

**STRATEGI KEPALA MADRASAH DALAM
MENDAYAGUNAKAN TENAGA PENDIDIK DI
MADRASAH DINIYAH AL-BAZARIYYAH
TEMPURSARI WUNGU MADIUN**

TESIS

**Diajukan pada Pascasarjana IAIN Ponorogo sebagai Salah
Satu Syarat untuk Memperoleh Gelar Magister (S-2)
Program Studi Manajemen Pendidikan Islam**



Oleh:

**ACHMAD BUDAIRI
NIM 502190050**

**PROGRAM MAGISTER
PRODI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM**

**PASCASARJANA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI
PONOROGO
2021**

STRATEGI KEPALA MADRASAH DALAM MENDAYAGUNAKAN TENAGA PENDIDIK DI MADRASAH DINIYAH AL- BAZARIYYAH TEMPURSARI WUNGU MADIUN

ABSTRAK

Tenaga pendidik yang dapat diandalkan dan berkualitas memainkan peran utama dalam proses meningkatkan kinerja. Beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja tenaga pendidik adalah strategi kepala madrasah untuk menciptakan lingkungan kerja yang baik dan motivasi yang benar. Peran kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja tidak dapat dipisahkan dari strategi kepemimpinan lembaga pendidikan madrasah diniyah. Penelitian ini bertujuan untuk menemukan dan menganalisis hal-hal berikut: (1) Peran Kepala Madrasah Diniyah Al-Bazariyyah Tempursari Wungu Madiun dalam Mendayagunakan Tenaga Pendidik, (2) Strategi Kepala Madrasah Diniyah Al-Bazariyyah Tempursari Wungu Madiun dalam Mendayagunakan Tenaga Pendidik (3) untuk menemukan dan menganalisis hambatan dan solusi Kepala Madrasah Diniyah Al-Bazariyyah Tempursari Wungu Madiun dalam Mendayagunakan Tenaga Pendidik. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian lapangan. Data yang dikumpulkan melalui metode: wawancara, observasi dan dokumentasi. Teknik analisis data dengan tiga baris, yaitu, menyajikan data, *reduksi* data dan kesimpulan. Studi ini menemukan bahwa peran dan strategi kepemimpinan kepala madrasah dapat meningkatkan pendayagunaan tenaga pendidik di Madrasah Diniyah Al-Bazariyyah Tempursari Wungu Madiun, ini ditunjukkan oleh keberadaan pendidik, selalu disiplin, pada waktunya untuk bekerja, pembagian tugas sesuai kompetensi dan keahlian, pada sisi lain, kepala madrasah dapat dikatakan memiliki sifat lembut,

sopan dan bersikap kekeluargaan dengan semua tenaga pendidik,serta ambil bagian dalam memberi solusi setiap masalah yang ada, mencari jalan keluar dari hambatan yang ada serta menjaga kebersamaan di lingkungan madrasah. Saran yang disajikan oleh peneliti konstruktif, yaitu untuk mencapai hasil maksimal dalam mendayagunakan tenaga pendidik pendekatan personal harus lebih diutamakan. Tanpa membedakan diantara semua tenaga pendidik, menghindari sedapat mungkin munculnya konflik dalam lingkungan madrasah diniyah Al-Bazariyyah.



MADRASAH HEAD'S STRATEGY IN EMPOWERING EDUCATORS INMADRASAH DINIYAH AL- BAZARIYYAH TEMPURSARI WUNGU MADIUN

ABSTRACT

Reliable and qualified educators play a major role in the process of improving performance. Several factors that can affect the performance of educators are the strategy of the head of madrasah to create a good work environment and correct motivation. The role of madrasah heads in improving performance is inseparable from the leadership strategy of madrasah diniyah educational institutions. This study aims to find and analyze the following: (1) The Role of The Head of Madrasah Diniyah Al-Bazariyyah Tempursari Wungu Madiun in Empowering Educators, (2) Strategy of The Head of Madrasah Diniyah Al-Bazariyyah Tempursari Wungu Madiun in Using Educators (3) to find and analyze the tastes and solutions of the Head of Madrasah Diniyah Al-Bazariyyah Tempursari Wungu Madiun in Utilizing Educators. The approach used in this study is a qualitative approach with this type of field research. Data collected through methods: interviews, observations and documentation. Data analysis techniques with three lines, that is, present data, data reduction and conclusions. This study found that the role and strategy of the head of madrasah leadership can improve the utilization of educators in Madrasah Diniyah Al-Bazariyyah Tempursari Wungu Madiun, this is shown by the presence of employees, always disciplined, in time to work, the division of tasks according to competence and expertise, on the other hand, the head of madrasah can be said to have a gentle, polite and familial nature with all educators, as well as take part in member

solutions to every problem that exists , maintain togetherness in the madrasah environment. The advice presented by constructive researchers, namely to achieve maximum results in utilizing educators personal approach should take precedence. Without distinguishing between all educators, avoiding the emergence of conflict in the madrasah diniyah Al-Bazariyyah environment.



PERSETUJUAN PEMBIMBING

Setelah melalui pengkajian dan telaah mendalam dalam proses bimbingan intensif terhadap tesis yang ditulis oleh **Achmad Budairi**, NIM 502190050 dengan judul: “*Strategi Kepala Madrasah dalam Mendayagunakan Tenaga Pendidik di Madrasah Diniyah Al- Bazariyyah Tempursari Wungu Madlun*” maka tesis ini sudah dipandang layak diajukan dalam agenda ujian tesis pada sidang Majelis *Munâqashah* Tesis.

Ponorogo, 31 Maret 2021
Pembimbing,



Dr. Umi Rohmah, M.Pd.I.
NIP 197608202005012002





KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PONOROGO
PASCASARJANA

Terakreditasi B sesuai SK BAN-PT Nomor : 2619/SK/BAN-PT/Ak-SURV/PT/XI/2016
Alamat : Jl. Pramuka 156 Ponorogo 63471 Telp. (0352) 481277 Fax. (0352) 461893
Website: www.iainponorogo.ac.id Email: pascasarjana@iainponorogo.ac.id

KEPUTUSAN DEWAN PENGUJI

Tesis yang ditulis oleh **Ahmad Budairi**, NIM 502190050, Program Magister Prodi Manajemen Pendidikan Islam dengan judul: *“Strategi Kepala Madrasah dalam Mendayagunakan Tenaga Pendidik di Madrasah Diniyah Al-Bazariyyah Tempursari Wungu Madiun”* telah dilakukan ujian tesis dalam sidang Majelis *Munâqashah* Tesis Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Ponorogo pada Hari Jum’at 30 April 2021 dan dinyatakan **LULUS**

Dewan Penguji

No	Nama Penguji	Tanda tangan	Tanggal
1	Dr. Hj. Rohmah Maulida, M.Ag NIP.197711112005012003		25 Mei 2021
2	Prof.Dr.Hj S. Maryam Yusuf, M.Ag NIP.195705061983032002		25 Mei 2021
3	Dr.Umi Rohmah, M.Pd.I NIP. 197608202005012002		25 Mei 2021

Ponorogo, 25 Mei 2021

Direktur Pascasarjana,



Dr. Miftahul Huda, M.Ag.
NIP. 197605172002121002

SURAT PERSETUJUAN PUBLIKASI

Yang Bertanda tangan di bawah ini:

Nama : ACHMAD BUDAIRI
NIM : 502190050
Fakultas : Pasca Sarjana
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
Judul Skripsi/Tesis : Strategi Kepala Madrasah Dalam Mendayagunakan Tenaga Pendidik di Madrasah Diniyyah Al-Bazariyyah Tempursari Wungu Madiun

Menyatakan bahwa naskah skripsi / tesis telah diperiksa dan disahkan oleh dosen pembimbing. Selanjutnya saya bersedia naskah tersebut dipublikasikan oleh perpustakaan IAIN Ponorogo yang dapat diakses di etheses.iainponorogo.ac.id. Adapun isi dari keseluruhan tulisan tersebut, sepenuhnya menjadi tanggung jawab dari penulis.

Demikian pernyataan saya untuk dapat dipergunakan semestinya.

Ponorogo, 29 Mei 2021

Penulis



ACHMAD BUDAIRI

P O N O R O G O

PERNYATAAN KEASLIAN

Dengan ini, saya, **Achmad Budairi**, NIM 502190050, **Program Magister Prodi Manajemen Pendidikan Islam** menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis dengan judul: *“Strategi Kepala Madrasah dalam Mendayagunakan Tenaga Pendidik di Madrasah Diniyah Al- Bazarriyyah Tempursari Wungu Madiun”* ini merupakan hasil karya mandiri yang diusahakan dari kerja-kerja ilmiah saya sendiri kecuali beberapa kutipan dan ringkasan yang saya rujuk dimana tiap-tiap satuan dan catatannya telah saya nyatakan dan jelaskan sumber rujukannya. Apabila dikemudian hari ditemukan bukti lain tentang adanya plagiasi, saya bersedia mempertanggungjawabkannya secara akademik dan secara hukum.

Ponorogo, 31 Maret 2021
Pembuat Pernyataan,



Achmad Budairi
NIM 502190050



DAFTAR ISI

	hlm.
HALAMAN SAMPUL DALAM	i
PERNYATAAN KEASLIAN	ii
PERSETUJUAN PEMBIMBING	iii
KEPUTUSAN DEWAN PENGUJI	iv
KATA PENGANTAR	v
ABSTRAK	vii
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBA	xv
PEDOMAN TRANSLITERASI	xvi
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Masalah dan Rumusannya	5
C. Tujuan Penelitian	6
D. Manfaat Penelitian	6
E. Metode Penelitian	8
BAB II STRATEGI KEPALA MADRASAH DINIYAH DALAM MENDAYAGUNAKAN TENAGA PENDIDIK	24
A. Strategi Kepala Madrasah Diniyah.....	24
1. Konsep Strategi	24
2. Konsep Kepala Madrasah	33
3. Madrasah Diniyah	51
B. Strategi Pendayagunaan Tenaga Pendidik	58
C. Kajian Terdahulu	69
BAB III PROFIL MADRASAH DINIYAH AL- BAZARIYYAH TEMPURSARI WUNGU MADIUN	74

A.	Ikhtisar / Gambaran Umum.....	74
B.	Sejarah Pendirian	75
C.	Visi dan Misi Serta Tujuan	76
D.	Struktur Kepengurusan Madrasah Diniyah	77
E.	Kondisi Fasilitas.....	80
F.	Kondisi Santri	81
G.	Kondisi Pendidik	83
BAB IV	PERAN KEPALA MADRASAH DINIYAH DALAM MENDAYAGUNAKAN TENAGA PENDIDIK DI MADRASAH DINIYAH AL- BAZARIYYAH TEMPURSARI WUNGU MADIUN	85
A.	Paparan Data.....	85
B.	Pembahasan	100
BAB V	STRATEGI KEPALA MADRASAH DINIYAH DALAM MENDAYAGUNAKAN TENAGA PENDIDIK DI MADRASAH DINIYAH AL- BAZARIYYAH TEMPURSARI WUNGU MADIUN.....	104
A.	Paparan Data.....	104
B.	Pembahasan	110
BAB VI	KENDALA DAN SOLUSI DALAM MENDAYAGUNAKAN TENAGA PENDIDIK DI MADRASAH DINIYAH AL-BAZARIYYAH TEMPURSARI WUNGU MADIUN	117
A.	Paparan Data.....	117
B.	Pembahasan	121
BAB VII	PENUTUP	124
A.	Kesimpulan	124
B.	Saran	126

DAFTAR PUSTAKA129
LAMPIRAN-LAMPIRAN130



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Mundur dan majunya Madrasah diniyah sebagian besar bergantung pada penanggung jawab Madrasah diniyah tersebut, karena memegang peranan penting dalam perkembangan Madrasah diniyah dan memiliki jiwa kepemimpinan pemimpin pendidik. Kepala madrasah harus mempunyai etika profesi kepemimpinan sebagai pedoman dan untuk dipraktikkan seperti; otak dan hati bagi kelompoknya, jujur, mengabdikan pada kepentingan umum, berdiri di tengah, terbuka, tidak memihak dan *diskresif*¹ serta selalu bijaksana.

Untuk menjadi kepala sekolah yang efektif, seseorang harus memiliki keterampilan berikut: keterampilan teknis, keterampilan interpersonal, kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain, kemampuan untuk memberikan bantuan dan kolaborasi dengan orang lain dan kelompok untuk mencapai tujuan organisasi (madrasah yang lebih efektif), kemampuan

¹ *Diskresif* dapat diartikan sebagai “bisa membedakan mana rahasia atau tidak dan mana yang penting atau tidak.”

konseptual, kemampuan untuk mengumpulkan bentuk pemikiran atau isi Ide menganggap organisasi sebagai situasi keseluruhan yang terkait dengan organisasi, serta pendidikan dan keterampilan mengajar, termasuk penguasaan pengetahuan mengajar, keterampilan kognitif (termasuk kecerdasan dan pengetahuan).²

Madrasah Diniyah adalah salah satu lembaga pendidikan agama nonformal yang diselenggarakan oleh banyak pengelola petani. Oleh karena itu, pengelolaan pesantren harus selalu dilakukan dengan tepat. Tetapi berdasarkan observasi awal peneliti, terlihat jelas bahwa Pelaksanaan Madrasah Diniyah Albazariyyah yang diselenggarakan dalam organisasi masih cenderung mengikuti aturan- aturan pesantren yang menaunginya.

Kepala Madrasah dalam tugas dan fungsinya berkewajiban untuk merencanakan, mengelola, memimpin dan mengendalikan program dan komponen penyelenggara pendidikan.³ Kepala sekolah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberikan tugas untuk memimpin suatu sekolah

² Soebagio Atmodiwiro, *Manajemen Pendidikan Indonesia* (Jakarta: Ardadizya Zaya, 2011), 162-163.

³ Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 29 Tahun 2014 tentang Kepala Madrasah, BAB II Pasal 3.

dimana diselenggarakan proses belajar atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberikan pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.⁴

Kepala sekolah harus memahami posisi staf atau fakultas di sekolah yang dipimpinnya agar dapat berprestasi dengan baik dan tidak menimbulkan kebingungan. Dalam melaksanakan tugas ini, kepala sekolah harus memiliki pengetahuan yang luas dan menjaga hubungan yang erat dengan seluruh karyawan. Hal ini didasarkan pada fungsi dan tanggung jawabnya yang sangat strategis dalam pembinaan dan pengawasan langsung terhadap guru dan pegawai sekolah, bertanggung jawab terhadap segala kegiatan sekolah, mengatur proses belajar mengajar, dan mengatur hal-hal yang berkaitan dengan siswa, kepegawaian, sarana dan prasarana. Dan penelitian keuangan dan hubungan dengan komunitas.⁵

Di antara permasalahan di Madrasah Diniyah Al-Bazariyyah adalah kurang meratanya distribusi tenaga pendidik sesuai keahlian. Seperti kebutuhan guru nahwu dan shorof yang seharusnya dibutuhkan 4 orang namun hanya terpenuhi 3

⁴Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Jakarta: PT Raja Grafindo 2012),83.

⁵ Jamal Makmur Asmani, *Supervisi Pendidikan Sekolah* (Jogjakarta: Diva Press 2012),52-53

orang. Guru mengaji Alqur'an masing- masing kelas butuh 2 guru, namun hanya terpenuhi sparuh saja.hal ini berdampak pada kualitas siswa sehingga tenaga pendidik perlu didayagunakan dengan maksimal. Hal inilah yang perlu diperhatikan dari kepala Madrasah Diniyah Al-Bazariyyah, guna berusaha meningkatkan kualitas sumber daya manusia (SDM) khususnya tenaga pendidik di madrasah / lembaga tersebut secepatnya.⁶

Realitas tersebut mendorong peneliti untuk meneliti lebih mendalam, obyektif dan terukur, bagaimana peran kepemimpinan kepala madrasah dalam mendayagunakan tenaga pendidik di Madrasah Diniyah Al-Bazariyyah Tempursari Wungu Kabupaten Madiun, strategi apa yang ditempuh dan kendala dan solusi apa yang ada. Sehingga akan didapat sebuah hasil penelitian yang dapat dipertanggungjawabkan secara akademik.

Oleh karena itu peneliti mengambil judul “STRATEGI KEPALA MADRASAH DALAM MENDAYAGUNAKAN TENAGA PENDIDIK DI MADRASAH DINIYAH AL-BAZARIYYAH TEMPURSARI WUNGU MADIUN”. Adapun alasan pengambilan judul tersebut adalah kepala

⁶ Lihat wawancara : No. 01/TM/I/09/2020.

Madrasah Diniyah dalam menjalankan perannya yang mempunyai kewajiban untuk terus meningkatkan kompetensi pendidik. Dalam rangka meningkatkan kualitas pembelajaran untuk menghasilkan *output* yang diharapkan, maka kepala madrasah harus terus mengadakan inovasi demi mempertahankan kelangsungan Madrasah Diniyah di tengah masyarakat.

B. Masalah dan Rumusannya

Mengacu dalam konteks di atas, rumusan masalah dapat ditentukan dalam pertanyaan-pertanyaan berikut ini:

1. Bagaimana peran kepemimpinan kepala madrasah dalam pendayagunaan tenaga pendidik di Madrasah Diniyah Al-Bazariyyah Tempursari Wungu Madiun?
2. Bagaimana strategi kepala madrasah dalam pendayagunaan tenaga pendidik di Madrasah Diniyah Al-Bazariyyah Tempursari Wungu Madiun?
3. Apa kendala dan solusi pendayagunaan tenaga pendidik di Madrasah Diniyah Al-Bazariyyah Tempursari Wungu Madiun?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah, maka tujuan penelitian yang akan dicapai adalah:

1. Untuk menjelaskan peran kepemimpinan kepala madrasah dalam pendayagunaan tenaga pendidik di Madrasah Diniyah Al-Bazariyyah Tempursari Wungu Madiun.
2. Untuk menjelaskan strategi kepala madrasah dalam pendayagunaan tenaga pendidik di Madrasah Diniyah Al-Bazariyyah Tempursari Wungu Madiun.
3. Untuk menjelaskan kendala dan solusi dalam pendayagunaan tenaga pendidik di Madrasah Diniyah Al-Bazariyyah Tempursari Wungu Madiun.

D. Manfaat Penelitian

Beberapa tujuan yang ingin diperoleh peneliti saat mengkaji peran kepala Madrasah Diniyah dalam pemberdayaan tenaga pendidik adalah sebagai mana berikut:

1. Manfaat teoritis
 - a. Dari segi keilmuan, penelitian ini diharapkan bisa menambah referensi serta bahan penelitian tentang peran tokoh Islam dalam pemberdayaan pendidik, serta dapat memberikan contoh dan perbandingan spesifik yang dapat

ditiru oleh lembaga pendidikan Islam lainnya.

- b. Secara keseluruhan, mereka mampu menyumbangkan ilmu untuk meningkatkan kualitas institusi pendidikan Indonesia dalam pemberdayaan tenaga pendidik.

2. Manfaat praktis

- a. Untuk institusi yang diteliti, menjadi masukan untuk pemberdayaan tenaga pengajar oleh pimpinan pesantren.
- b. Untuk kepala madrasah, sebagai acuan baginya untuk melaksanakan kepemimpinan guna meningkatkan mutu pendidikan di lembaga tersebut.
- c. Bagi guru, mereka dapat mempertimbangkan untuk meningkatkan tingkat profesional mereka saat melakukan tugas.
- d. Bagi Madrasah Diniyah lainnya, semoga dapat menjadi masukan atau sumbangsih pemikiran yang konstruktif dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan Madrasah diniyah yang dikelola olehnya.
- e. Bagi peneliti, untuk menambah dan meningkatkan wawasan dan pengetahuan pada proses strategi pelaksanaan, perencanaan, serta bentuk-bentuk pengawasan serta evaluasi dalam pemberdayaan tenaga pendidik yang dilakukan oleh kepala madrasah.

- f. Bagi peneliti lebih lanjut, dimungkinkan untuk melakukan penelitian dan pengembangan lebih lanjut lagi tentang strategi kepala madrasah dalam pemberdayaan pendidik.

E. Metode Penelitian

1. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif. Bogdan dan Taylor mendefinisikan "metode kualitatif" sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif dalam bentuk bahasa lisan atau tulisan orang dan perilaku yang diamati (tindakan).⁷

Penelitian kualitatif memiliki banyak ciri yang berbeda dengan penelitian lainnya. Bogdan dan Biklen mengajukan lima ciri yang melekat dalam penelitian kualitatif, yaitu: naturalisme, data deskriptif, perhatian pada proses, induksi dan makna.⁸ Lincoln dan Guba mereview sepuluh (sepuluh) karakteristik penelitian kualitatif, yaitu: latar belakang alam, menggunakan peneliti sebagai sarana utama, analisis data

⁷ Robert C. Bogdan & S.J. Taylor, *Introduction to Qualitative Research Methods* (New York: John Wiley, 2010), 5.

⁸ Robert C. Bogdan, & Sari Knopp Biklen, *Qualitative Research for Education; An introduction to theory and methods* (Boston: Allyn and Bacon, Inc, 2012), 4.

induktif, teori yang solid, deskriptif, dan lebih memfokuskan pada proses daripada hasil.⁹ Dengan demikian diharapkan adanya penelitian kualitatif ini dapat menghasilkan sesuatu yang berkualitas.

2. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah instrumen tunggal (*single instrumental case studies*), yaitu desain penelitian yang digunakan dalam penelitian kualitatif yang digunakan untuk menggambarkan suatu isu atau perhatian. Pada penelitian ini, peneliti memperhatikan dan mengkaji suatu isu yang menarik perhatiannya dan menggunakan sebuah kasus sebagai sarana (instrumen) untuk menggambarannya secara terperinci, jenis yang digunakan adalah metode studi kasus. Teknik pengumpulan data melalui observasi terhadap partisipan, sedangkan fokus penelitian ada pada kegiatan atau suborganisasi tertentu yaitu strategi keseluruhan kepala Madrasah Diniyah dalam mendayagunakan tenaga pendidik di madrasah Diniyah Al-Bazariyah Tempursari Wungu Madiun.

3. Instrumen Penelitian

⁹ Lincoln & Guba, *Effective Evaluation* (San Fransisco: Jossey-Bass Publishers, 2011), 39-44

Ciri-ciri yang menonjol dari penelitian kualitatif tidak dapat dipisahkan dari observasi partisipatif, karena peran peneliti yang menentukan situasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, posisi peneliti dalam penelitian merupakan alat yang penting, partisipan penuh, dan pengumpul data sekaligus. Pada saat yang sama, alat lain untuk mendukung.

