluation*, 4th ed (SAGE Publications, Inc, 2008).

lainnya. Harapannya, dengan meningkatnya kompetensi kepala madrasah melalui seminar ini, mereka dapat merumuskan strategi yang lebih efektif dalam mengatasi tantangan dan memanfaatkan peluang guna mencapai visi dan misi madrasah secara optimal.

2). Tempat : Aula MAN I Pasuruan

3). Tanggal : Sabtu, 3 Februari 2024

4). Yang terlibat : Kabid PendMa Kanwil Kemenag, Kepala Kantor Kemenag Kab. Pasuruan, Ketua MKK MA Kab. Pasuruan, Kepala MA se Kab. Pasuruan Wakil Kepala MA se Kabpas, dan Kepala TU MA se kab. Pasuruan.

b. Pembekalan akreditasi.

Seminar pembekalan akreditasi diselenggarakan sebagai upaya untuk memperkuat kesiapan dan kompetensi kepala madrasah dalam menghadapi proses akreditasi. Melalui seminar ini, para kepala madrasah dibekali dengan pemahaman yang mendalam mengenai kriteria, standar, dan persyaratan yang harus dipenuhi dalam menjalani proses akreditasi.

1) Tujuan : Agar kepala madrasah mampu mempersiapkan lembaganya dengan baik, mulai dari pemenuhan aspek-aspek penilaian hingga penyusunan strategi peningkatan mutu madrasah. Dengan bekal pemahaman tersebut, diharapkan kepala madrasah lebih siap dan terampil dalam mengarahkan

seluruh komponen madrasah untuk mencapai hasil akreditasi yang maksimal.

- 2) Tempat : Aula Kemenag Kab. Pasuruan
- 3) Tanggal : Kamis, 21 Maret 2024
- 4) Yang terlibat : Pengawas madrasah, kepala MA-MI.

## 2. Bimtek.

### a. Implementasi kurikulum merdeka.

- 1). Tujuan : Bimbingan teknis implementasi kurikulum merdeka diadakan dengan tujuan untuk mempersiapkan kepala madrasah dalam menghadapi tantangan penerapan kurikulum terbaru tersebut. Melalui kegiatan ini, para kepala madrasah dibekali dengan pemahaman yang komprehensif tentang konsep, prinsip, dan strategi pembelajaran yang diusung dalam kurikulum merdeka
- 2). Tempat : Hotel Arayan, Trawas.
- 3). Tanggal : 4, Juli 2023
- 4). Yang terlibat : Kepala Ma, Waka kurikulum dan 2 orang tim kurikulum
- 5). Durasi : 2 hari

Dengan menyediakan berbagai jenis program, Kepala Seksi Pendidikan Madrasah memastikan bahwa setiap kepala madrasah memiliki kesempatan untuk mengembangkan kompetensi sesuai dengan kebutuhan spesifik mereka dan konteks madrasah yang mereka pimpin.

Dalam strategi ini, Kepala Seksi Pendidikan Madrasah juga menyadari pentingnya kolaborasi dan sinergi dengan berbagai pihak. Keterlibatan Kelompok Kerja Kepala Madrasah (KKM) menjadi salah satu upaya untuk menciptakan lingkungan kolaboratif di antara kepala madrasah, sehingga mereka dapat saling mendukung dan mengatasi tantangan bersama-sama.

Meskipun keterlibatan langsung Kepala Seksi dalam mentoring individual terbatas, pendekatan tim yang diterapkan menunjukkan pengelolaan sumber daya manusia yang efektif. Pemberdayaan pengawas madrasah sebagai ujung tombak pendampingan kepala madrasah mencerminkan penerapan prinsip delegasi dan pembagian tugas yang tepat. Hal ini sejalan dengan pandangan Veithzal Rivai yang menyatakan bahwa Pemimpin yang efektif adalah mereka yang mampu mendelegasikan wewenang dengan tepat, memberdayakan staf, dan menciptakan sistem kerja yang memungkinkan setiap individu berkontribusi secara optimal.<sup>77</sup>

### **C. Faktor Pendukung Dan Penghambat Strategi Kepala Seksi Pendidikan Madrasah Dalam Meningkatkan Kompetensi Kepala Madrasah**

Implementasi strategi dalam peningkatan kompetensi kepala madrasah tidak terlepas dari berbagai faktor yang dapat mendukung maupun menghambat. Analisis terhadap faktor-faktor ini penting untuk

---

<sup>77</sup> Veithzal Rivai Zainal, Muliaman Darmansyah Hadad, and Mansyur Ramly, *Kepemimpinan Dan Perilaku Organisasi*, Edisi 4, (Jakarta : Rajawali Pers, 2017).

mengoptimalkan strategi dan mengantisipasi tantangan yang mungkin muncul.

1. Faktor pendukung.

- a. Dukungan penuh dari pimpinan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Pasuruan merupakan modal penting dalam implementasi strategi. Hal ini sejalan dengan pendapat Udin Syaefudin menyatakan bahwa Dukungan dan komitmen pimpinan puncak merupakan faktor kunci dalam keberhasilan implementasi inovasi pendidikan. Tanpa dukungan ini, berbagai upaya pembaruan pendidikan akan sulit terealisasi.<sup>78</sup> Dukungan pimpinan tidak hanya memberikan legitimasi terhadap program yang dijalankan, tetapi juga dapat memfasilitasi alokasi sumber daya yang diperlukan untuk implementasi strategi.
- b. Kerjasama tim yang baik: Kepala seksi menekankan pentingnya kerja tim, melibatkan staf, pengawas, dan KKM dalam perencanaan dan implementasi strategi.
- c. Peran aktif pengawas madrasah: Pengawas berperan penting dalam memantau dan membina madrasah secara langsung, memberikan masukan berharga untuk evaluasi dan perbaikan strategi.

---

<sup>78</sup> Udin Saefudin Sa'ud, *Inovasi Pendidikan*, Cet.1 (Bandung : Alfabeta, 2008).

- d. Partisipasi kepala madrasah: Kepala madrasah aliyah swasta menunjukkan antusiasme dalam mengikuti program-program yang diadakan, yang berkontribusi pada keberhasilan strategi. Partisipasi aktif kepala madrasah dalam program yang diselenggarakan menunjukkan adanya komitmen untuk pengembangan diri dan profesionalisme. Sejalan dengan pandangan Sudarwan Danim menyatakan bahwa Pengembangan profesionalisme berkelanjutan merupakan kunci bagi peningkatan mutu pendidikan. Komitmen pemimpin pendidikan untuk terus belajar dan mengembangkan diri menciptakan efek domino positif dalam lingkungan pendidikan.<sup>79</sup>
- Kesediaan kepala madrasah untuk berpartisipasi aktif tidak hanya memfasilitasi proses pembelajaran mereka, tetapi juga menciptakan budaya pengembangan profesional yang positif di lingkungan madrasah.
- e. Adanya Kelompok Kerja Kepala Madrasah (KKM): KKM memfasilitasi sharing pengalaman dan kemitraan antar kepala madrasah, mendukung pengembangan kompetensi secara kolektif

## 2. Faktor penghambat.

---

<sup>79</sup> Sudarwan Danim, *Profesionalisasi dan Etika Profesi Guru* (Kencana Prenada Media Group, 2011).

- a. Keterbatasan anggaran: Meskipun tidak disebutkan secara eksplisit, keterbatasan anggaran sering menjadi hambatan dalam pelaksanaan program-program pengembangan.
- b. Kesulitan koordinasi seluruh madrasah: Mengkoordinir seluruh madrasah yang tersebar di berbagai lokasi mencerminkan tantangan geografis dalam pengelolaan pendidikan. Kesulitan koordinasi seluruh madrasah yang tersebar di berbagai lokasi mencerminkan tantangan geografis dalam pengelolaan pendidikan. Hal ini sejalan dengan pendapat Suyanto menyatakan bahwa Keragaman geografis Indonesia menjadi tantangan tersendiri dalam pemerataan mutu pendidikan. Jarak dan sebaran sekolah yang luas seringkali menghambat akses terhadap program pengembangan profesional bagi pendidik.<sup>80</sup>

Penyebaran madrasah yang luas dapat menyulitkan pelaksanaan program tatap muka dan memerlukan strategi khusus untuk memastikan partisipasi yang merata dari seluruh kepala madrasah

Dalam upaya meningkatkan kompetensi kepala madrasah aliyah, Kepala Seksi Pendidikan Madrasah secara rutin mengadakan rapat evaluasi untuk memantau perkembangan program dan mengidentifikasi kendala, sambil terus mengoptimalkan anggaran dengan memanfaatkan fasilitas yang ada dan memberdayakan sumber

---

<sup>80</sup> Suyanto, *Dinamika pendidikan nasional: dalam percaturan global* (Pusat Studi Agama dan Peradaban, Muhammadiyah, 2006).

daya internal sebagai pemateri. Serta meningkatkan komunikasi melalui grup online yang memungkinkan pertukaran informasi dan koordinasi lebih cepat. Pemanfaatan teknologi video conference membantu mereka mengadakan pertemuan dan pelatihan jarak jauh, terutama saat ada informasi penting yang perlu disampaikan segera. Setiap kegiatan selalu diakhiri dengan pengumpulan umpan balik dari peserta, memastikan adanya perbaikan berkelanjutan dalam setiap program yang dilaksanakan. Dengan pendekatan yang komprehensif ini, mereka berupaya mengatasi berbagai kendala dan terus meningkatkan kualitas pendidikan di madrasah aliyah.

