

**PERAN KEPALA MADRASAH DALAM MENINGKATKAN DAYA
SAING PENDIDIKAN DI MADRASAH DINIYAH
AL-HASAN BANARAN GEGER MADIUN**

SKRIPSI



Oleh:

NENY ADELIYA KUSUMAWATI

NIM. 206190051

**JURUSAN MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
FAKULTAS TARBIYAH DAN ILMU KEGURUAN
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PONOROGO
TAHUN 2023**

ABSTRAK

Kusumawati, Neny Adeliya. 2023. *Peran Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Daya Saing Pendidikan di Madrasah Diniyah Al-Hasan Banaran Geger Madiun.* **Skripsi.** Jurusan Manajemen Pendidikan Islam, Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan, Institut Agama Islam Negeri Ponorogo. Pembimbing: Nur Rahmi Sonia M.Pd.I.

Kata Kunci: *Kepala Madrasah, Daya Saing, Madrasah Diniyah*

Di era persaingan yang berkembang pesat ini, jumlah madrasah diniyah baru semakin bertambah. Hal ini tentu diperlukan peran kepala madrasah untuk meningkatkan daya saing agar madrasah diniyah dapat terus eksis. Kepala madrasah memiliki peran terutama memberikan panutan dan tanggung jawab yang baik kepada semua *stakeholder*, sehingga dapat meningkatkan daya saing pendidikan di Madrasah Diniyah Al-Hasan Banaran Geger Madiun.

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini : (1) Untuk mengetahui dan menganalisis peran kepala madrasah sebagai leader dalam meningkatkan daya saing pendidikan di Madrasah Diniyah Al-Hasan, (2) Untuk mengetahui dan menganalisis peran kepala madrasah sebagai manager dalam meningkatkan daya saing pendidikan di Madrasah Diniyah Al-Hasan, (3) Untuk mengetahui dan menganalisis peran kepala madrasah sebagai supervisor dalam meningkatkan daya saing pendidikan di Madrasah Diniyah Al-Hasan.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus. Sedangkan teknik analisis data yang digunakan yaitu model Miles, Huberman, dan Saldana yang meliputi Pengumpulan data, kondensasi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan.

Hasil penelitian ini adalah (1) Peran kepala madrasah sebagai leader dalam meningkatkan daya saing pendidikan di Madrasah Diniyah Al-Hasan yaitu dengan menjabarkan visi ke dalam misi, merumuskan tujuan dan target mutu madrasah, melakukan analisis peluang, tantangan, kekuatan, serta kelemahan madrasah diniyah, transparan dalam penggunaan anggaran, dalam pengambilan keputusan selalu melibatkan bawahan, menciptakan komunikasi yang baik, menjaga dan menciptakan lingkungan kerja yang efektif, (2) Dalam meningkatkan daya saing pendidikan di madrasah diniyah peran kepala madrasah sebagai manager yaitu perencanaan program dan kegiatan yang dilaksanakan pada awal menjabat dan semester seperti perencanaan program terkait program pembelajaran, tahfidz dan banjari. Selanjutnya mengorganisasikan program dan kegiatan yaitu dengan melibatkan seluruh elemen madrasah dan yang berkepentingan untuk mendukung dan berpartisipasi dalam pelaksanaan kegiatan di madrasah diniyah, selanjutnya menggerakkan bawahannya agar bawah ikut serta terlibat dalam program dan kegiatan dan yang terakhir yaitu *controlling* dilakukan untuk membantu kepala madrasah mengetahui hambatan-hambatan yang ditemui dalam melakukan program dan kegiatan, (3) Peran kepala madrasah sebagai supervisor dalam meningkatkan daya saing di Madrasah Diniyah Al-Hasan yaitu untuk merangsang ustaz/ustazah menjalankan tugas sesuai bidangnya masing-masing, berusaha mengadakan dan melengkapi sarana dan prasarana, membuat madrasah diniyah yang nyaman dan menarik, mempengaruhi dan mengawasi ustaz/ustazah, dan yang terakhir membina bawahan.



LEMBAR PERSETUJUAN

Skripsi atas nama saudari :

Nama : Neny Adeliya Kusumawati

NIM : 206190051

Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam

Fakultas : Tarbiyah dan Ilmu Keguruan

Judul Penelitian : Peran Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Daya Saing Pendidikan di Madrasah Diniyah Al-Hasan Banaran Geger Madiun

Telah diperiksa dan disetujui untuk diuji dalam ujian munaqosah.

Pembimbing

NUR RAHMI SONIA, M.Pd.I

NIDN. 2023069101

Ponorogo, 20 Februari 2023

Mengetahui,

Ketua

Jurusan Manajemen Pendidikan Islam

Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan

Institut Agama Islam Negeri Ponorogo

Dr. ATHOK FUADI, M. Pd

NIP. 197611062806041004



**KEMENTERIAN AGAMA RI
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PONOROGO
PENGESAHAN**

Skripsi atas nama saudara:

Nama : Neny Adeliya Kusumawati
NIM : 206190051
Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam
Fakultas : Tarbiyah dan Ilmu Keguruan
Judul Penelitian : Peran Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Daya Saing Pendidikan di Madrasah Diniyah Al-Hasan Banaran Geger Madiun

Telah dipertahankan pada sidang munaqosah di Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan Institut Agama Islam Negeri Ponorogo pada:

Hari : Selasa
Tanggal : 28 Februari 2023

dan telah diterima sebagai bagian dari persyaratan untuk memperoleh gelar Sarjana Pendidikan pada:

Hari : Kamis
Tanggal : 2 Maret 2023


Ponorogo, 2 Maret 2023

Mengesahkan

Dekan Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan

Institut Agama Islam Negeri Ponorogo



Dr. H. Moh. Munir, Lc., M.Ag. 
NIP. 198807051999031001

Tim Penguji :
Ketua Sidang : Ulum Fatmahanik, M.Pd.
Penguji I : Dr. Athok Fu'adi, M.Pd.
Penguji II : Nur Rahmi Sonia, M.Pd.I.



P O N O R O G O

SURAT PERSETUJUAN PUBLIKASI

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Neny Adeliya Kusumawati
NIM : 206190051
Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam
Fakultas : Tarbiyah dan Ilmu Keguruan
Judul Skripsi : Peran Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Daya Saing Pendidikan di Madrasah Diniyah Al-Hasan Banaran Geger Madiun

Menyatakan bahwa naskah skripsi 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 menjadi tanggung jawab penulis.

Ponorogo, 4 Maret 2023
Penulis



Neny Adeliya Kusumawati
NIM. 206190051



PERNYATAAN KEASLIAN PENULISAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Neny Adeliya Kusumawati
NIM : 206190051
Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam
Fakultas : Tarbiyah dan Ilmu Keguruan
Judul Penelitian : Peran Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Daya Saing Pendidikan di Madrasah Diniyah Al-Hasan Banaran Geger Madiun

Dengan ini, menyatakan dengan sebenarnya bahwa skripsi yang saya tulis ini adalah benar-benar merupakan hasil karya saya sendiri, bukan merupakan pengambil-alihan tulisan atau pikiran orang lain yang saya aku sebagai hasil tulisan atau pikiran saya sendiri.

Apabila di kemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan skripsi ini hasil jiplakan, maka saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut.

Ponorogo, 21 Februari 2023

Yang membuat pernyataan



Neny Adeliya Kusumawati

NIM. 206190051

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL	i
ABSTRAK	ii
LEMBAR PERSETUJUAN PEMBIMBING	iii
LEMBAR PENGESAHAN.....	iv
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI.....	v
LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN	vi
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR	xi
BAB I : PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Fokus Penelitian.....	11
C. Rumusan Masalah	12
D. Tujuan Penelitian	12
E. Manfaat Penelitian	12
F. Sistematika Pembahasan	13
BAB II : KAJIAN PUSTAKA.....	15
A. Kajian Teori	15
1. Peran Kepala Madrasah	15
a. Pengertian Kepala Madrasah	16
b. Tanggung Jawab, Peran dan Fungsi Kepala Madrasah	17
c. Peran Kepala Madrasah sebagai Leader, Manager dan Supervisor	31
1) Peran Kepala Madrasah sebagai Leader	31
2) Peran Kepala Madrasah sebagai Manager	34
3) Peran Kepala Madrasah sebagai Supervisor	38
2. Daya Saing Pendidikan	43
a. Konsep Daya Saing	43
b. Dimensi Daya Saing	45
c. Indikator Daya Saing	46
d. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Daya Saing.....	49
3. Konsep Madrasah Diniyah.....	51
a. Pengertian Madrasah Diniyah.....	51
b. Sejarah Madrasah Diniyah.....	52

c. Dasar Pelaksanaan Madrasah Diniyah.....	54
d. Tujuan dan Fungsi Madrasah Diniyah.....	56
e. Jenis-Jenis Madrasah Diniyah.....	58
B. Kajian Penelitian Terdahulu	60
BAB III : METODE PENELITIAN	67
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian	67
B. Lokasi dan Waktu Penelitian	68
C. Data dan Sumber Data	69
D. Teknik Pengumpulan Data.....	72
E. Teknik Analisa Data	74
F. Pengecekan Keabsahan Penelitian	77
G. Tahap Penelitian.....	80
BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN	82
A. Gambaran Umum Latar Belakang	82
1. Sejarah Madrasah Diniyah Al-Hasan.....	82
2. Letak Geografis Madrasah Diniyah Al-Hasan.....	83
3. Visi dan Misi Madrasah Diniyah Al-Hasan.....	83
4. Struktur Organisasi Madrasah Diniyah Al-Hasan	84
5. Keadaan Guru dan Siswa Madrasah Diniyah Al-Hasan.....	85
6. Sarana dan Prasarana Madrasah Diniyah Al-Hasan	86
B. Deskripsi Data.....	87
1. Peran Kepala Madrasah sebagai Leader dalam Meningkatkan Daya Saing di Madrasah Diniyah Al-Hasan Banaran Geger Madiun	87
2. Peran Kepala Madrasah sebagai Manager dalam Meningkatkan Daya Saing di Madrasah Diniyah Al-Hasan Banaran Geger Madiun	105
3. Peran Kepala Madrasah sebagai Supervisor dalam Meningkatkan Daya Saing di Madrasah Diniyah Al-Hasan Banaran Geger Madiun	116
C. Pembahasan.....	128
1. Peran Kepala Madrasah sebagai Leader dalam Meningkatkan Daya Saing di Madrasah Diniyah Al-Hasan Banaran Geger Madiun	128
2. Peran Kepala Madrasah sebagai Manger dalam Meningkatkan Daya Saing di Madrasah Diniyah Al-Hasan Banaran Geger Madiun	131
3. Peran Kepala Madrasah sebagai Supervisor dalam Meningkatkan Daya Saing di Madrasah Diniyah Al-Hasan Banaran Geger Madiun	134

BAB V : PENUTUP	139
A. Kesimpulan	139
B. Saran	140
DAFTAR PUSTAKA	141



DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Persamaan dan Perbedaan Penelitian Terdahulu dan Penelitian Sekarang	64
Tabel 4.1 Data Ustaz/ Ustazah Madrasah Diniyah Al-Hasan Banaran Geger Madiun.....	85
Tabel 4.2 Jumlah Siswa di Madrasah Diniyah Al-Hasan Banaran Geger Madiun	86
Tabel 4.3 Jumlah Sarana dan Prasarana Madrasah Diniyah Al-Hasan Banaran Geger Madiun	86



DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1 Skema Model Analisis (<i>Interactive Model</i>).....	75
Gambar 4.1 Struktur Organisasi Madrasah Diniyah Al-Hasan Banaran Geger Madiun.....	84
Gambar 4.2 Peran Kepala Madrasah sebagai Leader	105
Gambar 4.3 Peran Kepala Madrasah sebagai Manager	116
Gambar 4.4 Peran Kepala Madrasah sebagai Supervisor	127



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pada era persaingan yang berkembang sangat pesat, termasuk persaingan dalam dunia pendidikan dimana setiap lembaga pendidikan dituntut berhadapan dengan lembaga lainnya untuk bersaing. Persaingan dalam lembaga pendidikan ini tidak hanya terjadi pada pendidikan formal saja, melainkan pendidikan non formal dan informal pun juga terlibat aktif dalam memainkan strategi persaingannya. Institusi pendidikan dituntut untuk berhadapan dengan institusi lainnya dalam arena dan kondisi persaingan sekarang ini. Semua institusi umumnya berkeinginan untuk dapat tampil yang terbaik guna menarik perhatian pasar.¹

Daya saing menurut Sumihardjo yang ditulis Sri Rezeki adalah kata daya dalam kalimat daya saing bermakna kekuatan, dan kata saing berarti mencapai lebih dari yang lain atau beda dengan yang lain dari segi mutu, atau memiliki keunggulan tertentu. Artinya daya saing dapat bermakna kekuatan untuk berusaha menjadi unggul dalam hal tertentu yang dilakukan seseorang, kelompok atau institusi tertentu.² Menurut Supriadi dalam tulisannya yang berjudul *Menuju Madrasah yang Kompetitif* menjelaskan terkait daya saing dalam situasi sekarang ini merupakan suatu hal yang pasti ada. Daya saing ini berhubungan dengan mutu madrasah, semakin berkualitas suatu madrasah dan profesional dalam pengelolaan madrasah maka ia akan semakin kompetitif.³

Persaingan pada suatu lembaga pendidikan menjadi suatu kenyataan yang tidak bisa dihindari lagi. Persaingan antar sekolah/madrasah terlihat semakin kompetitif khususnya pada sekolah/madrasah swasta. Saat ini pendidikan formal dan non formal di lingkungan sekolah/madrasah sedang mengalami perubahan yang sangat cepat, salah satunya berupa

¹ Masduki Duryat, *"Dewa" Mengabdikan untuk Negeri* (Yogyakarta: CV Budi Utama, 2020), 134.

² Sri Rezeki, *Membangun Citra Lembaga Perguruan Tinggi* (Bandung: Nilacakra Publishing House, 2021), 55.

³ Jumrizal, *Pembaharuan Pendidikan Madrasah Guna Menyikapi Kemajuan Global* (Ponorogo: Uwais Inspirasi Indonesia, 2022), 49.

lingkungan global pendidikan. Produk pendidikan yang kurang berkualitas akan terpinggirkan dengan yang lain. Implikasi dari hal ini adalah fakta bahwa masyarakat sudah mulai mempertanyakan dan memilih sekolah/madrasah yang berkualitas untuk menyekolahkan putra putri mereka. Hal ini dapat dibuktikan dari munculnya berbagai lembaga pendidikan yang saling berlomba-lomba menawarkan keunggulan masing-masing dengan berbagai cara untuk menarik calon peserta didik.⁴

Negara Indonesia merupakan negara yang berkembang dengan kualitas pendidikan yang masih dapat dikatakan masih rendah. Hal ini dibuktikan dengan melihat peringkat kualitas pendidikan di negara kita yang tertinggal. Sungguh suatu hal yang sangat memprihatinkan, yang mana kita berada jauh di bawah Malaysia, yang beberapa tahun yang lalu masih banyak menghadirkan tenaga-tenaga ahli dari negara kita, akan tetapi yang sekarang terjadi yaitu sebaliknya.⁵ Selain itu, pendidikan yang ada di Indonesia belum bisa membuat sumber daya manusia yang mampu bersaing dengan negara-negara yang sudah terlebih dahulu maju melalui pendidikannya, dalam era serba modern ini atau masa globalisasi yang bisa membuat bangsa yang tertinggal akan membuat semakin jatuh dan tertinggal. Dimana ketertinggalan pendidikan yang ada di Indonesia dipengaruhi oleh berbagai hal sehingga pendidikan Indonesia belum mampu bersaing di era globalisasi.⁶

Permasalahan pendidikan di Indonesia merupakan segala macam bentuk masalah yang dihadapi oleh program-program pendidikan di negara Indonesia.⁷ Dimana pendidikan memiliki tugas untuk menyiapkan sumber daya manusia untuk pembangunan, akan tetapi pendidikan di Indonesia selalu dihadapkan pada masalah-masalah baru yang membuat pendidikan di Indonesia tidak berdaya saing. Masalah pendidikan yang ada di Indonesia antara

⁴ Rizki Izefti Aulia, "Pengaruh Manajemen Strategi Pendidikan dalam Meningkatkan Mutu dan Daya Saing," *Edukatif: Jurnal Ilmu Pendidikan* 3, no. 4 (2021): 1579.

⁵ Anta Ibnul Falah and Agus Heruanto Hadna, "Problematika Pendidikan Masa Pandemi di Indonesia pada 3-T (Tertular, Tertinggal, Dan Terdepan)," *Jurnal Pendidikan Dan Kebudayaan* 7, no. 2 (2022): 165.

⁶ Robiatul Adawiyah, Yunus Setyo Wibowo, and Yuyun Kartika, "Pendidikan yang Berdaya Saing," *Prosiding Seminar Nasional Pendidikan FKIP Untirta* 1, no. 2 (2017): 325.

⁷ Mahfuzi Irwan, Rosdiana, and Nainggolan, *Kapita Selekta Pendidikan Masyarakat* (Madiun: CV Bayfa Cendekia Indonesia, 2022), 91.

lain, masalah pemerataan pendidikan, mutu pendidikan, relevansi pendidikan, dan masalah-masalah yang lainnya.⁸

Madrasah merupakan bagian institusi pendidikan nasional yang mana diharapkan ikut berperan dalam membentuk watak peradaban bangsa yang berlandaskan nilai-nilai moral spiritual. Hal ini sesuai dengan fungsi dan juga tujuan pendidikan Nasional sebagaimana yang termuat dalam Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional, yakni membahas terkait: pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.⁹

Madrasah diniyah merupakan lembaga pendidikan non formal yang hanya mengajarkan ilmu agama pada jalur luar sekolah yang diharapkan mampu secara terus menerus memberikan pendidikan agama Islam kepada anak didik yang tidak terpenuhi pada jalur sekolah umum yang diberikan melalui sistem klasikal serta menerapkan jenjang pendidikan.¹⁰ Pertumbuhan serta perkembangan madrasah diniyah ini dilatarbelakangi oleh kecemasan sebagian orang tua siswa karena merasakan pendidikan agama di sekolah umum kurang mencukupi dalam menemani putra-putrinya untuk bisa menjalankan ajaran Islam sesuai dengan yang diharapkan.¹¹

Dari kebutuhan dan keinginan masyarakat akan jenis lembaga pendidikan yang seperti inilah, madrasah diniyah tetap bertahan. Walaupun hingga pada saat ini madrasah diniyah kurang mendapatkan perhatian khusus dari pemerintah, baik dari pemenuhan

⁸ Robiatul Adawiyah, Yunus Setyo Wibowo, and Yuyun Kartika, "Pendidikan yang Berdaya Saing," 326.

⁹ Arif Nur Cahyo, "Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) Pendidikan dalam Meningkatkan Daya Saing SDIT AR-Rahmah, Pacitan," *Muslim Heritage* 1, no. 2 (2017): 265.

¹⁰ Muhammad Ripin Ikwandi, "Peran Madrasah Diniyah dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Agama di MI Raudlotul Islamiyah, Sawocangkring, Wonoayu, Sidoarjo," *Edusiana: Jurnal Manajemen Dan Pendidikan Islam* 4, no. 1 (2017): 35.

¹¹ Nuriyatun Nizah, "Dinamika Madrasah Diniyah," *Jurnal Penelitian Pendidikan Islam* 11, no. 1 (2016): 182.

anggaran ataupun bantuan ketenagaan. Sehingga peran madrasah diniyah merupakan suatu hal yang sangat penting dalam sistem pendidikan yang harus diperhatikan serta dipikirkan bersama.¹²

Dalam beberapa tahun ini, masyarakat di daerah perkotaan maupun pedesaan dikagetkan dengan adanya permasalahan yang terjadi di Balikpapan yaitu adanya kasus kekerasan seksual yang terjadi di pondok pesantren. Kekerasan seksual bisa terjadi kapan dan dimana saja. Para pelaku kejahatan bisa saja melakukannya di sekolah, rumah dan bisa terjadi di tempat-tempat yang tidak bisa di sangka. Seperti kasus yang terjadi di salah satu pondok pesantren yang berada di kota Balikpapan, yang mana pemimpin pesantren tersebut melakukan kekerasan seksual terhadap santri watinya dengan cara mencabulinya. Santriwati yang menjadi korban ini masih berstatus anak karena masih berusia 13 tahun.¹³ Dari kejadian ini banyak pihak yang dirugikan, baik dari santri yang menjadi korban dan pondok-pondok di Indonesia akan tercemar karena kepercayaan orang tua akan sekolah Islam berkurang walaupun hal tersebut hanya dilakukan oleh oknum yang tidak bertanggung jawab. Maka dari itu diperlukan pemimpin untuk mengembalikan kepercayaan masyarakat terhadap lembaga pendidikan, khususnya lembaga pendidikan Islam.¹⁴

Terdapat juga masalah lain terjadi di Malang yaitu mengenai adanya kasus *bullying*.¹⁵ Yang mana mengakibatkan luka lebam bahkan hingga terdapat salah satu jari tengah yang harus diamputasi dikarenakan luka yang sangat parah dan membuat anak tersebut menjadi memiliki rasa takut dan trauma berat. Peristiwa miris tersebut terjadi karena anak tersebut anak yang memiliki sifat pendiam sehingga berpotensi menjadi korban perundungan. Bentuk perundungan tersebut dilakukan oleh 7 orang temannya sendiri yang dilakukan dengan korban

¹² Anis Fauzi and Cecep Nikmatullah, "Pelaksanaan Pendidikan Madrasah Diniyah di Kota Serang," *Jurnal Pendidikan Dan Kebudayaan* 1, no. 2 (2016): 158.

¹³ Melati Simangunsong, Dwi Hermayani, and Ananda Jati Nuraini, "Perlindungan Hukum terhadap Korban Pelecehan Seksual di Pondok Pesantren yang Terjadi di Kota Balikpapan" 4, no. September (2022): 181.

¹⁴ Masriah et al., "Analisis Kerentanan Antara Hubungan Pelaku dan Korban Kekerasan Seksual pada Anak dalam Perspektif Ham," *Jurnal Kajian Kontemporer Hukum Dan Masyarakat* 1, no. 1 (2022): 2.

¹⁵ Ria Alfarina and Nur Widiastara, "Tinjauan Naratif Konseling Islam dalam Menangani Bullying yang Berdampak Terhadap Kesehatan Mental pada Siswa di Sekolah," *Psychology Science* 2, no. 3 (2022): 781.

sama-sama diangkat lalu dijatuhkan di masjid selanjutnya diduduki dan juga diinjak-injak tangannya. Dari kejadian ini banyak pihak yang dirugikan yang, baik sekolah maupun siswa yang terlibat sehingga nama baik sekolah tercemar. Maka dari itu diperlukan peran orang tua, keluarga, masyarakat, negara, pemerintah, dan pemerintah daerah dalam hal untuk melindungi hak anak demi menjaga kesejahteraan anak sebagai generasi penerus bangsa dari segala bentuk tindakan kekerasan yang menghambat proses tumbuh anak baik secara mental, fisik dan lingkungan sosialnya. Serta diperlukan peran kepala sekolah/madrasah untuk memberikan peraturan yang lebih tegas agar hal tersebut tidak terjadi lagi.¹⁶

Terdapat juga masalah lain yang terjadi di Indonesia yaitu terkait adanya permasalahan pro dan kontra terkait kebijakan *full day school*. Dimana tidak sedikit yang menganggap negatif dari kebijakan *full day school* tersebut. Mereka beranggapan bahwa *full day school* bisa membuat memberhentikan kegiatan sekolah non formal yang dijalankan pada sore hari yaitu sekolah keagamaan atau madrasah diniyah. Selain itu, mereka juga menganggap bahwa kebijakan ini akan membuat para siswa kurang berinteraksi dengan masyarakat serta masih banyak permasalahan lainnya.¹⁷

Selain itu permasalahan lain yang terjadi yaitu meningkatnya jumlah madrasah diniyah yang berada di kabupaten Ponorogo, dimana dapat dikatakan memiliki madrasah diniyah dengan jumlah yang tidak terbilang sedikit.¹⁸ Munculnya madrasah-madrasah yang semakin hari banyak membuat terjadinya persaingan dan juga kompetisi oleh beberapa madrasah dalam meningkatkan layanan pendidikan serta dalam memenuhi kebutuhan kualitas pendidikan. Akan tetapi, banyaknya kuantitas jumlah madrasah tersebut tidak diimbangi dengan kesadaran masyarakat akan pentingnya ilmu agama sehingga mau untuk

¹⁶ Masriah et al., "Analisis Kerentanan Antara Hubungan Pelaku dan Korban Kekerasan Seksual pada Anak dalam Perspektif Ham," 2.

¹⁷ Rois Lutfhi, "Evaluasi Kebijakan Full Day School terhadap Eksistensi Madrasah Diniyah," *E-Jurnal, Cakrawala: Studi Manajemen Pendidikan Islam Dan Studi Sosial* 4, no. 1 (2020): 156.

¹⁸ M Mardayanti and A Muttaqin, "Strategi Pemasaran Madrasah Diniyah dalam Upaya Meningkatkan Jumlah Murid (Studi Kasus Madrasah Diniyah Darul Ulum Mangunsuman)," *El-Wasathiya: Jurnal Studi ...* 7 (2019): 210.

menyekolahkan putra-putrinya di madrasah diniyah.¹⁹ Masyarakat beranggapan bahwa sekolah umum saja sudah lebih dari cukup untuk mengajarkan dan mendapat ilmu agama. Sehingga hal tersebut berdampak pada jumlah penerimaan santri di madrasah diniyah se-Ponorogo yang kini stagnan tidak bertambah secara signifikan.²⁰ Masih banyak sekali faktor penyebab berkurangnya penerimaan santri yang perlu diperhatikan, salah satu contohnya adanya pandangan negatif masyarakat tentang penyelenggaraan pendidikan di madrasah kurang berkualitas, yang mana persepsi tersebut terkait kurangnya perlengkapan sarana dan prasarana yang ada di madrasah dibandingkan dengan sekolah umum lainnya sehingga persepsi negatif masyarakat akan mempengaruhi terhadap penerimaan santri di madrasah. Dengan demikian, untuk memperbaiki diperlukan pemahaman kepada masyarakat akan pentingnya belajar di madrasah dan juga menghilangkan persepsi-persepsi negatif yang terjadi di masyarakat.²¹

Madrasah diniyah sangat memiliki peranan yang sangat penting dalam mendidik masyarakat para generasi muda dalam hal menanamkan nilai-nilai karakter, moral serta nilai-nilai keagamaan sejak kecil.²² Seiring perkembangan zaman kenakalan remaja menjurus pada tindakan yang melanggar hukum seperti *bullying*, membegal, tawuran, memperkosa bahkan sampai adanya pembunuhan.²³ Apalagi di tengah derasnya arus informasi dan juga canggihnya teknologi pada saat ini dan banyaknya tindakan kriminalitas yang terjadi pada remaja. Dimana tidak ada lagi pembatas ruang dan waktu untuk mengakses informasi apapun karena banyaknya pemanfaatan teknologi data dalam jaringan (*daring*) dalam kehidupan sehari-hari. Oleh karena itu, untuk mengantisipasi dampak negatif dari tidak terkontrolnya

¹⁹ Ali As'ad, Muhammad Natsir, and Ahmad Ali Munir, "Dinamika Madin Takmiliah di Kabupaten Jepara," *Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar* 4, no. 2 (2018): 108.

²⁰ M Mardayanti and A Muttaqin, "Strategi Pemasaran Madrasah Diniyah dalam Upaya Meningkatkan Jumlah Murid (Studi Kasus Madrasah Diniyah Darul Ulum Mangunsuman)," *El-Wasathiya: Jurnal Studi ...* 7 (2019): 210.

²¹ Faridah Alawiyah, "Pendidikan Madrasah di Indonesia," *Jurnal Aspirasi* 5, no. 1 (2014): 52.

²² Dwi Istiyani, "Tantangan dan Eksistensi Madrasah Diniyah sebagai Entitas Kelembagaan Pendidikan Keagamaan Islam di Indonesia," *Jurnal Pendidikan Islam* 2, no. 1 (2017): 128.