4. Sumber Data

Menurut Lofland, sumber data utama untuk penelitian kualitatif adalah tuturan dan tingkah laku, sisanya adalah literatur dan konten lainnya.¹⁰ Berkaitan dengan hal tersebut, sumber dan jenis data dalam penelitian ini adalah: teks, tindakan, sumber tertulis, dan foto.

Pertama, sumber lisan. Yang dimaksud sumber lisan dalam penelitian ini adalah kata-kata orang-orang yang diwawancarai atau informan, yaitu: Ketua yayasan Al-Bazariyyah, kepala Madrasah Diniyah dan guru Madrasah Diniyah.

Kedua, perilaku. Perilaku yang dimaksud dalam penelitian ini adalah perilaku yang diamati.

¹⁰ Lofland, *Analyzing Social Setting: A Guide to Qualitative Observation and Analysis* (Belmont, Cal: Wadsworth Publishing Company, 2011), 47.

Ketiga, sumber tertulis. Meskipun sumber data tertulis bukan merupakan sumber data utama, namun secara realistik peneliti tidak dapat memisahkan diri dari sumber data tertulis sebagai data pendukung, yaitu data struktur organisasi, pendidik, pendidik, dan peserta didik.

Keempat, foto. Dalam penelitian ini, foto digunakan sebagai sumber data penguat hasil observasi, karena pada tataran realitas foto dapat menghasilkan data deskriptif yang cukup berharga dan sering digunakan untuk menelaah segi-segi subjektif dan hasilnya sering dianalisis secara induktif. Dalam penelitian ini katagori foto yaitu foto yang dihasilkan orang lain . Sedangkan foto yang dihasilkan oleh peneliti adalah foto yang diambil peneliti di saat peneliti melakukan pengamatan berperanserta.

5. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data adalah cara yang digunakan untuk mengumpulkan informasi atau fakta- fakta yang ada di lapangan. Sedangkan model teknik dalam pengumpulan data model yang digunakan adalah:

a. Wawancara Tak Terstruktur

Seperti yang ditulis Lincoln dan Guba, maksud dan tujuan wawancara dalam penelitian kualitatif adalah untuk 1)

Membangun orang, peristiwa, kegiatan, organisasi, perasaan, motivasi, kebutuhan, perhatian, dan konsensus lainnya. 2) Merekonstruksi kebulatan masa lalu. 3) Pembulatan diharapkan dapat dilakukan di masa mendatang. 4) Verifikasi, modifikasi dan perluasan informasi yang didapat dari orang lain, termasuk manusia dan non-manusia (triangulasi). 5) Verifikasi, modifikasi dan perluasan yang dikembangkan oleh peneliti sebagai struktur inspektur.¹¹ Jenis wawancara yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara publik. Tujuan dilakukannya wawancara publik dalam konteks penelitian ini adalah agar pihak informan mengetahui bahwa dirinya sedang dijadikan objek wawancara dan juga mengetahui maksud dan tujuan dari wawancara. Teknik wawancara yang digunakan adalah wawancara tidak terstruktur. Maksudnya penerapan Tanya jawab sama seperti dalam percakapan sehari-hari.

Dalam penelitian ini teknik wawancara digunakan untuk menggali data tentang peran kepemimpinan kepala Madrasah Diniyah, strategi kepala madrasah, serta kendala dan solusi yang diambil dalam pendayagunaan tenaga pendidik.

¹¹ Lincoln & Guba, *Effective Evaluation* (San Fransisco: Jossey-Bass Publishers, 2011), 266.

b. Observasi

Dengan teknik ini, peneliti dapat mengamati aktivitas subjek penelitian sehari-hari, karakteristik fisik dari situasi sosial, dan perasaan menjadi bagian dari situasi tersebut. Selama peneliti berada di lapangan, jenis observasi tidak akan tetap. Peneliti memulai dengan observasi deskriptif ekstensif, yaitu mencoba mendeskripsikan situasi sosial secara umum dan apa yang terjadi di sana. Kemudian, setelah merekam dan menganalisis data pertama, peneliti mempersempit ruang lingkup pengumpulan data dan mulai melakukan observasi yang ditargetkan. Akhirnya, setelah lebih banyak analisis dan observasi berulang, peneliti dapat mempersempit ruang lingkup penelitian dengan memilih observasi. Meski begitu, peneliti tetap melakukan observasi deskriptif hingga pengumpulan data akhir.

Pengamatan penelitian ini dicatat dalam "catatan lapangan". Kerja lapangan adalah alat yang sangat penting dalam penelitian kualitatif. Seperti yang dikonfirmasi oleh Bogdan dan Biklen, para peneliti pertama-tama harus membuat "catatan" ketika mereka berada di lapangan, kemudian kembali ke rumah atau tempat tinggal mereka, dan kemudian menulis "catatan lapangan". Karena dalam konteks penelitian kualitatif,

"inti penelitian" adalah "catatan lapangan". Menurut Bogdan dan Biklen, anotasi tersebut merupakan anotasi tertulis tentang apa yang didengar, dilihat, dialami, dan dipikirkan selama pengumpulan data dan refleksi atas data dalam penelitian kualitatif.¹²

Dalam penelitian ini teknik observasi digunakan untuk menggali data tentang: (1) peran kepemimpinan kepala Madrasah Diniyah dalam mendayagunakan tenaga pendidik (2) strategi kepala Madrasah dalam mendayagunakan tenaga pendidik.

c. Dokumentasi

Teknik dokumentasi ini digunakan untuk menggali dan mengumpulkan data tentang peran kepemimpinan kepala Madrasah Diniyah, strategi kepala madrasah serta kendala dan solusi dalam upaya pendayagunaan tenaga pendidik dari sumber non insani, sumber ini terdiri dari rekaman dan dokumen (*record video-audio visual*). Lincoln dan Guba memberikan definisi yang berbeda antara dokumen dan rekaman. Menurutnya "rekaman" adalah segala pernyataan

¹² Robert C. Bogdan dan Biklen, *Qualitative Research for Education; An introduction to theory and methods* (Boston: Allyn and Bacon, Inc, 2011), 74.

tertulis yang disusun oleh seseorang atau lembaga untuk keperluan pengujian suatu peristiwa. Sedangkan “dokumen” adalah semua bahan tertulis yang tidak dipersiapkan secara khusus untuk tujuan tertentu.¹³

Menurut pendapat Lincoln dan Guba, ada beberapa alasan mengapa teknologi dokumen dapat digunakan dalam proses penelitian. Pertama, selalu tersedia dan murah, terutama dalam hal konsumsi waktu. Kedua, arsip yang merupakan sumber informasi yang stabil karena dapat mencerminkan keakuratan apa yang terjadi di masa lalu dan dapat dianalisis ulang tanpa membuat perubahan. Ketiga, catatan dan file. Yaitu sumber informasi yang kaya, relevan dalam konteks dan dasar dalam konteks. Keempat, sumber-sumber ini biasanya berupa pernyataan hukum untuk memenuhi sistem akuntabilitas.¹⁴ dalam penelitian ini yang dimaksud dengan dokumentasi adalah (1) rekaman (2) dokumen tertulis.

6. Analisis Data

Analisis data adalah proses mencari dan meringkas secara sistematis data yang diperoleh dari wawancara, catatan

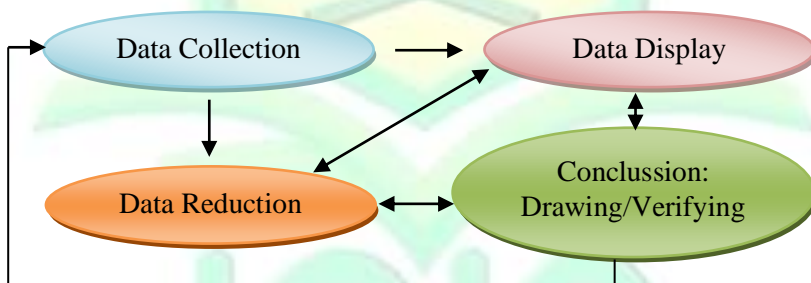
¹³ Lincoln & Guba, *Effective Evaluation* (San Fransisco: Jossey-Bass Publishers, 1981), 228.

¹⁴ *Ibid.*, 229.

lapangan, dan bahan lainnya sehingga dapat dengan mudah dipahami dan temuannya dapat dibagikan kepada orang lain.

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan dengan menyusun data, mendeskripsikannya sebagai unit, mensintesisnya, menyusunnya menjadi pola, memilih apa yang penting dan isi yang akan dipelajari, serta menarik kesimpulan yang dapat dibagikan kepada orang lain.

Aktivitas dalam melakukan analisis data kualitatif menurut Matthew B. Miles and A. Michael Huberman dilakukan secara interaktif dan berlangsung terus menerus hingga tuntas, yaitu:



Gambar 1.1 Teknik Analisis Data Menurut Miles & Huberman

7. Teknik Pengecekan Keabsahan Data

Teknik yang digunakan untuk mengecek keabsahan data dalam penelitian ini didasarkan pada kriteria tertentu dari mata pelajaran yang diteliti yaitu strategi pimpinan madrasah

dalam memberdayakan tenaga pendidik yang menangani kasus di Madrasah Diniyah Al-Bazariyyah membuktikan bahwa data yang diperoleh terbukti wajar dengan melakukan verifikasi data. Menurut pendapat Moleong, validitas hasil penelitian diperiksa dengan memeriksa keabsahan data melalui empat standar, antara lain: ¹¹⁶

1. Kredibilitas

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk membuktikan bahwa data yang dihasilkan sesuai dengan apa yang terjadi, kegiatan yang dilakukan dengan melakukan beberapa kegiatan, sehingga hasil dan interpretasinya lebih dapat diandalkan. Untuk mencapai tujuan tersebut, kredibilitas penelitian ini menggunakan berbagai macam teknik yaitu triangulasi teknologi sumber, triangulasi metode dan triangulasi teoritis, inspeksi anggota, dan observasi langsung oleh peneliti di lapangan. Beberapa teknik yang digunakan dalam penelitian ini dijelaskan di bawah ini:

a) Triangulasi

Triangulasi adalah teknik untuk memeriksa keabsahan data yang menggunakan hal-hal selain data untuk memeriksa atau membandingkan dengan data.

Triangulasi sumber data. Triangulasi sumber data digunakan untuk membandingkan data lapangan yang diperoleh dari ketua madrasah dan informan lainnya (seperti wakil kepala madrasah dan guru serta staf madrasah yang terkait dengan Daniyah Al-Bazariyyah) Data Tempursari Wungu Madiun.

Triangulasi metode. Dengan menggunakan triangulasi metode, Anda dapat mengumpulkan, mengolah dan membandingkan data, misalnya membandingkan data observasi dengan data wawancara atau data dokumen.

Triangulasi teoritis. Triangulasi teoritis dilakukan dengan cara memeriksa data yang diperoleh dari lapangan dan membandingkannya dengan teori-teori yang dihasilkan oleh para ahli yang dianggap memiliki peran pembantu/pendukung.

b) Memperpanjang waktu penelitian lapangan

Dengan diperpanjangnya waktu penelitian tentang strategi pimpinan madrasah, maka pimpinan madrasah memberikan kekuasaan kepada pengajar madrasah Dinayaye Al Bazariya Tempursari Wangu Madiun (Tungursari) Wungu Madiun). Hal ini dilakukan karena merupakan langkah preventif mengingat kesibukan para pemuka agama Islam dan

pihak berkepentingan lainnya, sehingga dikhawatirkan akan sulit bagi mereka untuk memenuhi data yang dibutuhkan. Selain itu, akan dilakukan observasi secara terus menerus guna mendapatkan pemahaman yang lebih mendalam tentang gejala-gejala di lapangan, sehingga dapat diketahui aspek-aspek yang penting, terkonsentrasi dan relevan terkait dengan topik penelitian.

c) Ketekunan observasi

Ketekunan observasi berarti menemukan karakteristik dan elemen yang sangat relevan dengan masalah yang dicari, kemudian fokus pada hal-hal tersebut. Dengan bantuan pekerjaan observasi, peneliti dapat dengan cermat memeriksa apakah data yang ditemukan sudah benar, dan peneliti dapat mendeskripsikan secara sistematis dan akurat Madrasah Diniyah yang diamati.

d) Pengecekan.

Peneliti akan melakukan proses ini dengan memeriksa secara cermat berbagai hal yang disampaikan oleh kepala Madrasah Diniyah Al-Bazariyyah Tempursari Wungu Madiun di akhir wawancara.

2. Transferabilitas

Fungsi dari *transferability* ini adalah untuk mendorong masyarakat berpartisipasi dalam penelitian ini, yaitu menjawab pertanyaan dengan cara “menspesifikasikan” sehingga hasil penelitian dapat dialihkan ke beberapa situasi lainnya. Dengan menggunakan teknologi ini, peneliti akan melaporkan situasi penelitian selengkap dan seakurat mungkin, serta mendeskripsikan latar belakang penelitian dengan mengacu pada fokus penelitian.

3. Reliabilitas

Reliabilitas semacam ini dapat digunakan untuk mencegah kesalahan pengumpulan data, dengan cara ini, rasionalitas data dapat dibuktikan secara ilmiah. Banyak kesalahan dapat disebabkan oleh faktor manusia, terutama jika peneliti adalah alat kuncinya. Konsep reliabilitas lebih luas karena dapat mempertimbangkan semua faktor yaitu pekerjaan yang dilakukan oleh semua pihak yang terlibat di Madrasah Diniyah Al-Bazariyyah Tempursari Wungu Madiun, maka cara untuk memastikan agar proses penelitian dapat dipertahankan dan diasuransikan adalah melalui reliabilitas oleh Dr. Umi Rohmah, M.Ag. sebagai pembimbing penelitian.

4. Konfirmabilitas.

Standar ini digunakan untuk mengevaluasi hasil penelitian dengan cara memeriksa informasi dan data serta menginterpretasikan hasil penelitian yang didukung oleh materi yang ada pada jejak audit. Dalam menelusuri proses review ini, bahan-bahan yang diperlukan disiapkan oleh peneliti berupa catatan lapangan, seperti data lapangan, dari hasil observasi dan penelitian kegiatan pemberdayaan kepala Madrasah Diniyah Al-Bazariyyah Tempursari Wungu Madiun. Gaya dan gaya kepemimpinan kepala, interaksi pemimpin dengan kepala internal dan eksternal, wawancara, catatan wawancara dan transkrip kepala uskup Islam, Diniyah Al-Bazariyyah Tempursari Wungu Madiun, data analisis dan catatan tentang proses implementasi, Termasuk metode, strategi dan efektivitas..

Metode konfirmatori ini menekankan pada karakteristik statistik dari aktivitas manajer Islam dalam mewujudkan konsep tersebut. Upaya ini untuk memastikan bahwa data yang diperoleh objektif, bermakna dan benar-benar dapat diandalkan, serta dapat ditentukan keasliannya. Terkait pendataan ini, perlu diuji kredibilitas data dari Madrasah Diniyah Al-Bazariyyah Tempursari Wungu Madiun dan semua

pihak terkait. Inilah visi yang mengarah pada kepastian, dasar observasi objektif dan subjektivitas.

7. Sistematika Penulisan

Untuk mempermudah memahami tesis penelitian ini, maka penulis kelompokkan dalam enam (VI) bab, Setiap bab memuat bagian-bagian yang terkait. Penulis memberikan analisis sistem yang sistematis. Pembahasan penelitian ini adalah sebagai berikut :

- BAB I** Pendahuluan: yaitu konteks / latar belakang masalah, rumusan masalah tujuan penelitian, kegunaan penelitian, metode penelitian, sistematika penulisan.
- BAB II** Landasan teoritik meliputi: Strategi kepemimpinan, pemahaman V kepemimpinan kepala Madrasah dalam pendayagunaan tenaga pendidik di Madrasah Diniyah Al-Bazariyyah Tempursari Wungu Madiun.
- BAB V** Strategi kepala madrasah dalam pendayagunaan tenaga pendidik di Madrasah Diniyah Al-Bazariyyah Tempursari Wungu Madiun. Ini termasuk perekrutan dan penempatan pendidik, pemberian kompensasi (pemeliharaan) untuk

pendidik, pelatihan dan pengembangan pendidik, dan pembebasan dan pemberhentian pendidik.

BAB VI Kendala dan solusi dalam pendayagunaan tenaga pendidik di Madrasah Diniyah Al- Bazariyyah Tempurari Wungu Madiun yang meliputi kendala dalam pendayagunaan tenaga pendidik di Madrasah Diniyah Al Bazariyyah Tempursari Wungu Madiun, solusi dan kendala yang dihadapi dalam pendayagunaan tenaga pendidik.

BAB VII memuat penutup dari tesis meliputi: Kesimpulan, dan saran.



BAB II

STRATEGI KEPALA MADRASAH DINIYAH DALAM MENDAYAGUNAKAN TENAGA PENDIDIK

A. Strategi Kepala Madrasah Diniyah

1. Konsep Strategi

Secara bahasa, kata “strategi” dapat diartikan sebagai seni (*art*) melaksanakan *stratagem* yakni rencana atau siasat, sedangkan menurut Reber dan Muhaimin, mereka memberikan definisi strategi sebagai rencana tindakan yang terdiri atas seperangkat langkah untuk mencapai tujuan atau memecahkan masalah .¹

Sedangkan strategi Menurut J.R. David adalah sebuah cara atau metode. Strategi dalam dunia pendidikan, diartikan sebagai *a plan, method, or series of activities designed to achieves a particular educational goal*. Jadi, dengan demikian strategi pembelajaran dapat diartikan sebagai

¹ Muhaimin, *Paradigma Pendidikan Islam, Upaya Mengefektifkan Pendidikan Agama Islam*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2014), 214.

perencanaan yang berisi tentang rangkaian kegiatan yang didesain untuk mencapai tujuan pendidikan tertentu.²

Istilah ini digunakan di lingkup militer pada masa lalu. David mendefinisikan strategi sebagai alat untuk mencapai tujuan jangka panjang, yang merupakan tindakan potensial yang membutuhkan keputusan manajemen senior dan banyak sumber daya perusahaan / organisasi. Selain itu, ia menegaskan bahwa strategi akan mempengaruhi kesejahteraan perusahaan / organisasi dalam jangka panjang dan berorientasi pada masa depan.

Strateginya bersifat multi fungsi dan multi dimensi, serta perlu memperhatikan faktor eksternal dan internal yang dihadapi oleh perusahaan / organisasi. Pada saat yang sama, Pearce dan Robin memberikan definisi strategi sebagai rencana skala besar dengan arah masa depan untuk berinteraksi dengan kondisi persaingan guna mencapai tujuan perusahaan / organisasi.³ Strategi juga memiliki arti langkah-langkah yang

² Wina Sanjaya, *Strategi Pembelajaran Berorientasi Standar Proses Pendidikan*, (Jakarta: Kencana Prenada Media, 2016), 124.

³ John A. Pearce II dan Richard B. Robinson, Jr., *Manajemen Strategis-Formulasi, Implementasi dan Pengendalian* (Jakarta: Salemba Empat, 2018), 6.

sistematis dalam melaksanakan rencana secara menyeluruh (makro) dan berjangka panjang untuk mencapai tujuan.⁴

Sumber lain dari kata strategi adalah strategi, yang diambil dari kata Yunani yang berarti panglima perang atau ilmu perang. Sedangkan arti dari kata "strategi" dalam "Kamus Besar Bahasa Indonesia" adalah perencanaan kegiatan yang cermat untuk mencapai harapan tertentu.⁵

David berpendapat bahwa strategi dapat diartikan sebagai alat untuk mencapai tujuan jangka panjang, dalam bentuk langkah-langkah potensial, dan membutuhkan dukungan kebijakan manajemen tingkat tinggi dan sumber daya dari institusi, organisasi atau perusahaan besar. Dengan mempertimbangkan faktor internal dan eksternal organisasi / lembaga, strategi tersebut juga memiliki konsekuensi yang multifungsi dan multi aspek.⁶

Stephen P. Mary dan Robbin Coutler menyatakan dalam buku manajemen mereka bahwa strategi bukan hanya

⁴ Nanang Fatah, *Konsep Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) & Dewan Sekolah*, (Bandung: Bani Quraisy, 2011), 31.

⁵ Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Edisi ke-4, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2010), 1.340.

⁶ David Fred R., *Manajemen Strategi, Edisi sepuluh*, (Jakarta: Salemba Empat, 2015), 16-17.

rencana tahunan, tetapi juga membutuhkan stabilitas, kepastian dan waktu. Jika menerapkan strategi ini dari waktu ke waktu, maka kesuksesan dapat dicapai. Kegagalan terjadi karena fluktuasi strategi.⁷

Pendapat yang dikemukakan oleh Wheelen dan Hunger tentang strategi adalah bahwa dalam organisasi strategis perumusan rencana yang komprehensif mencakup pertanyaan tentang bagaimana organisasi mewujudkan visi, misi, dan tujuannya. Strategi menekankan keunggulan kompetitif dan mengurangi kerugian dalam persaingan.⁸

Dari beberapa penafsiran makna dari strategi di atas, dapat disimpulkan bahwa strategi adalah suatu rancangan atau penataan yang digunakan sebagai pedoman untuk mencapai tujuan yang dibutuhkan oleh lembaga pendidikan.⁹

Strategi perubahan yang inovatif menurut Benis tersebut yakni bahwa, pertama suatu inovasi harus dibuktikan secara rasional empirik yang dilahirkan melalui penelitian.

⁷ Stephen P. Mary dan Robbin Coutler, *Manajemen*, (Jakarta: Prenhallindo, 2017), 231-232.

⁸ David J. Hunger dan Thomas L. Wheelen, *Manajemen Strategis*, terjemahan Julianto Agung S, Cet. 16, (Yogyakarta: Andi, 2012), 16.

⁹ Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah*, (Bandung: PT Bumi Aksara, 2014), 46.

Kedua, strategi pengelolaan proses inovasi melalui sekolah adalah dengan mendidik dan melatih pihak-pihak yang berkepentingan langsung maupun tidak langsung dalam satuan waktu tertentu. Ketiga, Pola kerja manajemen pendidikan dapat diatur seragam secara nasional, menjadikan sekolah menjadi mental ketergantungan dan memanjakan masyarakat yang berkepentingan dengan sekolah.