## **BAB VI**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Mengacu pada uraian hasil penelitian dan pembahasan di bagian sebelumnya, peneliti menyajikan simpulan berikut ini:

1. Perumusan manajemen strategi Kepala Seksi Pendma meliputi beberapa aspek: Pertama, pemetaan kondisi madrasah melalui koordinasi tim dan analisis data PKKM serta status akreditasi. Kedua, perumusan strategi jangka panjang yang mencakup peningkatan kompetensi manajerial, penguatan kemitraan, dan pengembangan kurikulum. Ketiga, penetapan strategi secara kolaboratif melalui rapat koordinasi. Keempat, implementasi program pembinaan yang meliputi pengembangan madrasah, pembekalan akreditasi, dan bimbingan teknis kurikulum. Kelima, evaluasi berkala untuk memastikan efektivitas strategi.
2. Strategi diaktualisasikan melalui program-program seperti seminar pengembangan madrasah, pembekalan akreditasi, dan bimbingan teknis kurikulum. Optimalisasi dilakukan melalui penyebaran informasi yang efektif, pemantauan partisipasi, dan variasi program yang disesuaikan dengan kebutuhan madrasah. Kolaborasi dengan Kelompok Kerja Kepala Madrasah (KKM) dan pendelegasian tugas kepada pengawas madrasah menjadi kunci dalam menciptakan lingkungan belajar yang mendukung dan memastikan pendampingan intensif kepada kepala madrasah.
3. Faktor pendukung meliputi dukungan penuh dari pimpinan, kerjasama tim yang solid, peran aktif pengawas madrasah, partisipasi antusias kepala madrasah, dan adanya Kelompok Kerja Kepala Madrasah (KKM). Faktor penghambat adalah keterbatasan anggaran dan kesulitan koordinasi madrasah yang tersebar di berbagai lokasi. Untuk mengatasi hambatan, dilakukan evaluasi rutin, optimalisasi sumber

daya yang ada, peningkatan komunikasi melalui teknologi, dan pengumpulan umpan balik dari peserta program.

## **B. Saran**

Setelah menuntaskan penelitian terkait Manajemen Strategi Kepala Seksi Pendidikan Madrasah Dalam Meningkatkan Kompetensi Kepala Madrasah Aliyah Swasta Di Lingkungan Kementerian Agama Kabupaten Pasuruan, peneliti mengajukan beberapa rekomendasi berikut ini:

1. Kepada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Pasuruan: Diharapkan dapat meningkatkan dukungan dan pengawasan terhadap program pengembangan kapasitas madrasah, serta mengoptimalkan koordinasi antar seksi terkait. Penting juga untuk memfasilitasi forum komunikasi rutin antara kementerian, kepala madrasah, dan pemangku kepentingan lainnya. Langkah-langkah ini bertujuan memperkuat sinergi dan meningkatkan mutu pendidikan madrasah di wilayah Kabupaten Pasuruan secara efektif
2. Kepada kepala seksi pendma. Diharapkan untuk memperkaya program pengembangan kapasitas dan mengoptimalkan komunikasi dengan madrasah. Hal ini bertujuan mendorong partisipasi aktif madrasah dan meningkatkan kompetensi kepala madrasah secara efektif
3. Kepada pembaca. Peneliti berharap studi ini dapat menjadi referensi bermanfaat bagi pembaca. Apabila di kemudian hari ditemukan informasi baru yang belum tercakup dalam penelitian ini, diharapkan temuan tersebut dapat melengkapi keterbatasan kajian ini, mengingat waktu pelaksanaan penelitian yang relatif singkat.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abd Wahab and Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Dan Kecerdasan Spiritual* (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2017)
- Abdul Majid, *Perencanaan Pembelajaran : Mengembangkan Standar Kompetensi Guru*, ed. by Mukhlis (Bandung : Remaja Rosdakarya, 2005)
- Akdon, *Strategic Manajement For Educational Manajement* (Bandung : Alfabeta, 2011)
- Arif Hidayatulloh, ‘Supervisory Strategy of Inner Madrasah Aliyah Education Improving the Professionalism of Madrasah Heads | Journal of Instructional and Development Researches’, *Journal of Instructional and Development Researches*, 3.5 (2023), doi:<https://doi.org/10.53621/jider.v3i5.256>
- Bogdan and Taylor, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: PT. Remadja Karya, 1975)
- Emzir, *Metodologi Penelitian Kualitatif Analisis Data* (Jakarta: PT Rajagrafindo Persada, 2010)
- Everett M. Rogers, *Diffusion of Innovations, 4th Edition* (Simon & Schuster, 2010)
- Fred R. David, *Manajemen Strategis* (Jakarta: Salemba Empat, 2009)
- Indah Kusuma Dewi, *Nilai-Nilai Profetik Dalam Kepemimpinan Modern Pada Manajemen Kinerja* (Jogjakarta: Gre Publishing, 2019)
- Ismail Nawawi, *Budaya Organisasi Kepemimpinan Dan Kinerja : Proses Terbentuk, Tumbuh Kembang, Dinamika, Dan Kinerja Organisasi*, Cetakan ke-3 (Jakarta: Kencana, 2017)
- Ismar Hi. Garuan Mahmud, ‘Peran Kepemimpinan Dalam Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik’, *Journal Governance and Politics (JGP)*, 3.2 (2023), pp. 154–69
- John M. Bryson, *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*, Bryson on Strategic Planning, 4th ed (Jossey-Bass, 2011)
- ‘Kamus Besar Bahasa Indonesia’  
<<https://kbbi.kemdikbud.go.id/entri/kompetensi>> [accessed 21 May 2024]
- Kamus Besar Bahasa Indonesia* (Jakarta: Balai Pustaka, 2008)

- Kartika, Lucia Nurbani, and Agus Sugiarto, 'Pengaruh Tingkat Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Administrasi Perkantoran', *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 17.1 (2014), pp. 73–90, doi:10.24914/jeb.v17i1.240
- Kenneth Leithwood, Alma Harris, and David Hopkins, 'Seven Strong Claims about Successful School Leadership Revisited', *School Leadership & Management*, 40.1 (2020), pp. 5–22, doi:10.1080/13632434.2019.1596077
- 'Kma\_184.Pdf' <[https://rdm.kemenag.go.id/assets/kma\\_184.pdf](https://rdm.kemenag.go.id/assets/kma_184.pdf)> [accessed 21 May 2024]
- Krisnawati, Ni Komang Dewi, and I. Wayan Bagia, 'Pengaruh Kompetensi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan', *Bisma: Jurnal Manajemen*, 7.1 (2021), pp. 29–38, doi:10.23887/bjm.v7i1.28736
- La Jefri, 'Strategi Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru di MAN 1 Buton Sulawesi Tenggara' (unpublished diploma, Universitas Islam Negeri Alauddin Makassar, 2024)  
<<https://repositori.uin-alauddin.ac.id/26474/>> [accessed 21 July 2024]
- Lexy J. Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2013)
- M. Djunaidi Ghony and Fauzan Almanshur, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, ed. by Rina Tyas Sari (Jakarta: Ar-ruzz Media, 2012)
- M. Ngalim Purwanto (last), *Administrasi Dan Supervisi Pendidikan* (Bandung: Rosdakarya, 2019)
- Marno, *Islam by management and leadership: tinjauan teoritis dan empiris pengembangan lembaga pendidikan Islam* (Jakarta: Lintas Pustaka, 2007)
- Michael Quinn Patton, *Utilization-Focused Evaluation*, 4th ed (SAGE Publications, Inc, 2008)
- Miles, M.B, Huberman, A.M, and Saldana ,J, *Qualitative Data Analysis: A Sourcebook of New Methods.*, 3rd edn (Jakarta: UI Press, 2014)
- Muhammad Nasrul Waton, 'Sertifikasi Guru Menuju Profesionalisme Pendidik', *Tafáqquh: Jurnal Penelitian Dan Kajian Keislaman*, 4.1 (2016), pp. 01–11, doi:10.52431/tafaqquh.v4i1.51
- 'Peraturan Menteri Agama Nomor 18 Tahun 2020 Tentang Rencana Strategis Kementerian Agama Tahun 2020-2024', *Database Peraturan | JDIH BPK* <<http://peraturan.bpk.go.id/Details/176006/peraturan-menag-no-18-tahun-2020>> [accessed 21 May 2024]
- 'Peraturan Menteri Agama Nomor 19 Tahun 2019 Tentang Organisasi Dan Tata Kerja Instansi Vertikal Kementerian Agama', *Database Peraturan | JDIH*