²³ Nunung Unayah and Muslim Sabarisman, "Fenomena Kenakalan Remaja dan Kriminalitas," *Jurnal Sosio Informa* 1, no. 02 (2015): 121.

pemanfaatan teknologi bagi masyarakat khususnya pada generasi muda dan untuk mengantisipasi tindakan para remaja yang tidak diinginkan, maka sangat perlu tidak hanya mengoptimalkan pendidikan agama dan pembentukan karakter di sekolah saja, akan tetapi juga diperlukan dukungan dengan adanya madrasah diniyah.²⁴

Selain itu, dengan memperhatikan beberapa permasalahan yang terjadi sebagai kepala madrasah sudah waktunya untuk mengambil peran lebih bersemangat lagi dalam menjaga dan meningkatkan daya saing lembaga pendidikan sehingga lembaga pendidikan bisa menghadapi persaingan yang sangat ketat ini. Untuk itu diperlukan peran kepala madrasah yang mampu memimpin para pelaku pendidikan menghadapi masalah serta menyelesaikan masalah.²⁵Selain itu menjadi kepala madrasah harus mempunyai kepribadian yang baik, berakhlak, serta berbudi pekerti agar dapat menjadi tauladan bagi bawahannya, selalu terbuka dalam melakukan tugas pokoknya dan mampu mengendalikan diri dalam menghadapi masalah pekerjaannya sebagai kepala madrasah.²⁶

Sebagaimana Mentaja yang ditulis oleh Rizki Izefti Aulia menyatakan bahwa sebagai pemimpin pendidikan itu memegang peranan yang sangat penting dalam membangun keadaan yang demikian, yaitu menyediakan sarana dan prasarana untuk kegiatan pembelajaran kurikuler dan ekstrakurikuler dengan sebaik-baiknya demi terciptanya lulusan yang bermutu dan berdaya saing.²⁷Keberhasilan dari suatu lembaga pendidikan diperlukan seseorang yang mampu dan tangguh dalam memimpin dalam sebuah lembaga. Seseorang inilah disebut dengan pemimpin pendidikan atau dalam suatu lembaga pendidikan disebut dengan kepala sekolah/madrasah. Kepemimpinan menjadi penentu utama proses terjadinya dinamisasi sebuah pendidikan dan efektifitas kepemimpinan. Hal tersebut mutlak diperlukan

²⁴ Istiyani, "Tantangan dan Eksistensi Madrasah Diniyah sebagai Entitas Kelembagaan Pendidikan Keagamaan Islam di Indonesia," 128.

²⁵ Jumaria Sirait, *Komitmen Kepala Sekolah dalam Pengelolaan Sekolah* (Pekalongan: PT Nasya Expanding Management, 2021), 6.

²⁶ Muallimah and Yusuf, *Diskriminasi Gender dalam Promosi Jabatan* (Pasaman Barat: CV Azka Pustaka, 2022), 71.

²⁷ Rizki Izefti Aulia, "Pengaruh Manajemen Strategi Pendidikan dalam Meningkatkan Mutu dan Daya Saing," *Edukatif: Jurnal Ilmu Pendidikan* 3, no. 4 (2021): 1579.

untuk membangun serta mendorong tercapainya mutu pendidikan. Kepemimpinan yang efektif yaitu adanya hubungan yang baik antara pemimpin dan yang dipimpin.

Kepemimpinan merupakan segala daya upaya untuk menggerakkan semua sumber dan alat (*resources*) yang tersedia dalam suatu organisasi/lembaga. Dalam lembaga pendidikan, khususnya lembaga pendidikan Islam yang termasuk dalam salah satu unit organisasi juga terdiri dari berbagai unsur sumber, dan sumber daya manusia merupakan unsur terpenting. Oleh sebab itu keberhasilan dari lembaga dalam mencapai tujuannya sangat tergantung atas kemampuan kepemimpinannya untuk menumbuhkan iklim kerja sama dengan mudah dan dapat menggerakkan sumber-sumber daya yang ada sehingga dapat mendaya gunakannya dan dapat berjalan efektif dan efisien.

Kepala madrasah adalah pemimpin pendidikan yang mempunyai peranan yang sangat besar dalam mengembangkan mutu dan daya saing di madrasah, dengan demikian kepala madrasah merupakan salah satu kunci keberhasilan madrasah dalam mencapai tujuannya.²⁸ Menurut Mulyasa terdapat tujuh peran kepala sekolah/madrasah yang harus dijalankan yaitu sebagai *educator, manager, administrator, supervisor, leader, inovator, dan motivator*.²⁹ Peran kepala madrasah tersebut sangat berpengaruh terhadap kemajuan madrasah utamanya yang berkaitan terkait peningkatan daya saing madrasah.³⁰

Kepala madrasah sebagai *leader* (pemimpin) memiliki peranan yang sangat penting dalam pengelolaan lembaganya. Dimana kepala madrasah sebagai *leader* harus mampu memberi pengaruh kepada bawahannya untuk melakukan tugasnya masing-masing sesuai tanggung jawab yang dimiliki sehingga dapat mencapai tujuan lembaga yang sudah ditetapkan.³¹ Kepala madrasah sebagai *manager* secara umum mempunyai peran yaitu meningkatkan mutu pendidikan melalui kemandirian dan juga inisiatif madrasah dalam

²⁸ Mujahidin, *Manajemen Kepemimpinan Kepala Madrasah* (Solok: PT Insan Cendekia Mandiri, 2022), 50.

²⁹ Jaja Jahari and Rusdiana, *Kepemimpinan Pendidikan Islam* (Bandung: Yayasan Darul Hikam, 2020), 71.

³⁰ Rusdiana and Abdul Kodir, *Pengelolaan Madrasah Diniyah Kontemporer* (Bandung: Yayasan Darul Hikam, 2022), 70.

³¹ Aini Safitri, *Manajemen Kepala Sekolah* (Medan: CV Scientific Corner Publishing, 2021), 32.

mengelola dan memberdayakan sumber daya manusia yang tersedia.³² Peran kepala madrasah sebagai *manager* di madrasah memegang peranan yang penting dalam hal menggerakkan jajaran guru untuk memiliki etos kerja yang tinggi, kepemimpinan yang sepadan dengan lingkungan kerja serta dapat melakukan koordinasi yang mantap.³³

Menurut Leinball Wiles yang ditulis oleh Ali M Zebua dkk, supervisi adalah suatu kegiatan pelayanan yang disediakan guna membantu para guru dalam melaksanakan pekerjaan mereka dengan lebih baik, atau supervisi adalah bantuan dalam pengembangan keadaan belajar mengajar yang lebih baik.³⁴ Dalam perannya sebagai *supervisor*, kepala madrasah wajib melakukan salah satu kegiatan penting yakni supervisi, dimana selain peran kepala sekolah sebagai *leader* dan *manager* kepala madrasah berperan sebagai supervisor yang melaksanakan kontrol supervisi kepada bawahannya. Khususnya supervisi terhadap guru-guru yang berhubungan dengan proses kegiatan belajar mengajar yang dilaksanakan.³⁵

Diantara madrasah yang mempunyai daya saing yang tinggi ini adalah Madrasah Diniyah Al-Hasan. Madrasah Diniyah Al-Hasan ini merupakan salah satu lembaga pendidikan non formal yang berada terletak di Desa Banaran, RT.12/RW.01, Kecamatan Geger, Kabupaten Madiun letaknya sangat strategis yaitu di pedesaan. Tingginya daya saing Madrasah Diniyah Al-Hasan ini terlihat dari banyaknya jumlah santri, meningkatnya santri yang mendaftar di madrasah diniyah dan banyaknya santri yang mendaftar dari luar desa Banaran.³⁶ Adapun keunggulan peran kepala Madrasah Diniyah Al-Hasan yaitu banyak memunculkan program-program baru, sarana dan prasarana di madrasah diniyah ini sangat memadai, tata kelola madrasah diniyah sangat baik sehingga membuat madrasah diniyah ini

³² Feska Ajefri, "Efektifitas Kepemimpinan dalam Manajemen Berbasis Madrasah," *Jurnal Kependidikan Islam* 7, no. 2 (2017): 118.

³³ Akmal Mandiri, *Kepemimpinan Dan Etos Kerja di Lembaga Pendidikan Islam* (Pamekasan: Duta Media Publishing, 2019), 5.

³⁴ Ali M Zebua et al., *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* (Riau: Dotplus Publisher, 2022), 143.

³⁵ Nur Kholik et al., *Nur Kholik et Al., Potret Pendidikan dan Guru di Masa Pandemi Covid-19* (Tasikmalaya: Edu Publisher, 2020), 82–83.

³⁶ Lihat Transkrip Wawancara Nomor: 01/W/18-12/2022 dalam Transkrip Penelitian.

maju dan di cari oleh masyarakat.³⁷ Alasan peneliti memilih lokasi ini adalah Madrasah Diniyah Al-Hasan terletak di pedesaan dimana letaknya sangat strategis, banyak prestasi yang pernah diraih, kualitas mutu pendidikan sudah tergolong baik dan madrasah diniyah ini mampu menciptakan hasil lulusan yang berkualitas. Banyak alumni setelah tamat dari Madrasah Diniyah Al-Hasan langsung terjun ke masyarakat untuk mengamalkan ilmunya dengan cara mengajar mengaji dan ada pula yang mendirikan tempat mengaji di lingkungannya.³⁸

Berdasarkan hasil wawancara penulis dengan ustazah Nuzul Fitriani yang merupakan salah satu guru Madrasah Diniyah Al-Hasan menegaskan bahwa adapun prestasi-prestasi yang berhasil diperoleh Madrasah Diniyah Al-Hasan diantaranya yakni: Juara Wisudawan Terbaik 4 LP Ma'arif NU Kabupaten Madiun 2013, Juara 3 Festival Diba' Al-Berzanji Tingkat Kabupaten Madiun 2015, Juara 2 Tartil Al-Qur'an dalam Rangka Memperingati Hari Santri Tingkat Kabupaten Madiun 2017, Juara Harapan 1 Karnaval dalam Rangka Memperingati HUT RI Tingkat Desa Banaran 2017, Juara 1 Kirab Santri dalam Rangka Memperingati Hari Santri Tingkat Desa Banaran 2017, Juara 2 dan 3 Hafalan Surat Pendek Tingkat Kecamatan 2018, Wisudawan Terbaik VI dalam Rangka Wisuda XX Taman Pendidikan Al-Qur'an RMI-NU Cabang Kabupaten Madiun 2019, Juara 2 Lomba Pentas Seni Tingkat Desa 2019, Juara Kirab Santri Wisudawan TPQ RMI-NU Kabupaten Madiun 2022, mendapatkan penghargaan atas tulisan yang menginspirasi dari Bapak Bupati Madiun 2022.³⁹

Prestasi-prestasi tersebut tentu tidak terlepas dari peran kepala madrasah sehingga dapat membuktikan bahwa Madrasah Diniyah Al-Hasan tetap dapat bertahan dan Madrasah Diniyah mampu bersaing dengan lembaga lain. Madrasah Diniyah Al-Hasan untuk meningkatkan daya saing, banyak program-program unggulan yang diterapkan diantaranya

³⁷ Lihat Transkrip Wawancara Nomor: 04/W/18-12/2022 dalam Transkrip Penelitian.

³⁸ Lihat Transkrip Wawancara Nomor: 03/W/18-12/2022 dalam Transkrip Penelitian.

³⁹ Lihat Transkrip Wawancara Nomor: 04/W/18-12/2022 dalam Transkrip Penelitian.

yakni program tahfidz qur'an, program latihan banjari putra, program muhadhoroh dan program istighosah yang diadakan 1 bulan sekali yang bertempat di rumah ke rumah santri. Adanya program-program unggulan tersebut, membuat madrasah diniyah tetap eksis sampai sekarang.⁴⁰

Berdasarkan uraian latar belakang dan pertimbangan di atas, bahwa meningkatkan daya saing itu sangat penting, dalam meningkatkan daya saing dibutuhkan peran kepala madrasah sebagai faktor utama dan sangat penting sehingga dapat membuat suatu lembaga pendidikan semakin bermutu, unggul dan berdaya saing, maka peneliti tertarik untuk mengambil judul **“Peran Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Daya Saing Pendidikan di Madrasah Diniyah Al-Hasan Banaran Geger Madiun”**.⁴¹

B. Fokus Penelitian

Fokus penelitian adalah rangkaian bentuk susunan dari permasalahan yang dijelaskan sebagai pusat dalam penelitian. Fokus penelitian ini berguna bagi pembahasan objek penelitian yang diambil, adapun manfaat yang lainnya yaitu agar peneliti tidak terjebak pada banyaknya data yang diperoleh di lapangan.⁴² Dari latar belakang masalah yang telah ditulis peneliti di atas dan untuk memberi batas permasalahan yang akan diteliti, oleh karena itu penelitian ini difokuskan dalam peran kepala madrasah dalam meningkatkan daya saing pendidikan di Madrasah Diniyah Al-Hasan Banaran Geger Madiun.

Banyaknya peran Kepala madrasah di Madrasah Diniyah Al-Hasan Banaran Geger Madiun yaitu sebagai *educator, manager, administrator, leader, inovator, dan motivator*. Mengingat banyaknya peran kepala madrasah tersebut di Madrasah Diniyah Al-Hasan Banaran Geger Madiun dan agar tidak terjadi kerancuan dalam penelitian, maka dari ketujuh peran tersebut peneliti putuskan peran kepala madrasah sebagai *leader, manager, dan supervisor* dalam meningkatkan daya saing pendidikan sebagai fokus penelitian.

⁴⁰ Lihat Transkrip Wawancara Nomor: 03/W/19-12/2022 dalam Transkrip Penelitian.

⁴¹ Fathor Rachman, *Modernisasi Manajemen Pendidikan Islam* (Yogyakarta: IRCiSoD, 2021), 414.

⁴² Sugiyono, *Metodelogi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D* (Bandung: PT Alfabeta, 2017), 207.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan paparan latar belakang masalah tersebut, maka dapat dirumuskan sejumlah pertanyaan penelitian penting sebagai berikut:

1. Bagaimana peran kepala madrasah sebagai leader dalam meningkatkan daya saing pendidikan di Madrasah Diniyah Al-Hasan Banaran Geger Madiun?
2. Bagaimana peran kepala madrasah sebagai manager dalam meningkatkan daya saing pendidikan di Madrasah Diniyah Al-Hasan Banaran Geger Madiun?
3. Bagaimana peran kepala madrasah sebagai supervisor dalam meningkatkan daya saing pendidikan di Madrasah Diniyah Al-Hasan Banaran Geger Madiun?

D. Tujuan Penelitian

Berangkat dari latar belakang masalah dan rumusan masalah tersebut di atas, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis peran kepala madrasah sebagai leader dalam meningkatkan daya saing pendidikan di Madrasah Diniyah Al-Hasan Banaran Geger Madiun.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis peran kepala madrasah sebagai manager dalam meningkatkan daya saing pendidikan di Madrasah Diniyah Al-Hasan Banaran Geger Madiun.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis peran kepala madrasah sebagai supervisor dalam meningkatkan daya saing pendidikan di Madrasah Diniyah Al-Hasan Banaran Geger Madiun.

E. Manfaat Penelitian

Dengan adanya penelitian ini, diinginkan dapat memberi manfaat sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini dapat dijadikan untuk memperbanyak wawasan ilmu pengetahuan dalam segala aspek ilmu baik ilmu pendidikan Islam maupun pendidikan umum. Selain

itu dapat digunakan percontohan oleh lembaga lain bagaimana peran yang dapat dilakukan kepala madrasah dalam meningkatkan daya saing pendidikan.

2. Manfaat Praktis

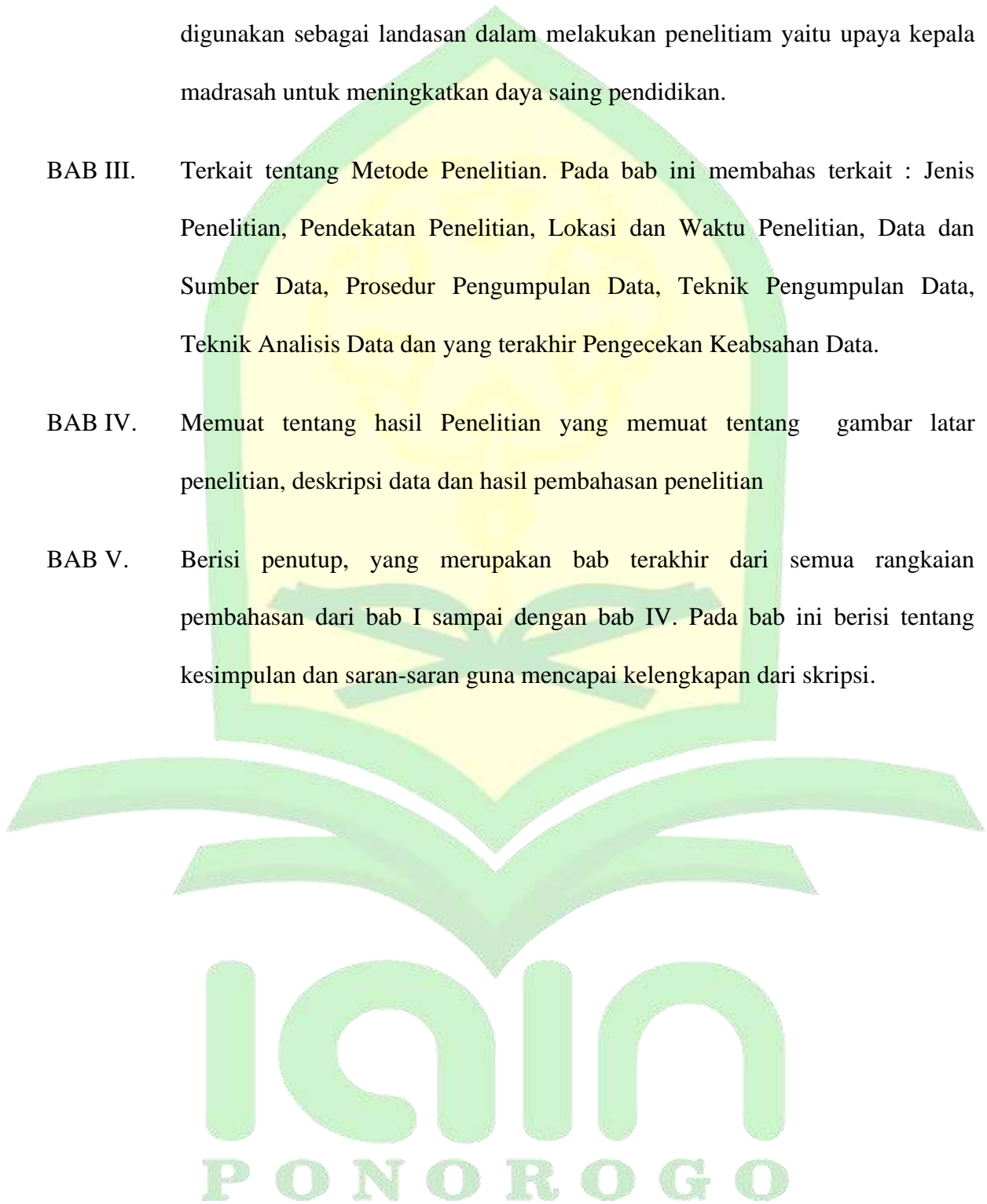
- a. Bagi Peneliti, diharapkan dapat menambah cakrawala berpikir dan pengalaman dalam penelitian, serta diharapkan dapat memberikan pengetahuan bagi penulis yang khususnya dalam menghadapi perkembangan dunia pendidikan. Selain itu, dengan adanya penelitian ini dapat digunakan sebagai patokan ketika penulis melibatkan diri dalam dunia pendidikan.
- b. Bagi Kepala madrasah, agar penelitian ini dapat dijadikan pertimbangan untuk menjalankan peran yang dilakukan dalam meningkatkan daya saing pendidikan di lembaganya dan dapat memberikan pemahaman terkait pentingnya peran kepala madrasah.
- c. Bagi Masyarakat, hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai acuan untuk memilih madrasah agar memperhatikan kualitas dan kuantitas madrasah sesuai dengan kemampuan serta kebutuhan masyarakat.

F. Sistematika Pembahasan

Untuk mempermudah penulisan skripsi ini dan agar dapat dipahami secara runtut, maka dibutuhkan sistematika pembahasan. Penelitian ini dibagi menjadi lima bab yang masing-masing bab terdiri dari sub bab yang berhubungan satu sama lain. Sistematika pembahasan skripsi hasil penelitian ini diantaranya adalah sebagai berikut:

BAB I. Terkait dengan Pendahuluan yang merupakan gambaran umum untuk memberikan pola pemikiran bagi laporan hasil penelitian secara keseluruhan. Pada bab ini yang dibahas meliputi latar belakang masalah, fokus masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan yang terakhir sistematika pembahasan.

- BAB II. Menjelaskan tentang Kajian Teori dan Telaah Hasil Penelitian Terdahulu untuk menganalisis masalah penelitian yang sejalan dengan permasalahan yang dipaparkan pada bab sebelumnya. Selain itu, adanya kajian teori digunakan sebagai landasan dalam melakukan penelitian yaitu upaya kepala madrasah untuk meningkatkan daya saing pendidikan.
- BAB III. Terkait tentang Metode Penelitian. Pada bab ini membahas terkait : Jenis Penelitian, Pendekatan Penelitian, Lokasi dan Waktu Penelitian, Data dan Sumber Data, Prosedur Pengumpulan Data, Teknik Pengumpulan Data, Teknik Analisis Data dan yang terakhir Pengecekan Keabsahan Data.
- BAB IV. Memuat tentang hasil Penelitian yang memuat tentang gambar latar penelitian, deskripsi data dan hasil pembahasan penelitian
- BAB V. Berisi penutup, yang merupakan bab terakhir dari semua rangkaian pembahasan dari bab I sampai dengan bab IV. Pada bab ini berisi tentang kesimpulan dan saran-saran guna mencapai kelengkapan dari skripsi.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

Kajian teori merupakan suatu analisis dan sistematis terhadap sumber-sumber yang dibutuhkan untuk menggambarkan suatu fenomena yang diketahui atau belum diketahui termasuk teori dan model yang sesuai sebagai pendekatan untuk menyelesaikan masalah serta menjawab dari tujuan penelitian.⁴³

1. Peran Kepala Madrasah

Peran adalah bagian dari tugas utama yang harus dilaksanakan. Sedangkan pengertian kepala madrasah adalah kemampuan seseorang dalam memimpin yang mana pada konteks ini adalah kepala sekolah/madrasah dalam mendayagunakan seluruh potensi dirinya untuk mempengaruhi orang atau kelompok lain dengan menggunakan strategi dan cara tertentu untuk mencapai tujuan sekolah/madrasah secara efektif dan juga efisien.⁴⁴ Jadi peranan kepala madrasah adalah tugas yang harus dilaksanakan oleh kepala madrasah sebagai pemimpin untuk mewujudkan sekolah yang berkualitas.⁴⁵

Kepala madrasah sebagai seseorang yang bertanggung jawab di madrasah mempunyai kewajiban menjalankan madrasahnyanya. Ia selalu berusaha agar segala sesuatu di madrasahnyanya dapat berjalan lancar. Dengan kata lain kepala madrasah harus berusaha agar semua potensi yang ada di madrasahnyanya dapat dimanfaatkan sebaik-baiknya dan agar tujuan madrasah dapat dicapai dengan sebaik-baiknya.

⁴³ Budi Hendrawan, Rahmat Permana, and Mohammad Fahmi Nugraha, *Panduan Penulisan Skripsi* (Tasikmalaya: Edu Publisher, 2019), 32.

⁴⁴ Heru Sujaryanto, Tambah Surahman Amin, and Ismail Suardi Wekke, *Model Kepemimpinan Kepala Madrasah untuk Membentuk Karakter Islami Siswa* (Indramayu: CV Adanu Abimata, 2021), 27.

⁴⁵ Prihantini et al., *Manajemen Berbasis Sekolah* (Tasikmalaya: Edu Publisher, 2020), 120.

Menurut Robbins yang ditulis oleh Muslihat, pengertian kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok kearah tercapainya tujuan.⁴⁶ Kepemimpinan kepala madrasah merupakan salah satu faktor yang mendorong madrasah dapat mewujudkan visi, misi, tujuan dan sasaran madrasah melalui program-program yang dilaksanakan secara terencana dan bertahap.⁴⁷

a. Pengertian Kepala Madrasah

Dalam lembaga pendidikan sekolah dipimpin oleh kepala sekolah yang mendelegasikan kepemimpinannya kepada wakil sekolah atau pejabat yang lain yang berada di bawahnya. Kepala madrasah terdapat dua kata yakni “kepala” dan “madrasah”. Kata “kepala” bisa diartikan sebagai pemimpin dalam suatu lembaga. Sedangkan kata “madrasah” merupakan sebuah lembaga dimana menjadi tempat untuk menimba ilmu dan proses pendidikan yang berlangsung oleh peserta didik.⁴⁸ Dengan demikian secara sederhana kepala madrasah memiliki arti sebagai guru fungsional guru yang memiliki tugas memimpin pada suatu lembaga yang menjadi tempat berlangsungnya proses pendidikan bagi peserta didik.

Istilah kepala madrasah ini memiliki arti yang umum. Pengertian kepala madrasah ini dimaksudkan berlaku bagi seluruh pengelola lembaga pendidikan yang meliputi: kepala madrasah, kepala sekolah, direktur akademi, ketua sekolah tinggi, rektor institut atau universitas, kiai pesantren dan yang lainnya. Mereka merupakan pemimpin pada suatu lembaga pendidikan apapun jenisnya.⁴⁹

Selain itu, kepala madrasah dapat didefinisikan sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu madrasah dimana diselenggarakan proses pembelajaran, atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru

⁴⁶ Anung Pramudyo, “Implementasi Manajemen Kepemimpinan dalam Pencapaian Tujuan Organisasi,” *JBMA* 2, no. 2 (2013): 50.

⁴⁷ Muslihat, *Kepala Madrasah pada PKK (Yogyakarta: CV Budi Utama, 2020)*, 28.

⁴⁸ Erjati Abat, *Magnet Kepemimpinan Kepala Madrasah terhadap Kinerja Guru* (Jakarta: Pt Gramedia, 2017), 53.

⁴⁹ Sujaryanto, Amin, and Wekke, *Model Kepemimpinan Kepala Madrasah untuk Membentuk Karakter Islami Siswa*, 27.

yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.⁵⁰ Jadi dapat disimpulkan bahwasannya pengertian kepala madrasah adalah seseorang pemimpin pada suatu lembaga yang paling bertanggung jawab dalam pelaksanaan perjalanan madrasah dari waktu ke waktu.

b. Tanggung Jawab, Peran dan Fungsi Kepala Madrasah

Seorang kepala madrasah tidak hanya bertanggung jawab atas kelancaran madrasah secara teknis akademis saja, akan tetapi juga bertanggung jawab dengan kondisi dan situasinya serta kaitannya dengan masyarakat sekitar.

Menurut Maimun dan Fitri, terdapat beberapa tanggung jawab seorang kepala madrasah dalam proses kepemimpinannya di madrasah, yakni:⁵¹

- 1) Kegiatan mengatur proses belajar mengajar.
- 2) Kegiatan mengatur kemuridan/kesiswaan.
- 3) Kegiatan mengatur guru.
- 4) Kegiatan mengatur alat-alat yang digunakan dalam pembelajaran.
- 5) Kegiatan mengatur dan juga me melihara sarana dan prasarana madrasah.
- 6) Kegiatan terkait mengatur keuangan
- 7) Kegiatan mengatur hubungan baik antara masyarakat dengan madrasah.⁵²

Tanggung jawab kepala madrasah sangatlah besar untuk menjamin berjalannya suatu madrasah yang dipimpinnya. Selain mempunyai tanggung jawab kepala sekolah juga mempunyai peran dan fungsi, karena untuk mewujudkan generasi madrasah yang berkarakter dan berkualitas, salah satunya ditentukan oleh peran dan

⁵⁰ Muhamad Said Ambiya, Ahmad Syukri, and Kasful Anwar US, *Manajemen Kepala Maadrasah* (Yogyakarta: K-Media, 2021), 39.

⁵¹ Nyoman Midangsi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dasar di Masa Pandemi* (Bandung: Nilacakra, 2021), 52.