Strategi merupakan langkah- langkah yang harus dilalui untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Strategi yang baik akan menguraikan tindakan utama dan model keputusan yang dipilih untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Stoner dan Sirat, strategi itu bercirikan:¹⁰

- a. Wawasan waktu, yang meliputi kerangka waktu jangka waktu yang lama, yaitu waktu yang dibutuhkan untuk menjalankan kegiatan dan waktu yang diperlukan untuk mengamati dampaknya.
- b. Pengaruh. Meskipun dalam jangka waktu yang lama, akhir dari mengikuti strategi tertentu mungkin tidak langsung terlihat, namun dampak akhirnya akan signifikan.
- c. Fokus. Strategi yang efektif biasanya membutuhkan

¹⁰ Stonner, James, A.F, Sirait, *Manajemen*, (Erlangga: Jakarta, 2011), 140.

aktivitas pemfokusan, energi, atau perhatian pada tujuan yang sempit.

- d. Model keputusan. Sebagian besar strategi membutuhkan keputusan tertentu yang harus dibuat dari waktu ke waktu. Keputusan ini saling mendukung, artinya harus mengikuti aturan yang konsisten.
- e. Strategi penetrasi, mencakup berbagai aktivitas dari proses alokasi sumber daya hingga operasi sehari-hari. Selain itu, seiring berjalannya waktu, konsistensi aktivitas ini mengharuskan semua jenjang organisasi untuk bertindak secara naluriah dengan cara yang memperkuat strategi.

Strategi juga merupakan rumusan visi dan misi suatu organisasi atau lembaga. Pelayanan yang berkualitas adalah dambaan setiap orang, dan berusaha untuk mencapai pelayanan publik untuk memenuhi kebutuhan sosial. Kualitas pelayanan juga terkait dengan pelayanan yang diberikan oleh organisasi untuk memberikan rasa kepuasan dan membangun simpati masyarakat. Kemudian dalam tahap pembentukan strategi akan dilakukan beberapa langkah, diantaranya:¹¹

1) Perumusan

¹¹Bambang Hariadi, *Strategi Manajemen*, (Malang: Bayumedia Publishing, 2015), 7.

Pada tahap awal perumusan ini, faktor-faktor yang meliputi analisis lingkungan internal dan eksternal adalah untuk menentukan visi dan tugas, perencanaan dan tujuan strategis. Perumusan strategi adalah proses mempersiapkan langkah-langkah masa depan yang bertujuan untuk menetapkan visi dan misi yang menjadi tujuan strategis, dan merancang strategi untuk mencapai tujuan tersebut untuk memberikan nilai terbaik kepada pelanggan.¹² Langkah-langkah yang harus diambil seorang pemimpin:¹³

- a) Menentukan lingkungan yang akan dimasuki oleh pemimpin. Menentukan tugas untuk mewujudkan visi yang diinginkan di lingkungan itu.
- b) Melakukan analisis lingkungan internal dan eksternal untuk mengukur kekuatan dan kelemahan, serta peluang dan ancaman yang akan dihadapi.
- c) Menentukan tujuan. Pada tahap strategis ini, seorang pemimpin mengawali dengan menentukan visinya akan dijadikan apa di masa datang dalam lingkungan terpilih dan misi apa yang harus ditunaikan atau dilakukan

¹² Hariadi, *Strategi Manajemen*, 11.

¹³ *Ibid.* 12.

sekarang untuk mencapai cita- cita tersebut.

2) Pelaksanaan

Setelah tahap perumusan strategi selesai, tahap penting berikutnya dalam strategi sistem adalah implementasi strategi. Eksekusi strategi merupakan proses implementasi strategi dan kebijakan melalui perumusan struktur, rencana, anggaran dan prosedur implementasi.

Mengingat ada banyak faktor yang mempengaruhi implementasi bidang ini, dan mungkin tidak seperti yang dibayangkan semula, implementasi strategi ini merupakan tahapan tersulit dalam proses strategis. Strategi yang berhasil harus didukung oleh organisasi yang mampu, organisasi harus memiliki pemimpin yang solid, alokasi sumber daya yang cukup, kebijakan, budaya, kondisi dan kondisi yang tepat agar berhasil melaksanakan strategi.

Dari langkah-langkah yang diambil untuk menentukan strategi, terdapat beberapa faktor yang dapat mendukung pelaksanaan strategi organisasi, antara lain:

a) Metode

Dari segi bahasa, metode ini berasal dari dua kata, yaitu "mata" (*straight through*) dan *Hadass* (metode). Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa suatu metode adalah suatu cara atau

jalan yang harus diikuti guna mencapai suatu tujuan tertentu. Sumber yang lain menunjukkan bahwa metode tersebut berasal dari Jerman, *methodica* mengutip pengajaran metode ini. Dalam bahasa Yunani metode berasal dari kata *metode*, dalam bahasa Arab yaitu *tariq*.¹⁴ Metode adalah cara yang dapat digunakan untuk menjalankan strategi.¹⁵

b) Taktik dan teknik

Teknik dan taktik adalah gambaran dari metode tersebut. Teknologi adalah metode yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu metode. Misalnya, metode apa yang harus diadopsi agar metode kelembagaan yang diterapkan efektif dan efisien. Oleh karena itu, pimpinan harus memperhatikan kondisi dan keadaan sebelum melanjutkan proses bisnis.¹⁶

Oleh karena itu, taktik secara inheren lebih bersifat individual. Berdasarkan uraian di atas, sangat mungkin untuk menentukan strategi yang diadopsi oleh pemimpin akan tergantung pada metode yang diterapkan, dan bagaimana

¹⁴ Munzier Suparta dan Harjani Hefni, *Metode Dakwah*, (Jakarta: Rahmat Semesta, 2016), 6.

¹⁵ Wina Sanjaya, *Strategi Pembelajaran*, (Jakarta: Kencana Predia Media Group, 2012), 125.

¹⁶ *Ibid.* 126.

menerapkan metode pemimpin dapat menentukan teknologi mana yang dianggap sesuai dengan metode dan penggunaan teknologi tersebut. Strategi yang diterapkan oleh masing-masing pemimpin dapat berbeda dari satu pemimpin ke pemimpin lainnya.

c) Evaluasi

Sedangkan yang dimaksud dengan evaluasi adalah proses pemantauan hasil kegiatan dan kinerja sehingga kinerja yang sebenarnya dapat dibandingkan dengan kinerja yang diharapkan.¹⁷ Perlu menentukan penyebab penyimpangan, dan kemudian mengambil tindakan korektif. Penilaian kinerja organisasi akan membantu para pemimpin menilai kembali apakah asumsi yang dibuat sejauh ini tentang perubahan dalam lingkungan organisasi sehingga misi dan visi sejalan dengan kenyataan yang ada di lapangan.

2. Konsep Kepala Madrasah

Istilah kepala madrasah dapat didefinisikan sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas tambahan

¹⁷ Bambang Hariadi, *Strategi Manajemen*, (Malang: Bayumedia Publishing, 2015), 14.

untuk memimpin suatu madrasah di mana diselenggarakan proses belajar mengajar.¹⁸

Apabila dilihat dalam bahasa Inggris disebut *leader* dari akar kata *to lead* yang terkandung arti yang saling erat berhubungan: bergerak lebih awal, berjalan di depan, mengambil langkah pertama, berbuat paling dulu, memelopori, mengarahkan pikiran, pendapat dan tindakan orang lain, membimbing, menuntun, menggerakkan orang lain melalui pengaruhnya. Asal kata kepala madrasah yaitu “kepala” dan “madrasah”. Kata “kepala” dapat diartikan “pemimpin” atau “ketua” dalam suatu kantor atau pekerjaan atau perkumpulan.¹⁹ Sedang “Madrasah ” adalah sekolah atau perguruan berciri khas Islam).²⁰

Menurut Wahjosumidjo, secara sederhana kepala madrasah (sekolah) dapat didefinisikan sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu madrasah (sekolah) dimana diselenggarakan proses belajar

¹⁸Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya* (Jakarta: PT Rajagrafindo Persada, 2010), 8.

¹⁹ Tim Penyusun, *Kamus Bahasa Indonesia* (Jakarta: Pusat Bahasa, 2011), 690.

²⁰ Tim Penyusun, *Kamus Bahasa*, 892.

mengajar, atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.²¹

Selain itu, dapat dimaklumi bahwa penanggung jawab sebuah pesantren adalah orang yang ditunjuk oleh bawahannya untuk memimpin pesantren dan melaksanakan kegiatan belajar mengajar di pesantren tersebut. Prinsipal bertanggung jawab atas kualitas sumber daya manusia yang ada dalam menjalankan tugasnya.

Dengan cara ini, mereka dapat melakukan tugas yang diberikan kepada mereka. Selain itu, seorang pemuka agama juga bertanggung jawab dalam mencapai pendidikan. Hal tersebut dilakukan dengan mengarahkan bawahan untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.

Baik lembaga formal (Madrasah) maupun lembaga non formal (Madrasah Diniyah) merupakan serangkaian kegiatan yang melibatkan sekelompok orang atau masyarakat yang bekerja sama dan didukung dengan berbagai sarana dan prasarana untuk mencapai tujuan pendidikan. Dalam menjalankan tugasnya, tim kerja sama harus meminta pimpinan (Kepala Madrasah) untuk memberikan bimbingan dan kontrol

²¹ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala*, 83.

yang sistematis. Sebagai pemimpin yang bertanggung jawab penuh di lembaga pendidikan.

Inti dari kepala sekolah adalah mengajarkan kepemimpinan. Kepala sekolah, pemimpin sejati, inovator. Oleh karena itu, kepemimpinan kepala sekolah merupakan kunci sukses terwujudnya kemajuan Madrasah.

a. Tanggungjawab utama kepala madrasah

Kepala Madrasah Diniyah dituntut untuk menciptakan lingkungan belajar mengajar yang kondusif bagi peserta didik dan pendidik, sehingga kegiatan belajar mengajar peserta didik dan tenaga pengajar yang ada memiliki efek sinergis. Fungsi kepala madrasah antara lain:

- 1) Kepala Madrasah adalah kepala penyelenggara pendidikan yang bertanggung jawab atas kelancaran pendidikan dan pengajaran sekolah.
- 2) Kepala Madrasah sebagai pengawas perlu melakukan penelitian untuk mengetahui dan menentukan kondisi apa yang dibutuhkan untuk perkembangan pesantren tersebut.²²

Sedangkan tugas Kepala Madrasah antara lain adalah:

²² M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2012), 106.

- 1) Kepala Madrasah bertugas sebagai Administrator pendidikan.
- 2) Kepala Madrasah bertugas sebagai supervisor pendidikan.
- 3) Kepala Madrasah bertugas sebagai pemimpin pendidikan.²³

Dari kesimpulan di atas, penulis akan menguraikan satu persatu tugas dari kepala madrasah. a) Kepala Madrasah sebagai seorang administrator pendidikan. Tugas Kepala Madrasah sebagai administrator adalah membuat Perencanaan. Salah satu fungsi utama yang menjadi tanggung jawab kepala madrasah adalah membuat atau menyusun perencanaan merupakan salah satu syarat mutlak bagi setiap organisasi atau lembaga dan bagi setiap kegiatan, baik perseorangan maupun kelompok.

Merencanakan adalah menentukan kegiatan yang hendak dilakukan pada masa depan. Kegiatan ini bermaksud untuk mengatur berbagai sumber daya agar hasil yang dicapai sesuai dengan yang diharapkan. *Planning is determining organizational goals and a means for achieving them.*²⁴

²³ Daryanto, *Administrasi Pendidikan* (Jakarta: Rineka Cipta, 2015), 81-84.

²⁴ Chuck Williams, *Management* (United States of America: South-Western College Publishing, 2012), 7.

(Planning adalah merencanakan tujuan dari organisasi dan sebuah alat untuk mencapai tujuan).

b. Fungsi Kepala Madrasah

Tanpa seorang pemimpin tidak mungkin mencapai tujuan pendidikan dengan benar. Kepemimpinan pendidikan adalah proses mempengaruhi, menggerakkan dan mengkoordinasikan berbagai organisasi atau lembaga pendidikan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.²⁵

Oleh karena itu, sebuah institusi sangat membutuhkan kondisi pemimpinnya (pemuka agama Islam). Fungsi dari kepala adalah sebagai mana berikut:

- 1) Merumuskan tujuan kerja dan membuat kebijaksanaan sekolah.
- 2) Mengatur tata kerja sekolah, yang meliputi pengaturan pembagaaian tugas dan wewenang, mengatur tugas pelaksana, meyelenggarakan kegiatan.
- 3) Mensupervisi kegiatan madrasah, yang meliputi: pengaturan kegiatan, pengarahan pelaksanaan kegiatan, pengevaluasi pelaksanaan kegiatan dan membimbing dan

²⁵ Ahmad Roham, & Abu Ahmadi, *Pedoman Penyelenggaraan Administrasi Pendidikan Sekolah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2012), 88.

meningkatkan kemampuan pelaksana.²⁶

- 4) Mengembangkan dan menyalurkan kebebasan dalam berfikir dan dalam mengeluarkan pendapat, baik secara perorangan maupun kelompok sebagai langkah untuk mendapatkan data atau bahan dari anggota kelompok atau organisasi/ lembaga dalam membuat keputusan (*decision making*) yang mampu mempengaruhi aspirasi di dalam kelompok/ organisasi/ lembaga. Dengan demikian keputusan akan dipandang sebagai suatu yang patut atau tepat untuk dilaksanakan oleh setiap anggota dalam rangka mencapai tujuan tertentu.
- 5) Mengembangkan suasana kerjasama yang baik dengan memberikan penghargaan dan pengakuan terhadap kemampuan seseorang yang dipimpin sehingga menimbulkan rasa percaya pada dirinya sendiri dan kesediaan memberikan penghargaan kepada orang lain sesuai dengan kemampuan masing-masing. Dalam bekerja setiap orang mengetahui kedudukan dan fungsi masing-masing sehingga mampu memainkan peranan yang tepat dalam ikut serta memberikan sumbangan terhadap usaha

²⁶ Daryanto, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2001), 81.

pencapaian tujuan, baik secara perseorang maupun melalui proses kerjasama.

- 6) Mencari dan mendorong partisipasi dengan penuh hormat dalam pertemuan / ide untuk membuat orang merasa bahwa mereka berpartisipasi dalam kegiatan kelompok / organisasi / kelembagaan, dan bertanggung jawab atas pekerjaan satu sama lain untuk upaya mencapai tujuan mereka.
- 7) Memberikan petunjuk untuk mengatasi masalah untuk membantu menyelesaikan masalah individu atau kolektif, sehingga mereka memiliki kemauan untuk menyelesaikan masalah secara mandiri. Ini termasuk kemampuan mendorong anggota untuk mengatasi masalah peningkatan manfaat guna menciptakan modal kerja yang lebih tinggi.²⁷

c. Peran Kepala Madrasah

Agar menjadi kepala madrasah yang profesional dan mampu menghadapi tantangan dan perubahan zaman,

²⁷ Ahmad Roham, & Abu Ahmadi, *Pedoman Penyelenggaraan*, 89-90.

kepemimpinan tidak harus dibatasi oleh kegiatan formal dan rutin. Tapi menjadi pemimpin dituntut:

a. Kepala Madrasah sebagai *Educator* (pendidik)

Dalam menjalankan fungsinya sebagai pendidik, kepala sekolah Islam harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalitas guru di pesantren tersebut. Ciptakan suasana yang kondusif, berikan saran kepada warga sipil, dorong semua pendidik, dan terapkan model pembelajaran yang menarik, seperti pengajaran tim, ruang kelas dinamis untuk siswa.

Pendidik merupakan orang yang memberikan kerjasama, motivasi dan kemampuan, integrasi dan korelasi, penerapan dan transformasi, serta kepribadian. Penanggung jawab pesantren disebut pendidik, karena penanggung jawab pesantren harus dapat menggunakan prinsip-prinsip prinsip guru.

- a) Motivasi, adalah kekuatan yang tersembunyi dalam diri seseorang, yang mendorongnya untuk bertindak dan bertindak dengan cara yang unik.²⁸
- b) Kerjasama dan kemampuan, banyaknya rangsangan belajar

²⁸ Suparta, Herry Noer Aly, "*Metodologi Pengajaran Agama Islam*" (Jakarta: Jakarta PT Amisco Jakarta, 2012), 72.

yang membutuhkan kerjasama antar peserta didik dalam pemecahan masalah.

Mengenai motivasi, guru harus dapat memotivasi siswa untuk belajar dengan memperhatikan prinsip: jika siswa memiliki persyaratan dan peduli dengan pekerjaan mereka, memberikan tugas yang jelas dan mudah dipahami, memberi penghargaan kepada siswa atas pekerjaan dan pencapaian mereka, menggunakan hadiah dan secara efektif menghukum mereka, mereka akan bekerja keras.²⁹

Istilah lain manajemen guru adalah *personal management*, *personal administration*, *human resource management*. Manajemen guru merupakan proses pengorganisasian, perencanaan, pengendalian dan pengarahan dari pengadaan tenaga kerja, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, pemutusan hubungan kerja, dengan maksud untuk mencapai tujuan atau sasaran, organisasi, perorangan dan masyarakat.³⁰ Manajemen guru pada dasarnya mengidentifikasi fungsi-fungsinya sebagai suatu setting proses

²⁹ E. Mulyasa, *Kurikulum Berbasis Kompetensi Konsep karakteristik dan Implementasi*, (Bandung:PT. Remaja Rosdakarya, 2014), 186.

³⁰ Umi Sukanti, *Managemen Personalialia Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: P2LPTK Dikti Depdikbud, 2011), 20.

administrasi atau pengelolaan pendidikan yang didesain untuk saling berkaitan antara tujuan individu maupun organisasi.

Menurut Casteter, proses manajemen tersebut meliputi: *planning, recruitment, selection, induction appraisal, development, compensation, bargaining, security, and information.*³¹ Sedangkan Randal, mengidentifikasi fungsi-fungsi tersebut ke dalam proses guru yang meliputi: *planning, staffing, appraising, compensation and training.*³² Lebih lanjut Tjutju mengatakan, fungsi manajemen guru terbagi atas, (1) *staffing; strategic human resources, recruiting, and selection*, (2) *training and development; orientation, employee training, employee development and career development*, (3) *motivation; motivation theories and the job design, performance appraisal, rewards and compensation, employee benefit*, (4) *maintenance; safety and health, communication employee relation.*³³

³¹ W.B. Casteter, *The Personal Function in Education Administration*, (New York: Mac Millan Publishing Co, Inc., 2014), 27.

³² Schuuller Randall S., *Personel and Human Resource Management*, (New York University: Kellogg Borkvard, 2013), 241.

³³ Tjutju Yuniarsih, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Teori Aplikasi dan Isu Penelitian*, (Bandung: Alfa Beta, 2017), 25.

Menurut Sumidjo, sekadar memahami makna pendidik saja tidak cukup untuk memenuhi makna yang terkandung dalam definisi pendidik, harus dilakukan penelitian tentang makna pendidikan, fasilitas pendidikan, dan bagaimana strategi pelaksanaan pendidikan.³⁴ Rujukan utama konsep pendidikan adalah konsep manusia (esensi dan tujuan hidup) dan alam, kemudian dilanjutkan dari esensi dan tujuan hidup, tujuan pendidikan, kurikulum, metodologi, proses belajar mengajar dan evaluasi.³⁵

Untuk itu, para pendidik agama harus berusaha menanamkan, meningkatkan dan memajukan setidaknya empat nilai, yaitu:³⁶

- a) Perkembangan psikologis, yaitu mendidik pendidik tentang masalah-masalah yang berkaitan dengan sikap dan kepribadian psikologis.
- b) Pembinaan akhlak yaitu melatih pendidik berdasarkan tanggung jawab masing-masing pendidik dalam hal pendidikan baik dan buruk ditinjau dari tingkah laku,

³⁴ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Kontek Menyukkseskan MBS dan KBK* (Bandung:PT Remaja Rosdakarya, 2011), 99.

³⁵ H. Sanusi Uwes, *Visi dan Pondasi Pendidikan* (dalam Perspektif Islam, 2010), 11.

³⁶ E. Mulyasa *Menjadi Kepala Sekolah Profesional...*, 99-100.

sikap, dan kewajiban.

- c) Perkembangan jasmani, yaitu melatih tenaga pendidik tentang kondisi jasmani atau jasmani, kesehatan atau penampilan.
- d) Pengembangan seni, yaitu melatih pendidik tentang isu-isu yang berkaitan dengan rasa seni dan keindahan manusia.

Itulah hal-hal kompleks yang dihadapi para pemimpin agama. Memang, Bush dan Midwood mengatakan bahwa kepemimpinan memainkan peran yang sangat penting dalam perkembangan seluruh sistem.

b. Kepala Madrasah sebagai Manajer

Untuk memenuhi peran dan fungsinya sebagai pengelola, pimpinan sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan pendidik melalui kerjasama atau kerjasama, menyediakan tenaga pendidik untuk meningkatkan karirnya, dan mendorong seluruh pendidik untuk berpartisipasi dalam berbagai kegiatan. Dukung rencana sekolah Islam. Kepala sekolah Islam perlu memperhatikan tiga hal penting. Yaitu: ⁷⁰

- 1) Proses adalah cara sistematis dalam melakukan sesuatu.
- 2) Sumber daya basis keagamaan, meliputi dana, peralatan,

informasi, dan sumber daya manusia yang masing-masing berperan sebagai pemikir, perencana, pelaku, dan pendukung pencapaian tujuan.

Setiap sumber daya memiliki nilai tersendiri bagi organisasi dan dapat memberikan dukungan untuk terciptanya kondisi yang kondusif bagi organisasi untuk melaksanakan semua rencana organisasi.³⁷

3) Untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.³⁸

Dalam hal ini kepala sekolah bisa berpedoman dengan asas- asas berikut ini, yaitu:³⁹ a) asas tujuan, b) asas keunggulan, c) asas mufakat, d) asas kesatuan, e) asas persatuan, f) asas empirisme, g) asas keakraban, dan h) Asas integrasi.

c. Kepala Madrasah sebagai Administrator

Seorang kepala madrasah memiliki keterkaitan yang sangat erat dengan berbagai kegiatan administrasi. Sebagai seorang pemimpin yang perlu menjadi ketua madrasah, ia

³⁷Amiruddin Dkk, *Manajemen Pendidikan Berbasis Sekolah*, (Ciputat; Quantum Teaching (Ciputat Press Group), 2016), Cet-1, 59.

³⁸Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada, 2010), 94-95.

³⁹E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional ...*, 105.

harus memiliki keahlian di bidang manajemen administrasi, yang akan mengawasi keseluruhan data pesantren, personel pesantren dan personel pesantren, serta cara pengelolaan keuangan.