BPK <<http://peraturan.bpk.go.id/Details/130631/peraturan-menag-no-19-tahun-2019>> [accessed 22 May 2024]

‘Peraturan Menteri Agama Nomor 58 Tahun 2017 Tentang Kepala Madrasah’, *Database Peraturan / JDIH BPK* <<http://peraturan.bpk.go.id/Details/131306/peraturan-menag-no-58-tahun-2017>> [accessed 4 June 2024]

Philip Hallinger and Ronald H. Heck, ‘Collaborative Leadership and School Improvement: Understanding the Impact on School Capacity and Student Learning’, *School Leadership & Management*, 30.2 (2010), pp. 95–110, doi:10.1080/13632431003663214

Pius A. Partanto and M. Dahlan Al Barry, *Kamus Ilmiah Populer* (Surabaya: Arkola, 1994)

Raden Yudhy Pradityo, ‘Pengaruh Motivasi Terhadap Hasil Belajar Peserta Pelatihan Akuntansi Berbasis Akrua Di Pemerintah Provinsi Dki Jakarta’, *JIAFE (Jurnal Ilmiah Akuntansi Fakultas Ekonomi)*, 6.1 (2020), p. Press, doi:10.34204/jiafe.v6i1.1674

Rahmadi, *Pengantar Metodologi Penelitian*, ed. by Syahrani (Antasari Press, 2011) <<https://idr.uin-antasari.ac.id/10670/>> [accessed 27 July 2024]

Rizky Wahyu Pratama, ‘Strategi pembinaan kepala seksi (Kasi) pendidikan madrasah dalam meningkatkan kinerja Kepala Madrasah di lingkungan Kementerian Agama Kota Batu’ (unpublished undergraduate, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim, 2019) <<http://etheses.uin-malang.ac.id/14766/>> [accessed 21 May 2024]

Robbins, Stephen P., and Mary K. Coulter, *Management*, 15E / Global edition (Pearson, 2021)

Sari, Iva Septia, Fairuz Bilah Izzah Hazwani, and Manjah Nurilah, ‘Strategi Kepala Seksi Pendidikan Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Madrasah Pada Era Pandemi Di Kota Mojokerto’, *Jurnal Administrasi Pendidikan Islam*, 1.2 (2019), pp. 153–69, doi:10.15642/japi.2019.1.2.153-169

Sofjan Assauri, *Strategic Management: Sustainable Competitive Advantages*, 2nd edn (Jakarta Rajawali Pers, 2013)

Sudarwan Danim, *Profesionalisasi dan Etika Profesi Guru* (Kencana Prenada Media Group, 2011)

Sugiono, *Memahami Penelitian Kualitatif* (Bandung: CV Alfabeta, 2014)

Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2019)

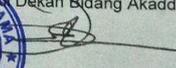
- Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian : Suatu Pendekatan Praktik*, Ed. Rev.2010 , Cet. 14 (Jakarta: Rineka Cipta, 2010)
- Surya Habibi, 'Manajemen Strategi Dalam Meningkatkan Efektivitas Pengelolaan Perguruan Tinggi', *Idarah (Jurnal Pendidikan Dan Kependidikan)*, 4.1 (2020), pp. 27–42, doi:10.47766/idarah.v4i1.811
- Suwandyanto, *Manajemen Strategi Dan Kebijakan Perusahaan.*, Hal. 23-24 (Jakarta: Salemba Empat, 2010)
- Suyanto, *Dinamika pendidikan nasional: dalam perbatasan global* (Pusat Studi Agama dan Peradaban, Muhammadiyah, 2006)
- Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, V (Bandung: Alfabeta, 2001)
- Tony Bush, *Theories of Educational Leadership and Management*, 4th ed (SAGE Publications Ltd, 2010)
- 'Tugas dan Fungsi - Bidang Pendidikan Madrasah', <https://dki.kemenag.go.id> <<https://dki.kemenag.go.id/page/tugas-dan-fungsi-bidang-pendidikan-madrasah>> [accessed 21 May 2024]
- Udin Saefudin Sa'ud, *Inovasi Pendidikan*, Cet.1 (Bandung : Alfabeta, 2008)
- 'Undang-Undang (UU) Nomor 4 Tahun 2023 Tentang Pengembangan Dan Penguatan Sektor Keuangan', *Database Peraturan | JDIH BPK* <<http://peraturan.bpk.go.id/Details/240203/uu-no-4-tahun-2023>> [accessed 2 June 2024]
- 'Undang-Undang (UU) Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru Dan Dosen', *Database Peraturan | JDIH BPK* <<http://peraturan.bpk.go.id/Details/40266/uu-no-14-tahun-2005>> [accessed 19 July 2024]
- Veithzal Rivai Zainal, Muliaman Darmansyah Hadad, and Mansyur Ramly, *Kepemimpinan Dan Perilaku Organisasi*, Edisi 4, (Jakarta : Rajawali Pers, 2017)
- 'Visi Dan Misi BKN', *Badan Kepegawaian Negara (BKN RI)* <<https://www.bkn.go.id/profil/visi-dan-misi-bkn/>> [accessed 4 June 2024]
- Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik Dan Permasalahannya* (Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2007)
- Winardi, *Dasar-Dasar Manajemen* (Bandung: Mandar Maju, 2012)
- Yani Kusmarni, 'Studi Kasus', *Jurnal Edu UGM Prees*, 2012

Zainuddin and Atim S, 'Strategi Kepala Madrasah Dalam Pengembangan Kompetensi Guru Untuk Peningkatan Mutu Pendidikan', *Arsy : Jurnal Studi Islam*, 6.1 (2022), pp. 33–51, doi:10.32492/arsy.v6i1.560

## LAMPIRAN

### Lampiran 1

### Surat Izin Penelitian

	<p>KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA          UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG          FAKULTAS ILMU TARBİYAH DAN KEGURUAN          Jalan Gajayana 50, Telepon (0341) 552398 Faximile (0341) 552398 Malang  <a href="http://fitk.uin-malang.ac.id">http://fitk.uin-malang.ac.id</a>, email : <a href="mailto:fitk@uin-malang.ac.id">fitk@uin-malang.ac.id</a></p>	
Nomor	: 779/Un.03.1/TL.00.1/03/2024	04 Maret 2024
Sifat	: Penting	
Lampiran	: -	
Hal	: Izin Penelitian	
<p>Kepada</p> <p>Yth. Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Pasuruan          di          Kabupaten Pasuruan</p> <p><b>Assalamu'alaikum Wr. Wb.</b></p> <p>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:</p>		
Nama	: Ahmad Seno Aji	
NIM	: 200106110034	
Jurusan	: Manajemen Pendidikan Islam (MPI)	
Semester - Tahun Akademik	: Genap - 2023/2024	
Judul Skripsi	: <b>Strategi Kepala Seksi Pendidikan Madrasah dalam Meningkatkan Kompetensi Kepala Madrasah Aliyah Swasta di Lingkungan Kementerian Agama Kabupaten Pasuruan</b>	
Lama Penelitian	: Maret 2024 sampai dengan Mei 2024 (3 bulan)	
<p>diberi izin untuk melakukan penelitian di lembaga/instansi yang menjadi wewenang Bapak/Ibu.</p> <p>Demikian, atas perkenan dan kerjasama Bapak/Ibu yang baik di sampaikan terimakasih.</p> <p><b>Wassalamu'alaikum Wr. Wb.</b></p>		
<p>An Dekan,          Dekan Bidang Akademik</p> <p>          Muhammad Walid, MA          9730823 200003 1 002</p>		
<p>Tembusan :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Yth. Ketua Program Studi MPI</li> <li>2. Arsip</li> </ol>		