⁵² Kaharuddin, *Kepemimpinan Kepala Sekolah (Konsep Dan Strategis dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan)* (Nusa Tenggara Barat: Pustaka Pecerah, 2021), 91.

fungsi kepala madrasah. Kepala madrasah merupakan kunci (*key personal*) menata masa depan keberhasilan suatu pendidikan di setiap satuan sekolah.⁵³

Kepala madrasah (pemimpin) harus memiliki keunggulan dan kemampuan untuk mencapai tujuan pendidikan yang di cita-citakan. Sebagai seorang *leader* ada beberapa hal yang sejatinya memancar dan tertanam kuat dalam diri pemimpin yaitu memiliki visi yang jelas, mampu memberikan inovasi, bimbingan dan inspirasi bagi anggota madrasah, membuat keputusan dengan tepat, mengelola perubahan dengan mengembangkan budaya madrasah seiring dengan perubahan zaman, memiliki keinginan untuk terus belajar mengembangkan diri dan mampu menjalin komunikasi efektif dengan *stakeholders* sekolah. Untuk itu kepala madrasah harus memahami peran dan fungsinya sebagai pemimpin dalam satu instansi pendidikan.⁵⁴

Mulyasa yang dikutip oleh Abdul Ghofur menuliskan tujuh peran kepala sekolah/madrasah yang harus diamalkan dalam bentuk tindakan nyata di sekolah/madrasah yang terangkum dalam istilah EMASLIM yakni *educator, manager, administrator, supervisor, leader, inovator, dan motivator*.⁵⁵ Maka dengan demikian, pekerjaan kepala sekolah semakin hari semakin meningkat dan selalu meningkat sesuai dengan perkembangan pendidikan yang diharapkan. Oleh karena itu, hendaknya kepala sekolah lebih meningkatkan profesionalismenya.⁵⁶

Pelaksanaan peran dan fungsi tersebut tidak bisa dipisahkan satu sama lainnya, karena saling terkait dan mempengaruhi, serta menyatu dalam pribadi kepala sekolah yang profesional. Kepala sekolah yang mampu melaksanakan fungsi-fungsinya

⁵³ Inge Kadarsih et al., "Peran dan Tugas Kepemimpinan Kepala Sekolah di Sekolah Dasar," *Jurnal Ilmu Pendidikan* 2, no. 2 (2020): 195.

⁵⁴ Prihantini et al., *Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Tasikmalaya: Edu Publisher, 2020), 99.

⁵⁵ Jahari and Rusdiana, *Kepemimpinan Pendidikan Islam*, 71.

⁵⁶ Abdul Gafur, *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Strategi Meningkatkan Etos Kerja Guru Pendidikan Agama Islam* (Sidoarjo: Nizamia Learning Center, 2020), 58.

sebagaimana dikatakan, akan dapat menerapkan visinya menjadi aksi dalam paradigma baru manajemen pendidikan.⁵⁷

1) Peran Kepala Sekolah/ Madrasah sebagai *Edukator*

Peran *edukator* yaitu kepala sekolah/madrasah sebagai pendidik, jabatan kepala sekolah/madrasah adalah tugas tambahan yang bersifat sementara yang berfungsi sebagai pengendali sistem sekolah secara keseluruhan. Kepala sebagai pendidik (*edukator*), harus senantiasa berupaya meningkatkan kualitas pembelajaran yang dilakukan oleh para guru, menggerakkan kegiatan belajar mengajar yang merupakan inti dari proses pendidikan, memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolahnya.⁵⁸

Kepala sekolah/madrasah sebagai *educator* harus mempunyai strategi yang sesuai dan tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga pendidik yang ada di sekolah/madrasah, dimana mampu menciptakan iklim sekolah/madrasah yang kondusif, memberikan nasihat kepada semua warga sekolah, memberikan motivasi kepada seluruh tenaga pendidik dan melakukan model pembelajaran yang menarik. Menurut Sondang yang ditulis oleh Budi Tri Cahyono, kepala sekolah/madrasah itu harus bisa berusaha menanamkan, meningkatkan dan memajukan sedikitnya terdapat 4 nilai, yakni dapat melakukan pembinaan mental, moral, fisik serta artistik.⁵⁹

- a) Pembinaan mental merupakan para tenaga pendidik atau guru membina murid yang berhubungan dengan pembinaan sikap batin serta watak.
- b) Pembinaan moral merupakan pembinaan terkait tindakan baik dan juga buruk, sikap dan kewajiban sesuai dengan tugas yang dijalankan masing-masing.

⁵⁷ Istikomah Istikomah, "Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru," *NUR EL-ISLAM : Jurnal Pendidikan Dan Sosial Keagamaan* 5, no. 2 (2018): 98–99.

⁵⁸ Jahari and Rusdiana, *Kepemimpinan Pendidikan Islam*, 71.

⁵⁹ Budi Tri Cahyono, *Student Wellbeing dalam Seleksi Calon Kepala Sekolah* (Banten: Pascal Books, 2021), 62–63.

- c) Pembinaan fisik merupakan melakukan pembinaan jasmani, kesehatan serta penampilan .
- d) Sedangkan pembinaan artistik merupakan pembinaan terkait kepekaan terhadap keindahan serta seni.

2) Peran Kepala Sekolah/ Madrasah sebagai *Manager*

Peran *manager* yaitu proses merencanakan, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan usaha anggota-anggota organisasi serta pendayagunaan seluruh sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.⁶⁰

Peran dan fungsi kepala madrasah sebagai *manager* yaitu kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerjasama atau kooperatif, memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program madrasah.⁶¹

Kepala madrasah juga mempunyai kewenangan dalam mengambil keputusan, karena atas perannya sebagai *manager* di madrasah kepala madrasah dituntut untuk mampu:

- a) Mengadakan prediksi masa depan madrasah, misalnya terkait kualitas yang diinginkan masyarakat.
- b) Melakukan inovasi dengan mengambil inisiatif serta kegiatan-kegiatan yang kreatif untuk kemajuan madrasah.
- c) Menciptakan strategi atau kebijakan untuk menyukseskan pikiran-pikiran yang inovatif tersebut,

⁶⁰ Darwin Lie et al., *Perencanaan dan Pengembangan SDM* (Bandung: CV Media Sains Indonesia, 2022), 4.

⁶¹ Ujang Syarip Hidayat, *Mewujudkan Sekolah Unggul melalui Kompetensi Kewirausahaan Kepala Sekolah* (Solok: PT Insan Cendekia Mandiri, 2022), 58.

- d) Menyusun perencanaan, baik peranan strategis maupun perencanaan operasional.
- e) Menemukan sumber-sumber pendidikan dan menyediakan fasilitas pendidikan.
- f) Melakukan pengendalian atau pengontrolan terhadap pelaksanaan pendidikan dan hasilnya.

Sebagaimana dengan peran dan tugas-tugasnya tersebut sebagai manager, kepala madrasah dituntut untuk bisa menciptakan manajemen madrasah yang efektif, efisien serta produktif.⁶² Agar kepala madrasah mampu secara efektif melakukan dan menjalankan fungsinya sebagai *manager*, kepala sekolah harus mampu serta mewujudkan kedalam perilaku atau tindakan nilai-nilai yang terkandung di dalam ketiga ketrampilan, yakni:

- a) *Conceptual skills* yang berkaitan dengan kemampuan analisis, kemampuan berpikir rasional, kemampuan dalam berbagai hal konsepsi, kemampuan dalam menganalisis berbagai kejadian, kemampuan memahami berbagai kecenderungan, kemampuan dalam mengantisipasi perintah serta kemampuan mengenali berbagai macam-macam kesempatan serta permasalahan sosial.
- b) *Technical skill* yang berkaitan dengan kemampuan dalam menguasai wawasan terkait metode, prosedur, proses, serta teknik untuk melakukan kegiatan khusus dan juga kemampuan untuk memanfaatkan serta mendayagunakan peralatan, sarana yang dibutuhkan dalam mendukung kegiatan yang memiliki sifat khusus.
- c) *Human skill* yang berkaitan dengan memahami perilaku manusia dan juga proses kerja sama, kemampuan untuk memahami perasaan, sikap dan motif orang lain, mengapa mereka bertindak dan berkata, kemampuan berkomunikasi secara efektif, kemampuan menciptakan kerja sama yang efektif, praktis,

⁶² Imam Machali and Ara Hidayat, "The Handbook Of Education Management" (Jakarta: KENCANA, 2016), 110.

kooperatif dan diplomatic serta kemampuan dalam bertindak yang bisa diterima.⁶³

3) Peran Kepala Sekolah/ Madrasah sebagai *Administrator*

Menurut pendapat Mulyasa yang ditulis oleh Syamsul Kurniawan, kepala madrasah sebagai *administrator* memiliki hubungan yang sangat erat dengan berbagai aktivitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan, dan pendokumen seluruh program sekolah. Secara spesifik, kepala madrasah harus memiliki kemampuan untuk mengelola kurikulum, mengelola administrasi personalia, kearsipan, dan administrasi keuangan.⁶⁴

Untuk itu sebagai *administrator* kepala sekolah/madrasah harus memiliki pengetahuan serta ketrampilan secukupnya dalam bidang administrasi, terutama dalam hal berikut ini:

- a) Mampu melakukan penyusunan rencana dasar, rencana tahapan, serta pelaksanaan.
- b) Mampu melakukan penggunaan atau pemanfaatan tenaga personil yang ada dengan sebaik-baiknya, termasuk dalam seleksinya, orientasinya serta dalam bimbingannya.
- c) Penggunaan atau pemanfaatan material, harga, konstruksi serta alat-alat yang dipakai.
- d) Ketrampilan dasar terkait teknik dan langkah-langkah ketatausahaan untuk bisa mengawasi kegiatan kantor madrasah yang dilakukan oleh bagian tata usaha.

Kepala sekolah tidak hanya bertanggung jawab atas kelancaran jalannya sekolah/madrasah secara teknis saja, akan tetapi juga dalam segala hal kegiatan

⁶³ Nur Agus Salim, "Peningkatan Efektivitas Pengelolaan Sekolah melalui Penguatan Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah," *Jurnal Manajemen Dan Supervisi Pendidikan* 2, no. 1 (2017): 15.

⁶⁴ Syamsul Kurniawan, *Pendidikan Karakter di Sekolah* (Yogyakarta: Penerbit Samudra Biru, 2017), 70.

yang dilakukan sekolah/madrasah, keadaan lingkungan dengan kondisi dan situasinya. Inisiatif serta kreatif yang mengarah kepada perkembangan dan kemajuan sekolah/madrasah adalah merupakan suatu tanggung jawab dari kepala sekolah/madrasah.⁶⁵

4) Peran Kepala Sekolah/ Madrasah sebagai *Supervisor*

Istilah supervisi berasal dari bahasa Inggris yang terdiri dari dua kata, yakni *super* yang maknanya “di atas” , dan *vision* yang memiliki makna “melihat atau meninjau”, maka dari itu makna “melihat dari atas”. Melihat atau meninjau apa yang dilakukan oleh atasan terhadap pelaksanaan bawahannya”. Konsep diatas disamakan dengan pengawasan dan inspeksi.

Dengan pengertian tersebut maka supervisi diartikan sebagai kegiatan yang dilaksanakan oleh pengawas dan kepala madrasah sebagai pejabat yang berkedudukan di atas atau lebih tinggi dari bawahannya atau guru untuk melihat atau mengawasi pekerjaan guru. supervisi pendidikan dilakukan oleh “supervisor” atau pemimpin suatu pendidikan.⁶⁶

Supervisi pendidikan merupakan usaha untuk meningkatkan kompetensi dan kemampuan profesional guru dalam upaya mewujudkan proses pembelajaran yang lebih baik melalui cara-cara mengajar yang lebih baik yang pada akhirnya berdampak kepada peningkatan hasil belajar peserta didik.⁶⁷

Tugas kepala sekolah/madrasah sebagai *supervisor* adalah pandai meneliti serta menentukan syarat-syarat mana sajakah yang diperlukan bagi kemajuan sekolah/madrasahnyanya sehingga tujuan-tujuan pendidikan di sekolah/madrasah itu semaksimal mungkin dapat tercapai. Ia juga harus bisa meneliti syarat-syarat mana

⁶⁵ Kaharuddin, *Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Bima: Pustaka Pecerah, 2021), 69–70.

⁶⁶ Edy Siswanto et al., *Supervisi Pendidikan* (Semarang: UNNES Press, 2021), 1.

⁶⁷ Machali and Hidayat, “The Handbook Of Education Management,” 111.

yang sudah ada dan mencukupi, mana yang belum ada atau kurang mencukupi yang perlu diusahakan dan juga dipenuhi.⁶⁸

Fungsi kepala sekolah/madrasah sebagai *supervisor* antara lain:⁶⁹

- a) Membuat serta merangsang guru-guru dan pegawai sekolah/madrasah di dalam menjalankan tugasnya masing-masing dengan sebaik-baiknya.
- b) Berikhtiar mengadakan dan melengkapi alat-alat perlengkapan sekolah termasuk media instruksional yang dibutuhkan untuk kelancaran dan juga keberhasilan proses belajar mengajar.
- c) Bersama guru-guru berusaha untuk mengembangkan, mencari, dan menggunakan metode-metode mengajar yang lebih sesuai dengan tuntutan kurikulum yang sedang berlaku.
- d) Membina kerjasama yang baik serta humoris di antara guru-guru serta orang yang berkepentingan lainnya.
- e) Berusaha mempertinggi mutu dan pengetahuan guru-guru antara lain dengan mengadakan diskusi kelompok dan mengarahkan mereka untuk mengikuti seminar, penataran-penataran, dan yang lainnya.
- f) Membina hubungan kerjasama antar lembaga lain dalam rangka peningkatan mutu para siswa.⁷⁰

Adapun tujuan supervisi menurut Hariwung yang ditulis Cut Suryani adalah digunakan sebagai pengendalian kualitas pengembangan profesional dan untuk memotivasi guru. supervisi sebagai pengendalian kualitas ini artinya, kepala madrasah sebagai supervisor bertanggung jawab memonitor

⁶⁸ Dian Rostikawati, *Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Surabaya: Cipta Media Nusantara, 2022), 29.

⁶⁹ M Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2009), 119.

⁷⁰ Umar Sidiq and Khoirussalim, *Kepemimpinan Pendidikan* (Ponorogo: CV Nata Karya, 2021), 113–14.

proses belajar mengajar di madrasah.⁷¹ Menurut Mulyasa yang ditulis oleh Muhammad Arifin dan Elfrianto, menjelaskan bahwasannya kepala madrasah sebagai supervisor itu bisa dilakukan secara efektif antara lain dengan melalui diskusi kelompok, kunjungan kelas, pembicaraan individual serta simulasi pembelajaran.⁷²

Dalam pelaksanaannya, kepala madrasah sebagai supervisor harus memperhatikan prinsip-prinsip:⁷³

- (1) Hubungan konsultatif, kolegal dan bukan hirarkis,
- (2) Dilakukan secara demokratis,
- (3) Berpusat pada tenaga kependidikan (guru),
- (4) Dilaksanakan berdasarkan kebutuhan tenaga kependidikan (guru), dan
- (5) Merupakan bantuan profesional.⁷⁴

Tugas kepala madrasah sebagai pengawas pendidikan yaitu untuk memastikan bahwasannya semua kegiatan madrasah diawasi oleh individu yang tepat. Sebagai kepala madrasah, ia mempunyai tanggung jawab untuk membantu guru serta pemimpin pendidikan lainnya dalam membuat suatu keputusan berdasarkan informasi yang akan berdampak pada pengalaman pendidikan murid. Meningkatkan kinerja akademik murid dan efisiensi yang denganya guru bisa melakukan tanggung jawab mereka.⁷⁵

5) Peran Kepala Sekolah/ Madrasah sebagai *Leader*

Kepala sekolah sebagai *leader* harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan meningkatkan kemauan tenaga kependidikan, membuka dan

⁷¹ Cut Suryani, "Implementasi Supervisi Pendidikan dalam Meningkatkan Proses Pembelajaran di Min Sukadamai Kota Banda Aceh," *Jurnal Ilmiah Didaktika* 16, no. 1 (2015): 27.

⁷² Muhammad Arifin and Elfrianto, *Manajemen Pendidikan Masa Kini* (Medan: Umsu Press, 2021), 230.

⁷³ Hanifah, *Implementasi Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran* (Malang: CV Literasi Nusantara Abadi, 2022), 62.

⁷⁴ Muchlish Huda, "Tugas Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Manajemen Berbasis Sekolah," *Journal for Islamic Studies* 1, no. 2 (2018): 51.

⁷⁵ Hanifah, *Implementasi Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran*, 62.

memberikan ruang untuk komunikasi dua arah dan mendelegasikan tugas. Wahjosumidjo berpendapat bahwa kepala sekolah/madrasah sebagai leader harus mempunyai karakter khusus yang mencakup kepribadian, pengalaman, keahlian dasar, serta pengetahuan profesional dan pengetahuan administrasi dan pengawasan.⁷⁶

Menurut E. Mulyasa yang ditulis oleh Adolf Bastian dan Yasin, menyatakan bahwasannya kemampuan yang harus diwujudkan kepala sekolah sebagai leader bisa dianalisis dari kepribadian, pengetahuan terhadap tenaga kependidikan, pemahaman terhadap visi-misi sekolah, kemampuan mengambil keputusan serta kemampuan berkomunikasi.⁷⁷

Kepemimpinan sangat berhubungan dengan kepribadian dan kepribadian kepala sekolah/madrasah sebagai pemimpin pada suatu lembaga akan tercermin dalam sifat-sifat yaitu meliputi jujur, percaya diri, tanggung jawab, berani mengambil resiko dan keputusan, berjiwa besar, emosi yang stabil, serta teladan. Dengan demikian kepala sekolah/madrasah sebagai pemimpin harus mampu:

- a) Mendorong munculnya kemauan yang kuat dengan penuh semangat dan percaya diri pada guru, staf dan siswa dalam melakukan tugas masing-masing.
- b) Memberikan bimbingan serta mengarahkan para guru, staf dan para siswa memberikan dorongan memacu dan berdiri di depan demi kemajuan dan memberikan inspirasi sekolah/madrasah dalam mencapai tujuan.⁷⁸

Kepemimpinan yang efektif terlihat dari perkembangan ke arah yang seimbang antara lembaga, pemimpin, maupun bawahannya. Robert P. Neuschel yang ditulis Hilal Mahmud yang menyatakan sebagai meneliti dari seribu

⁷⁶ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Jakarta: PT Rajagrafindo Persada, 2011), 22.

⁷⁷ Adolf Bastian and Yasin, *Kepemimpinan Pendidikan Kepala Sekolah di Era 5.0* (Bandung: Media Sains Indonesia, 2022), 113.

⁷⁸ Sidiq and Khoirussalim, *Kepemimpinan Pendidikan*, 115–16.

eksekutif dan menyatakan sepuluh sifat penting sebagai pemimpin yang efektif, yakni sebagai berikut:⁷⁹

- a) Mempunyai kapasitas untuk memberikan dorongan atau memberi inspirasi, menciptakan lingkungan yang penuh kesenangan, memicu orang serta dapat menumbuhkan semangat untuk orang-orang.
- b) Memiliki rasa percaya diri dan antusiasme
- c) Peka kepada orang lain, memiliki empati, serta melindungi bawahannya.
- d) Mempunyai kecerdasan dan wawasan, pendapat tentang kompetensi.
- e) Hadir di saat-saat penting yang artinya beradaa bersama bawahan ketika bawahan dalam keadaan kesusahan.
- f) Mengindari penampilan yang arogan
- g) Tidak pernah takut mencoba dan tidak ragu-ragu
- h) Tidak perna merendahkan sampai meremehkan
- i) Bersikap terbuka dengan bawahannya
- j) Bersikap efektif dalam memutuskan tanpa tergesa-gesa dan tentatif, membuat keputusan dengan sangat yakin tetapi tidak terlalu kasar.⁸⁰

6) Peran Kepala Sekolah/ Madrasah sebagai *Inovator*

Istilah inovasi secara etimologi yang berasal dari bahasa lain yakni “innovation” yang mempunyai makna pembaruan dan perubahan. Sehingga dapat diartikan bahwasanna inovasi atau innovation yaitu suatu barang, ide, metode maupun kejadian yang dapat dirasakan serta diamati sebagai sebuah hal yang baru bagi sekelompok orang ataupun individual untuk memecahkan suatu persoalan tertentu atau bisa dikatakan inovasi bersifat spesifik dan subyektif.⁸¹

⁷⁹ Hilal Mahmud, *Administrasi Pendidikan* (Makassar: Aksara Timur, 2015), 54.

⁸⁰ Susanto and Masri Sareb Putra, *60 Management Gems* (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2010), 25–26.

⁸¹ Herman et al., *Inovasi Pendidikan* (Tengah Padang: PT Global Eksekutif Teknologi, 2022), 3.

Ide maupun subjek tertentu bisa dikatakan sebagai suatu inovasi jika mempunyai beberapa ciri didalamnya, yakni:

- a) Mempunyai identitas sebagai penciri khas
- b) Mempunyai unsur kebaruan atau novelty
- c) Didapatkan melalui proses yang terencana
- d) Mempunyai tujuan.⁸²

Dalam rangka melakukan peranannya sebagai inovator, kepala sekolah/madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada tenaga kependidikan dan mengembangkan model-model pembelajaran yang inovatif. Untuk itu, kepala sekolah/madrasah sebagai *inovator* merupakan pribadi yang dinamis dan juga kreatif, dimana tidak terjebak pada suatu rutinitas pekerjaan yang dilakukan sehari-hari.⁸³

Senada dengan apa yang dikemukakan oleh E. Mulyasa yang ditulis Erika Rosdiana dkk menyatakan bahwa kepala madrasah sebagai inovator harus bisa mencari, menemukan, dan melakukan berbagai pembaharuan di madrasah.⁸⁴

Demikian halnya dengan apa yang dikemukakan E. Mulyasa, dalam bukunya yang berjudul “*KBK Konsep, Karakteristik dan Implementasi*” yang ditulis oleh Kaharuddin, yang menyatakan fungsi kepala madrasah sebagai agen perubahan dalam pores inovasi harus mampu berperan sebagai *catalyst*, yakni berperan menyakinkan orang lain terkait perlunya perubahan. Sebagai *solution givers*, yakni berperan untuk mengingatkan terhadap tujuan akhir dari perubahan. Sebagai *process helpers*, yakni berperan membantu kelancaran, khususnya menyelesaikan

⁸² Helaluddin, Nyayu Lulu Nadya, and Di'amah Fitriyyah, *Bahasa Indonesia* (Malang: Inara Publisher, 2022), 117.

⁸³ Melky Malingkas, *Servant Leader* (Pasman: CV Azka Pustaka, 2022), 28.

⁸⁴ Erika Rosdiana et al., *Kepemimpinan Masa Depan* (Surabaya: CV Global Aksara Press, 2022), 102.

masalah serta membina hubungan antara pihak-pihak yang terkait. Sebagai *resources linkers*, yakni berperan menghubungkan orang dengan sumber dana yang dibutuhkan.⁸⁵

Menurut Barlian yang ditulis oleh Besse Marhawati, menjelaskan bawasannya kepala sekolah sebagai *inovator* perlu mempunyai kemampuan yaitu:⁸⁶

- a) Kemampuan untuk menemukan gagasan baru untuk pembaruan sekolah
- b) Kemampuan untuk melaksanakan pembaruan di sekolah dengan segala tantangannya, dan
- c) Kemampuan untuk memberikan arahan kepada pendidik untuk berinovasi.⁸⁷

Menurut E. Mulyasa yang dikutip oleh Bastian dan Yasin, berpendapat bahwa kepala sekolah/madrasah sebagai inovator akan tercermin dari cara-caranya dalam melakukan pekerjaan secara:⁸⁸

- a) Konstruktif yakni membina setiap tenaga kependidikan untuk bisa berkembang secara optimal dalam melaksanakan tugas yang diembannya,
- b) Kreatif yakni berusaha mencari gagasan dan cara-cara baru dalam melaksanakan tugasnya,
- c) Delegatif yakni berusaha mendelegasikan tugas kepada tenaga kependidikan sesuai dengan deskripsi tugas, jabatan serta kemampuan masing-masing,
- d) Integratif yakni berusaha mengintegrasikan semua kegiatan sehingga bisa menghasilkan sinergi untuk mencapai tujuan sekolah/madrasah secara efektif, efisien dan produktif,
- e) Rasional dan objektif yakni berusaha bertindak dengan mempertimbangkan rasio dan objektif,

⁸⁵ Kaharuddin, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, 95.

⁸⁶ Besse Marhawati, *Kepemimpinan Pendidikan* (Yogyakarta: CV Budi Utama, 2021), 77.

⁸⁷ *Ibid.*, 77.

⁸⁸ Bastian and Yasin, *Kepemimpinan Pendidikan Kepala Sekolah di Era 5.0*, 114.

- f) Pragmatis yakni berusaha menetapkan kegiatan atau target berdasarkan kondisi dan kemampuan nyata yang dimiliki oleh setiap tenaga kependidikan, serta kemampuan sekolah,
- g) Keteladanan yakni kepala sekolah/madrasah harus menjadi teladan dan contoh yang baik bagi bawahannya,
- h) Disiplin, serta
- i) Adaptabel dan fleksibel yakni mampu beradaptasi dan fleksibel terhadap sesuatu yang inovatif, serta berusaha menciptakan situasi kerja yang menyenangkan dan memudahkan bagi setiap tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya.⁸⁹

Dalam hal memberdayakan serta meningkatkan peran kepala sekolah/madrasah sebagai *inovator*, beberapa hal yang harus dilaksanakan yaitu sebagai berikut:

- a) Melakukan *reinventing* terhadap sistem pelatihan atau melakukan *workshop* kepala sekolah/madrasah, penekanannya ditujukan kepada kreativitas yang inovatif.
- b) Mengenalkan manajemen dan administrasi baik sebagai ilmu atau pun sebagai perilaku dalam setiap kesempatan, sehingga perlu melibatkan kepala sekolah/madrasah dalam melakukan berbagai penelitian.
- c) Mendorong kepala sekolah/madrasah cara berkala untuk menginventarisir semua kebutuhan stakeholder pendidikan dan juga mengikutsertakan semua pemangku kepentingan dalam pengambilan keputusan bagi kepentingan sekolah/madrasah dan pendidikan.⁹⁰

7) Peran Kepala Sekolah/ Madrasah sebagai *Motivator*

⁸⁹ Majir Adul and Fransiskus Nendi, "Peran Manajer Kepala Sekolah dalam Mengelola Ekstrakurikuler Kurikulum 2013," *EJURNAL IMEDTECH* 2, no. 1 (2018): 30.

⁹⁰ Nasir Usman and Murniati, *Pengantar Manajemen Pendidikan* (Jakarta: AnImage, 2019), 106–7.

Sebagai motivator, kepala sekolah memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif dan penyediaan berbagai sumber belajar melalui perkembangan pusat belajar.⁹¹ seorang kepala sekolah/madrasah harus mempunyai berbagai unsur yang bisa mempengaruhi motivasi, yaitu:

- a) Kebijakan-kebijakan yang sudah ditetapkan, termasuk di dalamnya prosedur kerja, berbagai rencana serta program kerja.
- b) Syarat-syarat pada saat bekerja yang harus dipenuhi oleh bawahannya.
- c) Tersediannya alat-alat dan sarana yang dibutuhkan didalam penunjang pelaksanaan kerja, termasuk di dalamnya bagaimana tempat bawahan bekerja.
- d) Gaya kepemimpinan atasan, yang artinya sifat atau perilaku atasan terhadap bawahan (dalam kaitannya hal ini disarankan seorang pemimpin sebisa mungkin demokratis).⁹²

c. Peran Kepala Madrasah sebagai Leader, Manager dan Supervisor

a) Peran Kepala Madrasah sebagai leader

Menurut pendapat Wahjosumidjo, Kepemimpinan kepala sekolah/madrasah adalah kemampuan kepala sekolah/madrasah untuk menggerakkan, mengarahkan, membimbing, melindungi, memberi teladan, memberi dorongan, serta memberi bantuan terhadap sumber daya manusia yang berada di suatu lembaga pendidikan sehingga bisa didayagunakan secara maksimal guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.⁹³

⁹¹ Prihantini et al., *Manajemen Berbasis Sekolah*, 121–22.

⁹² Hidayat, *Mewujudkan Sekolah Unggul melalui Kompetensi Kewirausahaan Kepala Sekolah*, 105.

⁹³ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, 83.