Kata “administrasi” berasal dari bahasa latin terdiri atas kata *ad* dan *ministrare*. Kata *ad* mempunyai arti yang sama dengan kata *to* dalam bahasa inggris, yang berarti “ke” atau “kepada”. dan kata *ministrare* sama artinya dengan kata *to serve* atau *to conduct* yang berarti “melayani” atau “membantu”, atau “mengarahkan”. Dalam bahasa inggris *to administer* berarti pula “mengatur”, ”memelihara” (*to look after*), dan “mengarahkan”).⁴⁰

Biasanya kepala sekolah sebagai pengurus dapat mengawasi seluruh sistem yang ada di lembaga dan harus selalu melakukan evaluasi, karena hal ini erat kaitannya dengan kemajuan dan kemunduran lembaga terutama lembaga pendidikan yang sangat rentan terhadap kemajuan dan kemunduran, demikian pula pengelolaannya.

⁴⁰Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: PT. Remaja osdakarya, 2014). Cet-XIII, 1.

Kegiatan tersebut harus dilaksanakan secara efektif dan efisien untuk mendukung produktivitas. Saat melakukan tugas-tugas ini, beberapa metode (metode sifat, metode perilaku dan metode situasional) dapat digunakan untuk menganalisis penyelenggara yang meningkatkan kinerja dan produktivitas madrasah.

d. Kepala Madrasah sebagai supervisor

Supervisi adalah bantuan penuh dari para pemimpin dan bertujuan untuk mengembangkan keterampilan kepemimpinan para guru dan pimpinan sekolah Islam lainnya guna mencapai tujuan pendidikan.⁴¹ Dengan kata lain supervisi merupakan kegiatan pembinaan. Secara garis besar kualitas dan kemampuan kepala sekolah dapat dinilai dari kinerjanya dalam memenuhi fungsi dan peran kepala sekolah.⁴²

1) Sebagai pendidik.

- a) Kemampuan membimbing guru dalam melaksanakan tugas.
- b) Mampu memberikan alternatif pembelajaran yang efektif.

⁴¹ Ibid. 76.

⁴² Syafaruddin & Asrul, *Kepengawasan Pendidikan* (Bandung: Citapustaka Media, 2014), 317

- c) Bisa mengarahkan bermacam-macam kegiatan kesiswaan.
- 2) Sebagai seorang manajer.
- a) Kemampuan menyusun personal organisasi dengan uraian tugas sesuai ketentuan yang ada.
 - b) Kemampuan mengarahkan stafnya dan semua potensi yang ada serta lebih lanjut memberikan acuan yang dinamis dalam kegiatan rutin dan berkala.
 - c) Kemampuan membuat program secara sistematis.
- 3) Sebagai seorang Administrator.
- a) Kemampuan mengatur semua perangkat kegiatan belajar mengajar dengan sempurna dibuktikan dengan data administrasi yang akurat.
 - b) Kemampuan mengatur administrasi kesiswaan, ketenagaan, keuangan, sarana dan prasarana dan administrasi persuratan dengan menggunakan ketentuan yang berlaku.
 - c) Sebagai seorang supervisor.
 - d) Kemampuan membuat program supervisi pendidikan di dalam lembaganya yang dapat terlaksana dengan baik.
 - e) Kemampuan memanfaatkan hasil supervisi guna peningkatan kinerja karyawan dan guru.

- f) Kemampuan memanfaatkan kinerja karyawan dan guru guna pengembangan dan peningkatan mutu pendidikan.
- 4) Sebagai seorang pemimpin.
- a) Mempunyai kepribadian yang kuat.
 - b) Memahami semua bawahannya yang mempunyai latar belakang dan kondisi yang berbeda.
 - c) Memiliki usaha untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan dan gurunya.
- 5) Sebagai seorang innovator.
- a) Memiliki pemikiran baru untuk perkembangan dan inovasi madrasah, memilih yang sesuai untuk kebutuhan lembaganya.
 - b) Kemampuan menerapkan gagasan yang baru dengan baik.
 - c) Kemampuan mengatur lingkungan kerja sehingga tercipta lingkungan yang kondusif

Berdasarkan paparan peran kepemimpinan tersebut, bapak pendidikan kita Ki Hadjar Dewantara menyatakan bahwa seorang pemimpin yang baik harus memenuhi peran-peran berikut ini tidak bertentangan: 1) *Ing ngarso menyanjikan tulodo*, artinya kalau di depan bisa dijadikan contoh. 2) Dalam proses pemberian semangat, *Ing Maddyo*

pistol karso. 3) Tut wuri handayani, tertinggal dari kekuatan aslinya.

3. Madrasah Diniyah

Dilihat dari susunan bahasanya madrasah Diniyah berasal dari bahasa arab berasal dari dua kata yaitu *al-madrasah dan al-dīn*. kemudian kata madrasah dijadikan nama tempat atau *zarāf makān* dari asal kata *darasa* yang berarti belajar. Jadi madrasah dimaknai dengan arti tempat belajar, sedangkan *al-dīn* dimaknai dengan makna keagamaan. Dari dua stuktur kata yang dijadikan satu tersebut, madrasah diniyah berarti tempat belajar masalah keagamaan, dalam hal ini adalah agama Islam.⁴³

Pentingnya pendidikan agama yang disadari oleh masyarakat telah membawa kepada arah perbaikan dan pembaharuan dalam pendidikan. Lahirnya beberapa Madrasah Diniyah merupakan Salah satu wujud pembaharuan Pendidikan Islam di Indonesia, seperti Madrasah Diniyah Putri yang didirikan oleh Rangkayo Rahmah El Yunusiah

⁴³ Headri Amin, *Peningkatan Mutu Terpadu Pesantren dan Madrasah diniyah*, (Jakarta: Diva Pustaka, 2014), 14.

tahun 1923 dan Madrasah Diniyah (*Diniyah School*) yang didirikan oleh Zainuddin Labai al Yunusi tahun 1915⁴⁴.

Madrasah Diniyah merupakan madrasah yang konsisten mengajarkan ilmu-ilmu agama saja. Maksud didirikan madrasah ini adalah untuk menyempurnakan dan melengkapi pendidikan agama yang dilaksanakan di sekolah dalam jumlah waktu yang terbatas, karena itu jenjang pendidikan di Madrasah Diniyah mengikuti jenjang pendidikan sekolah umum.⁴⁵ Suatu hal yang amat penting mendapat perhatian dari berbagai pihak terkait dengan program pendidikan diniyah ini adalah kecilnya minat para pelajar untuk memasuki Madrasah Diniyah, sehingga ide yang baik tersebut berjalan dengan tidak mulus. Madrasah Diniyah kebanyakan atau hampir keseluruhannya hanya mengelola tingkat awaliyah yang sederajat dengan SD. Sedangkan pada tingkat SLTP dan SLTA yang sederajat dengan tingkat *Wust}a* (menengah) dan *`Ulya* (atas) amat jarang ditemukan atau hampir- hampir tidak ada

⁴⁴ Haidar Putra Daulay, *Dinamika Pendidikan Islam di Asia Tenggara*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2017), 33.

⁴⁵ Haidar Putra Daulay, *Pendidikan Islam...*, 115.

siswa SLTP dan SLTA yang memasuki madrasah diniyah.⁴⁶

a. Fungsi Madrasah Diniyah

Menjalankan pengembangan kemampuan dasar pendidikan agama Islam yang meliputi: Ibadah Fiqh, Al-Qur'an Hadits, Sejarah Kebudayaan Islam, Bahasa Arab dan Akidah Akhlak. Adapun kegunaan Madrasah diniyah yaitu: Sebagai pemenuhan kebutuhan pendidikan agama Islam bagi yang memerlukan. Untuk pembinaan hubungan kerja sama antara orang tua dan masyarakat. Sebagai bantuan dasar yang kuat bagi pembangunan kepribadian manusia Indonesia seutuhnya dan Membantu mencetak masyarakat Indonesia yang bertakwa terhadap Tuhan Yang Maha Esa serta menghargai orang lain. Memberikan tuntunan dalam hal pelaksanaan pengalaman agama Islam. Melaksanakan tata usaha dan program pendidikan serta perpustakaan.⁴⁷

Maka dari itu, Madrasah Diniyah di samping berguna sebagai tempat pendidikan dan pendalaman ilmu agama Islam juga berguna sebagai sarana untuk pembentukan akhlakul

⁴⁶ Ibid. 116.

⁴⁷ Direktorat Pendidikan Keagamaan & Pondok Pesantren Dirjen Kelembagaan Agama Islam, Pedoman Administrasi Madrasah Diniyah, (Jakarta: Departemen Agama RI, 2013), 42.

karimah (akhlak mulia) bagi anak yang kurang akan pendidikan ilmu agama Islam di sekolah- sekolah umum.

b. Tujuan Madrasah Diniyah

Madrasah Diniyah merupakan salah satu lembaga pendidikan Islam. Maka dari itu itu, maksud dan tujuan Madrasah Diniyah tidak lepas dari tujuan pendidikan Islam. Begitu pula tujuan pendidikan Madrasah Diniyah tidak lepas dari tujuan Pendidikan Nasional mengingat pendidikan Islam merupakan sub Sistem Pendidikan Nasional. Tujuan pendidikan Madrasah Diniyah adalah sebagai berikut:⁴⁸

- 1) Memiliki sikap sebagai muslim dan berakhlak mulia.
- 2) Memiliki sikap sebagai warga negara Indonesia yang baik
- 3) Memiliki kepribadian, percaya pada diri sendiri, sehat jasmani dan rohani.
- 4) Memiliki pengetahuan pengalaman, pengetahuan, ketrampilan beribadah dan sikap terpuji yang berguna bagi pengembangan kepribadiannya.

Berkaitan dengan Pendidikan Diniyah, dalam Peraturan Pemerintah Nomor 55 Tahun 2007 tentang Pendidikan Agama dan Keagamaan dijelaskan bahwa yang dimaksud dengan pendidikan diniyah adalah pendidikan

⁴⁸ Ibid. 21-24.

keagamaan Islam yang diselenggarakan pada semua jalur dan jenjang pendidikan.

Disebutkan dalam Peraturan Pemerintah juga bahwa pendidikan diniyah dapat diselenggarakan pada jalur informal, nonformal dan formal. Pendidikan diniyah nonformal diselenggarakan dalam bentuk pengajian kitab, Majelis Taklim, Pendidikan al-Qur'an, Madrasah Diniyah Takmiliah, atau bentuk lain yang sejenis.

Pendidikan diniyah nonformal sebagaimana dimaksud pada paragraf sebelumnya dapat berbentuk satuan pendidikan. Akan tetapi, pendidikan diniyah nonformal yang berkembang menjadi satuan pendidikan wajib mendapatkan izin dari Kementerian Agama Kabupaten/Kota setempat setelah memenuhi ketentuan tentang persyaratan pendirian satuan pendidikan. Adapun syarat pendirian satuan pendidikan keagamaan nonformal menurut PP Nomor 55 Tahun 2007 terdiri atas:

- a. Isi pendidikan/kurikulum;
- b. Jumlah dan kualifikasi pendidik dan tenaga kependidikan;
- c. Sarana dan prasarana yang memungkinkan terselenggaranya kegiatan pembelajaran;

- d. Sumber pembiayaan untuk kelangsungan program pendidikan sekurang- kurangnya untuk 1 (satu) tahun pendidikan/akademik berikutnya;
- e. Sistem evaluasi; dan
- f. Manajemen dan proses pendidikan.

Menurut keterangan dalam Pedoman Penyelenggaraan Diniyah Taklimiyah dari Departemen Agama Republik Indonesia, disebutkan bahwa Diniyah Taklimiyah adalah lembaga pendidikan Islam yang keberadaannya telah dikenal sejak lama ada bersamaan dengan masa penyiaran Islam di Nusantara. pendidikan dan Pengajaran agama Islam timbul secara alamiah melalui akulturisasi yang berjalan secara damai, perlahan dan halus, sesuai dengan kebutuhan masyarakat sekitar.

Hampir pada semua desa dengan mayoritas penduduk beragama Islam pada zaman penjajahan , terdapat Madrasah Diniyah (Diniyah Taklimiyah), dengan nama dan bentuk yang bermacam- macam, bervariasi antara satu daerah dengan daerah lain, seperti pengajian, surau, rangkang, sekolah agama, dan lain-lain. Materi yang diajarkan juga berbeda-beda, namun pada umumnya

meliputi akhlaq, , ibadah, Akidah, ,bahasa Arab dan membaca al-Qur'an.

bersamaan dengan munculnya ide-ide pembaruan pendidikan agama, Madrasah Diniyah (Diniyah Taklimiyah) turut serta melakukan pembaruan dari dalam. Banyak organisasi penyelenggaraan Madrasah Diniyah (Diniyah Taklimiyah) melakukan modifikasi kurikulum yang ditetapkan oleh Departemen Agama, namun ada yang disesuaikan dengan keadaan lingkungan sekitar, ada sebagian Madrasah Diniyah (Diniyah Taklimiyah) menggunakan kurikulum yang dibuat secara mandiri menyesuaikan dengan kemampuan dan pemahaman masing-masing.

Di dalam buku Pedoman Penyelenggaraan Diniyah Taklimiyah, disebutkan bahwa sebagai salah satu upaya pembinaan dan bimbingan terhadap Madrasah Diniyah (Diniyah Taklimiyah), Departemen Agama RI menetapkan peraturan-peraturan mengenai Madrasah Diniyah (Diniyah Taklimiyah), antara lain dijelaskan sebagai berikut.

- a. Madrasah Diniyah (Diniyah Taklimiyah) adalah lembaga pendidikan keagamaan Islam yang memberikan pendidikan dan pengajaran secara klasikal

dalam pengetahuan agama Islam, kepada pelajar berusia 7 sampai dengan 19 tahun.

- b. Pendidikan dan pengajaran pada Madrasah Diniyah (Diniyah Taklimiyah) bertujuan untuk memberikan tambahan dan pendalaman pengetahuan agama Islam kepada para pelajar pendidikan umum.
- c. Madrasah Diniyah (Diniyah Taklimiyah) ada 3 (tiga) tingkatan, yakni Diniyah Taklimiyah Awaliyah, Diniyah Taklimiyah Wustha, dan Diniyah Taklimiyah Ulya.

B. Strategi Pendayagunaan Tenaga Pendidik

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, pendayagunaan mengacu pada untuk mendatangkan hasil.⁴⁹ Sedangkan dalam Bahasa Inggris pendayagunaan diartikan dengan *making efficient use of*.⁵⁰ (memanfaatkan).

Sebagaimana firman Allah dalam surat an-Nahl ayat 7-8 :

⁴⁹ Tim Penyusun Kamus Besar Bahasa Indonesia, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta : Balai Pustaka, 1990), 189

⁵⁰ John M. Echols dan Hassan Shadily, *Kamus Indonesia-Inggris*, (Jakarta : PT. Gramedia, 2017), 133

وَتَحْمِلُ أَثْقَالَكُمْ إِلَىٰ بَلَدٍ لَّمْ تَكُونُوا بُلُغِيهِ إِلَّا بِشِقِّ الْأَنْفُسِ إِنَّ رَبَّكُمْ
 لَرَّءُوفٌ رَّحِيمٌ ٧ وَالْحَيْلَ وَالْبَعَالَ وَالْحَمِيرَ لِتَرْكَبُوهَا وَزِينَةً ۚ وَيَخْلُقُ مَا لَا
 تَعْلَمُونَ ٨

Artinya:

Dan ia memikul beban-bebanmu ke suatu negeri yang kamu tidak sanggup sampai kepadanya, melainkan dengan kesukaran-kesukaran (yang memayahkan) diri. Sesungguhnya Tuhanmu benar-benar Maha Pengasih lagi Maha Penyayang, dan (Dia telah menciptakan) kuda, bagal dan keledai, agar kamu menungganginya dan (menjadikannya) perhiasan. Dan Allah menciptakan apa yang kamu tidak mengetahuinya". (QS. An-Nahl : 7-8).⁵¹

Pendidik adalah tenaga profesional yang bertanggung jawab merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran serta mengevaluasi hasil pembelajaran. Pendidik wajib menciptakan suasana pendidikan yang bermakna, menarik, kreatif, energik, dan komunikatif.⁵²

Guru adalah orang dewasa, dan mereka secara sadar bertanggung jawab untuk mendidik, mengajar, dan

⁵¹ R.H.A Soenarjo, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, (Jakarta : Depag RI, 2011), 403.

⁵² Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003, (2003), *Tentang Sistem Pendidikan Nasional*, Jakarta.

membimbing siswa. Seseorang yang disebut guru adalah orang yang memiliki kemampuan merancang rencana mata kuliah, mengatur dan mengelola mata kuliah agar siswa dapat belajar dan pada akhirnya menjadi dewasa. Ini adalah tujuan akhir dari proses pendidikan.⁵³

Hal ini dikuatkan firman Allah SWT:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا إِذَا قِيلَ لَكُمْ تَفَسَّحُوا فِي الْمَجَلِسِ فَأَفْسَحُوا
يَفْسَحَ اللَّهُ لَكُمْ وَإِذَا قِيلَ أَنْشُرُوا فَأَنْشُرُوا يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ ءَامَنُوا مِنْكُمْ
وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ ۗ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ ۝ ١١

Artinya:

Wahai orang-orang yang beriman, apabila dikatakan kepadamu: "berlapang-lapanglah dalam majelis", maka lapangkanlah, niscaya Allah akan memberikan kelapangan untukmu. Dan apabila dikatakan: "Berdirilah kamu", maka berdirilah, niscaya Allah akan meninggikan derajat orang-orang yang beriman di antara kamu dan orang-orang yang di beri ilmu pengetahuan beberapa derajat. Dan Allah maha mengetahui apa yang kamu kerjakan. (Qs. Al-Mujadillah: 11).⁵⁴

⁵³ Dadi Permadi, *Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dan Komite Sekolah*, (Bandung: PT. Sarana Panca Karya Nusa, 2015), 78.

⁵⁴ Endang Hendra, *Al-Qur'an dan Terjemah* (Bandung: PT Cordoba International Indonesia, 2012), 515.

Setiap gerakan dalam sistem organisasi atau pekerjaan khususnya setiap gerakan di bidang pendidikan pasti mempunyai tujuan dalam perancangan sistemnya, yaitu: 1) Memungkinkan organisasi untuk menemukan dan mempertahankan tenaga kerja yang mampu, dapat dipercaya, dan termotivasi. 2) Meningkatkan kapabilitas karyawan. 3) Menetapkan sistem kerja berkinerja tinggi yang mencakup prosedur rekrutmen dan seleksi yang ketat, dan sistem kompensasi dan insentif yang dibuat khusus untuk kinerja, pengembangan manajemen, dan kegiatan pelatihan yang berkaitan dengan kebutuhan organisasi dan pribadi. 4) Sangat mengembangkan praktik manajemen, menyadari bahwa pendidik adalah pemangku kepentingan internal yang berharga, dan membantu membangun suasana kerja sama dan rasa saling percaya. 5) Ciptakan suasana kerja yang harmonis.⁵⁵

Berdasarkan pendapat para ahli tadi, dapat disimpulkan bahwa tujuan pengelolaan dosen dan karyawan adalah mendeskripsikan kualitas, suasana dan karakter yang dilihat dalam norma dan nilai. Suasana kerja juga sangat penting

⁵⁵ Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam* (Malang: Pratama, 2012), 137.

karena merupakan persepsi seseorang terhadap konten yang diberikan oleh organisasi.

Berdasarkan Undang-undang No 20 tahun 2003 pasal 39: (1) bahwa tenaga pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan.

Menurut penjelasan tersebut, pendidik dalam menjalankan tugas dan fungsinya secara profesional harus memiliki kemampuan yang dibutuhkan oleh pemerintah dan masyarakat, antara lain: harus memiliki sertifikasi di bidangnya, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan berprestasi nasional. tujuan pendidikan. Para pendidiknya berasal dari universitas terakreditasi.

Tugas pendidik adalah harus: 1) Berinovasi dan merevisi sistem pendidikan yang inovatif, dinamis dan mampu berkomunikasi satu sama lain. 2) Memiliki komitmen profesional untuk meningkatkan mutu pendidikan. 3) Memberi contoh dan menjaga reputasi yang baik atas profesionalisme

dan kepercayaan pada lembaga yang dipercayakan kepadanya.⁵⁶

Guru merupakan orang dewasa yang secara sadar mengemban tanggung jawab dalam mendidik, mengajar, dan membimbing peserta didik. Orang yang disebut guru adalah orang yang memiliki kemampuan merancang program pembelajaran serta mampu menata dan mengelola kelas agar peserta didik dapat belajar dan pada akhirnya dapat mencapai tingkat kedewasaan sebagai tujuan akhir dari proses pendidikan.⁵⁷

Setiap profesi tentu mengharuskan adanya kompetensi. Menurut Usman Mulyono Abdurrahman Kompetensi , adalah suatu hal yang menggambarkan kualifikasi atau kemampuan seseorang, baik yang kuantitatif maupun kualitatif . Kompetensi juga dapat diartikan sebagai kemampuan, keterampilan dan pengetahuan, yang dikuasai oleh seseorang yang telah menjadi bagian dari dirinya sendiri sehingga

⁵⁶ Sulistiyorini, *Manajemen Pendidikan Islam* (Tulungagung: Elkaf, 2010), 53.

⁵⁷ Dadi Permadi, *Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dan Komite Sekolah*, (Bandung: PT. Sarana Panca Karya Nusa, 2017), 78.

seseorang dapat melakukan perilaku-perilaku afektif, kognitif, dan psikomotorik dengan sebaik-baiknya.⁵⁸

a) Kompetensi Pedagogik

Pedagogik terambil dari bahasa Yunani yaitu “paedos” yang artinya membimbing, mengantar. Sehingga secara harfiah pedagogik membantu anak laki-laki zaman Yunani Kuno yang pekerjaannya mengantarkan anak majikannya pergi ke sekolah.

Istilah Pedagogik secara umum dapat diberi makna sebagai ilmu dan seni dalam mengajar anak-anak. Sedangkan ilmu mengajarkan untuk orang dewasa ialah andragogi. Maka yang dimaksud dengan pedagogik berdasarkan pengertian tersebut di atas adalah ilmu tentang pendidikan anak yang ruang lingkupnya terbatas pada interaksi edukatif antara pendidik dengan peserta didik. Sedangkan kompetensi pedagogik adalah sejumlah kemampuan guru yang berkaitan dengan ilmu dan seni mengajar siswa.

b) Kompetensi Profesional

Kompetensi profesional adalah salah satu kemampuan dasar yang harus dimiliki oleh seorang guru.