Lampiran

## Surat Izin Survey Lembaga



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA**  
**KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN PASURUAN**  
 Jalan Dr. Wahidin Sudirohusodo Nomor 5 Kota Pasuruan Kode Pos 67126  
 Telepon (0343) 421947, Faksimili (0343) 421947  
 Website : <http://kabpasuruan.kemenag.go.id>

Nomor : 3529/Kk.13.9/2/PP.00/10/2023 19 Oktober 2023  
 Sifat : Segera  
 Lampiran : -  
 Perihal : Permohonan Izin Survey Lembaga

Kepada Yth. Kepala MA Swasta  
 Dilingkungan Kantor Kementerian Agama Kab. Pas  
 Di - Pasuruan

Menindaklanjuti surat dari Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan Nomor: 1906/Un.03.1/TL.00.1/10/2023 tanggal 05 Oktober 2023 Perihal sebagaimana isi surat Permohonan Perizinan Kegiatan Penyusunan Proposal Skripsi Jurusan Manajemen Pendidikan Islam (MPI) dengan Mahasiswa berikut :

Nama : Ahmad Seno Aji  
 NIM : 200106110034  
 Tahun Akademik : Ganjil 2023/2024  
 Judul Proposal : Strategi Kepala Seksi Pendidikan Madrasah dalam meningkatkan Kompetensi Kepala Madrasah MA Swasta dilingkungan Kemen Agama Kabupaten Pasuruan

Sehubungan dengan kegiatan yang dimaksud kami mendukung memberikan ijin dan merekomendasi dengan tidak mengganggu proses belajar mengajar.

Demikian atas perhatian dan kerjasamanya kami sampaikan Terima Kasih.

An. Kepala,  
 Kasi Pendidikan Madrasah,



**Bustanul Arifin**

**Tembusan:** Kepala Kantor kementerian Agama Kab. Pasuruan (sebagai laporan)



Dokumen ini telah ditanda tangani secara elektronik.

Token : nCLWue

Lampiran

## Surat Selesai Penelitian



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA**  
**KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN PASURUAN**  
 Jalan Dr. Wahidin Sudirohusodo Nomor 5 Kota Pasuruan Kode Pos 67126  
 Telepon (0343) 421947, Faksimili (0343) 421947  
 Website : <http://kabpasuruan.kemenag.go.id>

### SURAT KETERANGAN

Nomor : 241/Ma.13.30.01//PP.00.9/08/2024

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Bustanul Arifin, S.Pd, M.Pd  
 NIP : 197209051997031005  
 Gol/Pangkat : Pembina / (IV/a)  
 Jabatan : Kepala Seksi Pendidikan Madrasah

Menerangkan bahwa :

Nama : **Ahmad Seno Aji**  
 NIM : 200106110034  
 Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam (MPI)  
 Fakultas : Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan  
 Judul : Strategi Kepala Seksi Pendidikan Madrasah dalam Meningkatkan Kompetensi Kepala Madrasah Aliyah Swasta di Lingkungan Kementerian Agama Kabupaten Pasuruan

Nama tersebut diatas adalah Mahasiswa Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang dan **Telah Menyelesaikan Penelitian Tugas Akhir** di Seksi Pendidikan Madrasah Kantor Kementerian Agama Kabupaten Pasuruan mulai Bulan Maret s.d Mei 2024.

Demikian Keterangan ini dibuat, untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Pasuruan, 05 Agustus 2024  
 Kepala Seksi Pendidikan Madrasah



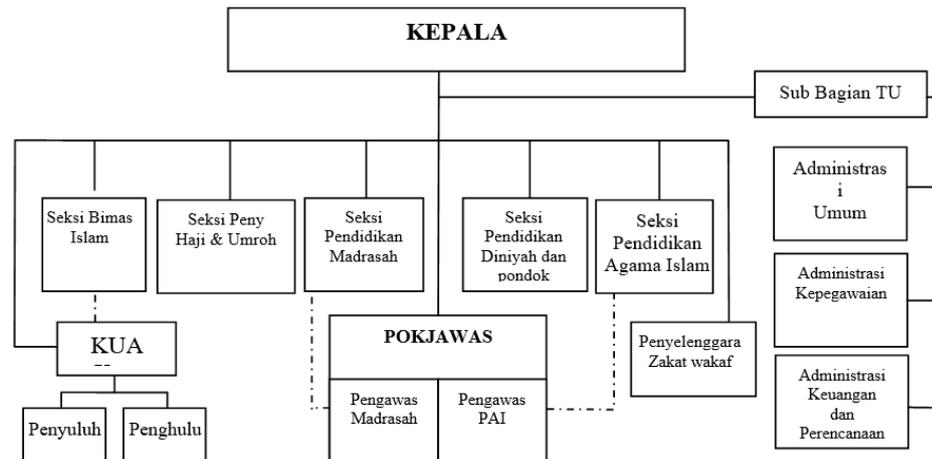
**BUSTANUL ARIFIN**

Tembusan Yth:  
 Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Pasuruan ( Laporan)



Dokumen ini telah ditanda tangani secara elektronik.

Token : 4KOd4O

*Lampiran***Struktur organisasi**

*Lampiran*



**wawancara bersama kepala seksi pendidikan madrasah**



**wawancara bersama Kepala Madrasah Aliyah Ma'arif Sukorejo**



**foto bersama setelah wawancara bersama staf pendidikan madrasah bidang kurikulum**

**KEGIATAN PEMBINAAN**





## Lampiran

**Tabel 6. 1 Data Akreditasi**

<b>No.</b>	<b>NSM</b>	<b>Nama Madrasah</b>	<b>Lama</b>	<b>Terbaru</b>
1	131235140003	Mas Riyadlul Ulul	C	A
2	131235140010	Mas Darullughah Wadda'wah	A	A
3	131235140016	Mas Ma'arif Al Asy'ari	B	B
4	131235140028	Mas Yayasan Tarbiyah Islam	B	A
5	131235140036	Mas Darut Taqwa	A	A
6	131235140042	Mas Fathul Latif	B	B
7	131235140055	Mas Al Kautsar	B	B
8	131235140062	Mas As-Shofa	C	C
9	131235140068	Mas Almasa	C	B
10	131235140076	Mas Darut Taqwa 1 Watukosek	B	B
11	131235140087	Ma Darul Karomah Wates	-	-
12	131235140002	Mas Assadiyah Bangil	B	B
13	131235140015	Mas Darussalam Beji	B	B
14	131235140022	Mas Al Faqihiyah	B	B
15	131235140027	Mas Nahdlatul Ulama	B	B
16	131235140035	Mas Miftahul Falah	B	B
17	131235140041	Mas Ma'arif Rejoso	C	C
18	131235140054	Mas Ya-Ikhsan	B	B
19	131235140061	Mas Nurush Shobah	C	C
20	131235140067	Mas Darul Hikmah	B	B
21	131235140075	Mas Salafiyah 2	A	A
22	131235140085	Ma Intreprenneur Miftahul Ulum	-	-
23	131235140090	Mas Ibs Nurul Faizah	-	-
24	131235140001	Mas Hasan Munadi	B	B
25	131235140014	Mas Miftachul Huda	B	B
26	131235140021	Mas Al-Arif	B	B
27	131235140046	Mas Ma'arif Sukorejo	A	A