Sebagai *leader* kepala madrasah harus mampu memimpin madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia madrasah secara optimal.⁹⁴ Salah satu sumber daya manusia yang mempunyai peranan dominan dalam pengelolaan pendidikan di sekolah/madrasah yaitu pemimpin yang biasa disebut dengan kepala sekolah/madrasah. Kepala sekolah/madrasah mempunyai tanggung jawab untuk melakukan perbaikan serta peningkatan mutu pendidikan serta pengajaran. Keadaan tersebut dilatar belakangi oleh anggapan bahwa tujuan utama dari penyelenggaraan pendidikan melalui sekolah yaitu tercapainya lingkungan yang kondusif, sehingga proses belajar bisa tercapai secara efektif. Peran pokok pemimpin yaitu terletak pada kesanggupannya mempengaruhi lingkungan sekolah/madrasah melalui penerapan proses kepemimpinan yang dinamis.⁹⁵

Kepala sekolah/madrasah sebagai *leader*, memiliki tanggung jawab menggerakkan seluruh sumberdaya yang ada disekolah/madrasah sehingga melahirkan etos kerja dan produktivitas yang tinggi dalam mencapai suatu tujuan lembaga. Keberhasilan kepemimpinan kepala sekolah/madrasah dalam pelaksanaannya sangat dipengaruhi hal-hal sebagai berikut:⁹⁶

- a) Kepribadian yang kuat; yang artinya kepala sekolah/madrasah harus mengembangkan pribadi agar percaya diri, berani, bersemangat, murah hati, serta mempunyai kepekaan sosial.
- b) Memahami akan tujuan pendidikan dengan baik; pemahaman yang baik merupakan suatu bekal yang utama kepala sekolah/madrasah agar mampu menjelaskan kepada guru, staf dan pihak yang lain serta menemukan strategi yang tepat untuk mencapainya.

⁹⁴ Ketut Jelantik, *Menjadi Kepala Sekolah yang Profesional Panduan Menuju PKKS* (Yogyakarta: CV Budi Utama, 2015), 5.

⁹⁵ Mujahidin, *Manajemen Kepemimpinan Kepala Madrasah*, 49.

⁹⁶ Midangsi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dasar di Masa Pandemi*, 51.

- c) Pengetahuan yang luas; kepala sekolah/madrasah harus mempunyai pengalaman serta pengetahuan yang luas terkait bidang tugasnya maupun bidang yang lain yang terkait.
- d) Keterampilan profesional yang terkait dengan tugasnya sebagai kepala sekolah/madrasah, yakni:
- (1) keterampilan teknis, misalnya menyusun jadwal pelajaran, memimpin rapat dan lainnya,
 - (2) keterampilan hubungan kemanusiaan, misalnya bekerjasama dengan orang lain, memotivasi, mendorong staf dan guru serta lainnya,
 - (3) dan keterampilan konseptual, misalnya mengembangkan konsep pengembangan sekolah/madrasah, memperkirakan masalah yang akan muncul serta mencari solusi pemecahannya.⁹⁷

Kepala sekolah/madrasah sebagai *leader* harus mempunyai tugas dan fungsi.

Tugas kepala sekolah/madrasah menurut Husaini Usman yakni:⁹⁸

- a. Menjabarkan visi ke dalam misi target mutu yang hendak dicapai.
- b. Merumuskan tujuan serta target mutu yang hendak dicapai.⁹⁹
- c. Menganalisis peluang, tantangan, kekuatan serta kelemahan sekolah dan madrasah.
- d. Membuat rencana kerja yang strategis dan rencana kerja tahunan guna untuk pelaksanaan peningkatan mutu.
- e. Bertanggung jawab dalam membuat suatu keputusan anggaran sekolah dan madrasah.
- f. Melibatkan guru, komite sekolah/madrasah dalam pengambilan keputusan penting dalam sekolah/madrasah. Dimana dalam hal ini sekolah/madrasah swasta,

⁹⁷ Joharis Lubis and Haidir, *Administrasi dan Perencanaan Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Prenadamedia Group, 2019), 186.

⁹⁸ Husaini, *Manajemen : Teori, Praktek dan Riset Pendidikan*, 655.

⁹⁹ Sutrisno Budi, "Antisipasi Era Kepemimpinan Kewirausahaan Kepala Sekolah dan Implikasinya Bagi Pembekalan Alumnus Pada Prodi Pendidikan Akuntansi," *Jurnal Pendidikan Ilmu Sosial* 27, no. 2 (2017): 13.

pengambilan keputusan tersebut harus mengikutsertakan penyelenggara sekolah serta madrasah.

- g. Berkomunikasi guna untuk menciptakan dukungan intensif dari orang tua siswa dan masyarakat.
- h. Menjaga serta meningkatkan motivasi kerja pendidik dan juga tenaga kependidikan dengan memakai sistem pemberian penghargaan atas prestasi dan sanksi atas pelanggaran peraturan dan kode etik.
- i. Menciptakan lingkungan pembelajaran yang efektif untuk peserta didik.¹⁰⁰

b) Peran Kepala Madrasah sebagai Manager

Kepala madrasah sebagai *manager* mempunyai arti mempunyai dan menguasai kemampuan dalam mengelola sumber daya guna mencapai tujuan institusi pendidikan secara efektif serta efisien melewati fungsi-fungsi manajerial, dengan bertindak dalam menyusun program-program madrasah secara tepat dan benar, menggerakkan bawahan serta mengoptimalkan sumber daya manusia yang terdapat di lingkungan madrasah yang dipimpinnya. Sebagai manager yang baik kepala madrasah harus bisa mendayagunakan seluruh sumber daya madrasah dalam rangka mewujudkan visi, misi serta mencapai tujuan madrasah.¹⁰¹

Seorang manager atau kepala madrasah pada hakikatnya merupakan seorang perencana, organisator, pemimpin serta menjadi seorang pengendali. Keberadaan manager pada suatu organisasi atau lembaga pendidikan sangat dibutuhkan, karena manager sebagai alat mencapai tujuan organisasi, dimana di dalamnya berkembang berbagai pengetahuan, serta organisasi sebagai wadah untuk membina serta mengembangkan karir-karir sumber daya manusia, sehingga membutuhkan manager

¹⁰⁰ Andri Kurniawan et al., *Pengelolaan Pendidikan* (Padang, 2022), 9.

¹⁰¹ Muhammad Faishol Abdau, *Membangun Strategi Lembaga Pendidikan dalam Pendidikan Karakter* (Surabaya: CV Global Aksara Press, 2021), 27.

yang mampu untuk merencanakan, mengorganisasikan, memimpin, serta mengendalikan agar organisasi bisa tercapai tujuan yang sudah ditetapkan.¹⁰²

Peran kepala madrasah sebagai *manager* meliputi merencanakan program, mengorganisasikan program, menggerakkan serta monitoring. Penjelasan sebagai berikut ini:¹⁰³

- a) Kepala madrasah sebagai *manager* meliputi merencanakan program. Merencanakan yang artinya kepala madrasah harus benar-benar memikirkan dan merumuskan suatu program tujuan dan tindakan yang harus diambil dan dilakukan.¹⁰⁴ Dalam merencanakan program, kepala madrasah mengawali dari: (1) merencanakan SDM dengan merinci kebutuhan tenaga pendidik yang hendak menjalankan tugas dalam mengajar, (2) merencanakan kebijakan seperti program kepala madrasah serta kurikulum yang hendak di jalankan di sekolah, (3) dalam menyusun kebijakan, kepala madrasah melibatkan guru serta tenaga ahli dengan melewati beberapa tahapan. Menurut Husaini Usman perencanaan merupakan kegiatan yang ditentukan suatu priode tertentu dalam rangka mencapai tujuan yang sudah ditetapkan. Kegiatan yang berupaya untuk mendukung tujuan dan penyebab tindakan selanjutnya. Perencanaan dapat diartikan menentukan tujuan-tujuan yang akan dicapai selama suatu masa yang akan datang dan apa yang harus diperbuat agar bisa mencapai tujuan.¹⁰⁵
- b) Peran kepala madrasah yang kedua adalah mengorganisasikan program. Mengorganisasikan berarti kepala madrasah harus menghimpun dan juga mengkoordinasikan sumber daya manusia serta sumber-sumber material madrasah, sebab keberhasilan madrasah sangat tergantung pada kecakapan dalam mengatur

¹⁰² Hanifah, *Implementasi Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran*, 57.

¹⁰³ Nurul Annisa Safitri and Darsinah, "Peran Manajerial Kepala Sekolah Dasar dalam Meningkatkan Kreativitas Pembelajaran Bagi Guru," *Jurnal Islamic Education Manajemen* 7, no. 2 (2022): 163–72.

¹⁰⁴ Nyoman Suarsana, *Menjadi Sosok Kepala Sekolah Inspiratif* (Jakarta: Spasi Media, 2020), 37.

¹⁰⁵ Husaini, *Manajemen : Teori, Praktek dan Riset Pendidikan*, 60.

serta mendayagunakan berbagai sumber dalam mencapai tujuan,¹⁰⁶Mengorganisasikan program yakni dengan cara membuat struktur organisasi madrasah seperti terdapatnya keterlibatan orang tua melalui komite dengan melengkapi sarana yang dibutuhkan oleh madrasah, dan memantau pelajaran di kelas. Menurut Ibrahim Bafadal, pengorganisasian merupakan keseluruhan proses pengelompokkan semua tugas, wewenang, tanggung jawab, komponen dalam proses kerjasama sehingga terciptanya suatu sistem kerja yang baik dalam rangka mencapai tujuan yang sudah ditetapkan.¹⁰⁷

- c) Peran kepala madrasah sebagai manager yang ketiga yaitu penggerakan program. Penggerakan program menurut The Liang Gie dimana menggerakkan atau istilah pembimbingan ini adalah aktivitas-aktivitas seorang manager dalam menugaskan, memerintah, menjuruskan, memberi arahan, dan menuntun karyawan dan personil lembaga untuk melaksanakan tugas-tugas dalam mencapai tujuan yang sudah ditetapkan.¹⁰⁸
- d) Peran kepala madrasah sebagai manager yang keempat yaitu monitoring dan evaluasi. Monitoring dan evaluasi yang dilakukan dengan cara melakukan pengawasan dengan baik. Pengawasan dilakukan secara berkala yaitu pada akhir semester, akhir/awal tahun ajaran baru. Slameto yaitu evaluasi dalam pelaksanaan program dalam hubungan masyarakat di lembaga pendidikan dilaksanakan guna mendapatkan informasi dalam meningkatkan efektifitas belajar murid dan pengembangan madrasah, memperoleh *feedback*, memperoleh informasi yang dibutuhkan untuk memperbaiki dan menyempurnakan proses pembelajaran di

¹⁰⁶ Suarsana, *Menjadi Sosok Kepala Sekolah Inspiratif*, 37.

¹⁰⁷ Ibrahim Bafadal, *Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan Berbasis Sekolah, Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah Dasar dari Sentralisasi Menuju Desentralisasi* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2012), 43.

¹⁰⁸ Intan Dwi Cahyani and Karwanto, "Peran Kepala Sekolah Sebagai Manajer dalam Upaya Peningkatan Kompetensi Guru di SMA Unggulan Amanatul Ummah Surabaya," *Jurnal Manajemen Pendidikan* 2, no. 2 (2015): 4.

madrasah, menyempurnakan serta mengembangkan program, mengetahui kesukaran-kesukaran selama belajar dan bagaimana mencari jalan keluarnya.¹⁰⁹

Tugas kepala madrasah dalam bidang manajerial berhubungan dengan pengelolaan madrasah, sehingga semua sumber daya bisa disediakan serta dimanfaatkan secara optimal untuk mencapai tujuan madrasah secara efektif dan efisien. Tugas kepala madrasah dalam bidang manajerial ini meliputi aktivitas sebagai berikut:¹¹⁰

- a) Menyusun perencanaan madrasah
- b) Mengelola program pembelajaran
- c) Mengelola bidang kesiswaan
- d) Mengelola sarana dan prasarana madrasah
- e) Mengelola personal madrasah
- f) Mengelola keuangan madrasah
- g) Mengelola hubungan madrasah dengan masyarakat
- h) Mengelola administrasi madrasah
- i) Mengelola sistem informasi madrasah
- j) Mengevaluasi program madrasah
- k) Memimpin madrasah.¹¹¹

Selain tugas-tugas *manager* diatas, kepala madrasah juga harus mengetahui fungsi kepala madrasah sebagai *manager*, sebagaimana yang dikemukakan oleh Wahdjosumidjo sebagaimana berikut:¹¹²

- a) Menyadari bahwasannya ia bekerja dengan dan melalui orang lain, serta banyak berhubungan dengan orang lain. oleh karena itu kepala madrasah harus bisa menjadi saluran komunikasi di lingkungan madrasah.

¹⁰⁹ Slameto, *Evaluasi Pendidikan* (Jakarta: PT Bina Aksara, 1998), 15.

¹¹⁰ Candra Wijaya and Rahmat Hidayat, *Manajemen Kinerja* (Medan: CV Pusdikra Mitra Jaya, 2022), 64.

¹¹¹ Abdul Basit, *Recovery Mutu Madrasah* (Malang: Inteligencia Media, 2022), 69.

¹¹² Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, 94.

- b) Bertanggung jawab dan mempertanggung jawabkan keberhasilan dan kegagalan bawahan.
- c) Mampu mengatasi berbagai macam permasalahan menyangkut keterbatasan waktu serta sumber yang dimiliki madrasah.
- d) Mampu berfikir analisis, serta melihat setiap tugas sebagai suatu keseluruhan yang saling berhubungan.
- e) Mampu menjadi penengah jika terjadi konflik/pertentangan antar bawahan.
- f) Mampu menjadi seorang politisi yang bisa mengembangkan program jauh ke depan. Untuk itu kepala madrasah harus bisa membangun kerjasama melalui pendekatan persuasif dan juga kesepakatan.
- g) Mampu menjadi seorang diplomat yang secara resmi mewakili madrasah dalam berbagai pertemuan antar madrasah maupun dengan instansi yang terkait.
- h) Mampu mengambil suatu keputusan walaupun dalam keadaan yang sulit.¹¹³

c) Peran Kepala Madrasah sebagai Supervisor

Supervisi adalah kegiatan membina serta dengan membantu pertumbuhan supaya setiap orang mengalami peningkatan pribadi dan juga profesinya. Kepala sekolah/madrasah sebagai supervisor berperan dalam hal membantu mengembangkan profesionalitas guru serta tenaga kependidikan yang lain. Kepala sekolah/madrasah sebagai supervisor harus diwujudkan pada kemampuannya menyusun serta melaksanakan program supervisi pendidikan dan memanfaatkan hasilnya.¹¹⁴ Peranan supervisi sangat penting untuk pengembangan sikap dan kemampuan guru, sebab supervisi bukan hanya bermanfaat bagi peningkatan kualitas mengajar guru, akan tetapi juga bagi efektifitas tujuan mengajar.¹¹⁵

¹¹³ Salman M Noer, *Manajemen dan Kepemimpinan Sekolah Muhammadiyah* (Sumatera Barat: CV Azka Pustaka, 2022), 33.

¹¹⁴ Malingkas, *Servant Leader*, 27.

¹¹⁵ Nur Rahmi Sonia, "Supervisi Pengembangan Mutu Pendidikan Tinjauan Konsep Developmental Supervision Glickman," *Journal of Islamic Education Management* 3, no. 1 (2022): 105.

Peran kepala madrasah sebagai supervisor membina profesional guru yang mana berfungsi untuk membimbing, membantu dan mengarahkan tenaga pendidik serta tenaga kependidikan guna menghargai dan melakukan prosedur-prosedur pendidikan untuk menunjang kemajuan pendidikan. Kepala madrasah juga melaksanakan berbagai pengawasan serta pengendalian agar meningkatkan kinerja tenaga pendidik.¹¹⁶

Terdapat langkah-langkah yang harus diperhatikan dan dilaksanakan oleh supervisor yaitu merencanakan, melaksanakan, mengevaluasi, menindaklanjuti, serta melaporkan. Dimana penjelasan-penjelasan tersebut sebagai berikut:¹¹⁷

a) Perencanaan

Perencanaan ini merupakan tahap langkah awal dan termasuk dalam persiapan supervisi. Hal-hal yang harus dipersiapkan dalam perencanaan ini yaitu penentuan terkait waktu supervisi, instrumen supervisi, materi-materi supervisi dan lain sebagainya. Perencanaan ini berguna untuk menghasilkan kerangka kerja serta sebagai pedoman penyelesaian, menentukan proses untuk mencapai tujuan untuk mengukur setiap langkah atau membandingkannya dengan hasil yang seharusnya akan dicapai, mencegah terjadinya pemborosan dan meminimalisir kemungkinan terjadinya suatu hambatan.

b) Pelaksanaan

Pelaksanaan merupakan upaya mewujudkan apa yang tidak direncanakan. Dalam pelaksanaan ini, seorang supervisor mempertimbangkan metode pendekatan dan teknik supervise yang dilakukan. Prinsip-prinsip supervise seperti objektif, humanis, demokratis, berkesinambungan, serta yang lainnya menjadi suatu hal penting dalam menjalankan proses supervisi.

¹¹⁶ Ari Gunawaan, "Peran Kepala Madrasah dalam Pembinaan Profesionalisme Guru," *Journal of Humanities and Social Sciences* 2, no. 1 (2021): 4.

¹¹⁷ Machali and Hidayat, "The Handbook Of Education Management," 113.

c) Evaluasi

Evaluasi merupakan suatu rangkaian proses untuk menentukan kualitas dari suatu aktivitas berdasarkan pertimbangan serta kriteria tertentu dalam rangka mengambil suatu keputusan. Evaluasi ini merupakan langkah yang digunakan untuk menilai, menentukan suatu kegiatan dalam proses pembelajaran yang sudah ditentukan untuk selanjutnya menjadi pertimbangan dan keputusan supervisi.

d) Tindak lanjut

Hasil dari supervisi perlu untuk ditindaklanjuti supaya memberikan dampak yang *rill* guna meningkatkan profesionalisme guru. dampak ini diharapkan bisa dirasakan *stakeholders* maupun masyarakat. Tindak lanjut tersebut meliputi penguatan dan penghargaan diberikan kepada guru yang sudah memenuhi standar, teguran yang bersifat memberi arahan dan mendidik diberikan kepada guru yang belum memenuhi standar serta guru diberikan kesempatan untuk mengikuti pelatihan lebih lanjut.¹¹⁸ Hasil supervisi ditindak lanjuti dengan pemberian penguatan dan penghargaan kepada guru-guru yang sudah melakukan perbaikan pembelajaran, serta memberi kesempatan kepada kepala guru-guru lain untuk mengembangkan diri melalui diskusi dan juga pelatihan.¹¹⁹

Keberhasilan dalam kegiatan supervisi sangat bergantung dengan pendekatan yang dipakai, Nolan yang dikutip oleh Yayat merinci pendekatan supervisi menjadi 3 jenis yaitu:¹²⁰

a) Pendekatan yang dilakukan secara langsung (direktif)

¹¹⁸ Kusman and Novebri, *Manajemen dan Supervisi Pendidikan Islam* (Sumatera Utara: Medina Publisher, 2021), 73.

¹¹⁹ Tasmin, Muntari, and Sukardi, "Supervisi Akademik Oleh Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru," *Jurnal Ilmia Profesi Pendidikan* 6, no. 1 (2021): 164.

¹²⁰ Yayat, *Model Supervisi Akademik Peningkat Kemampuan Guru dalam Mengembangkan RPP Terpadu* (Semarang: CV. Pilar Nusantara, 2020), 11.

Pendekatan langsung merupakan pendekatan supervisi yang dilakukan supervisor dengan memberikan arahan secara langsung dalam menanggapi stimulus dari orang yang disupervisi. Pendekatan langsung ini bisa dilakukan dengan kegiatan menjelaskan, menyajikan, memberi contoh, mengarahkan, menetapkan tolak ukur serta menguatkan, misalnya kunjungan kelas.

b) Pendekatan yang dilakukan dengan tidak langsung. (nondirektif)

Pendekatan tidak langsung ini merupakan pendekatan supervisi oleh supervisor dengan memberikan arahan secara tidak langsung dalam menanggapi stimulus dari orang yang disupervisi. Pada pendekatan ini supervisor memberikan kesempatan kepada orang yang disupervisi untuk menyampaikan masalahnya. Pendekatan tidak langsung ini bisa dilakukan dengan kegiatan mendengarkan, menjelaskan, memberi penguatan, menyajikan serta memecahkan masalah, misalnya melalui rapat, penataran, dan pelatihan.

c) Pendekatan kolaboratif

Pendekatan kolaboratif adalah gabungan dari pendekatan langsung dengan pendekatan tidak langsung. Dimana pendekatan ini adalah pendekatan yang baru yang memungkinkan supervisor dan yang akan disupervisi untuk bersama-sama setuju dalam menetapkan struktur, proses dan kriteria dalam melakukan proses supervisi. Pendekatan kolaborasi bisa dijalankan melalui kegiatan menjelaskan, menyajikan, memecahkan masalah, mendengarkan serta tawar menawar.¹²¹

Supaya dalam menjalankan supervisi itu dapat berhasil maka supervisor harus mempunyai suatu ketrampilan. Kimball Willes seperti dikutip oleh

¹²¹ Puspo Nugroho et al., *Supervisi Pendidikan* (Pasaman Barat: CV Azka Pustaka, 2022), 53–55.

Haryati Kahar Duna Adam menyatakan bahwa seorang supervisor yang baik harus memiliki lima ketrampilan dasar yaitu:¹²²

- a) Ketrampilan dalam berhubungan dengan manusia
- b) Ketrampilan dalam melakukan proses kelompok
- c) Ketrampilan dalam menjalankan kepemimpinan pendidikan
- d) Ketrampilan dalam mengelola personalia madrasah
- e) Ketrampilan dalam melakukan evaluasi.¹²³

Monitoring dan evaluasi satuan pendidikan biasa dilakukan dengan dua cara yaitu internal dan eksternal. Yang mana penjelasannya sebagai berikut:¹²⁴

- a) Monitoring dan evaluasi internal adalah kegiatan monitoring yang dilakukan oleh satuan pendidikan sendiri yaitu kepala sekolah/madrasah dan guru/dosen serta komponen-komponen terkait lainnya. Tujuan utamanya yakni untuk mengetahui tingkat kemajuan yang sudah dicapai oleh individu satuan pendidikan yang berhubungan dengan sasaran-sasaran yang sudah ditetapkan. Melalui langkah ini diharapkan sekolah/madrasah bisa memahami tingkat ketercapaian sasaran, menemukan kendala-kendala yang dihadapi serta menjadi catatan perhatian bagi penyusunan program selanjutnya.¹²⁵
- b) Monitoring dan evaluasi eksternal bisa dilakukan oleh pihak dari luar satuan pendidikan, misalnya pengawas dan Dinas Pendidikan yang hasilnya bisa dipakai untuk *reward system* terhadap individu sekolah/madrasah dalam upaya meningkatkan iklim kompetisi sehat antar sekolah/madrasah, kepentingan

¹²² Haryati Kahar Duna Adam, "Meningkatkan Kompetensi Guru dalam Menyusun Administrasi Penilaian melalui Penerapan Supervisi Akademik di SD Negeri 01 Wanggarasi," *Jurnal Ideas Publishing* 06, no. 1 (2019): 194-95.

¹²³ Sri Marmoah, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan Teori Dan Praktek* (Yogyakarta: CV Budi Utama, 2012), 128.

¹²⁴ Bradley Setiyadi, *Supervisi dalam Pendidikan* (Grobogan: CV Sarnu Untung, 2020), 161.

¹²⁵ Gatot Pamuji, "Peran Kepala Sekolah dalam Supervisi Internal Bagi Peningkatan Profesionalitas Guru," *Jurnal Kependidikan* 8, no. 1 (2020): 16.

akuntabilitas publik guna perbaikan sistem secara menyeluruh dan membantu sekolah/madrasah dalam mengembangkan dirinya.¹²⁶

2. Daya Saing Pendidikan

Dalam dunia pendidikan, tidak ada suatu lembaga pendidikan yang menghancurkan saingannya. Ini artinya supaya masyarakat mengerti bahwa lembaga pendidikan bukan lembaga bersaing seperti pembisnis yang melumpuhkan saingannya lalu memperoleh keuntungan dengan hasil yang sangat besar. Dalam hal ini, daya saing pendidikan diharapkan mampu bersaing dengan baik sehingga bisa dan mampu merencanakan masa depan dengan lebih baik lagi untuk anak didiknya.¹²⁷

Daya saing sendiri merupakan sebuah unjuk kerja dari kemampuan bersaing jangka pendek serta jangka panjang guna memberikan nilai bagi pihak-pihak yang bersangkutan secara berkelanjutan. daya saing pada suatu organisasi diukur dengan menyeimbangkan antara posisi atau kinerja yang telah diraihinya dengan kemampuan bersaing di masa yang akan datang.

Dengan semakin banyaknya lembaga pendidikan dan semakin bermacam-macam program yang ditawarkan, para pengelola pendidikan islam dituntut untuk bisa berpacu dan berkompetisi secara sehat memperebutkan pasar pendidikan yang semakin kritis dan juga objektif. Kunci sukses yang harus dimiliki dan sekaligus merupakan daya saing yang paling efektif adalah kualitas. Siapapun yang mempunyai kualitas maka memiliki banyak peluang untuk berdaya saing.¹²⁸

a. Konsep Daya Saing Pendidikan

Menurut Sumihardjo yang ditulis oleh Fati'ah Kusmaduni mengartikan daya saing sendiri berasal dari “kata daya dalam kalimat daya saing berarti

¹²⁶ Setiyadi, *Supervisi dalam Pendidikan*, 161.

¹²⁷ Haekal et al., *Manajemen Strategik* (Malang: CV Literasi Nusantara Abadi, 2021), 9.

¹²⁸ Fati'ah Kusmaduni, *Manajemen Sumber Daya Manusia di Lembaga Pendidikan Islam* (Yogyakarta: Garudhawaca, 2022), 28.

kekuatan, sedangkan kata saing sendiri berarti kekuatan untuk berusaha menjadi unggul dalam hal tertentu yang dilajalakan seseorang, kelompok, atau institusi tertentu.¹²⁹ sementara itu pendapat Sumihardjo yang ditulis oleh Ashwar Anis dan Raden Arief Wibowo dapat disimpulkan bahwa daya saing merupakan kemampuan dari seseorang/institusi/organisasi untuk memperlihatkan keunggulan dalam hal tertentu, dengan cara memperlihatkan situasi serta kondisi yang paling menguntungkan, hasil kerja yang lebih baik, lebih cepat ataupun lebih berarti dibandingkan seseorang/institusi/organisasi lainnya, baik terhadap satu organisasi, sebagian organisasi atau keseluruhan organisasi.¹³⁰

Menurut Muhammad Amsal Subhan yang ditulis oleh Kurnali menyatakan bahwa daya saing adalah kapasitas bangsa untuk menghadapi tantangan persaingan pasar internasional dan tetap menjaga atau meningkatkan pendapatannya.¹³¹ Daya saing merupakan kemampuan menghasilkan produk barang dan jasa yang memenuhi pengujian internasional, dan dalam saat bersamaan juga dapat memelihara tingkat pendapatan yang tinggi dan berkelanjutan, atau kemampuan daerah menghasilkan tingkat pendapatan dan kesempatan kerja yang tinggi dengan tetap terbuka terhadap persaingan eksternal.

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 41 Tahun 2007 tentang Standar Proses, mendefinisikan daya saing adalah kemampuan untuk menunjukkan hasil yang lebih baik, lebih cepat atau lebih bermakna. Kemampuan yang dimaksud adalah: 1) kemampuan memperkuat pangsa pasarnya, 2) kemampuan menghubungkan dengan lingkungannya, 3) kemampuan meningkatkan kinerja tanpa henti, 4) kemampuan menegakkan posisi yang menguntungkan.

¹²⁹ Muhamad Faizul Amirudin, "Hubungan Pendidikan dan Daya Saing Bangsa," *BELAJEA: Jurnal Pendidikan Islam* 4, no. 1 (2019): 40.

¹³⁰ Ashwar Anis and Raden Arief Wibowo, "Produk Unggulan sebagai Daya Saing Daerah Studi Pengembangan UKM Di Kabupaten Brebes," *JIFA (Journal of Islamic Finance and Accounting)* 1, no. 2 (2018): 58.

¹³¹ Kurnali, *Kapita Selektta Pendidikan* (Yogyakarta: CV Budi Utama, 2020), 54.