⁵⁸ Mulyono Abdurrahman, *Psikologi Pendidikan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2012), 10.

c) Kompetensi Kepribadian

Berperan menjadikan guru sebagai pembimbing, panutan, contoh, teladan bagi siswa. Dengan kompetensi kepribadian yang dimilikinya maka guru bukan saja sebagai tempat siswa dan masyarakat bercermin. Berdasarkan uraian diatas, maka fungsi kompetensi kepribadian guru adalah memberikan teladan dan contoh dalam membimbing, mengembangkan kreativitas dan membangkitkan motivasi belajar.

d) Kepribadian Sosial

Kompetensi sosial dalam kegiatan belajar ini berkaitan erat dengan kemampuan guru dalam berkomunikasi di masyarakat diharapkan memiliki karakteristik tersendiri yang sedikit banyak berbeda dengan orang lain yang bukan guru. Misi yang diemban guru adalah misi kemanusiaan. Guru harus mempunyai kompetensi sosial karena guru adalah penceramah zaman.⁵⁹

Berdasarkan Undang-undang No 20 tahun 2003 pasal 39: (1) bahwa tenaga pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses

⁵⁹ Uus Ruswandi dkk., *Pengembangan Kepribadian Guru*, (Bandung: Cv.Insan, 2010), 35-36.

pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan.

Adapun berdasarkan penjelasan tersebut dalam menjalankan tugas dan fungsinya secara profesional tenaga pendidik harus memiliki kompetensi yang diisyaratkan baik oleh pemerintah maupun kebutuhan masyarakat antara lain : Harus memiliki sertifikasi sesuai dengan bidangnya, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan dalam mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Seorang tenaga kependidikan berasal dari perguruan tinggi yang terakreditasi.

Adapun tugas pendidik yaitu harus berkewajiban:

- 1) Menciptakan inovasi dan revisi dalam sistem kependidikan yang kreatif, dinamis, dan mampu berinteraksi satu sama lain.
- 2) Mempunyai komitmen secara profesional untuk meningkatkan mutu pendidikan.
- 3) Memberi teladan dan menjaga nama baik lembaga, profesi, dan kepercayaan yang di amanahkan kepadanya.⁶⁰

Perencanaan tenaga pendidik adalah pengembangan, strategi dan penyusunan tenaga pendidik yang

⁶⁰ Sulistiyorini, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Tulungagung: Elkaf: 2011), 53.

komprehensif guna memenuhi kebutuhan organisasi di masa depan.

Perencanaan SDM merupakan langkah awal dari pelaksanaan fungsi pengelolaan SDM. Merujuk pada teori perencanaan SDM, maka ada beberapa metode yang dipakai dalam merencanakan SDM, diantaranya adalah :

- 1) Metode tradisional, metode ini memperhatikan jumlah tenaga kerja serta jenis dan tingkat ketrampilan dalam organisasi.
- 2) Metode perencanaan terintegrasi, perencanaan berpusat pada visi srtategi. Visi tersebut dijadikan standar pencapaian.
- 3) Pengadaan tenaga pendidik, Pengadaan/ rekrutmen pengadaan adalah suatu proses kegiatan mengusahakan calon pendidik yang tepat sesuai dengan persyaratan yang telah ada ditetapkan dalam klasifikasi jabatan.⁶¹

⁶¹ Syarifuddin, *Guru profesional Implementasi dan Kurikulum*, (Jakarta: Ciputat Press, 2015), 8.

Pengelolaan tenaga pendidik merupakan proses pengelolaan sumber daya manusia yang potensial serta berperan dalam mewujudkan tujuan pendidikan nasional.⁶²

Pengelolaan tenaga pendidik adalah cara pengelolaan yang harus dilakukan secara menyeluruh dan berkesinambungan mulai dari tenaga pendidik melalui proses perencanaan, sumber daya manusia, perekrutan, seleksi, penempatan, pemberian kompensasi, penghargaan, pembinaan dan latihan/ pengembangan, dan pemberhentian. Semua itu dilakukan untuk membentuk dan mendapatkan hasil tenaga pendidik yang berkualitas sesuai dengan bidangnya masing-masing. Sebuah organisasi pendidikan seperti sekolah mempunyai hak untuk memilih dan melakukan seleksi untuk menerima tenaga pendidik. Hal ini dimaksudkan agar sekolah bisa lebih baik dan berkualitas sehingga siswa yang menjadi inputnya bisa berkualitas pula.

⁶² Mamduh M. Hanafi, *Manajemen*, (Yogyakarta: Unit Penerbitan dan Percetakan Akademi Manajemen Perusahaan, 2013), 30.

C. Kajian Terdahulu

1. Muhammad Isnaini, dosen IAIN Raden Fatah Palembang, melakukan studi evaluasi pelaksanaan pendidikan agama di Diniyah, Indonesia. Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif. Hasil penelitian ini adalah untuk mengetahui kedudukan dan eksistensi madrasah diniyah dalam masyarakat Indonesia. Penelitian ini juga secara spesifik dapat menjawab pertanyaan tentang pemahaman dan pengenalan masyarakat terhadap Madrasah Diniyah, fungsi penyelenggaraan pendidikan bagi masyarakat di Madrasah Diniyah, dan fungsi masyarakat pelaksana pendidikan agama di Madrasah Diniyah.⁶³

Jenis penelitian ini sama-sama merupakan penelitian kualitatif dan segmen penelitian adalah Madrasah Diniyah, sama seperti penelitian yang dilaksanakan oleh peneliti. Perbedaan dari yang peneliti lakukan adalah peneliti ini lebih pada aspek peran lembaga Madrasah Diniyah dalam peningkatan mutu dan juga hubungannya dengan

⁶³ Muhammad isnaini, *Studi Evaluasi Penyelenggaraan Pendidikan Keagamaan Diniyah di Indonesia* (Palembang: Tesis IAIN Raden Fatah, 2016).

masyarakat, namun peneliti mengambil bidang pendayagunaan tenaga pendidik.

2. Kajian tentang Pendidikan Keagamaan Madrasah Diniyah (Respon Masyarakat Terhadap Formalisasi Madrasah Diniyah) Karya Tim Peneliti Puslitbang Penda dan Keagamaan. Jenis Penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif. Hasil dari penelitian ini adalah mengetahui Partisipasi Masing-masing Golongan masyarakat yang mendukung kelangsungan Eksistensi Madrasah Diniyah, Untuk mengetahui kelompok masyarakat mana yang paling nampak dalam keikut sertaannya dalam memajukan Madrasah Diniyah dan untuk mengetahui Persepsi dan harapan masing-masing masyarakat pendukung madrasah Diniyah.⁶⁴

Jenis penelitian ini sama-sama merupakan penelitian kualitatif dan segmen penelitian adalah Madrasah Diniyah, sama seperti penelitian yang dilaksanakan oleh peneliti. Perbedaan dari yang peneliti lakukan adalah peneliti ini lebih pada aspek peran lembaga Madrasah Diniyah dalam

⁶⁴ Mudjahid AK, *Kajian Pendidikan Keagamaan Madrasah Diniyah: respon Masyarakat terhadap Formalisasi Madrasah Diniyah* (Jakarta: Puslitbang Pendidikan Agama dan Keagamaan, 2004).

hubungannya dengan masyarakat, namun peneliti mengambil bidang pendayagunaan tenaga pendidik.

3. Peran Madrasah Diniyah dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Agama Islam (Studi tentang peningkatan Mutu Pendidikan Agama Islam di Sekolah Menengah Pertama Nurul Jadid Paiton Probolinggo) Karya Rahmat Toyyib, UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, 2017. Hasil penelitian adalah tentang peran Madrasah Diniyah dalam peningkatan mutu Pendidikan Agama Islam.⁶⁵

Jenis penelitian ini sama-sama merupakan penelitian kualitatif dan segmen penelitian adalah Madrasah Diniyah, sama seperti penelitian yang dilaksanakan oleh peneliti. Perbedaan dari yang peneliti lakukan adalah peneliti ini lebih pada aspek peran lembaga Madrasah Diniyah dalam peningkatan mutu, namun peneliti mengambil bidang pendayagunaan tenaga pendidik.

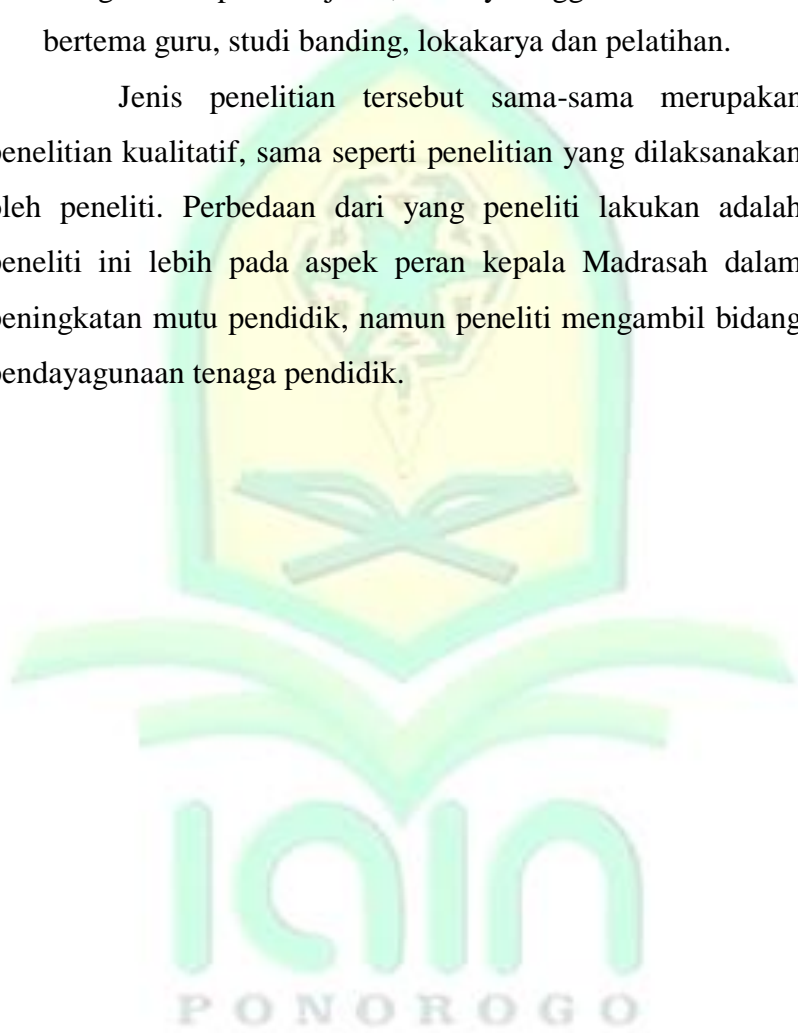
⁶⁵ Rahmat Toyyib, “Peran Madrasah Diniyah dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Agama Islam (Studi tentang peningkatan Mutu Pendidikan Agama Islam di Sekolah Menengah Pertama Nurul Jadid Paiton Probolinggo)”, *Tesis* (Malang: UIN Maulana Malik Ibrahim, 2017).

4. Penelitian berjudul "Kepemimpinan Kepala Sekolah Islam dalam Meningkatkan Kualitas Pendidik".⁶⁶ Fokus penelitian ini adalah gaya kepemimpinan kepala sekolah Islam dan strategi kepala sekolah Islam dalam meningkatkan kualitas tenaga pendidik, tujuan utamanya adalah memberikan layanan pendidikan yang bermutu tinggi. Dalam penelitian ini jenis penelitiannya adalah metode kualitatif, sedangkan jenis studinya adalah jenis pengumpulan datanya dengan menggunakan metode wawancara, observasi dan pencatatan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah sebagai pemimpin dengan karakteristik kepemimpinan transaksional memiliki fokus pada visi dan misi yang terstruktur dengan jelas. Kepala adalah disiplin, demokratis, bertanggung jawab, inovatif dan jujur dalam pekerjaannya, terbuka dan mampu membangun hubungan sosial yang baik dengan warga madrasah. Sementara itu, strategi kepemimpinan kepala sekolah Islam adalah memberikan kebijakan pendidikan untuk melakukan

⁶⁶ Asmi Faiqotul Himmah, "Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidik (studi kasus di MAN 1 Jember)", *Tesis* (Malang: UIN Malang, 2012).

penelitian lanjutan untuk meningkatkan kualitas pendidik, mengawasi pembelajaran, menyelenggarakan seminar bertema guru, studi banding, lokakarya dan pelatihan.

Jenis penelitian tersebut sama-sama merupakan penelitian kualitatif, sama seperti penelitian yang dilaksanakan oleh peneliti. Perbedaan dari yang peneliti lakukan adalah peneliti ini lebih pada aspek peran kepala Madrasah dalam peningkatan mutu pendidik, namun peneliti mengambil bidang pendayagunaan tenaga pendidik.



BAB III
PROFIL MADRASAH DINIYAH AL-BAZARIYYAH
TEMPURSARI WUNGU KABUPATEN MADIUN

A. Ikhtisar / Gambaran Umum

Penelitian dilakukan di Madrasah Diniyah Al-Bazariyyah Tempursari Wungu Madiun. Madrasah ini bertanggung jawab dalam penyelenggaraan pendidikan agama dilaksanakan di Yayasan Pondok Pesantren Al-Bazariyyah Madiun.

Tujuan dari program ini adalah merencanakan, menyelenggarakan, melaksanakan, memantau, dan mengevaluasi, serta memaksimalkan sumber daya manusia pengelola, guru dan siswa. Madrasah Diniyah Al-Bazariyyah terletak di gedung Pondok Pesantren Al-Bazariyyah, di Desa Tempursari, Kecamatan Wugu, Kabupaten Madiun, Jawa Timur, RT 08 RW 02. Batasan lokasi Madrasah Diniyah Al-Bazariyyah adalah sebagai berikut:

- a. Bagian Barat : Desa Pilang Bango Kecamatan Kartoharjo kota Madiun

- b. Bagian Timur : Desa Nglanduk Kecamatan Wungu Kabupaten Madiun
- c. Bagian Utara : Persawahan Dempelan Kecamatan Wungu Kabupaten Madiun
- d. Bagian Selatan : Persawahan Bantengan Kecamatan Wungu Kabupaten Madiun

B. Sejarah Pendirian

Madrasah diniyah Al-Bazariyyah berdiri pada tahun 4 juli 2008. Madrasah Diniyah Al-Bazariyyah berdiri di bawah naungan Yayasan Al-Bazariyyah Madiun. Penamaan Al-Bazariyyah diambil dari tokoh masyarakat yaitu KH. Imam Bazari yang memimpin pondok pesantren. Beliau lahir tahun 1945 dan wafat 2007.

Untuk melanjutkan perjuangan beliau keluarganya berinisiatif membuat pondok pesantren yang dinamai dengan Al-Bazariyyah terambil dari nama KH. Imam Bazari. Seiring perkembangan waktu, perkembangan pondok pesantren semakin meningkat dengan indikasi meningkatnya jumlah santri yang mengikuti pengajian di pesantren tersebut. Untuk lebih menertibkan pembelajaran yang ada maka pada 4 Juli 2008 di buatlah Madrasah Diniyah dengan nama yang sama

yaitu Madrasah Diniyah Al Bazariyyah. Ternyata respon masyarakat semakin baik dikarenakan keberadaan Pondok dan Madrasah Diniyah sangat dirasakan manfaatnya oleh masyarakat.

Aktifitas pondok pesantren di dalam masyarakat semakin berkembang, ini dibuktikan dengan berbagai macam kegiatan kemasyarakatan yang diadakan seperti manaqiban, berjanjen, nariyahan, tadarus alqur'an dan majlis taklim kemasyarakatan.

Media untuk menaungi semua kegiatan yang ada yang meliputi Pondok Pesantren, Madrasah Diniyah, Majelis Taklim maka pada Desember 2020 dibentuklah sebuah yayasan dengan nama "Yayasan Pesantren Al bazariyyah Madiun" yang mempunyai badan hukum kemenkumham.

C. Visi dan isi serta tujuan

1. Visi dan Misi

Madrasah

a. Visi Madrasah:

"Terbentuknya warga madrasah yang memiliki akhlakul-karimah berkeadilan di landasi beriman & bertaqwa, aktif, kreatif, trampil, cerdas, & berdaya guna."

b. Misi Madrasah:

- 1) Meningkatkan kualitas kehidupan masyarakat yang cerdas, sehat, berbudaya, religius, yang harmonis, serta membekali peserta didik untuk memiliki keteguhan akidah akhlak kemuliaan, keluasan, ilmu dan amal.
- 2) Membangun bakat, minat, dan potensi didik.
- 3) Menciptakan lingkungan madrasah yang indah, tertib, aman dan bersih.

2. Tujuan

Madrasah:

“Unggul dalam aktivitas, kreativitas, dan kualitas dengan berlandaskan iman dan taqwa kepada Allah SWT.”

D. Struktur Kepengurusan Madrasah Diniyah

Kegiatan usaha Madrasah Diniyah Al-Bazariyyah dikelola oleh pengurus yang terdiri dari jabatan-jabatan dalam struktur organisasi. Anggota pengurusnya berasal dari para santri senior Pondok Pesantren Al-Bazariyyah yang dinilai memiliki kemampuan untuk mengelola organisasi dan bertekad atau serius untuk berperan aktif dalam kepengurusan Madrasah Diniyah. Berikut ini merupakan susunan Dewan

Pengelola Madrasah Diniyah Al-Bazariyyah periode 2020-2021:

- a. Kepala Madrasah : Tahmid Masruri, S.Pd.I
- b. Waka. Kurikulum : Endah Wahyuni, S.Pd.
- c. Waka. Sarana Prasarana : Bayu Setyawan
- d. Sekertaris : Achmad Budairi, S.Ag.
- e. Bendahara : Ashfa Zakiya
- f. Kepala Tata Usaha : Zamrozi A.
- g. Staf : Aniq Ghozi
- h. Wali Kelas *I'dadiyah* : Bayu Setiawan
- i. Wali Kelas *Ula* : Asfa Zakiyah
- j. Wali Kelas *Wust a* : Maliha
- k. Wali Kelas *'Ulya* : Aniq Ghozi¹

Pihak yang berwenang menjadi komite manajemen wajib tetap menjalankan tugasnya dan mengemban tanggung jawab yang tinggi sesuai dengan jabatannya masing-masing. Adapun fungsi atau tanggung jawab masing-masing jabatan Komite Manajemen Madrasah diniyah Al-Bazariyyah:

1. Kepala sekolah Madrasah Diniyah

Adapun fungsi atau tugas yang harus dilaksanakan Kepala Madrasah diniyah Al-Bazariyyah adalah: a) Menjadi

¹ Lihat wawancara : No. 02/TM/I/09/2020.

manajer departemen manajemen Madrasah Diniyah; b) Mengambil tanggung jawab keseluruhan untuk proses pembelajaran; c) Memberikan motivasi bagi pendidik dan pendidik; d) Monitoring dan evaluasi kegiatan usaha Madrasah Diniyah; e) Upaya Madrasah Diniyah untuk mengembangkan institusi.

2. Wakil Kepala Kurikulum dan Pengajaran

Fungsi atau tanggung jawab *Vice President of Curriculum and Teaching* selama ini selalu didedikasikan untuk pengelolaan kegiatan belajar mengajar, seperti menyusun jadwal, membagi tugas mengajar bagi pendidik (ustadz), dan menyelenggarakan penilaian pembelajaran.

3. Wakil Kepala Madrasah Diniyah Bidang Kesiswaan

Fungsi atau tugas yang dijalankan adalah selalu bertanggungjawab terhadap pengelolaan santri, seperti membuat data santri, penerimaan santri baru (PSB), organisasi santri, aturan santri.

4. Bendahara Madrasah Diniyah (Madrasah Diniyah)

Mempunyai fungsi untuk bertanggungjawab dalam mengurus pengelolaan keuangan madrasah seperti pengelolaan uang santri (*Shahriyyah*), dan pembayaran *bisharah* bagi pendidik.

5. Wakil Kepala Bidang Administrasi dan Prasarana

Tugas yang harus dilaksanakan adalah:

- a) Bertanggung jawab atas hal-hal yang berkaitan dengan keluarga Madrasah Diniyah, seperti catatan dll.
 - b) Fasilitas manajemen, seperti ruang kelas, alat tulis, media pembelajaran, dll.
6. Staf Pegawai Madrasah Diniyah memiliki tugas atau tanggung jawab untuk selalu memberi bantuan terhadap panitia dan pengurus dalam setiap tugasnya.
7. Guru kelas Setiap guru kelas di Madrasah Diniyah memiliki tanggung jawab, dan selalu mengatur siswa sesuai kelas yang dipimpinnya, seperti mengisi rapor, kehadiran siswa, dll.²

E. Kondisi Fasilitas

Madrasah Diniyah Al-Bazariyyah belum memiliki gedung sendiri atau ruang kelas sendiri untuk kegiatan belajar mengajar. Selama ini kegiatan belajar mengajar bagi santri Madrasah Diniyah masih dilaksanakan di ruang kelas Pondok Pesantren Al-Bazariyyah. Selain itu, kantor Madrasah Diniyah

² Lihat wawancara : No. 03/TM/I/09/2020.

juga satu ruangan dengan kantor Pondok Pesantren Al-Bazariyyah (PPA). Situasi ini membuat ruang kantor pesantren sulit untuk dibuat rapi, bersih dan kondusif.³

F. Kondisi Santri

Para santri Madrasah Diniyah Al- Bazariyyah adalah santri yang tertarik dengan ilmu agama, baik yang tinggal di pesantren maupun di luar pesantren. Tabel berikut memperlihatkan rincian santri pada tiap kelas Madrasah Diniyah Al-Bazariyyah (MDA) tahun ajaran 2020-2021.⁴

Tabel 3.1 Rincian santri Madrasah Diniyah Al-Bazariyyah berdasarkan domisili

No.	Kelas	Domisili		Jumlah
		PPA	Luar PPA	
1	<i>I'dādiyyah</i>	22	20	42
2	<i>Ūla</i>	21	19	40
3	<i>Wuṣṭa</i>	24	21	45
4	<i>Ulyā</i>	17	13	30
Total		84	73	157

³ Lihat Observasi : No. 01/OB//09/2020.

⁴ Lihat wawancara : No. 04/TM/I/09/2020.

Berdasarkan data pada tabel terlihat bahwa santri berpendidikan di Madrasah Diniyah Al-Bazariyyah umumnya tinggal di Pondok Pesantren yaitu 54% (84 santri). Sementara itu yang berada diluar Pondok pesantren Albazariyyah yaitu 46% (73 santri) .

Tabel 3.2 Rincian santri Madrasah Diniyah PPA
berdasarkan jenis kelamin

No.	Kelas	Jenis Kelamin		Jumlah
		Laki-laki	Perempuan	
1	<i>I'dādiyah</i>	15	27	4
2	<i>Ūla</i>	8	32	4
3	<i>Wuṣṭā</i>	10	35	4
4	<i>'Ulyā</i>	19	11	3
Total		52	105	157

Berdasarkan data pada tabel di atas terlihat bahwa jumlah santri yang mengenyam pendidikan di Madrasah Diniyah yang berjenis kelamin perempuan, yaitu 105 siswa (61%). Serta 52 siswa laki-laki (39%).