28	131235140034	Mas Nu Sunan Giri	B	B
29	131235140048	Mas Miftahul Ulum	C	C
30	131235140053	Mas Syamsul Arifin	B	B
31	131235140060	Mas Nurul Hidayah	C	B
32	131235140080	Mas Unggulan Singa Putih	B	B
33	131235140074	Mas Nurul Huda	C	C
34	131235140084	Ma Darul Hijrah 2 Pasuruan	-	-
35	131235140091	Mas Syaikhina Ismail Al-Zain	-	-
36	131235140008	Mas Ma'arif Bangil	B	B
37	131235140013	Mas Al Azhar	B	B
38	131235140026	Mas Sunan Ampel	B	B
39	131235140033	Mas Miftahul Huda Prigen	C	C
40	131235140039	Mas Miftahul Huda	B	A
41	131235140047	Mas Nurul Islam	C	C
42	131235140052	Mas Miftahul Ulum	B	B
43	131235140066	Mas Siti Fatimah	B	B
44	131235140073	Mas Babul Futuh	B	B
45	131235140079	Mas Abu Amr	C	C
46	131235140083	Ma Ali Ibrohimi Karangasem	-	-
47	131235140092	Mas Abdurrahman Wahid	-	-
48	131235140007	Mas Al Hikmah	B	B
49	131235140012	Mas Ma'arif Sunan Gunung Jati	B	B
50	131235140025	Mas At Taqwa	B	B
51	131235140032	Mas As Sholchah	B	B
52	131235140038	Mas Agus Salim	C	C
53	131235140045	Mas Al Hikmaturrahmaniyah	C	C
54	131235140059	Mas Putri Al-Islahiyyah	B	B
55	131235140065	Mas Sunan Ampel	C	C
56	131235140072	Mas Darul Ihya Liulumiddin	C	C
57	131235140078	Mas Darussalam Gempol	B	B

58	131235140082	Ma Darul Falah	-	-
59	131235140006	Mas Persis 2 Bangil	B	B
60	131235140019	Mas As Sholach	B	B
61	131235140024	Mas As'adiyah Kraton	A	A
62	131235140031	Mas Queen Zam Zam	C	C
63	131235140040	Mas Darul Ulum Karangpandan	B	B
64	131235140049	Mas Al Hidayah	C	C
65	131235140058	Mas Roudlotul Karomah	C	C
66	131235140064	Mas Ma'arif An-Nur	C	C
67	131235140071	Mas Darun Nur	B	B
68	131235140081	Mas Miftahul Ulum Gondangrejo	C	C
69	131235140086	Ma Raudlatul Ulum	-	-
70	131235140009	Mas Salafiyah	B	B
71	131235140005	Mas Persis 1 Bangil	B	B
72	131235140018	Mas Miftahul Ulum Kalirejo	C	C
73	131235140023	Mas Nurul Badri	B	B
74	131235140030	Mas Ma'arif Durensewu	B	B
75	131235140044	Mas Ma'arif Rembang	B	B
76	131235140051	Mas Informatika Darul Ulum	B	B
77	131235140057	Mas Nurul Qodim	B	B
78	131235140063	Mas Sunan Giri	C	C
79	131235140070	Mas Darul Ulum Pacarkeling	C	C
80	131235140089	Ma Al Fauzani	-	-
81	131235140004	Mas Kh A Wahid Hasyim	B	B
82	131235140011	Mas Nu Sunan Ampel Baujeng	B	B
83	131235140017	Mas Ibnu Sina	C	C
84	131235140029	Mas Nurul Jadid	B	B
85	131235140037	Mas Wali Songo	B	B
86	131235140043	Mas Sunan Ampel	B	B
87	131235140050	Mas Sunan Syarif Hidaytullah	B	C

88	131235140056	Mas Unggulan Cms Pitutur	B	B
89	131235140069	Mas El-Kenzo	C	C
90	131235140077	Mas Al-Mustofa	C	C
91	131235140088	Ma Al Qodiriy	-	-

*Lampiran*

SASARAN KINERJA PEGAWAI  
PENDEKATAN HASIL KERJA KUANTITATIF  
BAGI PEJABAT ADMINISTRASI DAN PEJABAT FUNGSIONAL

KEMENTERIAN AGAMA PERIODE PENILAIAN: 1 JANUARI SD 31 DESEMBER TAHUN 2023

*Tabel 6. 2 Sasaran kinerja pegawai*

NO	PEGAWAI YANG DINILAI		NC	PEJABAT PENILAI KINERJA	
1	NAMA	BUSTANUL ARIFIN, S.PD, M.PD	1	NAMA	SYAIKHUL HADI, S.Ag, M.Fil.I
2	NIP	197209051997031005	2	NIP	197507152000031003
3	PANGKAT/ GOL. RUANG	Pembina / IV/a	3	PANGKAT/ GOL. RUANG	Pembina Tingkat I / IV/b
4	JABATAN	Kepala Seksi Pendidikan Madrasah Kantor Kementerian Agama Kabupaten Pasuruan	4	JABATAN	Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Pasuruan

5	UNIT KERJA	Seksi Pendidikan Madrasah Kantor Kementerian Agama Kabupaten Pasuruan	5	UNIT KERJA	Kantor Kementerian Agama Kabupaten Pasuruan
HASIL KERJA					
NO	RENCANA HASIL KERJA PIMPINAN YANG DIINTERVENSI	RENCANA HASIL KERJA	ASPEK	INDIKATOR KINERJA INDIVIDU	TARGET
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
UTAMA					
1	Meningkatnya budaya mutu pendidikan Indikator : Persentase madrasah yang menerapkan budaya mutu	Tercapainya peningkatan budaya belajar dan lingkungan madrasah/sekolah yang menyenangkan dan bebas dari kekerasan	Kuantitas	Meningkatkan budaya belajar dan lingkungan madrasah/sekolah yang menyenangkan dan bebas dari kekerasan	1003 madrasah

			Kualitas	Tercapainya peningkatan budaya belajar dan lingkungan madrasah/sekolah yang menyenangkan dan bebas dari kekerasan	100%
			Waktu	Waktu pelaksanaan	12 bulan
2	Menguatnya muatan moderasi beragama dalam mata pelajaran agama Indikator : Jumlah guru di sekolah keagamaan yang dibina dalam moderasi beragama	Terbinanya moderasi beragama dalam mata pelajaran agama ke semua Guru	Kuantitas	Pembinaan moderasi beragama dalam mata pelajaran agama ke semua Guru	59 Kegiatan
			Kualitas	Tercapainya pembinaan moderasi beragama dalam mata pelajaran agama ke semua Guru	100%
			Waktu	Waktu pelaksanaan	12 bulan

HASIL KERJA					
NO	RENCANA HASIL KERJA PIMPINAN YANG	RENCANA HASIL KERJA	ASPEK	INDIKATOR KINERJA INDIVIDU	TARGET

	DIINTERVENSI				
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
3	Meningkatnya kualitas penerapan kurikulum dan pola pembelajaran inovatif Indikator : Jumlah madrasah/sekolah keagamaan yang menerapkan metode pembelajaran inovatif dalam kurikulum	Tersosialisasinya penerapan kurikulum dan Pola pembelajaran Inovatif	Kuantitas	"Sosialisasi penerapan kurikulum dan Pola pembelajaran Inovatif "	1003 madrasah
			Kualitas	"Tercapainya sosialisasi penerapan kurikulum dan Pola pembelajaran Inovatif "	100%
			Waktu	Waktu pelaksanaan	12 bulan
4	Meningkatnya kualitas penilaian pendidikan Indikator : Persentase guru pendidikan agama yang di nilai kinerjanya sebagai dasar penetapan tunjangan	Terevaluasinya kualitas penilaian pendidikan	Kuantitas	Mengadakan evaluasi kualitas penilaian pendidikan	1003 madrasah
			Kualitas	Tercapainya evaluasi kualitas penilaian pendidikan	100%
			Waktu	waktu pelaksanaan	12 bulan

5	Meningkatnya kualitas penilaian pendidikan Indikator : Jumlah guru dan pengawas madrasah yang di nilai kinerjanya sebagai dasar penetapan tunjangan	Terevaluasinya kualitas penilaian penetapan Tunjangan Guru	Kuantitas	Mengadakan evaluasi kualitas tunjangan guru	211 Guru DPK
			Kualitas	Tercapainya evaluasi kualitas tunjangan Guru DPK	100%
			Waktu	waktu pelaksanaan	12 bulan
6	Meningkatnya kualitas penilaian pendidikan Indikator : Jumlah madrasah mengikuti asesmen kompetensi	Terevaluasinya kualitas Asesmen Kompetensi Madrasah	Kuantitas	Mengadakan evaluasi kualitas Asesmen Kompetensi Madrasah	352 madrasah
			Kualitas	Tercapainya evaluasi kualitas Asesmen Madrasah	100%
			Waktu	waktu pelaksanaan	6 bulan
7	Meningkatnya penerapan teknologi informasi dan komunikasi dalam sistem pembelajaran Indikator : Jumlah mata pembelajaran di madrasah yang menggunakan bahan berbasis TIK untuk e-pembelajaran	Tercapainya penerapan teknologi informasi dan komunikasi dalam sistem pembelajaran	Kuantitas	Menekankan penerapan teknologi informasi dan komunikasi dalam sistem pembelajaran	1003 madrasah