Daya saing didefinisikan sebagai posisi relatif dari salah satu pesaing terhadap para pesaing lain. posisi relatif masa kini, melihat ke masa depan. Daya saing dapat disebut sebagai kesiapan suatu bangsa untuk interaksi daya saing masa depan. Pemahaman terhadap suatu istilah dengan berlandaskan ilmu pengetahuan dan sumber yang benar akan mengarahkan pemahaman yang benar terhadap istilah itu sendiri. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) daya saing adalah kemampuan makhluk hidup untuk dapat tumbuh (berkembang) secara normal di antara makhluk hidup lainnya sebagai pesaing dalam satu habitat (dalam satu bidang usaha dan sebagainya).¹³²

Pada suatu lembaga pendidikan, beberapa madrasah/sekolah menawarkan beberapa terobosan yang dikemas dalam suatu pengembangan program. Hal ini dilakukan untuk mencetak generasi yang mempunyai daya saing yang tinggi di masyarakat luas.¹³³ Adanya program-program tersebut kepala sekolah/madrasah memiliki peranan yang penting dalam meningkatkan mutu sekolah/madrasah sehingga sekolah/madrasah yang ia kelola mampu menarik banyak peminatnya.¹³⁴

b. Dimensi Daya Saing

Daya saing yang ada dalam suatu proses lembaga pendidikan merupakan hal yang sangat penting untuk menjalankan fungsi operasi organisasi yang berorientasi kedalam (internal) dan juga keluar (eksternal), ataupun dengan laim mampu menjawab pasar sasaran.¹³⁵

Dimensi daya saing suatu perusahaan atau lembaga pendidikan sebagaimana dikemukakan oleh Muhandi yang dikutip oleh Luh Komang Candra Dewi yaitu terdiri

¹³² Ibid., 113-114.

¹³³ Dina and Umi Rohmah, "Strategi Pengembangan Program Tahfidz dalam Meningkatkan Daya Saing di Madrasah Diniyah (Studi Kasus di Madrasah Diniyah Al-Bazariyyah Tempursari Wungu Madiun)," *Excelencia: Journal of Islamic Education & Management* 1, no. 01 (2021): 188.

¹³⁴ Bilqisti Dewi, "Peran Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Program Unggulan Madrasah," *Jurnal Isema : Islamic Educational Management* 3, no. 1 (2018): 78.

¹³⁵ M Munir, "Strategi Membangun Brand Image Lembaga Pendidikan," *INTIZAM: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 5, no. 2 (2022): 38-39.

dari biaya (*cost*), kualitas (*quality*), waktu penyampaian (*delivery*), dan fleksibilitas (*flexibility*).¹³⁶ Keempat dimensi tersebut lebih lanjut diterangkan oleh Muhardi yang dikutip oleh Luh Komang Candra Dewi lengkap dengan indikatornya sebagai berikut:

- 1) Biaya merupakan dimensi daya saing operasi yang terdiri dari empat indikator yaitu biaya produksi, produktifitas tenaga kerja, penggunaan kapasitas produksi dan persediaan.
- 2) Kualitas seperti yang dimaksudkan oleh Muhardi merupakan dimensi daya saing yang juga sangat penting, yakni meliputi berbagai indikator yang meliputi tampilan produk, jangka waktu penerimaan produk, daya tahan produk, kecepatan penyelesaian keluhan konsumen, serta kesesuaian produk terhadap spesifikasi desain.
- 3) Waktu penyampaian merupakan dimensi daya saing yang meliputi berbagai indikator yang meliputi ketepatan waktu produksi, pengurangan waktu produksi, serta ketepatan waktu penyampaian produk. Ketiga indikator tersebut berkaitan, ketepatan waktu penyampaian produk bisa dipengaruhi oleh ketepatan waktu produksi dan lamanya waktu tunggu produksi.
- 4) Fleksibilitas merupakan dimensi daya saing operasi yang meliputi berbagai indikator, diantaranya macam produk yang dihasilkan, dan kecepatan menyesuaikan dengan kepentingan lingkungan.¹³⁷

c. Indikator Daya Saing

Kemampuan bersaing suatu sekolah dapat diukur dengan menggunakan “tujuh plus satu” alat ukur daya saing atau juga disebut dengan “7in1” *Competitiveness Indicator* untuk menilai kemampuan bersaing organisasi melayani

¹³⁶ Luh Komang Candra Dewi et al., *Entrepreneurial Marketing, Customer, Relationship, Inovasi Produk, dan Daya Saing* (Bandung: Media Sains Indonesia, 2021), 64.

¹³⁷ Ibid., 65.

pelanggan dan para pemangku kepentingan. Ukuran keberhasilan sekolah/madrasah dengan memakai “7in1” *Competitiveness Indicator* yaitu sebagai berikut:¹³⁸

1) Penjualan (*sales*)

Salah satu tujuan sekolah/madrasah adalah menjual jasa pendidikan karena omzet penjualan jasa pendidikan adalah “aliran darah” likuiditas sekolah/madrasah. Omzet penjualan jasa pendidikan didapat dengan melakukan kegiatan *pull selling* serta *push selling*. Kegiatan *pull selling* jasa pendidikan ini dilakukan dengan memberikan serangkaian janji (melalui promosi atau kampanye pendidikan dan pengelolaan merek pendidikan) yang menjadi impian pelanggan jasa pendidikan supaya dapat menarik minat beli pelanggan jasa pendidikan. Kegiatan *push selling* jasa pendidikan dilakukan melalui infrastruktur penjualan jasa pendidikan dan saluran distribusi jasa pendidikan.

2) Pangsa pasar (*market share*)

Pangsa pasar merupakan perbandingan antara omzet penjualan jasa pendidikan dan ukuran pasar jasa pendidikan di dalam sektor jasa pendidikan nasional. Pangsa pasar jasa pendidikan mencerminkan penguasaan pasar sekolah/madrasah atas sekolah/madrasah kompetitornya. Semakin tinggi pangsa pasar jasa pendidikan maka semakin tinggi juga penguasaan sekolah/madrasah terhadap lingkungan pendidikan.¹³⁹

3) Kesadaran pelanggan (*customer awareness*)

Jika pelanggan jasa pendidikan tidak mengenali sekolah/madrasah, kemungkinan yang terjadi yaitu pembeli jasa pendidikan akan rendah. Oleh karena itu banyak sekolah yang berlomba-lomba mengenalkan produk jasa pendidikan

¹³⁸ David Wijaya, *Pemasaran Jasa Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2016), 62.

¹³⁹ Siti Aminah, “Komunikasi Pemimpin dalam Strategi Positioning Guna Meningkatkan Daya Saing PTI,” *Indonesian Journal of Islamic Communication* 1, no. 1 (2018): 33–34.

atau merek sekolah/madrasah melalui promosi pendidikan supaya mendapatkan kesadaran yang tinggi pelanggan.¹⁴⁰

4) Citra pelanggan (*customer image*)

Citra sendiri merupakan kesan yang didapat sesuai dengan pengetahuan dan pemahaman serta informasi-informasi yang diterima oleh seseorang tentang sesuatu tersebut. Oleh karena itu, penting bagi suatu lembaga pendidikan untuk terus menerus memberikan informasi kepada pelanggan pendidikan atau masyarakat supaya dapat membentuk citra yang baik.¹⁴¹

5) Kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*)

Kepuasan pelanggan pendidikan harus disadari oleh pelanggan itu sendiri. Kepuasan pelanggan jasa pendidikan merupakan proses yang diawali dari perencanaan produk jasa pendidikan, layanan penjual jasa pendidikan, layanan selama proses penjualan jasa pendidikan, hingga dengan layanan penjual jasa pendidikan.

6) Loyalitas pelanggan (*customer loyalty*)

Pada saat ini untuk menarik pelanggan jasa pendidikan semakin mahal. Oleh karena itu, upaya untuk mempertahankan pelanggan jasa pendidikan yang sudah tersedia merupakan tugas utama pemasar jasa pendidikan. Pelanggan jasa pendidikan yang loyal sering kali tidak terlalu peka terhadap harga jasa pendidikan dan bisa menjadi tenaga penjual jasa pendidikan secara luas.

7) Nilai bagi para pemangku kepentingan (*stakeholders value*)

Hasil kerja kompetisi pendidikan bisa diukur dari keberhasilan sekolah/madrasah memberikan nilai kepada para pemangku kepentingan. Nilai bagi pemangku kepentingan ini adalah selisih dari manfaat jasa pendidikan dengan total biaya yang menjadi beban para pemangku kepentingan sekolah/madrasah.

¹⁴⁰ Wijaya, *Pemasaran Jasa Pendidikan*, 63.

¹⁴¹ Juhji et al., *Manajemen Humas Sekolah* (Bandung: Widina Bhakti Persada Bandung, 2020), 24.

8) Pertumbuhan (*Growth*)

Sekolah/madrasah perlu pertumbuhan. Penjualan, pangsa pasar, kesadaran pelanggan dan alat ukur hasil kerja kompetisi pendidikan lainnya harus meningkat dari waktu ke waktu. Oleh sebab itu, semakin semua kinerja keberhasilan kompetisi pendidikan harus selalu ditingkatkan dari waktu ke waktu.¹⁴²

d. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Daya Saing

Daya saing suatu madrasah dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain, yaitu:¹⁴³

1) Kepemimpinan kepala madrasah

Tingkat daya saing pada suatu madrasah sangat dipengaruhi oleh kualitas kepemimpinan seorang kepala madrasah. Yang mana kepemimpinan kepala madrasah yang berkualitas tinggi akan bisa memanfaatkan, menggerakkan serta membangun komitmen yang tinggi terhadap semua unsur madrasah untuk secara bersama meningkatkan daya saing madrasah. Bahkan kepemimpinan kepala madrasah yang bermutu juga akan mampu memanfaatkan potensi stakeholders guna mendukung peningkatan daya saing madrasah.

2) Faktor inovasi pembelajaran di madrasah

Tingkat daya saing madrasah juga akan sangat dipengaruhi oleh faktor inovasi pembelajaran yang ada di madrasah. Inovasi pembelajaran ini bisa berbentuk pembaharuan metodologi dalam pembelajaran, sehingga bisa meningkatkan mutu hasil belajar murid. Inovasi pembelajaran ini dapat bersifat substansi, dengan memberikan pembahasan-pembahasan tambahan di luar kurikulum konvensional yang memang sangat diperlukan guna bekal murid dalam menghadapi tantangan hidup di era ini. Inovasi pembelajaran ini

¹⁴² Aminah, "Komunikasi Pemimpin dalam Strategi Positioning Guna Meningkatkan Daya Saing PTI," 35.

¹⁴³ Imam Tholkhah, "Strategi Peningkatan Daya Saing Madrasah; Studi Kasus Madrasah Ibtidaiyah Negeri Madiun," *Strategi Peningkatan Daya Saing Madrasah Studi Kasus Madrasah Ibtidaiyah Negeri Madiun* 14, no. 241–260 (2016): 246–47.

bisa juga bersifat instrumental dengan menyiapkan sarana pembelajaran yang unik, modern, dan yang memiliki daya tarik dan citra yang positif bagi masyarakat yang akan masuk pada madrasah.

- 3) Kualitas pendidik mempunyai peran penting dalam meningkatkan daya saing pendidikan

Kualitas pendidik ini sangat berpengaruh pada tingkat daya saing madrasah. Kualitas pendidik akan berdampak baik dan positif pada peningkatan kualitas murid dalam meraih prestasi. Yang mana semakin banyak murid yang berprestasi maka akan berdampak pada daya saing suatu madrasah. Kualitas dari pendidik sendiri dipengaruhi oleh kepemimpinan kepala madrasah, yang artinya sejauh mana kepala sekolah memberikan bimbingan, kontrol, pembinaan, evaluasi serta motivasi kepada guru.

- 4) Kualitas sarana juga merupakan faktor penting dalam meningkatkan daya saing sekolah

Kualitas sarana merupakan faktor penting dalam meningkatkan daya saing pendidikan. Di beberapa madrasah yang masuk dalam kategori favorit atau unggulan, pada umumnya mempunyai kualitas serta ragam jenis sarana yang akan semakin mempunyai daya tarik masyarakat untuk mendaftarkan anak mereka ke madrasah.

- 5) Kualitas kerjasama sangat dibutuhkan dalam hal meningkatkan daya saing pendidikan

Kerjasama dalam sebuah lembaga pendidikan akan memberikan keuntungan yang besar, baik bersifat non material ataupun material. Kualitas dan keberadaan kerjasama ini juga sangat tergantung pada pola kepemimpinan kepala madrasah.

- 6) Prestasi madrasah baik bidang akademik maupun non akademik

Dengan adanya prestasi suatu madrasah, madrasah perlahan akan mengalami kemajuan sampai menjadi sekolah yang unggul. Dalam hal ini, dimana sekolah yang unggul akan membawa madrasahnyanya mampu berdaya saing.¹⁴⁴

7) Minat masyarakat kepada madrasah begitu besar

Minat masyarakat kepada madrasah begitu besar, hal ini dapat terjadi karena madrasah tersebut merupakan madrasah yang memenuhi kebutuhan masyarakat. Oleh karena itulah, masyarakat luas tertarik untuk menyekolahkan putra-putrinya di madrasah tersebut.¹⁴⁵

3. Konsep Madrasah Diniyah

a. Pengertian Madrasah Diniyah

Madrasah secara bahasa merupakan kata yang berasal dari kata *darasa* yang memiliki makna belajar. kata madrasah merupakan bentuk isim makan dari kata *darasa* yang artinya tempat sekolah atau belajar. Terdapat juga kata tambahan *diniyyah* dari kata *din* (agama) yang mendapat akhiran *ya'nisbah* yang memiliki makna hal-hal yang berhubungan dengan agama. Jadi secara Bahasa madrasah diniyyah merupakan tempat sekolah atau belajar yang memberikan pelajaran-pelajaran agama.¹⁴⁶

Pengertian madrasah diniyah adalah suatu tempat atau lembaga pendidikan keagamaan pada jalur di luar sekolah yang diharapkan bisa secara terus-menerus memberikan pendidikan agama islam kepada anak didik yang tidak terpenuhi pada

¹⁴⁴ Wiriadi Sutrisno and Suwiryono Cokro, "Analisis Pengaruh Edupreneurship dan Mentoring terhadap Peningkatan Daya Saing Lulusan Perguruan Tinggi," *Research and Development Journal of Education* 5, no. 1 (2018): 117.

¹⁴⁵ Muhaimin, *Manajemen Pendidikan* (Jakarta: Prenadamedia Group, 2015), 116.

¹⁴⁶ Salman Alfarisi, "Analisis Pengembangan Komponen Kurikulum Pendidikan Islam di Madrasah Diniyah," *Rayah Al-Islam* 4, no. 02 (2020): 140.

jalur sekolah umum yang diberikan melalui sistem klasikal dan menerapkan jenjang pendidikan.¹⁴⁷

Madrasah diniyah sendiri sudah ada sejak zaman sebelum kemerdekaan. Mata pelajaran yang dipelajari yaitu kaitannya dengan mata pelajaran agama. Hampir di setiap desa di ditemukan keberadaan madrasah diniyah, tempat dimana anak-anak untuk belajar mengaji. Dengan berbagai nama atau penyebutan yaitu sekolah agama, pengajian anak-anak, ataupun sekolah arab. Setelah Indonesia merdeka madrasah diniyah semakin berkembang, sesuai dengan perkembangan masyarakat mengenai kebutuhan masyarakat terkait pendidikan agama.

Madrasah diniyah merupakan sebagai penguat dan tambahan pendidikan agama yang diberikan oleh sekolah non formal, yang mana pendidikan agama yang diberikan pada sekolah formal dirasa kurang dan belum cukup untuk menyiapkan pemahaman tentang agama kepada anaknya sampai ketinggian memadai untuk mengarungi kehidupannya kelak.¹⁴⁸

Secara umum madrasah diniyah merupakan salah satu lembaga pendidikan keagamaan pada jalur non formal, dan merupakan jalur formal pada pendidikan pesantren yang memakai metode klasikal dengan seluruh mata pelajaran yang membahas agama yang sedemikian padat dan lengkap sehingga memungkinkan para santri yang belajar didalamnya dapat lebih baik penguasaannya terhap dan ilmu-ilmu agama.¹⁴⁹

b. Sejarah Madrasah Diniyah

Madrasah merupakan salah satu lembaga Pendidikan Islam yang penting selain pesantren. Dimana keberadaanya begitu penting dalam rangka meningkatkan sumber daya manusia serta untuk menciptakan calon-calon penerus bangsa yang mempunyai

¹⁴⁷ Kurnali, *Kapita Selekta Pendidikan*, 140.

¹⁴⁸ Haidar Putra Daulay, *Pendidikan Islam di Indonesia* (Jakarta: Kencana, 2019), 146.

¹⁴⁹ Ikwandi, "Peran Madrasah Diniyah dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Agama di MI Raudlotul Islamiyah, Sawocangkring, Wonoayu, Sidoarjo," 36.

wawasan keislaman serta nasionalisme yang tinggi. madrasah berupaya mengintegrasikan ilmu agama serta ilmu umum. Menyeimbangkan keduanya agar dapat menggapai kebahagiaan dunia serta akhirat.¹⁵⁰

Di Indonesia, awal mula munculnya madrasah baru terjadi sekitar abad ke-20. Walaupun demikian, latar belakang berdirinya madrasah tidak terlepas dari dua faktor, yakni: semangat pembaharuan Islam yang berasal dari Islam pusat (Timur Tengah) serta merupakan respon pendidikan terhadap kebijakan pemerintah Hindia Belanda yang mendirikan serta mengembangkan madrasah. Dimana berdirinya madrasah ini tidak terlepas dari adanya kekhawatiran terhadap madrasah-madrasah yang didirikan oleh kolonial Belanda yang tidak memasukan pelajaran agama.¹⁵¹

Para penulis sejarah pendidikan Islam di Indonesia agaknya sepakat dalam menyebut beberapa madrasah pada priode pertumbuhan, khususnya di wilayah Sumatera serta Jawa. Muhamad Yunus memasukan ke dalam madrasah kurun pertumbuhan ini yakni antara lain Adabiah School dan diniah school Labai al-Yunusi di Sumatera Barat. Madrasah Nahdlatul Ulama di Jawa Timur, Madrasah Muhammadiyah di Yogyakarta, Madrasah Tasywiq Thullab di Jawa Tengah, Madrasah Persatuan Umat Islam di Jawa Barat, Madrasah Jami'atul Khair di Jakarta, Madrasah Amiriah Islamiyah di Sulawesi serta Madrasah Assulthaniyah di Kalimantan.¹⁵²

Sejarah Islam di Indonesia ini memperlihatkan bahwasannya pendidikan keagamaan disini tumbuh dan juga berkembang seiring dengan dinamika kehidupan masyarakat Muslim. Pada perkembangannya, sistem pendidikan Madrasah mengalami suatu perubahan yang tidak memakai sistem pendidikan yang sama dengan pendidikan Islam Pesantren. Karena madrasah mengawali memasukkan pelajaran-pelajaran umum

¹⁵⁰ Maulidayani, Novita Sari, and Khairul Anwar, *Manajemen Madrasah Diniyah Takmiliah Awalayah (MDTA)* (Medan: CV. Pusdikra Mitra Jaya, 2022), 2–3.

¹⁵¹ Maulidayani, Sari, and Anwar, 3.

¹⁵² Hamdan, *Model Pengembangan Kurikulum Pendidikan Kegamaan (Diniyah) Berbasis Standar Pendidikan* (Yogyakarta: Zahir Publishing, 2022), 5.

seta metode yang dipakai tidak lagi dengan metode sorogan atau bandongan, akan tetapi mengikuti sistem pendidikan modern dengan model klasikal. Hal ini, madrasah adalah sub sistem pendidikan pesantren, contohnya yang sudah dilakukan di Tebu Ireng. Pembaharuan sistem tersebut menyebar ke beberapa pesantren contohnya di Kediri, Cirebon, Demak serta Banten.¹⁵³

c. Dasar Pelaksanaan Pendidikan Madrasah Diniyah

Wawancara terkait pendidikan diniyah (keagamaan) di Indonesia merupakan sesuatu yang tidak kalah pentingnya yaitu masalah dasar pendidikan agama itu sendiri. Ibarat suatu bangunan dasar adalah pondasi yang menjadi sumber bagi bagi bangunan itu sendiri. Yang dimaksud dengan dasar disini merupakan titik tolak agar diselenggarakannya kegiatan atau usaha, sehingga tujuan yang ditetapkan tidak bertentangan dengan dasar itu sendiri. Dalam kehidupan manusia dan semua aktivitasnya mengharuskan adanya dasar yang hendak dijadikan pangkal tolak dari segenap aktivitas tersebut, didalam menetapkan dasar manusia tentunya berpedoman pada pandangan hidup serta hukum dasar bermasyarakat, berbangsa dan bernegara.¹⁵⁴

1. Dasar Religius (Agama)

Dasar religius merupakan hal yang paling dasar dari landasan pendidikan, asal mula landasan agama atau keyakinan yang dimiliki setiap pendidik atau siswa adalah landasan yang berasal dari Allah SWT. dzat yang paling maha kuasa yang mengatur segala yang ada di langit dan bumi. Bahkan setiap pendidikan formal, non formal bahkan hingga nasional sekalipun mengharuskan setiap siswa mengikuti kegiatan keagamaan sesuai dengan kepercayaan masing-masing serta saling toleransi antar agamanya. Karena dalam sistem pendidikan, agama sangat diperlukan pda semua manusia agar tidak terjerumus kedalam hal hal yang tidak diinginkan atau buruk mengingat

¹⁵³ Maulidayani, Sari, and Anwar, *Manajemen Madrasah Diniyah Takmiliah Awaliyah (MDTA)*, 4.

¹⁵⁴ Rusdiana and Kodir, *Pengelolaan Madrasah Diniyah Kontemporer*, 2.

zaman semakin maju. Keyakinan dalam beragama adalah hak semua pendidik dan siswa, tidak hanya negara ataupun suatu organisasi keagamaan.¹⁵⁵

2. Dasar Yuridis (Hukum)

Dasar yuridis merupakan dasar-dasar pelaksanaan pendidikan agama yang berasal dari peraturan perundang-undangan secara langsung ataupun tidak langsung. Adapun dasar pelaksanaan pendidikan agama dari segi yuridis formal terdiri dari tiga macam, yakni:¹⁵⁶

a. Dasar ideal

Dasar ideal merupakan dasar falsafah Negara yakni pancasila sila pertama yang berbunyi Ketuhanan Yang Maha Esa.

b. Dasar struktural atau konstitusional

Dasar struktural merupakan dasar dari UUD 1945 dalam bab XI Pasal 29 ayat 1 dan 2, yang berbunyi:

- 1) Negara berdasarkan atas Ketuhanan Yang Maha Esa,
- 2) Negara menjamin kemerdekaan pada tiap-tiap penduduk guna memeluk agama masing-masing serta beribadat menurut agama dan kepercayaannya masing-masing.¹⁵⁷

c. Dasar Operasional

Dasar operasional pelaksanaan pembelajaran Al-Qur'an secara umum terdapat pada Tap MPR No. IV/MPR/1973 yang kemudian dikokohkan dalam Tap MPR No. IV/MPR/1978. Ketetapan MPR No. II/MPR/1983, diperkuat oleh Tap. MPR No. II/MPR/1988 Serta Tap. MPR No. II/MPR/1993 terkait garis-garis besar haluan negara yang pada intinya menyatakan bahwasanya pelaksanaan pendidikan agama secara

¹⁵⁵ Andri Kurniawan et al., *Dasar-Dasar Ilmu Pendidikan* (Sumatera Barat: PT Global Eksekutif Teknologi, 2022), 36.

¹⁵⁶ Rusdiana and Kodir, *Pengelolaan Madrasah Diniyah Kontemporer*, 3.

¹⁵⁷ Nafiur Rofiq, *Potret Kebijakan Pendidikan Diniyah* (Yogyakarta: Absolute Media, 2011), 16.

langsung dimaksudkan dalam kurikulum sekolah-sekolah formal, mulai dari sekolah dasar hingga perguruan tinggi.¹⁵⁸

d. Tujuan dan Fungsi Madrasah Diniyah

Menurut Zakiah Darajat yang dikutip oleh Maulidayani, Sari dan Anwar, secara madrasah diniyah baik tingkat awaliyah, wustho, maupun ulya memiliki tujuan yang bersifat situasional. Tujuan yang dimaksud dapat dijelaskan sebagai berikut:¹⁵⁹

1) Madrasah diniyah *awaliyah*

- a) Memiliki sikap seorang muslim dan berakhlak mulia.
- b) Memiliki sikap sebagai warga negara Indonesia yang baik.
- c) Memiliki kepribadian, percaya diri sendiri, sehat jasmani dan rohani.
- d) Memiliki pengalaman, pengetahuan, ketrampilan, beribadah dan sikap terpuji bagi pengembangan pribadinya.¹⁶⁰

2) Madrasah diniyah *wustha* dan *ulya*

- a) Memiliki sikap seorang muslim dan berakhlak mulia.
- b) Memiliki sikap sebagai warga negara Indonesia yang baik.
- c) Memiliki kepribadian, percaya diri sendiri, sehat jasmani dan rohani.
- d) Memiliki pengalaman, pengetahuan, ketrampilan, beribadah dan sikap terpuji bagi pengembangan pribadinya.
- e) Memiliki kemampuan untuk melaksanakan tugas hidupnya dalam masyarakat dan berbakti kepada Tuhan Yang Maha Esa guna mencapai kebahagiaan dunia dan akhirat.¹⁶¹

Dimana tujuan madrasah diniyah diatas, mengarahkan pada sikap beragama yang baik melalui cerminan akhlak mulia, serta sikap nasionalisme

¹⁵⁸ Sri Belia Harahap, *Strategi Penerapan Metode Ummi dalam Pembelajaran Al-Qur'an* (Surabaya: Scopindo Media Pustaka, 2020), 11.

¹⁵⁹ Maulidayani, Sari, and Anwar, *Manajemen Madrasah Diniyah Takmiliah Awaliyah (MDTA)*, 24.

¹⁶⁰ Rinda Fauzian, *Madrasah Diniyah Studi tentang Kontribusi Madrasah Diniyah di Era Global* (Bandung: Penerbit Alfabeta, 2018), 26–27.

¹⁶¹ Maulidayani, Sari, and Anwar, *Manajemen Madrasah Diniyah Takmiliah Awaliyah (MDTA)*, 24–25.

dalam bentuk menjadi warga negara yang baik. Sementara itu, substansi tujuan yang berada pada setiap jenjang memiliki kesamaan antara tujuan pertama sampai keempat. Dengan demikian, seiring dengan perkembangan peserta didik pada usia wustha dan ulya, maka tujuannya ditambah lagi dengan tugas hidupnya dimasyarakat. Dengan demikian, tujuan pendidikan di madrasah diniyah tidak hanya mengedepankan aspek pengabdian kepada Tuhannya secara vertikal, akan tetapi menunjang tinggi nilai-nilai sosial secara horizontal.

Adapun fungsi madrasah diniyah dalam hal madrasah diniyah sebagai lembaga pendidikan menurut An-Nahlawi yang dikutip Fauzian adalah sebagai berikut:¹⁶²

- 1) Merealisasikan pendidikan Islam untuk mencapai tujuan pendidikan agar anak didik taat beribadah, mentauhidkan Allah dan tunduk atas perintah-Nya.
- 2) Memelihara fitrah anak didik agar tidak menyimpang dari Tujuan pencipta manusia.
- 3) Sebagai wadah sosialisaso dalam peradaban Islami dengan cara mengintegrasikan ilmu alam dan sosial dengan landasan ilmu-ilmu agama sehingga mereka dapat bersaing dalam kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi.
- 4) Membersihkan pikiran dan jiwa dari pengaruh negatif dan subyektif.
- 5) Memberikan wawasan nilai dan moral sehingga anak didik memiliki kepribadian yang kuat di tengah perkembangan zaman yang semakin mengalami krisis nilai.

¹⁶² Fauzian, *Madrasah Diniyah Studi tentang Kontribusi Madrasah Diniyah di Era Global*, 28.