G. Kondisi Pendidik

Pendidik (ustadz) Madrasah Diniyah Al Bazariyyah adalah guru, alumni pesantren, dan santri senior, kesemuanya ada yang akan bergelar magister, sarjana, dan orang-orang yang masih menempuh studi perguruan tinggi dalam berbagai disiplin ilmu. Rincian pendidik ini tercantum dalam tabel di bawah ini:⁵

Tabel 3.3 Rincian pendidik Madrasah Diniyah Al Bazariyyah berdasarkan jenis kelamin

Tahun Ajaran	Jenis Kelamin Pendidik		Jumlah
	Laki-laki	Perempuan	
2019/2020	6 orang	10 orang	16 orang
2020/2021	5orang	11 orang	16 orang

Berdasarkan data di tabel, terlihat bahwa dalam dua tahun terakhir, pendidik Madrasah Diniyah Al Bazariyyah sebagian besar adalah pendidik laki-laki, sedangkan perempuan lebih sedikit. Menurut kepala Madrasah Diniyah, hal ini karena

⁵ Lihat wawancara : No. 04/TM/I/09/2020.

calon pendidik laki-laki cenderung lebih mudah dijangkau dibandingkan dengan calon pendidik perempuan.

Tabel 3.4 Rincian pendidik Madrasah Diniyah berdasarkan tingkat pendidikan

Pendidik MDA	Tingkat Pendidikan	Jumlah	(%)
Tahun Ajaran 2019/2020	Pesantren	3 orang	18,7
	Masa Studi S2 (MPI)	0 orang	0,0
	Sarjana (PAI)	10 orang	62,6
	Masa Studi S1 (PAI)	3 orang	18,7
Total		16 orang	100
Tahun Ajaran 2020/2021	Pesantren	4 orang	25
	Masa Studi S2 (MPI)	2 orang	12,4
	Sarjana (PAI)	10 orang	62,6
	Masa Studi S1 (PAI)	0 orang	0,0
Total		16 orang	100

Berdasarkan data di tabel, terlihat bahwa dalam dua tahun akademik terakhir, hampir semua pendidik Madrasah Diniyah berlatar belakang pendidikan formal, hingga perguruan tinggi.

BAB IV

**PERAN KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH
DALAM PENDAYAGUNAAN TENAGA PENDIDIK DI
MADRASAH DINIYAH AL-BAZARIYYAH
TEMPURSARI WUNGU MADIUN**

A. Paparan Data

Madrasah diniyah Al-Bazariyyah merupakan lembaga pendidikan non formal yang banyak memberikan kontribusi pendidikan dan pengajaran secara terpadu, baik secara klasikal ataupun secara modern tentang pengetahuan agama Islam kepada para santri yang yang betul-betul ingin mendalami kajian agama Islam. Sebagaimana yang dikatakan kepala madrasah:

Kebanyakan santri-santri yang belajar di madrasah diniyah adalah santri-santri yang bermukim di pesantren , namun ada juga santri yang bermukim di perkampungan. Pendidikan dan pengajaran Madrasah Diniyah Al-Bazariyyah bertujuan memberikan pengetahuan agama secara mendalam, kemantapan dalam akidah dan kedalaman sepirtual untuk berperilaku terpuji, bertutur kata yang lembut dan berakhlakul karimah melalui jenjang pendidikan non formal yaitu madrasah diniyah. Pendidikan Madrasah Diniyah Al-Bazariyyah selain untuk memenuhi keinginan

masyarakat untuk menitipkan putranya mendalami pendidikan agama Islam, pendidikan madrasah diniyah juga bercita-cita untuk melahirkan kader-kader dakwah yang dapat meneruskan sejarah dan perjuangan agama Islam, menjadi panutan dan teladan teladan serta tulang punggung dalam sebuah keluarga.¹

Pendidikan dan pengajaran Madrasah Diniyah AL-Bazariyyah adalah pendidikan yang tidak mengikatkan pada model kurikulum tertentu, berdiri bebas dan mandiri dalam memilih pola dan pendekatan tanpa terikat dengan model-model tertentu. Pola dan pendekatan yang digunakan di madrasah diniyah Al-Bazariyyah adalah pola yang dianggap paling cocok untuk kondisinya dalam mencapai tujuan pendidikan dan pengajaran.

Kurikulum pendidikan Madrasah Diniyah Al-Bazariyyah bersifat sistematis, dinamis, dan tersusun sederhana, serta diatur secara sistematis menurut jenjang pendidikan. Sedangkan mata pelajaran Madrasah Diniyah merupakan hasil seleksi terkait mata pelajaran yang dikembangkan di Pondok Pesantren salafiyah di Jawa Timur.

¹ Lihat wawancara : No. 05/TM/I/09/2020.

Pengaturan tema dan metode pembelajaran didasarkan pada hasil rapat koordinasi Majelis asatidz yang dihadiri tokoh masyarakat setempat. Pada saat yang sama, untuk setiap mata pelajaran harus ditentukan sesuai dengan jenjang pendidikan masing-masing. Ustadz Tahmid Masruri menjelaskan bahwa:

Untuk tingkat *I'dādiyyah* mata pelajaran yang ditetapkan seperti: *Tajwīd, Aqidah 'awam, Juz 'Amma. awam, tuntunan salat, pego, al-Barzanji, al-Qur'an, hafalan juz 'amma.* Untuk tingkat *ūla* mata pelajaran yang ditetapkan seperti, *al-Aqīdah al-Islāmiyyah, Waṣayya, al-Mabādi', al-Qur'an, al-Barzanji, hafalan juz 30.* Untuk mata pelajaran yang ditetapkan pada jenjang *Wuṣṭa* adalah *Tanwīr al-Qāri, Khulāṣat Nūr al-Yaqīn, al-Mabādi al-Fiqhiyyah, al-Barzanji, al-Qur'an, hafalan surat pilihan.* Untuk jenjang kelas *'Ulya* terdiri dari *Nahwu, Sharaf, Kashīfat al-Sajā', Nūr al-zalām.* Sebagai faktor pendukung pendidikan Madrasah Diniyah, setiap hari malam Jum'at diadakan *Muhāẓarah* yang terdiri dari latihan *Khitabah, puisi, khutbah jum'at, tadarus Al-Qur'an, salawat Nabi, paktik 'ubudiyah.*²

Proses pembelajaran Madrasah Diniyah dilaksanakan dengan cara yang positif, interaktif, inspiratif, menyenangkan dan menantang, terlihat dari sistem dan media yang digunakan dalam proses pembelajaran. Metode pembelajaran yang digunakan di Madrasah Diniyah memilih metode yang paling

² Lihat wawancara : No. 06/TM/I/09/2020.

sesuai untuk setiap mata pelajaran dan jenjang pendidikan. Metode pembelajaran yang sering digunakan di tingkat *I'dādiyah* (persiapan) adalah ceramah/ demonstrasi dikarenakan tingkatan ini masih perlu banyak hafalan dan tanya jawab. Untuk jenjang *ula* (dasar) adalah hafalan, ceramah / demonstrasi dan tanya jawab. Karena pada tingkat *wustā* (menengah) lebih banyak hafalan dan kefahaman penalaran maka metode yang sering digunakan adalah ceramah/demonstrasi, diskusi kelompok, tanya jawab dan menghafal. Untuk jenjang pendidikan tingkat *'ulyā* (atas) santrinya lebih dewasa sehingga lebih matang dalam berfikir maka lebih dominan pada kefahaman penalaran atau interpretasi nilai. Pada jenjang ini metode yang sering digunakan lebih bervariasi seperti: diskusi kelompok ceramah/demonstrasi, , tanya jawab serta bahtsul masail. Karena pada jenjang *'ulyā* para santri sudah dianggap sudah memiliki kemampuan yang mendasar, maka santri dibiasakan untuk membuat tugas yang penyelesaiannya dapat dikerjakan dipustaka. Dan setiap akhir pembelajaran, santri diharuskan untuk bisa menerangkan dan memperktekkan hasil pelajarannya didepan kelas selayaknya seorang guru. Hal ini

untuk membekali santri agar nantinya setelah tamat tidak canggung dalam mengajarkan ilmu.

Standar kompetensi lulusan Madrasah Diniyah sebagai kriteria dasar penilaian dalam penentuan kelulusan pada tiap mata pelajaran, yang mencakup sikap, pengetahuan, dan ketrampilan. Memiliki kecerdasan, pengetahuan, kepribadian, akhlak mulia, serta ketrampilan untuk hidup mandiri.

Lulusan pendidikan Madrasah Diniyah mampu menerapkan nilai-nilai luhur dengan etika yang luhur, memperlakukan orang lain dengan sopan, serta dapat menjadi panutan dan teladan bagi manusia, serta dapat mempertahankan pedoman hidup *salaf al-Sālih*. Lulusan Madrasah Diniyah memiliki keilmuan dan keterampilan yang tinggi, serta dapat menguasai kajian Kitab Kuning secara mendalam sesuai kaidah dan ketentuan.

Oleh seorang kepala madrasah manajemen sumber daya manusia diakui sangat penting sekali dalam meningkatkan kualitas kinerja pegawainya, Karena setiap tenaga kerja ataupun fasilitas pendukung memiliki manfaat dan setiap sumber daya manusia memiliki kemampuan yang berbeda-beda.

Penerapan manajemen sumber daya manusia dalam arti pendayagunaan tenaga pendidik madrasah diniyah oleh kepala madrasah sebagai seorang manajer telah direspon sangat baik oleh tenaga pendidik. Mereka dengan rasa tanggung jawab dan secara profesionalisme sebagai tenaga pendidik telah melaksanakan tanggung jawab atau tugas yang dibagikan (*job discription*).

Adapun upaya kepala madrasah diniyah Al-Bazariyyah Tempursari Wungu Madiun dalam mengelola dan mendayagunakan pendidik adalah sebagai mana berikut:

1. Melakukan perencanaan sumber daya manusia dengan baik

Perencanaan merupakan pokok manajemen pendayagunaan sehingga seluruh kegiatan organisasi yang terkait, harus didasarkan kepada rencana tersebut. Karena dengan membuat perencanaan memungkinkan para pengambil keputusan untuk menggunakan sumber daya mereka secara berdaya guna dan berhasil guna. Setiap pemimpin dalam hal ini kepala madrasah sebagai seorang manajer harus menyadari arti pentingnya perencanaan. Oleh karena itu, kepala madrasah perlu mencurahkan perhatiannya untuk fungsi perencanaan ini. Bagi kepala madrasah, perencanaan berarti menentukan lebih dahulu program-program SDM yang akan membantu

pencapaian tujuan lembaga Madrasah Diniyah Al-Bazariyyah. Namun dalam proses penetapan tujuan memerlukan keterlibatan dan partisipasi aktif manajer SDM sesuai keahliannya.³

Di karenakan lembaga madrasah diniyah Al-Bazariyyah di bawah langsung naungan Yayasan Pondok Pesantren Al-Bazariyyah Wungu Madiun maka dalam pendayagunaan sumber daya manusia khususnya pendidik harus mendapat persetujuan dari pihak Yayasan. Ini wawancara kami dengan kepala madrasah diniyah AL-Bazariyyah ustadz Tahmid Masruri, S.Pd.I. tentang cara mendayagunakan tenaga pendidik di Madrasah Diniyah Al-Bazariyyah, sebagai berikut:

Manajemen pendayagunaan guru atau pendidik dilakukan melalui penyusunan dan penetapan kebutuhan pendidik itu sendiri. Pengadaan guru, penetapan besaran *bisharah*, penempatan, pemberian penghargaan, disiplin, dan pemberhentian. Semua dilakukan dengan perencanaan yang matang dan tentunya melibatkan pihak Yayasan Pondok Pesantren Al-Bazariyyah.⁴

³ Lihat wawancara : No. 06/TM/I/09/2020.

⁴ Lihat wawancara : No. 07/TM/I/09/2020.

Dalam lain hal peneliti juga menanyakan kepada Kepala Madrasah Diniyah Al-Bazariyyah tentang peran Kepala terhadap pendayagunaan pendidik di lingkungan Madrasah Diniyah, berikut komentarnya: “Sebagai manager sekaligus kordinator dan dinamisator artinya bahwa kepala madrasah sebagai pemimpin itu harus bisa mengelola pegawainya dalam segala hal, harus mampu memberikan contoh yang bagus, agar para bawahan juga meniru atasannya.”⁵

a. Pengadaan tenaga pendidik (*recruitmen*)

Pendayagunaan tenaga pendidik tergantung pada memperbaiki pengadaan atau *recruitmen*. Karena itu pendidik yang dibutuhkan oleh Madrasah Diniyah Al-Bazariyyah direkrut dengan melihat kemampuan yang dimiliki oleh pelamar / calon pendidik . Proses ini penting, karena kualitas pendidik nantinya tergantung pada kualitas pengadaanya. Rekrutmen berkaitan dengan mengembangkan cadangan calon pendidik sejalan dengan rencana pendayagunaan sumber daya manusia khususnya pendidik Madrasah Diniyah.

Perekrutan bagi pelamar yang telah mengajukan permohonan kepada madrasah diniyah dengan segala persyaratan yang telah ditentukan melalui kepala madrasah

⁵ Lihat wawancara : No. 08/TM/I/09/2020.

kemudian baru bisa ditetapkan kapan pelamar diterima atau tidak.

Langkah-langkah umum bagi pelamar dalam mengajukan lamaran untuk menjadi pendidik di lembaga madrasah diniyah Al-Bazariyyah adalah:

- a. Lamaran ditujukan kepada bagian tata usaha umum (sudah dalam bentuk map sesuai prosedur).
- b. Pegawai bagian tata usaha menyerahkan berkas pelamar yang sudah di setujui oleh kepala Tata Usaha kepada bagian Humas.
- c. Humas meneliti berkas-berkas si pelamar apakah lamaran sudah sesuai aturan rekrutmen, kalau sudah Humas menyetujui berkas tersebut, setelah itu Humas menyerahkan berkas kepada Kepala Madrasah Diniyah.
- d. Kepala Madrasah baru menyeleksi dari berbagai sudut latar belakang, baik alamat, lulusan sarjana, sekolah, sesuai bidang apa yang di butuhkan oleh Madrasah Diniyah Al-Bazariyyah Tempursari Wungu Madiun.

Gambaran umum dalam merekrut tenaga pendidik telah ditetapkan beberapa persyaratan, yaitu umum bagi pelamar, sebagai berikut:

- a. Ijazah akhir

- b. Pendidikan sesuai dengan bidangnya
- c. Pengalaman
- d. Sehat jasmani dan rohani
- e. Memakai Jilbab bagi pelamar perempuan

Kemudian jika pelamar telah memenuhi syarat-syarat administrasi yang telah ditetapkan oleh kepala madrasah maka diadakan seleksi dengan cara tes dan wawancara.

Menurut Ustadz Tahmid Masruri, S.Pd.I. mengatakan:

Saat ini persaingan semakin ketat dan kesempatan kerja semakin sempit. Banyak lulusan perguruan tinggi ingin mendaftar di berbagai lembaga pendidikan maupun institusi lainnya. Hal ini sulit karena banyak sekali tenaga-tenaga yang direkrut terlebih dahulu, dan akhirnya banyak lulusan baru yang menganggur dan terkadang tidak mendaftar / melamar sesuai bidang yang dipilihnya. Oleh karena itu, terjadi ketimpangan antara pencari kerja dengan tempat kerjanya. Bagi pemerintah, ini juga menjadi tantangan kerja, setidaknya dapat memberikan dan meningkatkan lapangan kerja bagi masyarakat sesuai dengan janjinya. Maka dari itu, sekarang, kendali kita selalu dekat dengan Allah, berdoa, dan berusaha untuk bangun dan sholat di malam hari, Insala Allah akan mempermudah apa yang kita minta, karena hanya Allah yang dapat merubah nasib baik dan kesialan kita, jangan hanya mengandalkan. di atasnya. Oleh karena itu, inilah ambisi / kunci kita, jika kita ingin menjadi orang sukses, kita harus berani berubah.⁶

⁶ Lihat wawancara : No. 09/TM/I/09/2020.

b. Proses seleksi

Setelah menyelesaikan proses pengadaan karyawan sebagai calon pendidik, proses selanjutnya adalah proses seleksi calon pendidik. Seleksi mengacu pada proses pengumpulan data untuk tujuan mengevaluasi secara hukum dan memutuskan siapa yang harus ditunjuk sebagai individu yang akan mengikuti tes selanjutnya.

Proses seleksi juga sangat penting, karena melalui proses ini akan diperoleh pendidik dengan kapabilitas yang sesuai dengan kebutuhan madrasah. Setelah tim seleksi menemukan beberapa pelamar yang lolos seleksi, mereka melakukan tes dan wawancara dengan pelamar yang berminat. Tes dan wawancara dilakukan oleh ketua atau tim yang ditunjuk berdasar surat keputusan kepala madrasah. Apabila pelamar telah lulus seleksi atau telah diangkat menjadi pendidik, maka akan diterbitkan Surat Keterangan (SK).

c. Pelatihan dan pengembangan

Dari perspektif fungsi pelatihan dan pengembangan, jenis pelatihan dan pengembangan ini adalah proses pendayagunaan terpenting yang dapat membantu memastikan

bahwa tenaga pendidik memiliki pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan mereka secara efektif, memikul tanggung jawab baru, dan beradaptasi dengan perubahan kondisi.

Fokus dari pelatihan ini adalah untuk mengajjar pendidik dimaksud bagaimana melakukan pekerjaan mereka dan membantu mereka memperoleh pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk kinerja yang efektif. Pengembangan berfokus pada pembangunan pengetahuan dan keterampilan anggota organisasi sehingga mereka siap untuk mengemban tanggung jawab dan tantangan baru. Dikatakan:

Tujuan utama dari pelatihan dan pengembangan adalah untuk mengatasi kekurangan sumber daya manusia akibat kemungkinan kekurangmampuan dalam melaksanakan pekerjaan sambil mencoba memeliharanya untuk meningkatkan produktivitas. Dalam kerangka Madrasah Diniyah Al-Bazariyyah untuk pembinaan dan pengembangan seluruh pegawai, upaya telah dilakukan, seperti mengajak pegawai mengikuti kursus, pendidikan, pelatihan, workshop, seminar, dll, untuk menunjang tingkat pengetahuan pendidik. Serta melakukan studi kinerja kelembagaan di lembaga yang dianggap lebih maju.⁷

d. Penilaian prestasi kerja

⁷ Lihat wawancara : No. 10/TM/I/09/2020.

Untuk melaksanakan prestasi kerja pegawai pada lembaga pendidikan madrasah diniyah Al-Bazariyyah dapat dilihat dari tiga aspek sebagai berikut:

- a. Kemampuan dalam bidang manajemen, artinya pegawai dapat mengelola tugas-tugas yang telah menjadi tugas pendidik di madrasah diniyah.
- b. Dapat melaksanakan tugas pokok dan fungsinya dengan baik, atau memiliki jiwa profesional dan disiplin, tidak hanya dapat memberikan ilmu bagi diri sendiri, tetapi mempunyai kemampuan mentransfer ilmu kepada siswa atau santri Madrasah Diniyah.
- c. Seorang pendidik penuh semangat atau semangat dalam bekerja, karena terkadang ada seorang pendidik yang malas. Mereka memiliki kemampuan tetapi tidak ada kemauan.

Hal ini dapat dilihat dari hasil wawancara Ustadz Tahmid Masruri, S.Pd.I. dengan peneliti bahwa dalam mengevaluasi kinerja pegawai yaitu dari perspektif target kinerja pegawai, dimungkinkan untuk menetapkan kontrak kerja berdasarkan jabatan sebagai guru, bekerja sesuai criteria

dan tugas pokok dan fungsinya, dan pencapaian evaluasi terendah bernilai baik.⁸

Selain itu, wawancara dengan Ustadz Zamrozi A. selaku kepala TU adalah sebagai berikut:”Sebagai atasan, kami memiliki yang disebut buku catatan kinerja tenaga pendidik, dari perspektif kepemimpinan, catatan kinerja berbeda, dan setiap individu memiliki tingkatan yang berbeda.”⁹ Selain itu, peneliti juga mewawancarai Ustadzah Endah Wahyuni, S.Pd. selaku wakil kepala bidang kurikulum yang isinya sebagai berikut: “Evaluasi kinerja didasarkan pada rencana kinerja tingkat individu dengan mempertimbangkan tujuan, pencapaian, hasil dan manfaat, serta perilaku karyawan, evaluasi kinerja bersifat obyektif, terukur, dilakukan secara bertanggung jawab, dan partisipatif serta transparan.”¹⁰

e. Kesejahteraan tenaga pendidik

Masalah kesejahteraan bagi karyawan sangat kompleks, namun bagi karyawan dan lembaga madrasah itu sendiri menjadi isu yang paling penting. Karena adanya sebuah

⁸ Lihat wawancara : No. 11/TM/I/09/2020.

⁹ Lihat wawancara : No. 01/ZA/VI/09/2020.

¹⁰ Lihat wawancara : No. 01/EW/XII/09/2020.

kesejahteraan seperti ini, karyawan akan lebih termotivasi untuk bekerja.

Hasil wawancara peneliti dengan bendahara madrasah Ustadzah Ashfa Zakiya menyatakan:

Selain gaji bulanan, pengaturan tunjangan tenaga pendidik dan pegawai di madrasah diniyah Al-Bazariyyah juga berupa tunjangan tambahan menjelang Idul Fitri. Selebihnya tidak terlepas dari nilai ibadah kepada Allah SWT, karena sebagai bentuk pengabdian khususnya di lembaga pendidikan, ibadah menjadi kebutuhan mukmin. Saat kita tidak berbuat baik dalam bekerja, maka bekerja yang kita kerjakan kurang keberkahannya dan sebaliknya.”¹¹

- f. Membangun dan meningkatkan hubungan kerja yang efektif

Setelah madrasah memperoleh jumlah karyawan atau tenaga pendidik yang diperlukan, maka madrasah harus menjaga mereka, memberi penghargaan kepada mereka dan berusaha untuk menyediakan kondisi kerja yang menarik sehingga mereka merasa seperti di rumah sendiri di tempat kerja. Sebagai bagian dari tugas ini, lembaga harus membangun dan memelihara hubungan kerja yang efektif dengan guru. Kepala madrasah Ustadz Tahmid Masruri, S.Pd.I.