HASIL KERJA

NO	RENCANA HASIL KERJA PIMPINAN YANG DIINTERVENSI	RENCANA HASIL KERJA	ASPEK	INDIKATOR KINERJA INDIVIDU	TARGET
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
			Kualitas	Tercapainya penerapan teknologi informasi dan komunikasi dalam sistem pembelajaran	100%
			Waktu	waktu pelaksanaan	12 bulan
8	Meningkatnya sarana dan prasarana pendidikan Indikator : Jumlah penyelenggaraan asesmen kompetensi madrasah/sekolah keagamaan	Tercapainya kualitas sarana dan prasarana pendidikan	Kuantitas	Meningkatkan kualitas sarana dan prasarana pendidikan	1003 madrasah
			Kualitas	Tercapainya kualitas sarana dan prasarana pendidikan	100%
			Waktu	waktu pelaksanaan	12 bulan
9	-	Meningkatkan kualitas sarana dan prasarana pendidikan di daerah 3T	Kuantitas	Meningkatkan kualitas sarana dan prasarana pendidikan di daerah 3T	30 madrasah
			Kualitas	Tercapainya kualitas sarana dan prasarana pendidikan di daerah 3T	100%

			Waktu	waktu pelaksanaan	12 bulan
10	Meningkatnya pemberian bantuan pendidikan bagi anak kurang mampu, daerah afirmasi, dan berbakat Indikator : Jumlah siswa sekolah madrasah yang menerima PIP	Peningkatan pemberian bantuan pendidikan bagi anak kurang mampu mengusukan PIP	Kuantitas	Peningkatan pemberian bantuan pendidikan bagi anak kurang mampu, daerah afirmasi, dan berbakat	1003 madrasah
			Kualitas	Tercapainya peningkatan pemberian bantuan pendidikan bagi anak kurang mampu, daerah afirmasi, dan berbakat	100%
			Waktu	waktu Pelaksanaan	12 bulan
11	-	Menguatkan pelayanan 1 Tahun Prasekolah	Kuantitas	Menguatkan pelayanan 1 Tahun BOP RA	420 Madrasah
			Kualitas	Tercapainya penguatan 1 tahun pelayanan BOP Madrasah	100%
			Waktu	waktu Pelaksanaan	12 bulan

HASIL KERJA					
NO	RENCANA HASIL KERJA PIMPINAN YANG DIINTERVENSI	RENCANA HASIL KERJA	ASPEK	INDIKATOR KINERJA INDIVIDU	TARGET

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
12	Meningkatnya kualitas pendidikan profesi guru melalui peningkatan kualifikasi pendidik Indikator : Persentase guru seksi pendidikan agama islam, ustadz pendidikan diniyah/muadalah, guru madrasah, guru sekolah keagamaan yang mengikuti PPG	Tercapainya guru yang mengikuti tes PPG	Kuantitas	Merekap guru yang terdaftar PPG	100 Guru
			Kualitas	Trcapainya guru yang ikut PPG	100%
			Waktu	waktu pelaksanaan	12 bulan
13	-	tercapainya penghargaan bagi guru	Kuantitas	merekap penghargaan bagi guru	211 Guru DPK
			Kualitas	tercapainya penghargaan bagi guru	100%
			Waktu	waktu pelaksanaan	12 bulan
14	Meningkatnya kualitas pendidikan dan tenaga kependidikan Indikator : Jumlah tenaga kependidikan madrasah dan pendidikan diniyah/muadalah yang memperoleh peningkatan	Tercapainya peningkatan pemenuhan dan distribusi tenaga pendidik berbasis kebutuhan	Kuantitas	Peningkatan pemenuhan dan distribusi tenaga pendidik berbasis kebutuhan	11 Madrasah Negeri

	kompetensi		Kualitas	Peningkatan pemenuhan dan distribusi tenaga pendidik berbasis kebutuhan	100%
			Waktu	waktu pelaksanaan	12 bulan
15	Menguatnya kapasitas dan akselerasi akreditasi Indikator : Jumlah sekolah keagamaan yang difasilitasi dalam meningkatkan status akreditasi dalam meningkatkan status akreditasi berdasarkan hasil pemetaan	Tercapainya peningkatan pemenuhan dan distribusi tenaga pendidik berbasis kebutuhan	Kuantitas	Penguatan kapasitas dan akselerasi akreditasi	1003 madrasah
			Kualitas	Tercapainya Penguatan kapasitas dan akselerasi akreditasi	100%
			Waktu	waktu pelaksanaan	12 bulan
16	Meningkatnya budaya mutu pendidikan Indikator : Persentase madrasah yang menerapkan budaya mutu	Tercapainya peningkatan budaya mutu pendidikan	Kuantitas	Peningkatan budaya mutu pendidikan	1003 madrasah

HASIL KERJA

NO	RENCANA HASIL KERJA PIMPINAN YANG DIINTERVENSI	RENCANA HASIL KERJA	ASPEK	INDIKATOR KINERJA INDIVIDU	TARGET
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
			Kualitas	Tercapainya Peningkatan budaya mutu pendidikan	100%
			Waktu	waktu pelaksanaan	12 bulan
17	Meningkatnya budaya belajar dan lingkungan madrasah/sekolah yang menyenangkan dan bebas dari kekerasan Indikator : Persentase madrasah yang mengintegrasikan pendidikan karakter dalam pembelajaran	Tercapainya Presentase Madrasah yang mengintegrasikan pendidikan karakter dalam pembelajaran	Kuantitas	Peningkatan Presentase Madrasah yang mengintegrasikan pendidikan karakter dalam pembelajaran	1003 madrasah

			Kualitas	Tercapainya Presentase Madrasah yang mengintegrasikan pendidikan karakter dalam pembelajaran	100%
			Waktu	waktu pelaksanaan	12 bulan
18	Meningkatnya kepeloporan dan kesukarelawanan pemuda dan pengembangan pendidikan kepramukaan Indikator : Jumlah organisasi siswa ekstrakurikuler pada madrasah yang dibina kepeloporan dan kesukarelawanan	Tercapainya Peningkatan kepeloporan dan kesukarelawanan pemuda dan pengembangan pendidikan kepramukaan	Kuantitas	Meningkatkan kepeloporan dan kesukarelawanan pemuda dan pengembangan pendidikan kepramukaan	1003 madrasah
			Kualitas	Tercapainya peningkatan kepeloporan dan kesukarelawanan pemuda dan pengembangan pendidikan kepramukaan	100%
			Waktu	waku pelaksanaan	12 bulan

19	-	Peningkatan pemberian bantuan pendidikan Madrasah ( BOS MADRASAH ) /bantuan KKG, MGMP, dan Pokja, MGBK , Bantuan BKBA pada MAdrasah	Kuantitas	Peningkatan pemberian bantuan pendidikan marasah ( BOS MADRASAH )	1003 madrasah
			Kualitas	Tercapainya kualitas pemberian bantuan pendidikan marasah ( BOS MADRASAH )	100%
			Waktu	waktu pelaksanaan	12 bulan

TAMBAHAN

PERILAKU KERJA

1 Berorientasi Pelayanan

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Memahami dan memenuhi kebutuhan masyarakat</li> <li>- Ramah, cekatan, solutif, dan dapat diandalkan</li> <li>- Melakukan perbaikan tiada henti</li> </ul>	Ekspektasi Khusus Pimpinan: Baik
2	Akuntabel	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Melaksanakan tugas dengan jujur bertanggung jawab cermat disiplin dan berintegritas tinggi</li> <li>- Menggunakan kekayaan dan BMN secara bertanggung jawab efektif dan efisien- Tidak menyalahgunakan kewenangan jabatan</li> </ul>	Ekspektasi Khusus Pimpinan: Baik
3	Kompeten	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Meningkatkan kompetensi diri untuk menjawab tantangan yang selalu berubah</li> <li>- Membantu orang lain belajar</li> <li>- Melaksanakan tugas dengan kualitas terbaik</li> </ul>	Ekspektasi Khusus Pimpinan: Baik
4	Harmonis	