Dari tujuan dan juga fungsi di atas, madrasah diniyah sebagai lembaga pendidikan Islam memiliki peran ganda yaitu berfungsi sebagai pewarisan budaya (*agen of conservative*) berperan sebagai pewaris budaya melalui pendidikan sistem nilai dan kepercayaan, pengetahuan dan norma-norma serta adat kebiasaan dan berbagai perilaku tradisional yang telah membudaya pada satu generasi ke generasi berikutnya. Di lain pihak madrasah juga berperan sebagai *agent of change* yaitu upaya untuk membuang unsur budaya lama yang dipandang tidak cocok dan perlunya masukkan unsur budaya baru. Intinya madrasah merupakan tempat sosialisasi dan internalisasi nilai-nilai yang telah membudaya.¹⁶³

e. Jenis-Jenis Madrasah Diniyah

Sehubungan dengan perkembangan madrasah diniyah di masyarakat, maka untuk memudahkan pembinaan dan bimbingan Kementerian Agama RI menetapkan peraturan tentang jenis-jenis madrasah diniyah yang diatur dalam Peraturan Menteri Agama RI nomor 13 tahun 1964 yang antara lain dijelaskan.¹⁶⁴

- 1) Madrasah diniyah yaitu lembaga pendidikan yang memberikan pendidikan dan juga pengajaran secara klasikal dalam pengetahuan Agama Islam kepada pelajar bersama-sama sedikitnya berjumlah 10 (sepuluh) orang atau lebih di antara anak-anak yang berusia 7 (tujuh) sampai dengan 18 (delapan belas) tahun.
- 2) Pendidikan dan pengajaran (pada madrasah diniyah) selain bertujuan untuk memberi tambahan pengetahuan agama kepada pelajar-pelajar yang merasa kurang menerima pelajaran agama di madrasah/sekolah umum.
- 3) Madrasah diniyah terdapat tiga tingkatan yaitu diniyah *awaliyah*, diniyah *wustha* serta diniyah *ulya*.¹⁶⁵

¹⁶³ Maulidayani, Sari, and Anwar, *Manajemen Madrasah Diniyah Takmiliyah Awaliyah (MDTA)*, 25–26.

¹⁶⁴ Rusdiana and Kodir, *Pengelolaan Madrasah Diniyah Kontemporer*, 9.

¹⁶⁵ Munir, "Strategi Membangun Brand Image Lembaga Pendidikan," 140–41.

Rincian dari tiga tingkatan madrasah diniyah tersebut, yaitu: madrasah diniyah *awwaliyah/ula* (4 tahun); madrasah diniyah *wustha* (3 tahun); dan madrasah diniyah *'ulya* (3 tahun). Madrasah yang dibentuk dengan Keputusan Menteri Agama No. 13 Tahun 1964 ini hampir tidak mempunyai efek terhadap kelanjutan studi dan pengembangan profesi lulusan, sehingga hanya sedikit peserta didik yang meminta ijazah formal dari institusi pendidikan ini.¹⁶⁶

Dengan diberlakukannya undang-undang nomor 20 tahun 2003 tentang sistem pendidikan nasional, maka untuk mengatur lembaga pendidikan yang beragam di Indonesia dikeluarkan pada peraturan pemerintah yaitu hasil pendidikan non formal dapat dihargai setara dengan hasil program pendidikan formal setelah melalui proses penyeteraan oleh lembaga yang ditunjuk oleh pemerintah atau pemerintah daerah dengan mengacu pada standar nasional pendidikan.¹⁶⁷

Madrasah diniyah mempunyai dua macam atau model yakni sebagai berikut:

a) Madrasah diniyah model A

Madrasah diniyah model A ini merupakan madrasah diniyah yang diselenggarakan di dalam pondok pesantren dimana dibawah naungan pondok pesantren.

b) Madrasah diniyah model B

Madrasah diniyah model B ini merupakan madrasah diniyah yang diselenggarakan di luar pondok pesantren. Madrasah diniyah model B ini madrasah yang secara manajemen dikelola sendiri atau bukan dari bagian pondok pesantren.¹⁶⁸

¹⁶⁶ Fadly Mart Gultom, *Kebijakan Pendidikan Keagamaan Islam di Indonesia* (Sleman: CV Budi Utama, 2012), 48.

¹⁶⁷ Rusdiana and Kodir, *Pengelolaan Madrasah Diniyah Kontemporer*, 10.

¹⁶⁸ Istiyani, "Tantangan dan Eksistensi Madrasah Diniyah Sebagai Entitas Kelembagaan Pendidikan Keagamaan Islam di Indonesia," 131.

B. Kajian Penelitian Terdahulu

Terdapat sejumlah hasil penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian penulis ini, diantaranya yaitu:

- a. Pertama**, penelitian yang dilakukan Puji Santoso, dengan judul *Peran Kepala Madrasah dalam Peningkatan Kompetensi Pedagogik Guru (Studi Kasus di MI Kresna Dolopo Madiun)*.¹⁶⁹ Hasil penelitian tersebut diantaranya menyimpulkan bahwa: (1) Upaya kepala madrasah sebagai inovator dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru di MI Kresna Dolopo Madiun yaitu: (a) mengikutsertakan para pendidik dalam pelatihan pelatihan, (b) memberikan kesempatan kepada pendidik untuk meningkatkan pengetahuan dan ketrampilannya dengan belajar ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi, (c) berusaha menggerakkan tim evaluasi hasil belajar, (d) menggunakan waktu belajar secara efektif di sekolah, (e) membimbing dan mengembangkan pendidik, (f) mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan, dan teknologi, (g) memberi contoh model pembelajaran dan bimbingan konseling yang baik, (2) faktor pendukung upaya kepala madrasah sebagai inovator dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru di MI Kresna Dolopo Madiun yaitu: (a) kepala madrasah yang profesional, (b) motivasi pendidik yang tinggi, c) motivasi belajar pendidik yang tinggi. (3) faktor penghambat upaya kepala madrasah sebagai inovator dalam meningkatkan pedagogik guru di MI Kresna Dolopo Madiun yaitu: (a) Sarana prasarana kurang memadai, (b) metode mengajar yang kurang variatif. Terdapat perbedaan antara penelitian terdahulu tersebut dengan penulis ini, yaitu peneliti terdahulu lebih menitik beratkan pada peran kepala madrasah dalam peningkatan kompetensi pedagogik guru, sedangkan penelitian penulis lebih kepada peran kepala madrasah dalam meningkatkan daya saing pendidikan, objek penelitian terdahulu di MI Kresna Dolopo Madiun, sedangkan penelitian ini di Madrasah

¹⁶⁹ Puji Santoso, *Peran Kepala Madrasah dalam Peningkatan Kompetensi Pedagogik Guru*, skripsi (Ponorogo, 2018).

Diniyah Al-Hasan Banaran Geger Madiun. Adapun persamaan dalam penelitian tersebut dengan penelitian penulis ini yaitu kedua penelitian membahas terkait peran kepala madrasah dan metode penelitian yang digunakan sama yakni menggunakan metode penelitian kualitatif.

b. Kedua, penelitian yang dilakukan oleh Fitriana Anisa, dengan judul *Peran Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kompetensi Profesional Guru di MAN 1 Pesisir Barat*.¹⁷⁰ Hasil penelitian tersebut diantaranya menyimpulkan bahwa: peran kepala madrasah sebagai supervisor dalam meningkatkan kompetensi profesional guru di MAN 1 Pesisir Barat yaitu membangkitkan dan merangsang guru dan staf sekolah di dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya masing-masing dengan sebaik-baiknya, berusaha melengkapi alat-alat sarana dan prasana sekolah termasuk media intruksional yang diperlukan bagi kelancaran dan keberhasilan proses belajar mengajar, mengembangkan dan mencari metode-metode mengajar yang lebih baik. Terdapat perbedaan antara penelitian terdahulu tersebut dengan penulis ini, yaitu pada penelitian terdahulu lebih menitik beratkan tentang meningkatkan kompetensi profesional guru, sedangkan dalam penelitian penulis membahas terkait meningkatkan daya saing pendidikan, objek penelitian terdahulu di MAN 1 Pesisir Barat, sedangkan penelitian ini di Madrasah Diniyah Al-Hasan. Adapun persamaan dalam penelitian tersebut dengan penelitian penulis ini yaitu kedua penelitian membahas terkait peran kepala madrasah, metode penelitian yang digunakan sama yakni menggunakan metode penelitian kualitatif.

c. Ketiga, penelitian yang dilakukan oleh Eka Aditya Nur Kanti, dengan judul *Upaya Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Daya Saing (Studi Kasus di Sekolah Dasar*

¹⁷⁰ Fitriana Anisa, "Peran Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kompetensi Profesional Guru di MAN 1 Pesisir Barat" (Skripsi, UIN Raden Intan Lampung, 2022).

Ma'arif Ponorogo).¹⁷¹ Hasil penelitian tersebut diantaranya menyimpulkan bahwa: (1) upaya-upaya yang dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan daya saing SD Ma'arif Ponorogo ada tiga, yaitu: (a) mengadakan kegiatan sosialisasi yang menarik minat peserta didik baru dengan sosialisasi dan acara SD Ma'arif bertabur bintang, (b) melakukan inovasi kegiatan dengan cara mengadopsi keunggulan yang dimiliki lembaga lain, dan (c) pendampingan serta pembinaan dari pihak sekolah untuk meningkatkan kualitas *output*. (2) Strategi yang dilakukan kepala sekolah dalam upaya meningkatkan daya saing SD Ma'arif Ponorogo ada empat, yaitu: (a) meningkatkan peran aktif warga sekolah, (b) meningkatkan peran aktif orang tua siswa melalui evaluasi dan penilaian pembelajaran bersama wali murid, (c) meningkatkan peran masyarakat melalui penggunaan masjid NU dan kantin sekolah yang dikontrakkan kepada pihak ketiga dari lapisan masyarakat, dan (d) meningkatkan peran serta dunia usaha dan dunia industri melalui kerja sama dengan konveksi rumahan dan pembelajaran di luar kelas di PCC (*Ponorogo City Center*) dan *Rocket Chicken*. (3) hambatan yang dihadapi oleh kepala sekolah dalam meningkatkan daya saing SD Ma'arif Ponorogo ada dua, yaitu; (a) penghambat dalam proses *input* yaitu terkendala dana dan (b) hambatan yang dialami melalui peningkatan proses yaitu kurang adanya dukungan langsung terhadap program sekolah dari wali murid. Terdapat perbedaan antara penelitian terdahulu tersebut dengan penulis ini, yaitu penelitian terdahulu pada rumusan masalah membahas terkait upaya, strategi, pelaksanaan strategi, dan hambatan kepala sekolah dalam meningkatkan daya saing, sedangkan penelitian penulis rumusan masalahnya lebih membahas terkait peran kepala madrasah sebagai pemimpin, manager, dan superviso dalam meningkatkan daya saing pendidikan, objek penelitian terdahulu di SD Ma'arif Ponorogo, sedangkan penelitian ini di Madrasah Diniyah Al-Hasan Banaran Geger

¹⁷¹ Eka Aditya Nur Kanti, "Upaya Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Daya Saing" (Skripsi, IAIN Ponorogo, 2019).

Madiun. Adapun persamaan dalam penelitian tersebut dengan penelitian penulis yaitu kedua penelitian membahas terkait kepemimpinan untuk meningkatkan daya saing, metode penelitian yang digunakan sama yakni menggunakan metode penelitian kualitatif.

d. Keempat, Penelitian yang dilakukan oleh Ni'matul Hayati, dengan judul *Peran Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru Mata Pelajaran Pendidikan Agama Islam di MTS Al-Banawa Sikur*.¹⁷² Hasil penelitian tersebut diantaranya menyimpulkan bahwa: (1) peran kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru adalah sebagai edukator, supervisor dan motivator, (2) kendala yang dihadapi adalah kurangnya profesional dan kurangnya kedisiplinan guru. Terdapat perbedaan antara penelitian terdahulu tersebut dengan penulis ini, yaitu objek penelitian terdahulu di MTS Al-Banawa Sikur, sedangkan penelitian penulis di Madrasah Diniyah Al-Hasan Banaran Geger Madiun, penelitian terdahulu lebih menitik beratkan pada meningkatkan kinerja guru mata pelajaran pendidikan agama Islam, sedangkan penelitian penulis lebih kepada peningkatan daya saing pendidikan. Adapun persamaan dalam penelitian tersebut dengan penelitian penulis yaitu metode penelitian yang digunakan sama yakni menggunakan metode penelitian kualitatif dan kedua penelitian membahas terkait peran kepala madrasah.

e. Kelima, penelitian yang dilakukan oleh Azam Khoiruman, dengan judul *Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MAN Pacitan*¹⁷³. Hasil penelitian tersebut diantaranya menyimpulkan bahwa: (1) dari peran kepala sekolah dalam merencanakan program peningkatan mutu pendidikan terbukti bahwa kepala sekolah MAN Pacitan sangat memperhatikan dari penerimaan peserta didik, guru, hingga karyawan yang baik sesuai yang diharapkan dengan memberikan

¹⁷² Ni'matul Hayati, "Peran Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru Mata Pelajaran Pendidikan Agama Islam di MTS Al-Banawa Sikur" (Skripsi, UIN Mataram, 2022).

¹⁷³ Azam Khoiruman, "Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MAN Pacitan" (Skripsi, IAIN Ponorogo, 2018).

tes bagi peserta didik dengan adanya kelas reguler dan akselerasi dan memilih guru dan karyawan yang berkompeten. (2) dari peran kepala sekolah dalam menjalankan program peningkatan mutu pendidikan di MAN Pacitan kepala sekolah memberikan kerjasama dalam menerima peserta didik baru mengadakan diklat dan workshop bagi para guru dan karyawan memberikan motivasi bagi seluruh warga sekolah dengan menitik beratkan pada kedisiplinan. (3) sebagai pengawas metode yang digunakan kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan di MAN Pacitan adalah dengan menitik beratkan pada guru yang mengajar. Oleh sebab itu dalam menerapkan perencanaan dan menjalankan harus secara rutin dan telaten diawasi dengan mengadakan rapat supaya tujuan dalam pembelajaran tercapai. Terdapat perbedaan antara penelitian terdahulu tersebut dengan penulis ini, yaitu penelitian tersebut lebih menitik beratkan pada peran kepala sekolah dalam peningkatan mutu pendidikan, sedangkan penelitian penulis lebih kepada peran kepala madrasah dalam meningkatkan daya saing pendidikan, fokus pembahasan berbeda pada penelitian terdahulu membahas terkait perencanaan, menjalankan dan mengawasi program peningkatan mutu, sedangkan penelitian penulis membahas terkait peran kepala madrasah sebagai leader, manager dan supervisor untuk meningkatkan daya saing pendidikan, objek penelitian terdahulu di MAN Pacitan, sedangkan Penelitian ini di Madrasah Diniyah Al-Hasan Banaran Geger Madiun. Adapun persamaan dalam penelitian tersebut yaitu membahas tentang sama-sama membahas terkait peran kepala madrasah, metode penelitian yang digunakan sama yakni menggunakan metode penelitian kualitatif.

Tabel 2.1 Persamaan dan Perbedaan Penelitian Terdahulu dan Penelitian sekarang

No	Nama Peneliti, Tahun Penelitian, Judul Penelitian, Asal Lembaga	Persamaan	Perbedaan
1.	Puji Santoso, 2018, Peran Kepala Madrasah dalam Peningkatan Kompetensi Pedagogik Guru (Studi	a. Kedua penelitian membahas terkait peran kepala madrasah	a. Penelitian terdahulu lebih menitik beratkan pada peran kepala madrasah dalam peningkatan kompetensi pedagogik guru,

	Kasus di MI Kresna Dolopo Madiun), IAIN Ponorogo.	b. Metode penelitian yang digunakan sama yakni menggunakan metode penelitian kualitatif.	sedangkan penelitian penulis lebih kepada peran kepala madrasah dalam meningkatkan daya saing pendidikan, b. Objek penelitian terdahulu di MI Kresna Dolopo Madiun, sedangkan Penelitian ini di Madrasah Diniyah Al-Hasan Banaran Geger Madiun
2.	Fitriana Anisa, 2022, judul <i>Peran Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kompetensi Profesional Guru di MAN 1 Pesisir Barat, UIN Raden Intan Bandung.</i>	a. Kedua penelitian membahas terkait peran kepala madrasah, b. Metode penelitian yang digunakan sama yakni menggunakan metode penelitian kualitatif.	a. Pada penelitian terdahulu lebih menitik beratkan tentang meningkatkan kompetensi profesional guru, sedangkan dalam penelitian penulis membahas terkait meningkatkan daya saing pendidikan, b. Objek penelitian terdahulu di MAN 1 Pesisir Barat, sedangkan Penelitian ini di Madrasah Diniyah Al-Hasan Banaran Geger Madiun
3.	Eka Aditya Nur Kanti, 2019, Upaya Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Daya Saing (Studi Kasus di Sekolah Dasar Ma'arif Ponorogo, IAIN Ponorogo.	a. Kedua penelitian membahas terkait kepemimpinan untuk meningkatkan daya saing, b. Metode penelitian yang digunakan sama yakni menggunakan metode penelitian kualitatif.	a. Penelitian terdahulu pada rumusan masalah membahas terkait upaya, pelaksanaan strategi dan hambatan kepala sekolah dalam meningkatkan daya saing, sedangkan penelitian penulis rumusan masalahnya lebih membahas terkait peran kepala madrasah sebagai pemimpin, manager, dan supervisor untuk meningkatkan daya saing pendidikan, b. Objek penelitian terdahulu di SD Ma'arif Ponorogo, sedangkan Penelitian ini di Madrasah Diniyah Al-Hasan Banaran Geger Madiun.
4.	Ni'matul Hayati, 2022, Peran Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru Mata Pelajaran Pendidikan Agama Islam di MTS Al-Banawa Sikur, UIN Mataram.	a. Metode penelitian yang digunakan sama yakni menggunakan metode penelitian kualitatif. b. Kedua penelitian membahas terkait peran kepala madrasah.	a. Objek penelitian terdahulu di MTS Al-Banawa Sikur, sedangkan Penelitian ini di Madrasah Diniyah Al-Hasan Banaran Geger Madiun. b. Penelitian terdahulu lebih menitik beratkan pada meningkatkan kinerja guru mata pelajaran pendidikan agama islam, sedangkan penelitian penulis lebih kepada peningkatkan daya saing pendidikan

5.	Azam Khoiruman, 2018, Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MAN Pacitan, IAIN Ponorogo.	<p>a. Kedua penelitian membahas terkait peran kepala madrasah,</p> <p>b. Metode penelitian yang digunakan sama yakni menggunakan metode penelitian kualitatif.</p>	<p>a. Penelitian terdahulu lebih menitik beratkan pada peningkatan mutu pendidikan, sedangkan penelitian penulis lebih kepada meningkatkan daya saing pendidikan,</p> <p>b. Fokus pembahasan berbeda pada penelitian terdahulu membahas terkait perencanaan, menjalankan dan mengawasi program peningkatan mutu, sedangkan penelitian penulis membahas terkait peran kepala madrasah sebagai leader, manager dan supervisor untuk meningkatkan daya saing pendidikan,</p> <p>c. Objek penelitian terdahulu di MAN Pacitan, sedangkan Penelitian ini di Madrasah Diniyah Al-Hasan Banaran Geger Madiun.</p>
----	--	--	--



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Berdasarkan pada pokok permasalahan yang dikaji yaitu mengenai peran kepala madrasah dalam meningkatkan daya saing pendidikan di Madrasah Diniyah Al-Hasan Banaran Geger Madiun, maka dalam penelitian ini peneliti menggunakan jenis penelitian kualitatif.

Menurut Moleong yang ditulis oleh Umarti dan Hengki Wijaya, penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian, contohnya seperti perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, secara holistik dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa pada pada suatu konteks khusus yang dialami dan dengan memanfaatkan berbagai metode ilmiah.¹⁷⁴ Menurut Denzin dan Lincoln yang ditulis oleh Mamik menyatakan bahwa penelitian kualitatif adalah penelitian yang menggunakan latar alamiah, dengan maksud menafsirkan fenomena yang terjadi dan dilakukan dengan jalan melibatkan berbagai metode yang ada.¹⁷⁵ Dari sisi lain dan secara sederhana dapat dikatakan bahwa tujuan penelitian kualitatif adalah untuk menemukan jawaban terhadap suatu fenomena atau pertanyaan melalui aplikasi prosedur ilmiah secara sistematis dengan menggunakan pendekatan kualitatif.¹⁷⁶

Pendekatan yang dipilih oleh peneliti dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan menggunakan jenis penelitian studi kasus. Sedangkan yang dimaksud dengan penelitian studi kasus adalah suatu proses pengumpulan data dan informasi secara mendalam, utuh, intensif, holistik, dan sistematis tentang orang, kejadian, *sosial setting*

¹⁷⁴ Umarti and Hengki Wijaya, *Analisis Data Kualitatif* (Makassar: Sekolah Tinggi Theologia Jaffray, 2020), 7.

¹⁷⁵ Mamik, *Metodologi Kualitatif* (Sidoarjo: Zifatama Publisher, 2015), 4.

¹⁷⁶ Ambarwati, *Metode Penelitian Kualitatif* (Pati: CV Al Qalam Media Lestari, 2022), 21.

(latar sosial), atau kelompok dengan menggunakan berbagai metode dan teknik serta banyak sumber informasi untuk memahami secara efektif bagaimana orang, kejadian, *social setting* (latar alami) itu beroperasi atau berfungsi sesuai dengan konteksnya.¹⁷⁷ Dengan menggunakan penelitian kasus akan diperoleh dan terungkap informasi yang mendalam, terperinci, serta utuh terkait suatu kejadian (apa, mengapa, dan bagaimana), serta dapat pula digunakan sebagai latar belakang untuk penelitian yang lebih besar dan kompleks.¹⁷⁸

Dalam penelitian ini, peneliti berusaha menguraikan mengenai peran kepala madrasah dalam meningkatkan daya saing pendidikan di Madrasah Diniyah Al-Hasan Banaran Geger Madiun. Dengan demikian, hasil penelitian nantinya berisi kutipan-kutipan data untuk memberi gambaran penyajian laporan tersebut. Dimana data tersebut berasal dari wawancara, memo atau catatan serta dokumen resmi lainnya.

B. Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian dilakukan di Madrasah Diniyah Al-Hasan yang beralamatkan di Desa Banaran, RT. 11/RW. 01, Kecamatan Geger, Kabupaten Madiun, Provinsi Jawa Timur. Alasan peneliti memilih lokasi ini adalah karena Madrasah Diniyah Al-Hasan merupakan madrasah diniyah yang favorit, dan bertempat di tempat yang strategis yaitu terletak di tengah-tengah desa. Lokasi yang strategis ini dapat memudahkan bagi siswa yang rumahnya jauh ataupun siswa yang berada diluar desa Banaran.

Pemilihan obyek penelitian dengan pertimbangan-pertimbangan yang secara ilmiah yaitu:

1. Madrasah Diniyah Al-Hasan merupakan madrasah diniyah yang letak geografisnya sangat strategis.

¹⁷⁷ Muri Yusuf, *Metode Penelitian: Kuantitatif, Kualitatif, dan Penelitian Gabungan* (Jakarta: Kencana, 2017), 339.

¹⁷⁸ Ibid, 341.

2. Pencapaian kualitas madrasah yang sangat baik dan mempunyai banyak prestasi baik dari tingkat desa, kecamatan maupun kabupaten.
3. Adanya program kerja yang berkaitan dengan peningkatan daya saing madrasah.
4. Kualitas dan prestasi madrasah yang telah diraih tidak terlepas dari peran kepala madrasah yang baik dalam meningkatkan daya saing pendidikan, karena dengan peningkatan daya saing akan menghasilkan madrasah yang unggul dan kompetitif.

Dimana waktu yang dipakai penulis dalam melakukan penelitian ini dilakukan dari bulan November 2022 hingga Februari 2023, disesuaikan dengan permasalahan yang diteliti dan informasi serta data data yang akan diperoleh dari setiap subjek penelitian.

C. Data dan Sumber Data

1. Data

Data yang digunakan digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif. Menurut Muhadjir, bahwa data kualitatif adalah data yang disajikan dalam bentuk kata verbal bukan dalam bentuk angka.¹⁷⁹ Yang termasuk data kualitatif dalam penelitian ini yaitu gambaran umum obyek penelitian meliputi: sejarah singkat berdirinya, letak geografis, visi dan misi, struktur organisasi, keadaan guru, keadaan siswa, dan keadaan sarana dan prasarana di Madrasah Diniyah Al-Hasan Banaran Geger Madiun.

2. Sumber Data

Sumber data merupakan hal yang penting bagi suatu proses penelitian. Sumber data utama penelitian adalah kata-kata dan tindakan, selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain-lain.¹⁸⁰

Dengan adanya sumber data peneliti dapat mengetahui informasi lebih dalam mengenai masalah yang sedang diteliti. Adapun sumber data yang digunakan, yaitu:

¹⁷⁹ Muhammad Yusuf and Lukman Daris, *Analisis Data Penelitian* (Bogor: PT Penerbit IPB Press, 2018), 8.

¹⁸⁰ Anim Purwanto, *Konsep Dasar Penelitian Kualitatif* (Lombok: Pusat Pengembangan Pendidikan dan Penelitian Indonesia, 2022), 57.

a. Sumber data primer merupakan data yang diperoleh langsung dari sumber atau dapat disebut sebagai data utama.¹⁸¹ Sumber data primer dalam penelitian ini diperoleh dari kegiatan wawancara dan observasi. Sumber data dalam penelitian ini terdiri dari:

- 1) Ibu kepala madrasah, Ibu Aprilia Kartiana M.Pd.I., sebagai informan utama dalam penelitian ini, yang merupakan sumber data primer yang akan dijadikan obyek dalam penelitian. Peneliti menetapkan bahwa beliau sebagai informan utama yang merupakan pelaku dan pelaksana sebagai peran kepala madrasah dalam meningkatkan daya saing pendidikan di Madrasah Diniyah Al-Hasan Banaran Geger Madiun.
- 2) Bapak/Ibu Guru, sebagai informan dalam penelitian yang berfungsi menjelaskan keberadaan peran kepala madrasah dalam meningkatkan daya saing dari sudut pandang informan sebagai bawahan atau rekan kerjanya. dalam penelitian walaupun sudah merupakan hal yang sesungguhnya dari seseorang informan atau ekspert ranking pertama, akan tetapi harus di cek kembali dengan informan kedua (prosedurnya sama dengan informan rangking pertama). hal tersebut merupakan arti dari member check atau mencek data (yang sesuai kenyataan) dari seorang informan dengan informasi yang lain.¹⁸²

Adapun para guru yang menjadi informan pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a) Ustazah Sunarti S. Pd., selaku seksi kesiswaan di Madrasah Diniyah Al-Hasan.

¹⁸¹ Safrin Salam et al., *Perkembangan Filsafat Hukum Kontemporer* (Sidoarjo: Zifatama Jawara, 2020), 143.

¹⁸² Hardani, *Metode Penelitian Kualitatif & Kuantitatif* (Yogyakarta: Penerbit Pustaka Ilmu, 2020), 166.

- b) Ustazah Nuzul Fitriani S. Pd., selaku penanggung jawab unit tata usaha di Madrasah Diniyah Al-Hasan.
- c) Ustazah Ima Z. R selaku sekretaris dan guru di Madrasah Diniyah Al-Hasan.
- d) Ustazah Zulfa J.R selaku bendahara dan guru di Madrasah Diniyah Al-Hasan.
- e) Ustazah Nurul Hidayati S. Pd., selaku guru di Madrasah Diniyah Al-Hasan.

b. Data Sekunder

Data skunder merupakan data yang dikumpulkan oleh peneliti untuk pendukung atau penunjang data primer.¹⁸³ Data skunder merupakan data yang diperoleh dari sumber yang sudah ada baik cetak ataupun elektronik, yang selanjutnya peneliti mengelola dan menyajikan data tersebut. Dalam penelitian ini, data skunder diperoleh dari:

- 1) Dokumen. Dokumen dapat berupa arsip terdahulu dan dokumen sebagai penunjang penelitian.
- 2) Foto. Foto dapat berupa bukti fisik kegiatan belajar mengajar yang sistematis, bukti foto piala dan penghargaan serta foto wawancara antara peneliti dengan informan.
- 3) Kajian, teori atau konsep yang berkaitan dengan peran kepala madrasah dan daya saing pendidikan yang didapat dari beberapa buku literatur penunjang penelitian, karya tulis yang sesuai baik dari jurnal maupun dari skripsi, dan situs di internet atau berita *online* yang berkaitan dengan penelitian.

¹⁸³ Salam et al., *Perkembangan Filsafat Hukum Kontemporer*, 143.

D. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data adalah cara yang paling strategis digunakan peneliti untuk mendapatkan data sesuai tujuan penelitian.¹⁸⁴ Untuk mendapatkan data secara *holistic* dan *intergratif*, pengumpulan dalam penelitian ini menggunakan tiga teknik, yakni observasi, wawancara, dan dokumentasi.