¹¹ Lihat wawancara : No. 01/AZ/XII/09/2020.

asangat menekankan pentingnya kerjasama dan hubungan yang baik antar guru dan pihak lembaga beliau mengatakan:

Dalam pengelolaan dan mendayagunakan sumber daya baik guru dan karyawan, hubungan kerja yang baik harus selalu dijalin. Begitu pula dengan langkah-langkah yang dilakukan oleh Madrasah Diniyah Al-Bazariyyah Tempursari Wungu Madiun telah terjalin kerjasama yang baik, tidak saling meragukan tetapi berusaha menjalin kekeluargaan, sehingga terjalin persatuan dan keterbukaan satu sama lain.¹²

B. Pembahasan

Pendayagunaan tenaga pendidik tidak bisa terlepas dari sumber daya manusia yang mempunyai keahlian baik dalam suatu organisasi atau lembaga pendidikan, artinya unsur manusia memegang peranan penting dalam menjalankan aktivitas untuk mencapai tujuan. Untuk memperoleh kondisi yang lebih baik, perlu dilakukan pengelolaan sumber daya manusia dengan berbagai cara. Bakat yang memadai dapat menciptakan sumber daya manusia berkualitas tinggi yang setia dan berprestasi. Manajemen pendayagunaan sumber daya manusia merupakan pekerjaan pembinaan dan pengelolaan sumber daya manusia dalam suatu organisasi khususnya di

¹² Lihat wawancara : No. 12/TM/I/09/2020.

lingkungan madrasah diniyah Al-Bazariyyah Tempursari Wungu Madiun, agar dapat berfikir dan bertindak sesuai dengan kebutuhan madrasah tersebut.¹³

Berdasar hasil penelitian peran kepala Madrasah Diniyah Al-Bazariyyah dalam pendayagunaan pendidik di lingkungan Madrasah Diniyah Al-Bazariyyah sebagai berikut:

1. Melakukan perencanaan sumber daya manusia yang baik
2. Pengadaaan tenaga pendidik (*recruitmen*);
3. Proses seleksi;
4. Pelatihan dan pengembangan;
5. Penilaian prestasi kerja;
6. Peningkatan kesejahteraan;
7. Membangun dan meningkatkan hubungan kerja yang efektif.

Hal ini berkesesuaian dengan teori bahwa seorang kepala madrasah adalah memiliki tugas sebagai seorang administrator dan sekaligus seorang supervisor.¹⁴ Bahwa melakukan perencanaan, rekrutmen, seleksi, pengembangan dan pelatihan serta penilaian kinerja adalah tugas dan fungsi

¹³ Henry, simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi ke – 3, (Yogyakarta: Aditya Media, 2015), 123.

¹⁴ M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2012), 106.

dari seorang kepala madrasah.

Roham dan Ahmadi menyatakan bahwa dalam sebuah lembaga pendidikan harus dikembangkan suasana kerjasama yang efektif dengan memberikan penghargaan dan pengakuan atas kemampuan setiap pegawai.¹⁵ Lebih lanjut diatakan bahwa seorang kepala sekolah hendaknya mampu membantu menyelesaikan masalah-masalah dengan kemampuan sendiri. Termasuk dalam hal ini mendorong kemampuan dalam hal peningkatan kesejahteraan dalam rangka menciptakan kinerja yang baik.¹⁶

Pendidik Madrasah Diniyah memang sengaja didampingi oleh alumni Pondok Pesantren Al-Bazariyyah, yakni orang-orang yang memiliki karisma dan pengaruh yang signifikan bagi masyarakat. Madrasah Diniyah langsung ditangani oleh seorang kepala yang bijaksana, adil dan karismatik, yang alim akan khasanah keilmuan, kaya akan wawasan pendidikan agama dan memiliki jaringan yang sangat luas. Hal ini terlihat dari latar belakang pendidikannya di pesantren dan meneruskan keperguruan tinggi negeri amupun

¹⁵ Ahmad Roham & Abu Ahmadi, *Pedoman Penyelenggaraan Administrasi Pendidikan Sekolah*, (Jakarta: Bumi Akasara, 2012), 89.

¹⁶ Ibid. 90.

swasta. Rekrutmen tenaga pendidikan Madrasah Diniyah adalah tenaga pendidik yang memiliki profesionalisme tersendiri seperti diungkapkan oleh Abdur Rohman Shaleh bahwa seorang guru harus 1. berniat dan siap menjadi guru yang berhasil 2. menguasai materi pelajaran 3. menguasai cara penyampaian 4. menciptakan suasana yang menyenangkan, dan 5. peduli pada peserta didik secara individual .¹⁷

¹⁷ Abdurrahman Shaleh Abdullah, *Teori-teori Pendidikan Berdasarkan Al-Qur'an*, (Bandung: Rineka Cipta, 2016), 65.

BAB V

**STRATEGI KEPALA MADRASAH DALAM
PENDAYAGUNAAN TENAGA PENDIDIK DI
MADRASAH DINIYAH AL-BAZARIYYAH
TEMPURSARI WUNGU MADIUN**

A. Paparan Data

Strategi kepala madrasah Diniyah Al-Bazariyyah dalam pendayagunaan tenaga pendidik dijelaskan dalam paparan dalam langkah-langkah sebagai berikut:

1. Perekrutan Tenaga Pendidik

Hasil wawancara peneliti Kepala Madrasah Diniyah menjelaskan:

Ada tiga alasan atau alasan untuk mempekerjakan tenaga pendidik di Madrasah Diniyah Al-Bazariyyah, yaitu: Pertama, Jika jumlah tenaga pengajar yang tersedia tidak mencukupi melaksanakan kegiatan pembelajaran masih kekurangan tenaga. Kedua, melakukan pemberdayaan siswa. Ini adalah praktik prinsip bahwa semua siswa yang tinggal di asrama memiliki kewajiban dasar, yaitu, "mengaji atau belajar. Ketiga, alasan perekrutan tenaga pendidik di Madrasah Diniyah adalah untuk selalu menjalin hubungan antara pengelola pondok pesantren dengan alumni. Untuk berperan dengan mensyaratkan alumni

PPA, alumni tersebut dinilai mampu mengajar dan mengikuti kegiatan (KBM) yang relatif dekat dengan lokasi PPA, serta berperan aktif di Madrasah Diniyah.¹

Mengenai waktu pelaksanaan, Penanggung Jawab Madrasah Diniyah mengemukakan bahwa waktu perekrutan tenaga pendidik di Madrasah Diniyah terbagi menjadi dua bagian, bagian pertama adalah waktu antara akhir tahun ajaran dan awal tahun ajaran berikutnya. Kedua, jika kepala Madrasah Diniyah menerima instruksi atau perintah dari pengasuh PPA.² Jika ini terjadi, maka meskipun itu terjadi di tengah tahun ajaran, manajer Madrasah Diniyah akan melaksanakan instruksi atau perintah. Hal senada diungkapkan Kepala dan Wakil kepala Bidang Kurikulum dan Pengajaran Madrasah Diniyah, yakni:

Tidak ada panitia khusus yang menangani rekrutmen tenaga pendidik. Hal ini dilakukan karena metode perekrutan tenaga pendidik di Madrasah Diniyah informal atau berbasis keluarga. Namun tetap ada tim seleksi. Sedangkan penanggung jawab rekrutmen tenaga pendidik di Madrasah Diniyah adalah pengurus PPA dan pimpinan serta karyawan bagian manajemen Madrasah Diniyah. Para pengasuh juga bertanggung jawab merekrut tenaga kependidikan Madrasah Diniyah karena

¹ Lihat wawancara : No. 13/TM/I/09/2020.

² Lihat wawancara : No. 14/TM/I/09/2020.

dialah penanggung jawab semua kegiatan. Kepala Madrasah Diniyah bertanggung jawab untuk merekrut pendidik Madrasah Diniyah, karena ini adalah kelompok yang dipercaya perawat untuk mengelola operasi Madrasah Diniyah. Menurut penanggung jawab Madrasah Diniyah, pengasuh dan pengurus Madrasah Diniyah memiliki beberapa persyaratan untuk pendidik Madrasah Diniyah. Hal ini juga dibenarkan oleh salah seorang tenaga pendidik dari Madrasah Diniyah, seraya mengemukakan bahwa persyaratan calon tenaga pendidik di Madrasah Diniyah telah ditetapkan, salah satunya calon tenaga pendidik Madrasah Diniyah berstatus lulusan pesantren lainnya.”³

2. Pembagian Tugas

Ustadz Tahmid Masruri, S.Pd.I. dalam wawancara mengatakan:

Pembagian tugas pendidik Madrasah Diniyah dilakukan melalui metode kekeluargaan, yaitu melalui diskusi antara penanggung jawab pengurus Madrasah Diniyah dan staf dengan calon pendidik terkait. Model yang diadopsi dalam penugasan Madrasah Diniyah sebagai pendidik adalah bahwa pendidik bertanggung jawab atas pengawasan mata pelajaran, bukan guru kelas.⁴

Alasan diambilnya kebijakan ini adalah pengelola Madrasah Diniyah menyadari bahwa setiap pendidik

³ Lihat wawancara : No. 02/TM/II/09/2020.

⁴ Lihat wawancara : No. 15/TM/I/09/2020.

memiliki kemampuan atau ketrampilan yang berbeda. Selain itu, dengan menggunakan model ini diharapkan siswa akan bosan hanya di bawah pengajaran / pendidikan pendidik (jika menggunakan model guru kelas).

Pengelola Madrasah Diniyah juga menyediakan semua pendidik di awal atau pertengahan setiap tahun ajaran dengan persyaratan mengajar untuk pendidik yang baru saja direkrut tahun ajaran ini di bawah bimbingan pengasuh PPA. Alasan dikeluarkannya surat lamaran itu adalah karena pemerintah Madrasah Diniyah berusaha secara resmi mengajukan permohonan bagi para pendidik untuk mengajar di Madrasah Diniyah. Guru Madrasah Diniyah juga menggunakan beban mengajar terbesar, yaitu empat jam kelas dalam seminggu. Hal ini dilakukan untuk menghindari kejenuhan dan kepenatan para pendidik Madrasah Diniyah. Selain itu juga mengatur beban mengajar minimal bagi setiap pendidik Madrasah Diniyah dalam seminggu.

3. Pemberian Gaji bagi Pendidik

Lebih lanjut Ustadz Tahmid Masruri menyampaikan:

Pengurus Madrasah Diniyah juga memberikan kompensasi kepada para pendidik Madrasah Diniyah. Menurut penanggung jawab Madrasah Diniyah,

santunan yang diberikan kepada tenaga pendidik Madrasah Diniyah bukanlah gaji atau gaji tenaga pendidik, melainkan semacam tunjangan, sebagai bentuk ucapan terima kasih dari pengurus kepada tenaga pendidik Madrasah Diniyah.⁵

Para pendidik Madrasah Diniyah menyebutkan santunan yang diberikan kepada pendidik Madrasah Diniyah dalam bentuk uang. Penanggung jawab Madrasah Diniyah menyatakan santunan ustadz diberikan dalam bentuk uang, karena uang dianggap lebih fleksibel daripada kebijakan sebelumnya yang diberikan oleh pengelola Madrasah Diniyah berupa perlengkapan toilet. Sabun mandi, pasta gigi, sampo, dll.

4. Pembinaan dan pengembangan pendidik.

Kegiatan pembinaan dan pengembangan tenaga pendidik Madrasah Diniyah untuk kegiatan internal dan eksternal. Setiap awal tahun ajaran, kegiatan bimbingan dan pengembangan tenaga kependidikan yang dilakukan oleh pengelola Madrasah Diniyah, termasuk kegiatan internal Madrasah Diniyah, dilakukan dalam bentuk pembinaan kepada seluruh tenaga pendidik Madrasah Diniyah.

⁵ Lihat wawancara : No. 16/TM/I/09/2020.

Kepala Madrasah Diniyah mencontohkan, ada beberapa kendala terkait pembinaan dan pengembangan tenaga kependidikan Madrasah Diniyah Al-Bazariyyah , termasuk menentukan materi atau keterampilan yang akan diberikan kepada tenaga pendidik dalam kegiatan pembinaan dan atau pengembangan tersebut. Hal ini terjadi karena sulit bagi pengelola untuk mengetahui kekurangan atau kekurangan pendidik Madrasah Diniyah.

Menurut penanggung jawab Madrasah Diniyah, penyebab kesulitan ini adalah manajemen Madrasah Diniyah tidak bisa menilai dengan baik kinerja pendidik. Penilaian terhadap kinerja pendidik Madrasah Diniyah tidak terorganisir serta tidak tertulis karena tidak adanya standar kerja pendidik yang ditetapkan secara resmi dan tertulis yang menjadi tolok ukur dalam proses penilaian kinerja pendidik tersebut.⁶

5. Membebas tugaskan atau Memberhentikan Pendidik

Jika ustadz mengundurkan diri kepada kepala Madrasah Diniyah secara tertulis atau non-tertulis atau secara lisan, guru dibebaskan atau dipecat pada Madrasah Diniyah. Para pendidik Madrasah Diniyah seringkali mengajukan pengunduran diri dengan alasan

⁶ Lihat wawancara : No. 17/TM/I/09/2020.

yang beragam, yaitu karena pendidik yang bersangkutan tidak lagi tinggal di Pondok Pesantren dan sekitarnya (para pendidik pindah tempat tinggal), selain itu karena tugas pendidik yang bersangkutan cukup berat atau kegiatan di luar madrasah Diniyah, sehingga mereka tidak lagi menghabiskan waktu mengajar di Madrasah Diniyah. Kepada para pendidik yang menawarkan diri untuk mengundurkan diri, pengelola Madrasah Diniyah memberikan uang bisyaroh sebagai bentuk ungkapan terima kasih kepada para pendidik yang bersangkutan dengan Madrasah Diniyah secara keseluruhan.⁷

B. Pembahasan

Berdasar paparan data tentang strategi kepala madrasah diniyah Al-Bazariyah dalam mendayagunakan tenaga pendidik, telah dilakukan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Perekrutan dan Penempatan Tenaga Pendidik

Ada tiga atau alasan dasar mempekerjakan pendidik di Madrasah Diniyah. Pertama, jika Madrasah Diniyah kekurangan pendidik. Kedua, melaksanakan pemberdayaan santri di Pondok pesantren. Ketiga, untuk selalu menjalin

⁷ Lihat wawancara : No. 18/TM/I/09/2020.

komunikasi yang baik antara alumni atau lulusan Pondok Pesantren.

Kepala Madrasah Diniyah membagi waktu perekrutan tenaga pendidik menjadi dua periode, yaitu selang waktu antara akhir tahun pelajaran dan awal tahun pelajaran, serta waktu pengasuh Pondok pesantren memberikan tugas atau instruksi rekrutmen kepada pengelola Madrasah Diniyah. Jika demikian, beberapa pihak tertentu juga dapat menjadi pendidik di Madrasah Diniyah, yang terjadi pada pertengahan tahun ajaran atau pertengahan tahun ajaran. Kepala Madrasah Diniyah tentu saja harus menanggung konsekuensi perekrutan pendidik. Salah satunya adalah dengan mengatur ulang jadwal mengajar bagi tenaga pendidik.

Mengenai waktu pelaksanaan, jika rekrutmen tenaga pendidik dilakukan antara akhir tahun ajaran dan awal tahun ajaran, hal ini tidak akan merepotkan pengurus Madrasah Diniyah, karena periode ini memang pengelola Madrasah Diniyah disini untuk masa yang akan datang. baru Tahun ajaran (tahun ajaran berikutnya) mengatur jadwal mengajar untuk pendidik. Berbeda jika pendidik direkrut pada pertengahan tahun ajaran atau selama tahun ajaran. Hal ini akan menimbulkan kesulitan bagi pengelola Madrasah Diniyah

(terutama yang bertanggung jawab atas kursus dan tenaga pendidik), salah satunya adalah melakukan perubahan atau perubahan jadwal pengajaran tenaga pendidik yang saat ini sedang dilaksanakan atau dilaksanakan oleh Madrasah Diniyah. Manajemen Madrasah Diniyah belum membentuk komite yang secara khusus bertanggung jawab untuk merekrut pendidik. Sementara penanggung jawab perekrutan tenaga pendidik di Madrasah Diniyah adalah pengasuh Pondok pesantren, pimpinan Madrasah Diniyah beserta jajarannya.

Pengurus Pondok pesantren ikut serta dalam perekrutan tenaga pendidik Madrasah Diniyah karena merupakan penanggung jawab keseluruhan kegiatan Pondok pesantren (termasuk kegiatan dan kegiatan Madrasah Diniyah selain Madrasah Diniyah (seperti kegiatan pengajian selain Madrasah Diniyah). Pada saat yang sama, karena parpol adalah parpol pengurus Madrasah Diniyah yang dipercaya oleh pengasuh Pondok pesantren, maka pimpinan Madrasah Diniyah beserta jajarannya bertanggung jawab atas rekrutmen tenaga pendidik.

Untuk menentukan individu yang akan direkrut sebagai pendidik, telah dilakukan pembahasan pimpinan dan pengurus (pengurus Madrasah Diniyah) atau wali Pondok pesantren dan kedua belah pihak. Dengan kata lain, proses seleksi perekrutan

tenaga pendidik Madrasah Diniyah dilakukan secara bersahabat dan informal. Meski begitu, aspek yang perlu diperhatikan dalam rekrutmen yang ideal, yakni kemampuan calon tenaga pendidik.

Mengenai pembagian tugas atau penempatan tenaga pendidik, untuk menentukan mata pelajaran yang ingin diajarkan masing-masing calon guru juga dilakukan antara pimpinan dan staf jurusan manajemen Madrasah Diniyah dan masing-masing tenaga pendidik terkait.

Model yang digunakan dalam tugas pendidik Madrasah Diniyah bukanlah guru kelas, tetapi guru mata pelajaran. Kepala Madrasah Diniyah memberikan tanggung jawab kepada setiap pendidik sesuai dengan bidang profesi yang dikuasai oleh masing-masing pendidik. Hal ini sangat relevan atau sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Piet A. Sah *the right man on the right place*, Ini berarti menempatkan orang yang tepat di tempat atau posisi yang tepat.⁸

2. Pemberian kompensasi bagi Pendidik

⁸ Piet A. Sahertian, *Konsep Dasar & Teknik Supervisi Pendidikan dalam Rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Bandung: Rineka Cipta, 2015), 47.

Kepala Madrasah Diniyah memberikan kompensasi kepada pendidik. Penanggung Jawab Madrasah Diniyah menegaskan bahwa santunan bagi pendidik bukan dimaksudkan sebagai gaji atau gaji pendidik Madrasah Diniyah, melainkan sebagai bentuk rasa syukur dan terima kasih kepada manajemen Madrasah Diniyah atas dedikasinya terhadap para pendidik.

Bentuk santunan untuk pendidik Madrasah Diniyah berupa uang tunai. Besaran atau besaran santunan harus disesuaikan dengan tugas dan jabatan masing-masing pendidik. Penanggung jawab Madrasah Diniyah mengungkapkan bahwa hal itu dilakukan atas dasar prinsip dalam ajaran Islam yang bermakna. “imbalan yang diperoleh oleh seseorang sesuai dengan kepayahan orang tersebut”.⁹

Soal teori yang dikemukakan oleh Marihot Tua Effendi Hariandja¹⁰ Dapat disimpulkan bahwa kompensasi yang diberikan manajemen Madrasah Diniyah kepada tenaga pendidik sudah termasuk dalam jenis kompensasi langsung,

⁹ Lihat wawancara : No. 19/TMI/09/2020.

¹⁰ Marihot Tua Efendi Hariandja, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian, dan Peningkatan Produktivitas Pegawai)*, (Jakarta: Grasindo, 2013), 87.

karena kompensasi terkait langsung dan disesuaikan dengan kinerja masing-masing pendidik.

3. Pembinaan dan pengembangan pendidik

Kegiatan pembinaan dan / atau pengembangan tenaga pendidik Madrasah Diniyah untuk kegiatan internal dan eksternal. Administrator Madrasah Diniyah menyelenggarakan pelatihan dan pengembangan guru di setiap awal tahun ajaran, termasuk kegiatan di dalam Madrasah Diniyah. Acara ini dilakukan dalam bentuk pembinaan kepada seluruh tenaga kependidikan Madrasah Diniyah yang diisi dengan ceramah dari Pengasuh pondok pesantren dan pihak lainnya.

Ibrahim Bafadal percaya bahwa pembinaan dan / atau rencana pengembangan harus dilaksanakan melalui langkah-langkah sistematis untuk meningkatkan profesionalisme, seperti mengidentifikasi cacat atau kelemahan dan menentukan apa yang dianggap perlu untuk mengatasinya.¹¹

4. Pembebasan tugas atau memberhentikan pendidik

Di Madrasah Diniyah, kebijakan melepas atau memberhentikan pendidik juga diterapkan. Jika pendidik yang

¹¹ Ibrahim Bafadal, *Supervisi Pengajaran (Teori dan Aplikasinya dalam Rangka Pembinaan Profesional Guru)*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), 65-66.

relevan mengundurkan diri kepada manajer Madrasah Diniyah secara tertulis atau tidak tertulis atau lisan, pendidik Madrasah Diniyah akan dibebaskan atau diberhentikan.

Pendidik Madrasah Diniyah seringkali mengajukan pengunduran diri dengan alasan yang sama atau sama, yaitu karena pendidik yang bersangkutan memiliki tingkat dukungan yang rendah. Berdasarkan fenomena keluar atau tidaknya pendidik Madrasah Diniyah, terlihat bahwa pembebasan atau pemberhentian pendidik Madrasah Diniyah hanya dapat dilakukan setelah pendidik tersebut mengundurkan diri. Pengelola Madrasah Diniyah percaya bahwa pendidik tidak akan menjadi pendidik Madrasah Diniyah selamanya, dan pasti akan mengundurkan diri karena sebagian besar pendidik Madrasah Diniyah adalah pendatang dari luar daerah.