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Menghargai setiap orang apapun latar belakangnya</li> <li>- Suka menolong orang lain</li> <li>- Membangun lingkungan kerja yang kondusif</li> </ul>	Ekspektasi Khusus Pimpinan: Baik
5	Loyal	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Memegang teguh ideologi Pancasila, Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, setia pada NKRI sertapemerintahan yang sah</li> <li>- Menjaga nama baik sesama ASN, Pimpinan, Instansi dan Negara- Menjaga rahasia jabatan dan negara</li> </ul>	Ekspektasi Khusus Pimpinan: Baik
6	Adaptif	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cepat menyesuaikan diri menghadapi perubahan</li> <li>- Terus berinovasi dan mengembangkan kreativitas- Bertindak proaktif</li> </ul>	Ekspektasi Khusus Pimpinan: Baik
7	Kolaboratif	

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Memberi kesempatan kepada berbagai pihak untuk berkontribusi</li> <li>- Terbuka dalam bekerja sama untuk menghasilkan nilai tambah</li> <li>- Menggerakkan pemanfaatan berbagai sumberdaya untuk tujuan bersama</li> </ul>	Ekspektasi Khusus Pimpinan: Baik
---	-------------------------------------

### LAMPIRAN SASARAN KINERJA PEGAWAI

KEMENTERIAN AGAMA PERIODE PENILAIAN: 1 JANUARI SD 31 DESEMBER TAHUN 2023

DUKUNGAN SUMBER DAYA	
1.	Perlu dukungan penambahan sarana dan sumber daya manusia yang kompeten
2.	Perlu Penambahan anggaran melengkapi kebutuhan dukungan
SKEMA PERTANGGUNGJAWABAN	

PASURUAN, 31 Desember 2023

1.	Progres hasil kerja akan dilaporkan sesuai arahan pimpinan
2.	Progres hasil kerja akan dilaporkan setiap triwulan
KONSEKUENSI	
1.	Apabila memenuhi ekspektasi maka akan mendapatkan apresiasi, reward
2.	Direkomendasikan untuk diberikan pembinaan kinerja apabila tidak memenuhi ekspektasi pimpinan

Pegawai yang Dinilai

Pejabat Penilai Kinerja  
SYAIKHUL HADI , S.Ag, M.Fil.I

197507152000031003

Lampiran

### PEDOMAN WAWANCARA

Informan : Kepala Seksi Pendidikan Madrasah ( H. Bustanul Arifin, S.Pd., M.Pd )

Hari/tanggal : Kamis, 14 April 2024

Tempat : Ruang Kepala Seksi Pendidikan Madrasah

No.	Pertanyaan	Jawaban
1	Bagaimana perencanaan atau perumusan strategi?	Dalam menentukan strategi dan memetakan kebutuhan pembinaan, kita mengadakan rapat koordinasi dengan melibatkan seluruh staf, pengawas, KKM, dan staf pendma bidang kurikulum. Kita mengkaji masukan dari berbagai pihak, mempertimbangkan sumber daya yang ada, serta mengevaluasi hasil PKK dan kategori akreditasi lembaga. Dari proses ini, kita dapat memetakan kebutuhan pembinaan sesuai dengan kondisi masing-masing lembaga dan menetapkan strategi yang paling tepat dan efektif. Perlu diingat bahwa kategori akreditasi lembaga tidak lepas dari kualitas kepemimpinannya, sehingga aspek ini juga menjadi pertimbangan penting dalam perencanaan strategi dan pembinaan.
2	Siapa saja yang terlibat dalam perencanaan strategi?	kita melibatkan staf, pengawas dan juga kkm untuk melakukan pembinaan, staf pendma bidang kurikulum.
3	Bagaimana metode yang digunakan dalam perencanaan atau perumusan strategi?	Setelah kita petakan kemudian koordinasi dengan pokjawas untuk mengambil langkah strategis untuk dilakukan pembinaan, sejauh ini program yang kita berikan ada pembinaan pengembangan madrasah, kemudian pembekalan akreditasi, dan bimtek implementasi kurikulum merdeka, selain program kegiatan itu kita juga bina melalui pengawas
4	Apa saja strategi tujuan jangka panjang?	Strategi tujuan jangka panjang akan kita lihat dari pembinaan tadi kebutuhan madrasah seperti apa kebutuhan manajemen dan sebagainya kemudian kita berikan pembinaan. Strategi utama kita melakukan pkkm secara periodik, kemudian Peningkatan kompetensi manajerial dan kepemimpinan kepala madrasah melalui kegiatan pembinaan yang kita sesuaikan dengan kebutuhan lembaga, Penguatan hubungan dengan pihak yang terkait untuk mendukung pengembangan madrasah. Sama pengembangan kurikulum dan pembelajaran
6	Bagaimana strategi	Untuk implementasinya, kita lakukan melalui

	yang sudah direncanakan kemudian diimplementasikan dalam meningkatkan kompetensi kepala madrasah?	serangkaian program dan kegiatan yang telah direncanakan seperti pembinaan pengembangan madrasah, pembekalan akreditasi, bimtek kurikulum, dan pembinaan melalui pengawas secara berkelanjutan. Tentunya disesuaikan dengan kebutuhan masing-masing lembaga berdasarkan pemetaan awal
7	Bagaimana tahapan dalam melakukan evaluasi strategi?	Yaa tadi kita, kan pengawas punya binaan dari binaan itu kita tanya lembaga2 terutama dari sisi akreditasi yang, akreditasi kan bisa melihat akreditasi yang A yang B, kemudian kita lakukan strategi dengan cara perbedaan perlakuan dari masing2 kategori akreditasi tersebut. Misalkan yang A,b,c itu pembinaanya bagaimana. Ibaratnya treatment pasien itu kan obatnya tidak sama, antara sakit mata sakit kepala, ituka treatmentnya berbeda
8	Adakah perbaikan dalam evaluasi? Seperti apa contohnya.	Alhamdulillah, karena kita selalu memantau melalui pengawas ada perubahan dari sisi penilaian terhadap lembaga tersebut. Secara umum yaa namanya obat itu kadang ada yang efektif kadang ada yang tidak, secara umum seperti itu
9	Berapa bulan atau tahun dilakukan evaluasi?	Evaluasi dilakukan setiap tahun dan 4 tahun sekali untuk melihat perkembangan dan capaian strategi yang dijalankan
10	Bagaimana dampak adanya strategi tersebut?	"Alhamdulillah, dengan strategi yang kita terapkan kita melihat adanya peningkatan kualitas kepemimpinan dan manajerial kepala madrasah secara bertahap. Tentunya masih ada ruang untuk terus meningkatkan capaian tersebut di masa mendatang
11	Apakah ada inisiatif khusus yang Anda terapkan untuk mendukung kepala madrasah dalam menghadapi tantangan aktual?	Selain dari kita, itu juga ada melalui KKM, jadi Kelompok Kerja Kepala Madrasah yang mana kkm adalah gabungan dari beberapa madrasah bisa satu kecamatan bisa terdiri dari beberapa kecamatan, tujuannya untuk saling sharing dan permuta untuk memajukan madrasah
12	Apakah ada metode evaluasi yang bapak gunakan untuk menilai efektivitas pelatihan dan program pengembangan,?	kita gunakan berbagai metode seperti melihat capaian indikator kinerja pkk, menerima masukan dari pengawas dan kepala madrasah, serta memantau perkembangan akreditasi madrasah.
14	Sejauh mana bapak terlibat dalam memberikan	Yaaa gk pernah pribadi to..., kita kan kerjanya kerja tim. Untuk pemberian dukungan personal, saya memang