1. Observasi

Observasi adalah bagian dalam pengumpulan data. Dimana observasi berarti mengumpulkan data langsung dari lapangan.¹⁸⁵ Tujuan observasi adalah untuk mendeskripsikan *setting* yang dipelajari, aktivitas-aktivitas yang berlangsung, orang-orang yang terlibat dalam aktivitas, serta makna dari kejadian yang dilihat dari perspektif mereka yang terlihat dalam kejadian yang diamati tersebut.¹⁸⁶

Adapun macam-macam observasi dibagi menjadi dua, yakni:

a. Observasi partisipan

Observasi partisipan adalah observasi yang dilakukan oleh peneliti dan terlibat secara langsung untuk mengamati, mencatat perilaku yang muncul pada saat itu.¹⁸⁷ Dimana peneliti melibatkan diri pada kegiatan yang dilakukan subjek dalam lingkungannya dengan mengumpulkan data secara sistematis dari data yang diperlukan.

b. Observasi non partisipan

Observasi non partisipan adalah metode observasi yang tidak melibatkan observer secara langsung dalam kehidupan observe.¹⁸⁸

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan observasi non partisipan, dimana peneliti datang di Madrasah Diniyah Al-Hasan Banaran Geger Madiun merupakan

¹⁸⁴ Fitria Widiyani Roosinda et al., *Metode Penelitian Kualitatif* (Yogyakarta: Zahir Publishing, 2021), 64.

¹⁸⁵ J. R. Raco, *Metode Penelitian Kualitatif: Jenis, Karakteristik dan Keunggulannya* (Jakarta: Grafindo, 2008), 112.

¹⁸⁶ Ibid., 79.

¹⁸⁷ Amruddin et al., *Metodologi Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif* (Bandung: CV Media Sains Indonesia, 2022), 357.

¹⁸⁸ Ibid., 357.

tempat yang akan di amati tetapi tidak ikut terlibat dalam kegiatan yang dilakukan di Madrasah Diniyah Al-Hasan Banaran Geger Madiun tersebut. Observasi dilakukan dengan metode ini untuk memperoleh data mengenai peran kepala madrasah dalam meningkatkan daya saing pendidikan di Madrasah Diniyah Al-Hasan Banaran Geger Madiun.

2. Wawancara

Wawancara merupakan pertemuan antara dua orang untuk bertukar informasi dan juga ide melalui tanya jawab, sehingga bisa dikonstruksikan arti dalam suatu pembahasan tertentu.¹⁸⁹

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian lebih menekankan pada teknik wawancara mendalam (*in-depth interview*). Yang mana wawancara mendalam adalah proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab dengan bertatap muka (*face to face*) antara peneliti dengan informan, dengan atau tanpa menggunakan pedoman wawancara, di mana peneliti atau pewawancara dan informan terlibat dalam kehidupan sosial yang relatif lama.¹⁹⁰

Wawancara yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara semiterstruktur (*semistructured interview*). Jenis wawancara ini sudah termasuk kategori *in-dept interview*, yang mana dalam pelaksanaannya lebih bebas apabila dibandingkan dengan wawancara terstruktur. Tujuan peneliti memilih teknik wawancara semiterstruktur yaitu karena peneliti lebih diberikan kebebasan untuk menemukan suatu permasalahan secara lebih terbuka, mengatur alur, *setting* wawancara, dan wawancara semiterstruktur memfasilitasi terbentuknya empati atau hubungan, memungkinkan keluwesan yang lebih besar dalam memperoleh data.¹⁹¹

¹⁸⁹ Feny Rita Fiantika et al., *Metodelogi Penelitian Kualitatif* (Padang: PT Global Eksekutif Teknologi, 2022), 51.

¹⁹⁰ Maryam B Gainau, *Pengantar Metode Penelitian* (Sleman: Penerbit PT Kanisius, 2016), 110.

¹⁹¹ Umar Sidiq and Moh. Miftachul Choiiri, *Metode Penelitian Kualitatif di Bidang Pendidikan* (Ponorogo: CV Nata Karya, 2019), 64.

Sebelum melakukan wawancara, peneliti terlebih dahulu membuat janji dengan informan. Teknik wawancara digunakan peneliti sebagai alat untuk mengumpulkan data mengenai peran kepala madrasah dalam meningkatkan daya saing pendidikan di Madrasah Diniyah Al-Hasan Banaran Geger Madiun. Dalam penelitian ini, peneliti akan melakukan wawancara kepada kepala madrasah mengenai peran kepala madrasah sebagai *leader*, *manager*, dan *supervisor* khususnya dalam meningkatkan daya saing pendidikan di madrasah. Selain itu peneliti juga melakukan wawancara kepada seksi kesiswaan, penanggung jawan tata usaha, sekretaris, bendahara dan guru di Madrasah Diniyah Al-Hasan.

3. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan mencari data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, agenda dan yang lainnya.¹⁹² Dokumentasi dalam penelitian ini berbentuk rekaman hasil wawancara dan gambar/foto yang diperoleh dari lapangan selama proses penelitian, yang hasilnya dapat digunakan sebagai bahan lampiran maupun data tambahan penelitian yang diperlukan. Dokumentasi yang akan digunakan yaitu dokumentasi mengenai kegiatan yang dapat meningkatkan daya saing pendidikan di madrasah diniyah, dokumentasi wawancara dan beberapa dokumentasi lain yang dapat mendukung penelitian.

E. Teknik Analisis Data

Analisis data dalam penelitian kualitatif merupakan mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan dan bahan lainnya, sehingga dapat mudah dipahami serta temuannya dapat diinformasikan kepada orang lain.¹⁹³ Analisis data kualitatif merupakan bersifat induktif yaitu analisis berdasarkan data

¹⁹² Sandu Siyoto and M. Ali Sodik, *Dasar Metodologi Penelitian* (Sleman: Literasi Media Publishing, 2015), 77.

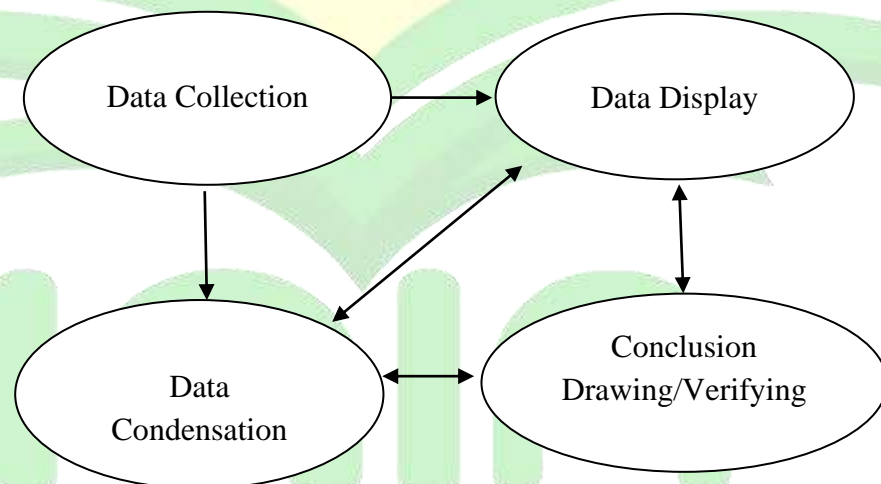
¹⁹³ R Willya Achmad and Yulianah, *Metodologi Penelitian Sosial* (Batam: CV Rey Media Grafika, 2022), 114.

yang data yang didapat, yang mana selanjutnya dikembangkan pola hubungan tertentu atau menjadi hipotesis.¹⁹⁴

Pemrosesan data tidak berbeda dari analisis data, akan tetapi mencakup bagian-bagian yang diatur selama pengumpulan data, dan peristiwa berurutan: topik ringkasan, pengodean, dan pelacakan, agregasi, berbagi, dan memori.¹⁹⁵ Dalam penelitian ini, pemilihan data dilakukan dengan mengklasifikasikan data yang dibutuhkan atau memilih data yang berlebihan untuk keperluan penelitian. Dimana dalam menganalisis data kualitatif harus dilaksanakan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga memperoleh data yang lengkap serta sesuai dengan hasil di lapangan.

Teknik analisis data yang relevan dengan penelitian ini adalah dengan menggunakan model Miles, Huberman dan Saldana. Yaitu analisis yang dilaksanakan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas sehingga datanya sudah jenuh.¹⁹⁶

Adapun langkah-langkah dalam melakukan analisis data yang dikemukakan oleh Miles, Huberman dan Saldana dapat dilihat pada bagan sebagai berikut:



Gambar 3.1 Skema Model Analisis Interaktif
(Model Miles, Huberman dan Saldana)

¹⁹⁴ Siswoyo Haryono, *Metodologi Penelitian Manajemen Teori dan Aplikasi* (Badan Penerbit PT. Intermedia Personalia Utama, 2012), 195.

¹⁹⁵ Ibid., 195.

¹⁹⁶ Mujamil Qomar, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Malang: Inteligencia Media, 2022), 104.

Adapun penjelasan dari model analisis data interaktif diatas sebagai berikut:

1. *Data Collection*

Data collection atau pengumpulan data adalah langkah-langkah yang sistematis dan standar untuk mendapat sumber data.¹⁹⁷ Dalam penelitian ini pengumpulan data dilakukan dengan cara observasi, wawancara, dan dokumentasi atau gabungan dari keduanya yang dilakukan secara langsung di Madrasah Diniyah Al-Hasan Banaran Geger Madiun. Pengumpulan data dilakukan sehari-hari sehingga data yang diperoleh peneliti lebih banyak.

2. *Data Condensation*

Data condensation adalah kegiatan proses seleksi, memfokuskan, menyederhanakan, mengabstraksi, serta mengubah data kedalam satuan laporan transkrip, dokumentasi, wawancara, dokumen atau bentuk empiris lainnya. Proses data condensation dalam penelitian ini dilaksanakan melewati pembuatan tabel-tabel hasil penelitian yang berdasarkan metode pengumpulan data. Jawaban wawancara dari setiap informan sesuai konteks wawancara. Selanjutnya hasil pemaknaan di jadikan satu sesuai tema-tema pernyataan penelitian yang sama. Berdasarkan hasil pemaknaan tersebut maka dapat diperoleh data yang bermanfaat bagi penelitian dan data yang tidak sesuai dengan topik penelitian.¹⁹⁸ Kondensasi data bisa berupa catatan lapangan yang di difokuskan dan dipadatkan dari hasil wawancara dan observasi di Madrasah Diniyah Al-Hasan Banaran Geger Madiun.

3. *Data Display*

Data Display atau penyajian data adalah kegiatan mengorganisasi, memadatkan kumpulan informasi guna diambil kesimpulan dan tindakan.¹⁹⁹ Pada penelitian ini penyajian data dilaksanakan dengan memakai tabel-tabel. Setiap informasi dari tahap

¹⁹⁷ Sugiyono, *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R & D*, 322.

¹⁹⁸ H. B Sutopo, *Metodologi Penelitian Kualitatif: Dasar Teori dan Terapannya Dalam Penelitian* (Jakarta: Sebelas Maret University, 2002), 83.

¹⁹⁹ Sugiyono, *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R & D*, 322.

pengumpulan data dan kondensasi disajikan memakai tabel. Pertama data hasil wawancara dibuat dalam transkrip observasi, sedangkan data studi dokumen dibentuk dalam tabel hasil studi dokumen. Selanjutnya informasi dari transkrip wawancara dan observasi serta studi dokumen yang diartikan dan diberi kode tertentu dimasukkan dalam tabel pengelompokan data sesuai dengan topik pertanyaan penelian yang senada. Berdasarkan tabel pengelompokan tersebut maka dapat ditarik suatu kesimpulan pada setiap topik pertanyaan penelitian.²⁰⁰

4. Conclusion: *Drawing/Verifying*

Pengambilan kesimpulan merupakan proses verifikasi dalam setiap proses analisis data. Pada setiap kondensasi data selalu di beri kesimpulan sementara. kesimpulan sementara informan dibandingkan dengan kesimpulan dari kondensasi data dari informan yang lain. Perbandingan tersebut antara satu hasil data antara satu informan dengan informan ataupun informan dengan dokumen atau observasi yang didapat menghasilkan kesimpulan akhir yang berdasarkan topik pertanyaan penelitian. Kesimpulan akhir dari semua proses analisis data kualitatif dalam penelitian ini adalah deskripsi atau narasi yang lengkap dan runtut.²⁰¹

F. Pengecekan Keabsahan Penelitian

Keabsahan data adalah konsep penting yang diperbarui dari konsep kesahihan (validitas) serta keandalan (reliabilitas).²⁰² Keabsahan data sangat perlu diperhatikan dalam penelitian kualitatif, karena untuk memastikan bahwa upaya hasil dari penelitian benar-benar dapat dipertanggung jawabkan. Dalam keabsahan data penelitian ini diadakan pengecekan data dengan teknik berikut:

²⁰⁰ Andi Hafizah Qurrota A'yun, *Analisis Data Penelitian Kualitatif* (Makassar: Aksara Timur, 2012), 56.

²⁰¹ H. B Sutopo, *Metodologi Penelitian Kualitatif: Dasar Teori dan Terapannya Dalam Penelitian*, 104.

²⁰² Nurul Aini, Ibnu Nasikin, and Zumrotul Bariroh, *Montase dan Pembelajaran* (Ponorogo: Uwais Inspirasi Indonesia, 2018), 73.

1. Triangulasi

Menurut Sugiyono, bahwa triangulasi dalam teknik pengumpulan data adalah teknik pengumpulan data yang bersifat menggabungkan dari berbagai teknik dan sumber data yang telah dikumpulkan peneliti.²⁰³ Terdapat 3 macam triangulasi yaitu: triangulasi sumber, triangulasi teknik dan triangulasi waktu.²⁰⁴

- a. Triangulasi Sumber, peneliti dalam mengambil data harus menggunakan beragam sumber data yang berbeda-beda. Artinya data yang sama atau sejenis akan lebih mantap kebenarannya apabila digali dari beberapa sumber data yang berbeda. Oleh beberapa sumber itu triangulasi data sering pula disebut sebagai triangulasi sumber. Dalam penelitian ini sumber datanya yakni kepala Madrasah dan ustaz/ustazah Madrasah Diniyah Al-Hasan Banaran Geger Madiun.
- b. Triangulasi Teknik, dilakukan dengan mengumpulkan data dengan metode lain. sebagaimana diketahui, dalam penelitian kualitatif peneliti menggunakan metode wawancara, observasi, dan dokumentasi. Apabila menggunakan teknik pengujian kredibilitas data tersebut menghasilkan data yang berbeda, maka peneliti melakukan diskusi lebih lanjut kepada sumber data yang bersangkutan untuk memastikan data yang dianggap benar. Misalnya data yang didapatkan melalui wawancara mendalam kepada informan A terkait persepsi, gagasan, harapan, sikap dan lingkungan terkait meningkatkan daya saing pendidikan di Madrasah Diniyah Al-Hasan Banaran Geger Madiun.
- c. Triangulasi Waktu, waktu juga sering mempengaruhi kredibilitas data. Triangulasi waktu adalah teknik triangulasi yang menilai waktu, artinya untuk menguji kredibilitas data ini dilakukan dengan wawancara, observasi atau teknik lain di waktu dan situasi yang berbeda dari sebelumnya. Apabila hasil uji

²⁰³ Sugiyono, Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R & D, 243.

²⁰⁴ Ibid., 368.

menghasilkan data yang tidak sama/berbeda maka dilakukan secara berulang-ulang sampai ketemu kepastian datanya.²⁰⁵

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan triangulasi sumber dan triangulasi teknik. Dimana proses dari validasi data yang menggunakan triangulasi sumber, maka peneliti melakukan wawancara ulang kepada beberapa sumber/informan yang berbeda namun mereka masih mempunyai keterkaitan dengan penelitian ini. dimana dalam penelitian ini terdapat enam informan yang terdiri dari kepala madrasah dan ustaz/ustazah Madrasah Diniyah Al-Hasan dan mempunyai keterkaitan. Dengan demikian proses yang diperoleh dari sumber yang satu sudah bisa dan teruji kebenarannya apabila dibandingkan dengan sumber yang berbeda. Selain itu peneliti juga menggunakan triangulasi teknik yang mana membandingkan dari hasil wawancara dengan hasil observasi dan dokumentasi, serta membandingkan hasil wawancara dengan sumber-sumber data yang berhubungan yang diperoleh dari Madrasah Diniyah Al-Hasan.

2. Ketekunan pengamatan

Ketekunan pengamatan mempunyai makna secara konsisten interpretasi dengan berbagai cara dalam hubungan dengan proses analisis yang konstan atau tentatif. Mencari suatu usaha guna membatasi berbagai pengaruh. Mencari apa yang bisa diperhitungkan dan apa yang tidak bisa.²⁰⁶

Hal tersebut memiliki makna bahwa peneliti sebaiknya mengadakan pengamatan dengan teliti serta rinci secara berkesinambungan terhadap faktor-faktor yang terlihat menonjol. Kemudian peneliti menelaahnya secara rinci hingga pada titik sehingga pada pengecekan tahap awal terlihat salah satu seluruh faktor yang ditelaah sudah dipahami dengan cara yang biasa.

²⁰⁵ Nanda Dwi Rizkia et al., *Metodologi Penelitian* (Bandung: CV Media Sains Indonesia, 2022), 162.

²⁰⁶ Rusdiana and Nasihudin, *Kesiapan Manajemen Akreditasi Institusi Perguruan Tinggi* (Bandung: Pusat Penelitian dan Penerbitan Lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat, 2019), 66.

Ketekunan pengamatan yang dimaksud yaitu menemukan ciri-ciri dan unsur-unsur dalam situasi yang sangat relevan dengan isu atau persoalan yang sedang dicari.²⁰⁷ Ketekunan pengamatan ini dilakukan peneliti melalui:

- a. Mengadakan pengamatan dengan teliti dan rinci secara berkesinambungan terhadap faktor-faktor yang menonjol yang berkaitan dengan peran kepala madrasah dan peningkatan daya saing pendidikan di Madrasah Diniyah Al-Hasan.
- b. Mengamati secara mendalam pada suatu titik, sehingga pada pemeriksaan tahap awal terlihat salah satu ataupun seluruh faktor yang diamati sudah dipahami dengan benar.

G. Tahap Penelitian

Dalam pelaksanaan ini ada beberapa tahapan penelitian adalah sebagai berikut:²⁰⁸

1. Tahap Pra Lapangan. Tahap ini merupakan tahap diaman pebeliti sebelum melakukan kegiatan di lapangan. Tahap pra lapangan, terdiri dari penyusunan rancangan penelitian, memilih lapangan, mengurus perizinan, menjajagi serta menilai kondisi lapangan, memilih dan memanfaatkan informan, mempersiapkan perlengkapan yang berkaitan persoalan ketika penelitian.²⁰⁹
2. Tahap Pekerjaan Lapangan. Pada tahap ini peneliti berusaha mempersiapkan diri untuk menggali serta mengumpulkan data-data untuk dibuat suatu analisis terhadap objek yang diteliti. Secara intensif setelah mengumpulkan data, selanjutnya data dikumpulkan dan disusun.²¹⁰

²⁰⁷ Aini, Naskin, and Bariroh, *Montase dan Pembelajaran*, 73.

²⁰⁸ Anim Purwanto, *Konsep Dasar Penelitian Kualitatif: Teori dan Contoh Praktis* (Lombok: Pusat Pengembangan Pendidikan dan Penelitian Indonesia, 2022), 100.

²⁰⁹ Ambarwati, *Metode Penelitian Kualitatif*, 180.

²¹⁰ Purwanto, *Konsep Dasar Penelitian Kualitatif*, 100.

3. Tahap Analisis data. Analisis data dalam penelitian kualitatif dilakukan sejak memasuki lapangan, selama di lapangan, dan setelah selesai di lapangan. Dalam penelitian kualitatif, analisis data lebih difokuskan selama proses dilapangan bersamaan dengan pengumpulan data.²¹¹



²¹¹ Muh. Fitrah and Luthfiyah, *Metodologi Penelitian: Penelitian Kualitatif, Tindakan Kelas & Studi Kasus* (Sukabumi: CV Jejak, 2017), 85.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Data Umum

1. Sejarah Madrasah Diniyah Al-Hasan Banaran Geger Madiun

Madrasah Diniyah Al-Hasan didirikan pada tanggal 12 Juni 1991. Madrasah diniyah berdiri di bawah naungan Yayasan Hasan-Husen. Hal ini sesuai peraturan Kemenkumham RI No. AHU-0016967.AH.01.04 Tahun 2015. Awal mula didirikannya Madrasah Diniyah Al-Hasan yaitu kepala madrasah membuka tempat belajar mengaji di rumah dan di lakukan setiap malam hari. Hal itu berjalan selama 7 tahun dan jumlah santrinya pun semakin hari semakin banyak. Dari waktu kewaktu, TPQ dan Madrasah diniyah diberikan nama Al-Hasan. Penamaan Al-Hasan ini diambil dari arti Al-Hasan yaitu lebih baik. Dengan penamaan ini diharapkan para santri dimanapun dan kapanpun para santri dapat berbuat baik kepada siapapun.

Tempat yang ditempati dalam proses pembelajaran pada tahun 1991 sampai 2012 bertempat di rumah beliau. Dan kemudian pada tahun 2012 sampai sekarang proses pembelajaran dilakukan di bagi pada tiga tempat yaitu gedung madrasah diniyah, rumah dan masjid Al-Hasan.

Kepala Madrasah Diniyah Al-Hasan yang pertama yaitu beliau bapak Sholeh Hasan. beliau adalah pendiri sekaligus pengelola TPQ maupun Madrasah Diniyah Al-Hasan. Setelah beliau wafat, perjuangan beliau dilanjutkan oleh istri beliau pada tahun 2020-sekarang yaitu beliau Ibu Aprillia K.R.²¹²

²¹² Lihat Transkrip Dokumentasi Nomor: 01/D/14-01/2023 dalam Lampiran Penelitian

2. Letak Geografis Madrasah Diniyah Al-Hasan Banaran Geger Madiun

Madrasah Diniyah Al-Hasan Banaran Geger Madiun merupakan salah satu lembaga pendidikan non formal. Lokasi Madrasah Diniyah Al-Hasan terletak di Desa Banaran, RT.12/RW. 01, Kecamatan Geger, Kabupaten Madiun.

Madrasah Diniyah ini terletak di tempat yang strategis dengan lingkungan masyarakat yang mendukung program madrasah diniyah dalam memelihara, menumbuhkan, meningkatkan serta mengembangkan pendidikan keagamaan.²¹³ Dengan rincian sebelah utara berbatasan dengan rumah warga, sebelah selatan berbatasan dengan berbatasan dengan rumah warga, sebelah barat berbatasan dengan perbatasan rumah warga dan sebelah timur perbatasan dengan jalan poros desa. Selain itu madrasah diniyah ini terletak di tengah-tengah desa Banaran.²¹⁴

3. Visi dan Misi Madrasah Diniyah Al-Hasan Banaran Geger Madiun

Adapun visi dan misi dari Madrasah Diniyah Al-Hasan Banaran Geger Madiun adalah sebagai berikut:

a. Visi

Terwujudnya insan yang beriman, bertaqwa, dan berakhlakul karimah

b. Misi

- 1) Membekali santri dalam ilmu agama ahlussunah wal jamaah
- 2) Menanamkan nilai-nilai ubudiyah dalam kehidupan sehari-hari
- 3) Mendidik dan membimbing santri dalam menjalankan ukhwh islamiyah yang berdasar akhlak mulia
- 4) Mencetak generasi muda yang cerdas dan berwawasan islami.²¹⁵

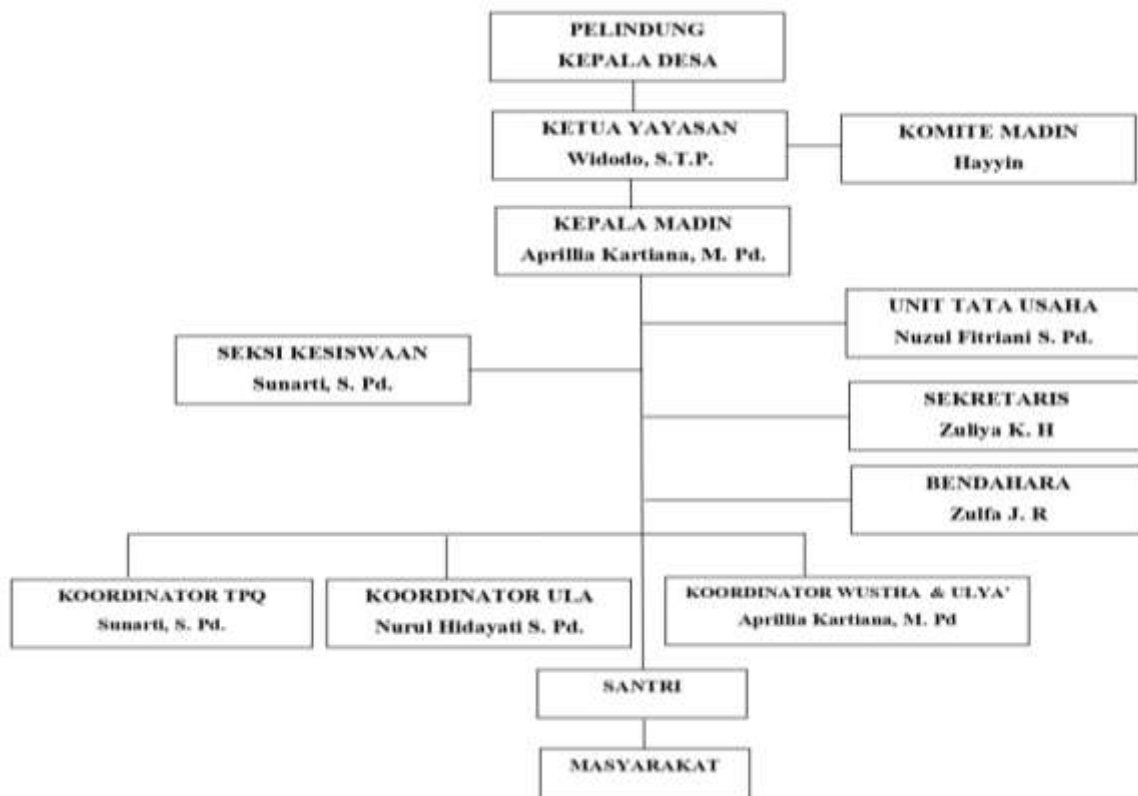
²¹³ Lihat Transkrip Dokumentasi Nomor: 02/D/14-01/2023 dalam Lampiran Penelitian

²¹⁴ Lihat Transkrip Dokumentasi Nomor: 03/D/14-01/2023 dalam Lampiran Penelitian

²¹⁵ Lihat Transkrip Dokumentasi Nomor: 04/D/14-01/2023 dalam Lampiran Penelitian

4. Struktur Organisasi Madrasah Diniyah Al-Hasan Banaran Geger Madiun

Dalam rangka menjalin kerja sama yang baik dalam mewujudkan visi dan misi dari Madrasah Diniyah Al-Hasan Banaran Geger Madiun, dibutuhkan struktur organisasi yang memiliki peran dan fungsi masing-masing. Keberadaan struktur organisasi ini dalam suatu lembaga itu sangatlah penting. Hal tersebut dikarenakan dengan melihat dan membaca struktur organisasi maka akan memudahkan dalam mengetahui jumlah anggota yang menduduki jabatan tertentu di lembaga tersebut. Selain itu juga, akan memudahkan untuk lembaga dan pihak yang akan menjalankan program yang sudah direncanakan. Hal ini, dikarenakan pada struktur organisasi biasanya tercantum tampilan garis koordinasi antar pos. berikut ini struktur organisasi di Madrasah Diniyah Al-Hasan, Banaran, Geger, Madiun adalah sebagai berikut:



Gambar 4.2 Struktur Organisasi Madrasah Diniyah Al-Hasan Banaran Geger Madiun²¹⁶

²¹⁶ Lihat Transkrip Dokumentasi Nomor: 05/D/14-01/2023 dalam Lampiran Penelitian

5. Keadaan Guru dan Siswa

a. Keadaan Guru

Guru adalah seorang pendidik yang secara administratif memiliki tanggung jawab atas terselenggaranya proses belajar mengajar serta mempunyai kewajiban dalam membimbing dan mengarahkan anak didik untuk dapat mencapai tujuan yang diharapkan.²¹⁷ Adapun data ustadz/ustazah di Madrasah Diniyah Al-Hasan Banaran Geger Madiun sebagai berikut:

No	Nama	Tingkat Pendidikan	Jenis Pekerjaan
1	Aprilia Kartiana	S2	Kepala Madin
2	Zuliya Q. H	Pesantren	Sekretaris
3	Zulfa J. R	Pesantren	Bendahara
4	Nuzul Fitriani	S1	PJ Tata Usaha
5	Yusuf Wahyudi	S1	Ustadz
6	Sunarti	S1	Ustazah
7	Siti Muawanah	S1	Ustazah
8	Nurul Hidayati	S1	Ustazah
9	Endang Lestari	S1	Ustazah
10	Nur Mar'atus S	S1	Ustazah
11	Khusnul Yaqin	S1	Ustadz
12	Fuadi	S1	Ustadz
13	M. Alvin Hidayatullah	Pesantren	Ustadz
14	Mumtikanah	Alumni Madin	Ustazah
15	Hartatik	Alumni Madin	Ustazah

Tabel 4.3 Data Ustadz dan Ustazah Madrasah Diniyah Al-Hasan²¹⁸

²¹⁷ Lihat Transkrip Wawancara Nomor: 03/W/18-12/2023 dalam Transkrip Penelitian.