BAB VI

KENDALA DAN SOLUSI DALAM PENDAYAGUNAAN TENAGA PENDIDIK DI MADRASAH DINIYAH AL- BAZARIYYAH TEMPURSARI WUNGU MADIUN

A. Paparan Data

Upaya pendayagunaan tenaga pendidik di Madrasah Diniyah Al-Bazariyyah tidak dapat dihindarkan dari adanya kendala, dan setiap kendala oleh kepala madrasah diniyah dicarikan alternatif solusi penyelesaian dari kendala-kendala yang ada, yaitu:

1. Kendala dalam Pendayagunaan Tenaga Pendidik di Madrasah Diniyah Al-Bazariyyah Tempursari Wungu Madiun
 - a. Faktor-faktor dari dalam diri sendiri guru

Guru belum mempunyai kualitas yang tinggi dalam kesadarannya untuk mengutamakan mutu guna pengembangan diri, kurang termotivasinya guru untuk memiliki program terbaik pemberdayaan diri, tertanamnya rasa tidak berdaya dan tidak mampu untuk membangun serta mengembangkan profesinya secara berkelanjutan.

b. Ekonomi yang belum stabil dan masih rendah

Perkembangan berkelanjutan atas kemampuan finansial mereka sendiri terbatas, memberi mereka banyak dana, yang mengurangi kemampuan finansial mereka untuk mengembangkan guru.

c. Tingkatan sosial dari guru sendiri

Masih rendahnya penghargaan di masyarakat terhadap profesi ustadz/guru, kurangnya partisipasi masyarakat dalam upaya mengembangkan profesi guru, serta minimnya fasilitas sosial bagi pengembangan profesi guru.

d. Faktor budaya kerja

Budaya kerja merupakan simbol dari sebuah keberhasilan yang akan dicapai pada puncaknya, rendahnya budaya kerja berorientasi mutu sehingga para guru bekerja seadanya dan semaunya.

2. Solusi dari Kendala yang dihadapi dalam Pendayagunaan Tenaga Pendidik di Madrasah Diniyah Al-Bazariyyah Tempursari Wungu Madiun

Beberapa faktor pendorong sebagai solusi dalam meningkatkan daya guna dan kompetensi ustadz / guru di Madrasah Diniyah Al-Bazariyyah antara lain:

a. Faktor-faktor dari pendidik

Pendidik yang bertugas sebagai pelaksana kegiatan proses pembelajaran bertugas mengarahkan, memberikan informasi, membimbing serta merubah situasi kelas menjadi situasi yang sangat menyenangkan sehingga tujuan dan proses pembelajaran dapat tercapai dengan sempurna. Guru merupakan salah satu komponen terpenting dalam dunia pendidikan. Ruh pendidikan sesungguhnya terletak dipundak guru. Baik buruknya atau berhasil tidaknya pendidikan hakikatnya ada ditangan guru. Sebab sosok guru memiliki peranan yang strategis dalam “mengukir” peserta didik menjadi pandai, cerdas, terampil, bermoral, dan berpengetahuan luas dan berbudi pekerti yang luhur. Kepala Madrasah menjelaskan:

Bahwa dorongan dan dukungan dari kepala madrasah diniyah dengan dukungan yang optimal akan membantu meningkatkan kompetensi guru dan mampu bersaing dikancah pendidikan. Guru dan kepala madrasah harus menciptakan hubungan yang harmonis dan dinamis sehingga satu sama lain saling mendukung. Karena jika sudah satu sama lain mendukung maka gurupun akan mampu mengemban tugasnya dengan baik dan penuh rasa tanggung jawab serta profesional.¹²

b. Ekonomi yang belum stabil dan masih rendah

Kepala Madrasah mengatakan :

¹² Lihat wawancara : No. 20/TM/I/09/2020.

Bahwa terbatasnya kemampuan finansial untuk secara berkelanjutan mengembangkan diri, banyaknya pembiayaan kepada mereka sehingga mengurangi kemampuan ekonomis untuk mengembangkan keguruannya. Maka perlu dicarikan alternative peningkatan gaji bagi pendidik dengan skema kerjasama dengan wali santri dan pengembangan koperasi Madrasah Diniyah.¹³

c. Tingkatan sosial dari guru sendiri

Kepala Madrasah menjelaskan:

Bahwa masih rendahnya penghargaan di masyarakat terhadap profesi ustadz/guru, kurangnya partisipasi masyarakat dalam upaya mengembangkan profesi guru, serta minimnya fasilitas sosial bagi pengembangan profesi guru menjadi salah satu penyebab kualitas pendidik maka perlu adanya pemahaman yang baik kepada masyarakat betapa pentingnya peran seorang guru bagi terselenggaranya PBM yang optimal.¹⁴

d. Faktor sarana dan prasarana

Sarana dan prasarana sangat penting dalam bidang pendidikan karena merupakan sarana untuk memajukan

¹³ Lihat wawancara : No. 21/TM/I/09/2020.

¹⁴ Lihat wawancara : No. 22/TM/I/09/2020.

pendidikan. Sarana dan prasarana pendidikan dapat digunakan untuk secara langsung maupun tidak langsung mendukung terwujudnya proses pengajaran di lembaga untuk mencapai tujuan pendidikan. Kepala Madrasah Diniyah mengatakan:

Bahwa masalah fasilitas merupakan masalah yang sangat penting dalam pendidikan, maka dalam pembaharuan pendidikan kita harus bersama-sama memperbaharui baik segi fisik sekolah (madrasah) meliputi gedung dan sarana lainnya maupun pada masalah dominan yaitu alat peraga (sebagai salah satu alat untuk menjelaskan dalam menyampaikan materi pendidikan).¹⁵

e. Murid atau peserta didik (santri)

Kepala Madrasah Diniyah mengatakan: “Siswa adalah objek untuk menerima informasi dari guru, atau bahkan siswa dapat menjadi sumber informasi. Di era globalisasi sekarang ini sudah saatnya guru terbuka terhadap informasi yang disampaikan oleh siswa.”¹⁶

B. Pembahasan

Kepala madrasah sebagai pemimpin di lembaga pendidikan di Madrasah Diniyah Al-Bazariyyah berusaha mencari solusi dari setiap kendala -kendala yang ada, faktor-

¹⁵ Lihat wawancara : No. 23/TM/I/09/2020.

¹⁶ Lihat wawancara : No. 24/TM/I/09/2020.

faktor dari dalam diri sendiri guru yang belum mempunyai kualitas yang tinggi dalam kesadarannya untuk mengutamakan mutu guna pengembangan diri, harus dimotivasi agar guru memiliki program terbaik dalam pemberdayaan diri, tertanamnya rasa mampu untuk membangun serta mengembangkan profesinya secara berkelanjutan.

Ekonomi yang belum stabil dan masih rendahnya kemampuan finansial untuk secara berkelanjutan mengembangkan diri, dan banyaknya pembiayaan kepada mereka sehingga mengurangi kemampuan ekonomis untuk mengembangkan keguruannya diberikan solusi oleh kepala dengan berbagai alternatif mulai dari peningkatan penghasilan dari sumber yang halal dan pengembangan koperasi santri.¹⁷

Masih rendahnya penghargaan di masyarakat terhadap profesi ustadz/guru, kurangnya partisipasi masyarakat dalam upaya mengembangkan profesi guru, serta minimnya fasilitas sosial bagi pengembangan profesi guru harus mulai dikikis dengan adanya ajang silaturahmi antar wali santri dan masyarakat dengan pemangku PPA dan Madrasah Diniyah Al-Bazariyah sehingga tercipta sebuah pemahaman yang baik.

¹⁷ Ahmad Roham & Abu Ahamdi, *Pedoman Penyelenggaraan Administrasi Pendidikan Sekolah*, (Jakarta: Bumi Akasara, 2012), 90.

Budaya kerja merupakan simbol dari sebuah keberhasilan yang akan dicapai pada puncaknya, rendahnya budaya kerja berorientasi mutu sehingga para guru bekerja seadanya dan semauanya menjadi sebuah pekerjaan rumah bagi kepala madrasah dalam membangun *ghirah* perjuangan.¹⁸

Sarana dan prasarana sebagai sarana untuk memajukan pendidikan. Sarana dan prasarana pendidikan dapat digunakan untuk secara langsung maupun tidak langsung mendukung terwujudnya proses pengajaran di lembaga untuk mencapai tujuan pendidikan. Oleh karena itu masalah fasilitas merupakan isu yang sangat penting dalam dunia pendidikan, sehingga dalam pembaharuan pendidikan kita harus bersama-sama memperbaharui aspek fisik sekolah (madrasah), termasuk gedung dan fasilitas lainnya, dan pokok permasalahan yaitu alat peraga (sebagai salah satunya). Menjelaskan bahan ajar dan siswa adalah objek penerimaan informasi dari guru, bahkan siswa dapat menjadi sumber informasi. Pada akhirnya akan sangat terkait terhadap konsep dan hakekat tujuan hidup dalam proses pendidikan .¹⁹

¹⁸ M. Suparta, Herry Noer Aly, *Metodologi Pengajaran Islam*, (Jakarta: PT Amissoo Jakarta, 2012), 72.

¹⁹ H. Sanusi Uwes, *Visi dan Pondasi Pendidikan dalam Prespektif Islam*, (Jakarta: Tiara Wacana, 2014), 11.

BAB VII

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang diuraikan pada bab sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Peran kepemimpinan kepala madrasah dalam pendayagunaan tenaga pendidik di Madrasah Diniyah Al-Bazariyyah Tempursari Wungu Madiun.

Guna memaksimalkan potensi tenaga pendidik di Madrasah Diniyah Al-Bazariyyah, maka peran kepala madrasah sebagai seorang manajer, motivator dan supervisor telah melakukan: a) Melakukan perencanaan sumber daya manusia yang baik, b) Pengadaan tenaga pendidik (*recruitmen*), c) Proses seleksi, d) Pelatihan dan pengembangan, e) Penilaian prestasi kerja, f) Peningkatan kesejahteraan, dan g) Membangun dan meningkatkan hubungan kerja yang efektif.

2. Strategi kepala madrasah dalam pendayagunaan tenaga pendidik di Madrasah Diniyah Al-Bazariyyah Tempursari Wungu Madiun.

Kepala Madrasah Diniyah Al-Bazariyyah telah mengambil langkah-langkah sebagai strategi pendayagunaan tenaga pendidik, yakni: a) Perekrutan dan penempatan tenaga pendidik sesuai kompetensi, b) Pemberian kompensasi, c) Proses pelepasan atau pemberhentian tenaga pendidik secara adil dan transparan, d) pembinaan dan pengembangan pendidik.

- 3 Kendala dan solusi dalam pendayagunaan tenaga pendidik di Madrasah Diniyah Al-Bazariyyah Tempursari Wungu Madiun.

Faktor-faktor yang dapat menghambat strategi yang diterapkan oleh Kepala Madrasah Diniyah dalam peningkatan pemberdayaan tenaga pendidik, yaitu: faktor internal guru, ekonomi yang labil, tingkat sosial guru, partisipasi masyarakat, minimnya strategi pengembangan profesi guru, minimnya fasilitas sosial untuk pengembangan profesi guru, dan minimnya faktor budaya kerja. Dalam strategi pendidikan Madrasah Diniyah Al-Bazariyyah bagi tenaga pendidik, faktor-faktor yang dapat menjadi solusi / pendorong antara lain: faktor

guru, dorongan dan dukungan kepala madrasah, faktor sarana dan prasarana,

B. Saran

Atas dasar hasil penelitian serta kesimpulan yang telah diuraikan pada bagian sebelumnya, peneliti mengajukan beberapa saran sebagai berikut:

1. Pengelola Madrasah Diniyah Al-Bazariyyah harus terus berupaya meningkatkan kualitas manajemen pendidik di lembaganya, misalnya dalam hal pembinaan dan pengembangan guru. Kepala Madrasah Diniyah harus mengambil langkah sistematis untuk membimbing dan melatih pendidik, seperti mengidentifikasi kekurangan atau kelemahan, mengidentifikasi pembinaan dan/atau rencana pengembangan yang diperlukan untuk mengatasinya, menetapkan tujuan pelaksanaan pembinaan dan/atau rencana pengembangan, merancang dan menentukan materi atau keterampilan dan media yang sesuai untuk digunakan dalam kegiatan pembinaan dan / atau pengembangan, merancang dan menentukan metode yang tepat untuk digunakan dalam kegiatan pembinaan dan / atau pengembangan, menetapkan bentuk dan instrumen yang

tepat untuk digunakan dalam kegiatan pembinaan dan atau pengembangan, menyusun dan mengalokasikan anggaran untuk kegiatan pembinaan dan atau pengembangan, melaksanakan kegiatan pembinaan dan atau pengembangan sesuai dengan materi, metode dan media yang telah ditetapkan sebelumnya, mengukur tingkat keberhasilan dari kegiatan pembinaan dan atau pengembangan, serta menetapkan program tindak lanjut dari kegiatan pembinaan dan atau pengembangan tersebut.

Hal-hal tersebut penting untuk dilaksanakan karena merupakan faktor pendukung dalam upaya pencapaian sasaran program dari Madrasah Diniyah yang telah ditetapkan, yakni realisasi penyelenggaraan pendidikan keagamaan Islam secara optimal, baik dalam perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan, maupun dalam hal evaluasi, serta tercapainya pemberdayaan sumber daya manusia secara maksimal, baik pengurus, pengajar, maupun santri.

2. Pemerintah terkait harus selalu memberikan bimbingan dan supervisi atas pengelolaan pendidik yang bermutu dan bermutu tinggi kepada pengelola Madrasah Diniyah dan penyelenggara pendidikan sejenis.

3. Seluruh lapisan masyarakat harus senantiasa memberikan dukungan spiritual dan material pada Madrasah Diniyah dan kepada lembaga pendidikan yang sejenis agar pendidikan agama khususnya di masyarakat dapat dikelola dengan baik.
4. Bagi peneliti selanjutnya, saran yang dapat diberikan berkaitan dengan Madrasah diniyyah Al Bzariyyah Tempursari Wungu Madiun agar mengambil penelitian dari sisi lain dengan harapan dapat memberikan masukan lebih banyak terhadap Madrasah diniyyah tersebut sehingga Madrasah diniyyah Al Bazariyyah dapat terus berkembang lebih maju.



DAFTAR KEPUSTAKAAN

Al-Qur'an:

Soenarjo, R.H.A. *Al-Qur'an dan Terjemahnya*. Jakarta : Depag RI. 2011.

Hendra, Endang. *Al-Qur'an dan Terjemah*. Bandung: PT Cordoba International Indonesia. 2012.

Buku:

Abdurrahman, Mulyono. *Psikologi Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta, 2012.

Abdullah, Shaleh, Abdurrahman. *Teori-teori Pendidikan Berdasarkan Al-Qur'an*. Bandung: Rineka Cipta, 2016.

Ahmadi, Abu dan Roham, Ahmad. *Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan Sekolah*. 88-90. Jakarta: Bumi Aksara, 2012.

Aly, Noer, Herry, Suparta. *Metodologi Pengajaran Agama Islam*. Jakarta: PT Amisco Jakarta, 2012.

Amin, Headri. *Peningkatan Mutu Terpadu Pesantrendan Madrasah Diniyah*. Jakarta: Diva Pustaka, 2014.

Amiruddin, Dkk. *Manajemen Pendidikan Berbasis Sekolah*. Ciputat: Quantum Teaching (Ciputat Press Group, Cet-1), 2013.

Asmani, Makmur, Jamal. *Supervisi Pendidikan Sekolah*. Jogjakarta: Diva Press, 2012.

Arsyad, Azhar. *Pokok Manajemen: Pengetahuan Praktis Bagi Pimpinan dan Eksekutif*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2012.

Asrul, Syafaruddin. *Kepengawasan Pendidikan*. Bandung: Citapustaka Media, 2014.

- Atmodiwiro, Soebagio. *Manajemen Pendidikan Indonesia*. Jakarta: Ardadizya Zaya, 2011.
- Biklen, Bogdan, C., Robert. *Qualitative Research for Education; AN Introduction to Theory and Methods*. Boston: Allyn and Bacon, Inc., 2011.
- Bafadal, Ibrahim. *Supervisi Pengajaran (Teori dan Aplikasinya dalam Rangka Pembinaan Profesional Guru)*. Jakarta: Bumi Aksara, 2011.
- Casteter, W.B. *The Personal Fuction in Education Administration*. New York: Maac Millan Publishing Co, Inc., 2014.
- Danim, Sudarwan. *Visi Baru Manajemen Sekolah*. Bandung: PT Bumi Aksara, 2014.
- Daryanto. *Administrasi Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta, 2015.
- Daulay, Putra, Haidar. *Dinamika Pendidikan Islam di Asia Tenggara*. Jakarta: Rineka Cipta, 2017.
- Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Edisi ke-4. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama. 2010.
- Direktorat Pendidikan Keagamaan & Pondok Pesantren Dirjen. Kelembagaan Agama Islam. *Pedoman Administrasi Madrasah Diniyah*. Sidoarjo: Kantor Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur, 2014.
- Dirgantoro. *Menejemen Strategik, Konsep, Kasus dan Implementasi*. Jakarta: Grasindo, 2011.

- Fatah, Nanang. *Konsep Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) & Dewan Sekolah*. Bandung: Bani Quraisy, 2011.
- Guba & Lincoln. *Effective Evaluation*. 39-44.228-266. San Fransisco: Jossey-Bass Publishers, 2011.
- Hanafi, Mamduh, M. *Manajemen*. Yogyakarta: Unit Penerbitan dan Percetakan Akademi ManajemenPerusahaan, 2013.
- Hariadi, Bambang. *Strategi Manajemen*. Malang: Bayumedia Publishing, 2015.
- Hariandja, Efendi, Tua, Marihot. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian dan Peningkatan Produktivitas Pegawai)*. Jakarta: Grasindo, 2013.
- Harjani, Hefni dan Munzier, Suparta. *Metode Dakwah*. Jakarta: Rahmat Semesta, 2016.
- Lofland. *Analyzing Social Setting: A Guide to Qualitative Observation and Analysis*. Belmont: Wadsworth Publishing Company, 2011.
- Mudjahid AK. *Kajian Pendidikan Keagamaan Madrasah Diniyah: Respon Masyarakat terhadap Formalisasi Madrasah Diniyah*. Jakarta: Puslitbang Pendidikan Agama dan Keagamaan. 2004.
- Muhaimin. *Paradigma Pendidikan Islam, Upaya Mengefektifkan Pendidikan Agama Islam*. Bandung: RemajaRosdaKarya, 2014.
- Mulyasa, E. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Kontek Menyukkseskan MBS dan KBK*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2011.

- . *Kurikulum Berbasis Kompetensi Konsep karakteristik dan Implementasi*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2014.
- Permadi, Dadi. *Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dan Komite Sekolah*. Bandung: PT. Sarana Panca Karya Nusa, 2015.
- Purwanto, Ngilim, M. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2012.
- Qomar, Mujamil. *Manajemen Pendidikan Islam*. Malang: Pratama, 2012.
- R., Fred, David. *Manajemen Strategi, Edisi Sepuluh*. Jakarta: Salemba Empat, 2015.
- Randall S., Schuuller. *Personel and Human Resource Management*. New York University: Kellogg Borkvard, 2013.
- Richard B. Robinson, Jr. & John A. Pearce II. *Manajemen Strategis-Formulasi, Implementasi dan Pengendalian*. Jakarta: Salemba Empat, 2018.
- Robbin Coutler dan Stephen P. Mary. *Manajemen*. Jakarta: Prenhallindo, 2017.
- Roham, Ahmad & Ahmadi, Abu. *Pedoman Penyelenggaraan Administrasi Pendidikan Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara. 2012.
- Ruswandi, Uus dkk. *Pengembangan Kepribadian Guru*. Bandung: Cv. Insan, 2010.
- Sahertian, A., Piet. *Konsep Dasar & Teknik Supervisi Pendidikan dalam Rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung: Rineka Cipta, 2015.

- Sanjaya, Wina. *Strategi Pembelajaran*. Jakarta: Kencana Predia Media Group, 2012.
- Sanjaya, Wina. *Strategi Pembelajaran Berorientasi Standar Proses Pendidikan*. Jakarta: Kencana Prenada Media, 2016.
- Sari Knopp Biklen & Robert C. Bogdan. *Qualitative Research for Education; An introduction to theory and methods*. Boston: Allyn and Bacon, Inc., 2012.
- Shadily, Hassan & Echols, M., John. *Kamus Indonesia-Inggris*. Jakarta : PT. Gramedia, 2017.
- Sirait, A.F, James, Stoner. *Manajemen*. Jakarta: Erlangga, 2011.
- Simamora, Henry. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Aditya Media, 2015.
- S.J. Taylor & Robert C. Bogdan. *Introduction to Qualitative Research Methods*. New York: John Wiley, 2010.
- Sukamti, Umi. *Managemen Personalia Sumber Daya Manusia*. Jakarta: P2LPTK Dikti Depdikbud, 2011.
- Sulistiyorini. *Manajemen Pendidikan Islam*. Tulungagung: Elkaf, 2011.
- Syarifuddin. *Guru Profesional Implementasi dan Kurikulum*. Jakarta: Ciputat Press, 2015.
- Tim Penyusun Kamus Besar Bahasa Indonesia. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka, 1990.
- Tim Penyusun. *Kamus Bahasa Indonesia*. Jakarta: Pusat Bahasa, 2011.

- Uwes, Sanusi, H. *Visi dan Pondasi Pendidikan*. Jakarta: Perspektif Islam, 2010.
- Wahjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada. 2010.
- Wahjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: PT Raja Grafindo, 2013.
- Wheelen, L., Thomas dan Hunger, J., David. *Manajemen Strategis*, terjemahan: Julianto Agung S, Cet. 16, Yogyakarta: Andi, 2012.
- Williams, Chuck. *Management*. United States of America: South-Western College Publishing, 2012.
- Yuniarsih, Tjutju. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Teori Aplikasi dan Isu Penelitian*. Bandung: Alfa Beta, 2017.
- Zain, Aswan, Djamaroh, Bahri, Syaiful. *Strategi Belajar Mengajar*. Jakarta: Rineka Cipta, 2012.
- Tesis:**
- AK., Mudjahid. “*Kajian Pendidikan Keagamaan Madrasah Diniyah: Respon Masyarakat terhadap Formalisasi Madrasah Diniyah.*” Tesis. Jakarta: Puslitbang Pendidikan Agama dan Keagamaan. 2014.
- Himmah, Faiqotul, Asmi . “*Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidik (studi kasus di MAN 1 Jember.*” Tesis. Malang: Tesis UIN Malang. 2012.

- Isnaini, Muhammad. *“Studi Evaluasi Penyelenggaraan Pendidikan Keagamaan Diniyah di Indonesia.” Tesis.* Palembang: IAIN Raden Fattah. 2016.
- Toyyib,Rahmat. *“Peran Madrasah Diniyah dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Agama Islam (Studi tentang peningkatan Mutu Pendidikan Agama Islam di Sekolah Menengah Pertama Nurul Jadid Paiton Probolinggo).” Tesis.* Malang: UIN Maulana Malik Ibrahim. 2017.

Peraturan / Undang-Undang:

Peraturan Menteri Agama Reuplik Indonesia Nomor 29 Tahun 2014 tentang Kepala Madrasah, BAB II Pasal 3.

Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003. *Tentang Sistem Pendidikan Nasional.* Jakarta.