	dukungan pribadi dan mentoring kepada kepala madrasah untuk membantu mereka mengatasi tantangan yang mungkin muncul dalam pengembangan kompetensi mereka?	tidak terlalu banyak terlibat secara langsung. Karena yang lebih intens berinteraksi dan mendampingi kepala madrasah adalah para pengawas madrasah. Namun setiap kali ada kesempatan, saya juga memberikan arahan dan motivasi kepada para kepala madrasah.
15	Faktor apa yang menurut bapak mendukung strategi bapak?	Tentunya yang mendukung adalah dukungan penuh dari bapak kepala kantor untuk melakukan pembinaan terhadap semua lembaga,..
16	Pak, bisa Bapak jelaskan faktor-faktor apa saja yang mendukung dan menghambat pelaksanaan strategi peningkatan kompetensi kepala madrasah aliyah swasta?	Baik, untuk faktor pendukung, alhamdulillah kita punya beberapa hal yang sangat membantu. Pertama, dukungan penuh dari Bapak Kepala Kantor. Beliau sangat mendukung upaya pembinaan untuk semua lembaga kita. Ini jadi modal besar buat kami. Kedua, kerjasama tim yang solid. Kita nggak kerja sendiri-sendiri. Staf, pengawas, KKM, semuanya terlibat dari perencanaan sampai implementasi. Ini bikin kerja kita lebih efektif. Ketiga, peran aktif pengawas madrasah. Mereka ini ujung tombak kita di lapangan. Mereka yang mantau langsung, bina langsung, dan kasih masukan berharga buat evaluasi dan perbaikan strategi kita. Keempat, partisipasi kepala madrasah sendiri. Mereka antusias ikut program-program yang kita adakan. Ini bikin upaya kita jadi lebih mengena. Terakhir, adanya KKM atau Kelompok Kerja Kepala Madrasah. Ini jadi wadah sharing pengalaman dan kemitraan antar kepala madrasah. Sangat membantu pengembangan kompetensi mereka.
17	Lalu bagaimana dengan faktor penghambatnya, Pak?	Nah, untuk hambatan, memang ada beberapa hal. Yang pertama, ya klasik, masalah anggaran. Kita selalu berusaha maksimal, tapi kadang anggaran ini jadi kendala untuk bikin program lebih banyak atau lebih variatif. Kedua, koordinasi. Madrasah aliyah swasta kita tersebar di banyak tempat. Kadang agak susah ngatur waktunya biar bisa mencakup semuanya. Ketiga, ada faktor eksternal yang kadang nggak bisa kita prediksi. Bisa macam-macam ini, dari kebijakan baru yang mendadak sampai situasi sosial yang berubah. Yang terakhir, ini masukan dari kepala madrasah sendiri, katanya frekuensi dan variasi program kita masih perlu ditingkatkan. Kita akui ini memang jadi PR kita ke

		depan.
18	bagaimana cara Bapak mengatasi hambatan-hambatan tersebut?	Kita nggak diam saja menghadapi hambatan ini. Pertama, kita selalu adakan evaluasi berkala. Jadi bisa tahu di mana kelemahannya, terus kita cari solusinya bareng-bareng. Untuk masalah anggaran, kita berusaha optimal pakai sumber daya yang ada. Kita juga coba jajaki kerjasama dengan pihak lain atau cari sumber pendanaan alternatif. Soal koordinasi, kita tingkatkan komunikasi. Manfaatkan teknologi juga kalau nggak bisa kumpul langsung. Yang penting, kita selalu terbuka dengan masukan. Dari pengawas, dari kepala madrasah, dari siapa pun. Itu yang bikin kita bisa terus memperbaiki strategi kita
19	Bagaimana bapak mengidentifikasi dan mengatasi hambatan-hambatan yang mungkin muncul dalam pelaksanaan strategi meningkatkan kompetensi kepala madrasah?	Dalam pelaksanaannya tentu tidak lepas dari berbagai hambatan, seperti terbatasnya anggaran, kesulitan mengkoordinir seluruh madrasah, ataupun faktor eksternal lain. Untuk mengatasinya, kita lakukan evaluasi berkala, upayakan optimalisasi sumber daya, serta tingkatkan koordinasi dengan pihak terkait

Informan : Staf Pendidikan Madrasah Bidang Kurikulum (Rafid Romadhoni,  
M.Pd.I)

Hari/tanggal : Kamis, 14 April 2024

Tempat : Ruang Bidang Pendidikan Madrasah

No.	Pertanyaan	Jawaban
1	Bagaimana proses perencanaan atau perumusan strategi yang dilakukan oleh kepala seksi pendidikan madrasah?	Proses perencanaannya ya gini, mengkaji data dari pengawas terkait kondisi madrasah dulu, mengidentifikasi kebutuhan pembinaan apa yang diperlukan, nah dari situ baru kita disusun program dan kegiatannya sesuai hasil kajian tadi
2	Bagaimana strategi yang sudah direncanakan kemudian diimplementasikan dalam meningkatkan kompetensi kepala madrasah?	Nanti strateginya yang udah kita rencanakan itu diimplementasikan dalam meningkatkan kompetensi kepala madrasah, khususnya kamad MA swasta dengan mempertimbangkan kondisi dan proyeksi perkembangan madrasah ke depan. Memang sejauh ini ya program yang kita adakan, khusus kamad MA swasta ada kurang lebih tiga program, tapi mungkin nanti ke depannya bakal ada program-program lain sesuai kebutuhan
3	Apakah ada inisiatif khusus yang diterapkan untuk mendukung kepala madrasah dalam menghadapi tantangan aktual?	Salah satu inisiatif khusus yang kita lakukan dengan membentuk kelompok kerja kepala madrasah atau disingkat kkm. Dalam kkm ini, para kepala madrasah dapat berdiskusi, bertukar pengalaman, serta saling memberikan masukan untuk memecahkan permasalahan yang dihadapi
4	Faktor apa yang mendukung keberhasilan strategi yang diterapkan?	Faktor utama pendukung adalah komitmen dan dukungan penuh dari pimpinan kantor kemenag dalam menyediakan sarana, anggaran, serta memfasilitasi seluruh kegiatan. Selain itu, peran aktif dan kerjasama yang baik dari pengawas, kkm, serta partisipasi kepala madrasah juga menjadi kunci keberhasilan strategi yang diterapkan
5	Bagaimana kepala seksi mengidentifikasi dan mengatasi hambatan yang mungkin muncul dalam pelaksanaan strategi?	Untuk mengidentifikasi hambatan, kita lakukan evaluasi berkala dengan menerima masukan dari pengawas, staf, dan kepala madrasah. Setelah teridentifikasi, kita upayakan solusi terbaik seperti mengalokasikan anggaran tambahan, menjalin kerjasama dengan pihak lain, atau meningkatkan koordinasi internal untuk meminimalisir hambatan tersebut

Informan : Kepala Madrasah Aliyah Swasta (Siti Chotimah, S.Psi.)

Hari/tanggal : Senin, 27 Mei 2024

Tempat : Ruang Kepala Madrasah

No.	Pertanyaan	Jawaban
1	Bagaimana pendapat Bapak/Ibu tentang strategi yang dilakukan oleh Kepala Seksi Pendidikan Madrasah dalam meningkatkan kompetensi Kepala Madrasah Aliyah Swasta?	sudah cukup baik. Mereka memetakan kebutuhan dulu, kemudian mengadakan berbagai program pembinaan yang sesuai.
2	Menurut pengalaman Bapak/Ibu, bagaimana efektivitas implementasi strategi yang sudah direncanakan dalam meningkatkan kompetensi Kepala Madrasah Aliyah Swasta?	Untuk efektivitasnya, saya rasa cukup efektif meskipun tentunya masih ada ruang untuk peningkatan. Seperti yang saya sampaikan tadi, kami mendapat banyak manfaat dari program-program tersebut, kompetensi, mendapat informasi terbaru, serta saling berbagi pengalaman
3	Bagaimana dampak dari adanya strategi peningkatan kompetensi Kepala Madrasah Aliyah Swasta yang telah diterapkan selama ini?	<p>Dampaknya alhamdulillah sangat positif sekali bagi kami para kamad MA swasta. Yaa walaupun masih ada yang perlu ditingkatkan lagi kayak frekuensi dan variasi program. Tapi secara umum, dampaknya udah bagus banget dalam ningkatkan kompetensi kami para kamad MA swasta ini</p> <p>Program dari kemenag sangat sangat meningkatkan kompetensi, sementara iki apa dari kemenag juga banyak info-info kemaren itu ada zoom kibliah itu kegiatan dari kemenag nanti tgl 29 ini mengadakan sarasehan tentang bulliying terus kemudian kalo pengawas itu ada jadwal setiap madrasah. program kegiatan nggak juga terlalu sering, yaa ada</p>

*Lampiran***Biodata Mahasiswa**

Nama : Ahmad Seno Aji

NIM : 200106110034

Tempat, Tanggal Lahir : Jember, 11 Februari 2001

Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Tahun Masuk : 2020

Alamat : Andongsari Krajan, Kec. Ambulu-Kab. Jember

Email : [aahmadseno@gmail.com](mailto:aahmadseno@gmail.com)

No. HP : 087731751324

Pendidikan Formal : -TK ABA 3 Ambulu  
-MIM 01 Watukebo Ambulu  
-Ponpes Baitul Arqom Balung-Jember  
-S-1 MPI UIN Maulana Malik Ibrahim Malang