²¹⁸ Lihat Transkrip Dokumentasi Nomor: 06/D/14-01/2023 dalam Lampiran Penelitian

b. Keadaan Siswa

Jumlah siswa di Madrasah Diniyah Al-Hasan Banaran Geger Madiun pada tahun pelajaran 2023/2024 yaitu:

No	Kelas	Jenis Kelamin		Jumlah
		Laki-Laki	Perempuan	
1	TPQ	24	37	61
2	Ula	30	35	65
3	Wusta	21	23	44
4	Ulya	-	12	12
Total		75	107	182

Tabel 4.2 Jumlah siswa di Madrasah Diniyah Al-Hasan Banaran Geger Madiun²¹⁹

Berdasarkan tabel 4.2 diketahui secara keseluruhan adalah terdapat 182 santri dengan rincian sebagai berikut: TPQ berjumlah 61 santri, Ula berjumlah 65 santri, Wustha berjumlah 44 santri, Ulya' berjumlah 12 santri.²²⁰

6. Sarana dan Prasarana Madrasah Diniyah Al-Hasan.

Sarana dan prasarana pendidikan adalah semua perangkat peralatan, bahan, dan perabot yang ada pada lembaga dan secara langsung dipakai dalam proses pembelajaran dalam pendidikan, dimana semua lembaga pendidikan pasti mempunyai sarana pendidikan, tidak terkecuali di Madrasah Diniyah Al-Hasan.²²¹

Tabel 4.4 Sarana dan Prasarana Madrasah Diniyah Al-Hasan Banaran Geger Madiun²²²

No	Jenis Ruangan	Jumlah Ruangan	Kondisi
1	Ruang Kelas	6	Baik

²¹⁹ Lihat Transkrip Dokumentasi Nomor: 07/D/14-01/2023 dalam Lampiran Penelitian

²²⁰ Lihat Transkrip Dokumentasi Nomor: 07/D/14-01/2023 dalam Lampiran Penelitian

²²¹ Lihat Transkrip Dokumentasi Nomor: 08/D/14-01/2023 dalam Lampiran Penelitian

²²² Lihat Transkrip Dokumentasi Nomor: 09/D/14-01/2023 dalam Lampiran Penelitian

2	Aula	1	Pembenahan
3	Ruang Kepala Madrasah	1	Baik
4	Ruang Guru	1	Baik
5	Ruang Komputer	1	Baik
6	Kamar Kecil/WC Putri	6	Baik
7	Kamar Kecil/WC Putra	2	Baik
8	Masjid	1	Baik
9	Gudang	1	Baik

B. Deskripsi Data Khusus

1. Peran Kepala Madrasah sebagai Leader dalam Meningkatkan Daya Saing Madrasah di Madrasah Diniyah Al-Hasan Banaran Geger Madiun.

Pentingnya meningkatkan daya saing di suatu madrasah diniyah adalah digunakan madrasah diniyah untuk melakukan aktivitas-aktivitas pendidikan dengan cara sebaik mungkin atau bahkan lebih baik daripada madrasah diniyah lain yang mana sama-sama menawarkan jasa yang sama.

Sebagaimana wawancara dengan Ibu Aprilia Kartiana R., M.Pd.I, selaku kepala madrasah sebagai berikut:

“Meningkatkan daya saing di madrasah diniyah ini sangat penting sekali, daya saing di madrasah diniyah ini fokus pada internal madrasah diniyah yakni dengan meningkatkan prestasi-presatsi madrasah diniyah, meningkatkan kualias santri serta mutu lembaga. Sehingga dengan meningkatkan prestasi, kualitas santri, serta mutu pendidikan, secara tidak langsung akan berdampak pada daya saing di lembaga ini.”²²³

Pendapat selanjutnya di kemukakan oleh Ustazah Sunarti S. Pd, beliau menyatakan sebagai berikut:

“Penting sekali daya saing di madrasah diniyah itu, karena kalau kita tidak bersaing dengan madrasah diniyah lain mesti kita akan terisolasi. Melalui program-program dan kegiatan-kegiatan yang dijalankan di madrasah diniyah ini diharapkan madrasah diniyah akan tetap selalu eksis dan tidak terisolasi atau terpinggirkan dengan madrasah diniyah lain. oleh karena itu kami semua harus saling bahu-membahu agar program-program dan

²²³ Lihat Transkrip Wawancara Nomor 01/W/23-01/2023 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

kegiatan yang ada di madrasah diniyah ini agar dapat terlaksana sehingga akan dapat berdampak baik pada lembaga.”²²⁴

Kemudian Ustazah Nuzul Fitriani S. Pd, selaku penanggung jawab unit tata usaha menambahkan pendapatnya sebagai berikut:

“Penting sekali mbak, terutama di desa banaran ini sendiri kan ada tiga madrasah diniyah belum juga madrasah yang ada di luar desa karena santri kami juga banyak dari luar desa. Jadi sangat penting sekali untuk meningkatkan daya saing dengan cara meningkatkan prestasi santri dan mutu lembaga sehingga dapat mewujudkan madrasah diniyah yang berdaya saing.”²²⁵

Kemudian Ustazah Ima Z. R, selaku sekretaris dan guru menambahkan pendapatnya sebagai berikut:

“Meningkatkan daya saing di madrasah diniyah ini sangat penting, yaitu dilakukan dengan cara meningkatkan kualitas guru mbak yaitu selalu di memberi bimbingan dan arahan, karena adanya madrasah diniyah disini tujuan utamanya yakni mengembangkan bakat santri dan meningkatkan kualitas santri, di madrasah kami terdapat penyampaian hasil belajar dengan sistem rapor”²²⁶

Kemudian Ustazah Zulfa J. R, selaku bendahara dan guru menambahkan pendapatnya sebagai berikut:

“Sangat penting, karena akan dapat meningkatkan mutu pendidikan di dalam madrasah diniyah dan meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang ada di madrasah diniyah dengan tujuan agar visi dan misi madrasah diniyah dapat tercapai. Selain itu dengan meningkatkan daya saing suatu lembaga pendidikan akan melakukan kegiatan-kegiatan yang di usahakan sebaik mungkin dan bahkan mampu lebih baik dari lembaga lain, dimana tanpa menjatuhkan lembaga yang lain. peningatan daya saing ini dilakukan dengan meningkatkan prestasi-prestasi yang ada di madrasah diniyah agar madrasah diniyah agar dapat menjadi lebih baik.”²²⁷

Kemudian Ustazah Nurul Hidayati S. Pd, selaku guru menambahkan pendapatnya sebagai berikut:

“Sebagai lembaga butuh dan penting sekali meningkatkan daya saing karena kalau tidak punya daya saing yang lebih, suatu lembaga atau madrasah diniyah itu tidak akan ada minat anak-anak untuk sekolah di lembaga kami. Untuk meningkatkan daya saing di madrasah diniyah ini banyak hal yang di lakukan kepala madrasah yaitu dengan selalu mengikuti pembaruan sesuai tuntutan zaman. Pada madrasah diniyah ini untuk meningkatkan daya saing terdapat banyak kegiatan yang dilakukan di luar madrasah diniyah, hal ini agar meningkatkan daya tarik madrasah diniyah kepada masyarakat agar

²²⁴ Lihat Transkrip Wawancara Nomor 05/W/29-01/2023 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

²²⁵ Lihat Transkrip Wawancara Nomor 04/W/31-01/2023 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

²²⁶ Lihat Transkrip Wawancara Nomor 02/W/29-01/2023 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

²²⁷ Lihat Transkrip Wawancara Nomor 03/W/29-01/2023 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

masyarakat mau dan tertarik menyekolahkan putra-putrinya di lembaga kami.”²²⁸

Kaitannya dengan daya saing madrasah sesuai hasil observasi peneliti jumpai, yaitu sangat penting untuk meningkatkan daya saing agar dapat meningkatkan mutu madrasah diniyah sehingga dapat membuat madrasah diniyah yang unggul dan kompetitif.²²⁹ Dari sini kita bisa mengetahui bahwa daya saing di madrasah diniyah itu sangat penting demi meningkatkan mutu madrasah diniyah. Hal tersebut karena daya saing dapat membuat madrasah diniyah bisa bertahan sampai sekarang dan dapat membuat madrasah diniyah tidak terisolasi dari madrasah diniyah lain, dimana dengan melakukan perbaikan pada lembaga dengan cara meningkatkan prestasi-prestasi pada lembaga.

Menjadi seorang *leader* (pemimpin), kepala madrasah diniyah harus bisa menemukan jalan yang terbaik guna bisa mengembangkan madrasah yang dipimpinnya. Pernyataan ini adalah sebagaimana hasil wawancara dengan Ibu Aprilia Kartiana, M. Pd. I., sebagai kepala madrasah mengenai bagaimana tugas dan fungsi kepala madrasah dalam meningkatkan daya saing pendidikan dengan Ibu Aprillia Kartiana R., M.Pd.I., selaku kepala madrasah di Madrasah Diniyah Al-Hasan Banaran, Geger, Madiun yang menyatakan bahwa:

“Disini saya sudah sangat berusaha dalam menjalankan tugas dan fungsi saya dalam memimpin madrasah diniyah ini, agar madrasah diniyah ini bisa eksis sampai sekarang dan dapat meningkatkan daya saing dari waktu ke waktu. Sebagai kepala madrasah tugas dan fungsi saya disini itu yaitu a) dengan menjabarkan visi ke dalam misi target mutu yang hendak dicapai, yang mana di madrasah diniyah ini mempunyai visi yaitu terwujudnya insan yang beriman, bertaqwa serta berakhlakul karimah. Agar visi tersebut tercapai dibentuklah misi agar target mutu yang ada di madrasah ini dapat terlaksana dengan cara pengimplementasian kegiatan baik untuk di terapkan di rumah maupun di madrasah diniyah, salah satu contohnya yaitu pada madrasah diniyah ini memfokuskan pembentukan akhlak santri yang baik, untuk mewujudkan hal tersebut pada madrasah ini santri maupun guru di tuntut untuk memakai bahasa krama saat berbicara dan sopan dalam bertindak, b) pada madrasah diniyah ini tujuannya yaitu fokus terhadap 2 hal yaitu santri paham dan pandai membaca Al-Qur’an dan memfokuskan pada akhlak (akhlakul karimah) sehingga dengan memfokuskan kedua ini

²²⁸ Lihat Transkrip Wawancara Nomor 06/W/29-01/2023 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

²²⁹ Lihat Transkrip Observasi Nomor 01/O/29-01/2023 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

mutu lembaga dapat meningkat serta berdampak pada daya saing madrasah.²³⁰

Berikutnya Ibu Aprilia Kartiana, M. Pd. I selaku kepala madrasah menambahkan hasil wawancara terkait tugas kepala madrasah dalam meningkatkan daya saing di Madrasah Diniyah Al-Hasan Banaran, Geger, Madiun yang menyatakan bahwa:

“Dalam meningkatkan daya saing saya juga melakukan beberapa hal mbak yaitu : a) saya juga sering melakukan pengamatan-pengamatan dan menganalisis di dalam dan di luar madrasah diniyah yaitu dengan mencari peluang, tantangan, kekuatan dan kelemahan sehingga dapat meningkatkan daya saing madrasah diniyah ini. Dalam menganalisis peluang ini saya selalu mengikutkatkan santri dalam perlombaan keagamaan di eksternal madrasah diniyah baik yang diadakan madrasah diniyah lain, desa, kecamatan, dan kabupaten sehingga dapat meningkatkan daya saing madrasah diniyah seperti lomba keagamaan yang di desa hafalan surat pendek, kirab santri se-desa, dan lainnya. Dalam menganalisis tantangan peran ustaz/ustazah yang ada di madrasah diniyah ini untuk selalu berpartisipasi dalam segala kegiatan yang di adakan di madrasah diniyah ini contohnya dalam menjalankan kegiatan pengajian disini saya membentuk panitia sementara agar semua terlibat. Menganalisis kekuatan yaitu dengan cara koordinasi pembagian tugas yang jelas dan mengedepankan kerjasama antar terjaga baik dari guru, komite dan santri, serta menganalisis kelemahan yaitu dengan terkait sarana dan prasarana madrasah diniyah kurang lengkap. b) Selanjutnya dalam penggunaan anggaran di sini saya berusaha dapat sangat transparan baik kepada guru dan wali santri dan menjelaskan secara gamblang terkait pengeluaran dan pemasukan melalui kegiatan rapat akhir semester. c) Dalam mengambil keputusan saya selalu melibatkan semua bawahan yaitu guru dan komite karena dengan guru dan komite akan memudahkan untuk menemukan solusi dari berbagai persoalan. e) Serta saya selalu menjaga komunikasi yang baik antara wali santri dan masyarakat dimana dengan adanya komunikasi yang baik akan meningkatkan keikutsertaan wali santri dan masyarakat terhadap kemajuan madrasah diniyah ini, misalnya dengan selalu mengadakan musyawarah dalam pembangunan lembaga yang mengikutsertakan wali santri dan juga masyarakat. f) dan menjaga lingkungan kerja yang efektif dan nyaman agar nyaman belajar di madrasah diniyah ini. misalnya dengan memenuhi sarana dan prasarana dan menjalin hubungan yang baik pada semua elemen madrasah diniyah sehingga dapat membuat lingkungan kerja yang nyaman dan tentram baik untuk guru, santri, wali santri dan masyarakat.”²³¹

Hasil wawancara dengan kepala madrasah tersebut diperkuat dengan hasil wawancara yang dilakukan kepada Uztazah Ima, Z.R, sebagai berikut:

²³⁰ Lihat Transkrip Wawancara Nomor 01/W/23-01/2023 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

²³¹ Lihat Transkrip Wawancara Nomor 01/W/23-01/2023 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

“Menurut saya kepala madrasah diniyah di sini sudah menjalankan tugas dan fungsinya untuk menjaga madrasah diniyah ini agar tidak kalah saing dan membuat madrasah diniyah ini dapat bisa bertahan sampai sekarang. Madrasah diniyah ini memiliki visi agar dapat di jadikan peningkatan mutu dan daya saing madrasah diniyah dapat dilakukan secara bertahap dengan menjalankan misi yang telah ditetapkan. Pada madrasah ini kepala madrasah memfokuskan pada 2 hal yaitu pada Al-Quran dan akhlak. Selain itu beliau juga selalu menganalisis peluang, tantangan, kekuatan dan kelemahan madrasah diniyah agar madrasah diniyah dapat meningkatkan daya saing yaitu dengan cara selalu menyikapi segala macam perubahan dan tantangan globalisasi, bisa di katakan pada madrasah diniyah ini memiliki keberanian untuk terus melangkah maju untuk mengejar ketertinggalannya dengan madrasah diniyah lain. Hal ini terus di upayakan salah satunya dengan cara memberikan jam tambahan kepada santri yang pemahamannya kurang, memberikan inovasi-inovasi baru di madrasah diniyah dengan pembentukan Organisasi Santri Al-Hasan (OSHA) untuk memperlancar kegiatan madrasah diniyah, dan lainnya. Selain itu kepala madrasah dalam menjalankan tugas dan fungsinya ini juga selalu melibatkan ustaz/ustazah dengan selalu melakukan rapat dalam hal pengambilan keputusan, selain kepada ustaz/ustazah kepala madrasah juga menjalin komunikasi baik dengan masyarakat dan wali santri untuk dapat menjalin silaturahmi dan dapat mendapat dukungan dalam melakukan kegiatan di madrasah diniyah ini. misalnya dalam pembangunan gedung madrasah diniyah ini masyarakat dan wali santri juga sangat berpartisipasi yaitu dalam memberikan bantuan materi maupun non-materi, dapat membantu madrasah diniyah untuk mendapatkan kepercayaan dari masyarakat sehingga mampu meningkatkan daya saing madrasah.”²³²

Pendapat selanjutnya di kemukakan oleh Ustazah Nuzul Fitriani S. Pd., beliau menyatakan sebagai berikut:

“Kepala madrasah dalam menjalankan tugas dan fungsinya yaitu dengan menjabarkan visi di madrasah diniyah ini kedalam misi target yang akan dicapai. Dengan menjalankan misi yang sudah di tetapkan madrasah diniyah ke dalam kegiatan yang ada di madrasah diniyah ini yaitu dengan membekali santri dalam ilmu agama ahlussunah wal jama’ah, menanamkan nilai-nilai ubudiyah ke dalam kehidupan santri sehari-hari, mendidik santri dan membimbingnya dalam menjalankan ukhwah islamiyah yang berdasar akhlak mulia dan mencetak generasi muda yang cerdas dan juga berwawasan islami. Dan apabila madrasah diniyah ini dapat menjalankan misi tersebut maka akan tercapainya tujuan madrasah diniyah sehingga madrasah diniyah dapat berdaya saing. Misalnya dengan adanya program tahfidz Qur’an ini dapat menanamkan kepada santri agar selalu cinta Al-Qur’an, madrasah diniyah Al-Hasan juga mengedepankan kesopanan dalam hal bertingkah laku dan bertutur kata dan lain sebagainya sehingga apa bila misi ini dijalankan dengan baik maka perlahan akan dapat meningkatkan daya saing madrasah diniyah karena madrasah diniyah akan dipandang sebagai madrasah diniyah yang unggul dapat mencetak generasi yang berkualitas. Dalam pengambilan keputusan kepala madrasah diniyah juga selalu melibatkan ustaz/ustazah misalnya keputusan dalam mengadakan

²³² Lihat Transkrip Wawancara Nomor 02/W/29-01/2023 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

kegiatan-kegiatan di madrasah diniyah sehingga bawahan dapat memberikan saran-saran sehingga dapat membantu kepala madrasah dapat mengadakan kegiatan yang dapat meningkatkan daya saing seperti sepeda santai, jalan santai dengan syiar-syiar, sholawatan bersama masyarakat, dan lain sebagainya. Kepala madrasah juga selalu mengingatkan bawahan untuk menjalin komunikasi yang baik dengan wali santri dan masyarakat untuk menjalin silaturahmi serta untuk membantu mengenalkan madrasah diniyah kepada masyarakat yang lebih luas lagi.”²³³

Pendapat selanjutnya di kemukakan oleh Ustazah Zulfa. J.R., beliau menyatakan sebagai berikut:

“Tugas kepala madrasah selain pemimpin yaitu beliau juga mengarahkan bawahan untuk menjalankan visi dan misi yang sudah di tetapkan sebelumnya sebagai patokan menjalankan kegiatan yang ada di madrasah diniyah ini. Agar visi dan misi ini dapat terlaksana kepala madrasah juga menjalin komunikasi yang sangat baik dengan masyarakat dan wali santri baik secara langsung (pertemuan) dan tidak langsung (grub *WhatsAapp*). Hal ini sangat membantu kepala madrasah dan untuk lembaga supaya masyarakat dan wali santri itu merasa dilibatkan atas terselenggaranya madrasah diniyah ini sehingga mendapat dukungan baik dari masyarakat maupun orang tua terutama untuk meningkatkan daya saing. Kepala madrasah dalam mengambil keputusan juga melibatkan ustaz/ustazah maupun komite madrasah diniyah dalam mengambil keputusan apapun seperti dalam merencanakan event atau kegiatan yang akan diselenggarakan. Untuk menunjang pembelajaran yang efektif kepala madrasah memberikan saran dan masukan kepada ustaz/ustazah agar dapat menciptakan lingkungan yang efektif dengan pemanfaatan sarana dan prasarana yang ada di madrasah diniyah misalnya bisa mengadakan pembelajaran di dalam maupun di luar kelas bagaimana santri merasa nyaman dalam belajar. apabila santri nyaman maka dapat tercapainya pembelajaran yang efektif dan diharapkan terbentuknya santri yang unggul.”²³⁴

Kaitanya tugas dan fungsi sesuai hasil observasi peneliti jumpai, yaitu kepala madrasah selalu mengadakan rapat dalam pengambilan keputusan selain itu komunikasi antara lembaga dengan wali santri maupun masyarakat sangat terjaga untuk mendukung kegiatan yang ada di madrasah diniyah ini sehingga madrasah diniyah dapat meningkatkan daya saing.²³⁵ Berdasarkan hasil penelitian, kita mengetahui bahwa tugas dan fungsi kepala madrasah yaitu menjabarkan visi ke dalam misi sehingga tercapainya tujuan madrasah diniyah, dengan menjalankan misi tersebut daya saing madrasah diniyah akan dapat ditingkatkan misalnya dengan menerapkan peraturan untuk memakai bahasa

²³³ Lihat Transkrip Wawancara Nomor 04/W/31-01/2023 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

²³⁴ Lihat Transkrip Wawancara Nomor 04/W/31-01/2023 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

²³⁵ Lihat Transkrip Observasi Nomor 01/O/29-01/2023 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

krama saat berbicara dan sopan dalam berperilaku sehingga dapat terciptanya salah satu tujuan lembaga yaitu menciptakan santri yang berakhlakul karimah, pada lembaga ini kepala madrasah memfokuskan pada 2 hal yaitu pada Al-Qur'an dengan diterapkannya program tahfidz dan difokuskan pada peningkatan akhlak santri. kepala madrasah dalam meningkatkan daya saing melakukan analisis peluang, tantangan, kekuatan serta kelemahan madrasah diniyah agar madrasah diniyah dapat meningkatkan daya saing yaitu dengan cara selalu menyikapi segala macam perubahan dan tantangan globalisasi, transparan dalam penggunaan anggaran dimana selalu menyampaikan pada pertemuan di akhir semester, selalu melibatkan ustaz/ustazah dalam pengambilan keputusan, menjalin komunikasi yang baik dengan masyarakat dan wali santri untuk menjalin silaturahmi dan mendapatkan dukungan dalam meningkatkan daya saing, serta menciptakan lingkungan belajar yang efektif sehingga menciptakan santri yang berkualitas sehingga dapat menjadikan madrasah yang unggul dengan menciptakan lingkungan yang nyaman, tentram dan menciptakan hubungan baik dengan seluruh elemen madrasah diniyah.

Dalam suatu lembaga pastinya dibutuhkan seseorang yang dapat mengelola dan mengendalikan lembaga untuk dapat mencapai suatu tujuan, penting yang harus dimiliki kepala madrasah dalam menjalankan roda kepemimpinannya yaitu sebagai *leader* dalam membimbing dan mengarahkan lembaganya. Pernyataan ini adalah sebagaimana hasil wawancara dengan Ibu Aprilia Kartiana, M. Pd. I., sebagai kepala madrasah mengenai bagaimana kepala madrasah membimbing dan mengarahkan dalam meningkatkan daya saing pendidikan dengan Ibu Aprillia Kartiana R., M.Pd.I., selaku kepala madrasah di Madrasah Diniyah Al-Hasan Banaran, Geger, Madiun yang menyatakan bahwa:

“Membimbing yaitu membimbing ustaz/ustazah dalam hal pelatihan, pelatihan yang dilakukan kepala madrasah yaitu dengan mengikutkan ustaz/ustazah dalam pelatihan yang diadakan di internal madrasah maupun eksternal madrasah. yang mana selama ini pelatihan yang pernah saya berikan kepada ustaz/ustzah yaitu mengikutkan ustaz/ustazah dalam pelatihan metode tartilah yang diselenggarakan oleh Forum Komunikasi Diniyah Takmiliyah (FKDT), memperbolehkan ustaz/ustazah mengikuti pelatihan di luar madrasah diniyah seperti mengikuti pelatihan guru Al-

Qur'an tahsin metode ummi karena di madrasah diniyah ini dalam membaca Al-Qur'an menggunakan metode ummi dan mengikuti pelatihan belajar membaca Al-Quran yang baik dan benar yang di adakan di madrasah ini yang mana diikuti utaz/ustazah dan jama'ah masjid Al-Hasan. Selain itu perannya kepala madrasah dalam membimbing adalah dengan cara membantu guru dalam hal menyelesaikan persoalan-persoalan yang ditemui dalam melakukan kegiatan belajar mengajar berlangsung sehingga kegiatan belajar mengajar di madrasah diniyah ini dapat berjalan sesuai yang di harapkan, misalnya di suatu kelas terdapat anak yang pemahamannya kurang, disini membimbing ustaz/ustazah agar sabar dan tlaten untuk menghadapinya dan memberikan solusi agar kegiatan belajar mengajarnya dapat efektif yaitu dengan cara memberikan jam tambahan kepada santri tersebut dalam belajar dengan tujuan anak dapat paham. Sedangkan dalam hal mengarahkan, peran kepala madrasah yaitu dalam hal menjalankan pembelajaran, program maupun kegiatan kepala madrasah selalu memberi arahan. Disini saya, mengarahkan ustaz/ustazah dalam pembelajaran agar memanfaatkan *wifi* yang sudah di sediakan dan teknologi yang ada, dimana biasanya ustaz/ustazah disini untuk meningkatkan pemahaman siswa kepada santri itu dengan memperlihatkan video praktek dengan melihat youtube seperti bagaimana tata cara sholat jenazah dan selanjutnya dipraktikkan. Dengan adanya pengarahan dan juga bimbingan yang diberikan kepala madrasah kepada ustaz/ustazah ini akan dapat meningkatkan kemampuan ustaz/ustazah dalam mengajar sehingga dapat menciptakan pembelajaran yang efektif. Dengan membimbing dan mengarahkan guru dalam pembelajaran maupun dalam pengimplementasian program di madrasah diniyah akan dapat meningkatkan kualitas SDM yang ada di madrasah diniyah, dan madrasah akan terlihat baik di pandangan wali santri dan masyarakat karena memiliki kualitas SDM yang baik serta juga akan dapat meningkatkan daya saing madrasah diniyah. ²³⁶

Hasil wawancara dengan kepala madrasah tersebut diperkuat dengan hasil wawancara yang dilakukan kepada penanggung jawab unit tata usaha yaitu Ibu Nuzul Fitriani, S. Pd, sebagai berikut:

“Membimbing dalam hal meningkatkan daya saing itu biasanya terdapat pelatihan yang diikuti ustaz/ustazah dalam hal ini ustaz/ustazah akan menemukan banyak ilmu dan wawasan sehingga dapat diterapkan di madrasah diniyah. Pelatihan yang dilakukan kepala madrasah yaitu dengan membimbing ustaz/ustazah untuk mengikuti pelatihan seperti mengikuti pelatihan yang diadakan FKDT terkait metode tartillah, selain itu ustaz/ustazah di sini di berikan kesempatan dan diperbolehkan untuk mencari ilmu lagi di tempat lain, misalnya ustaz/ustazah di arahkan untuk mengikuti latihan membaca Al-Qur'an tahsin metode ummi, dan beliau sangat mendukung apabila terdapat ustaz/ustazah menimba ilmu lagi di tempat lain. Sedangkan dalam mengarahkan kepala madrasah yakni dengan membantu dan mengarahkan guru dalam kegiatan belajar apabila menemui masalah, misalnya ada hambatan dalam pembelajaran beliau juga ikut membantu mencari solusi. Hambatan ini biasanya terkait banyak santri yang ramai sehingga kelas tidak kondusif, kepala madrasah juga ikut serta

²³⁶Lihat Transkrip Wawancara Nomor 01/W/23-01/2023 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

mengarahkan kepada ustaz/ustzah dengan mengatur metode dalam pembelajaran misalnya menyarankan pembelajaran kelompok, pembelajaran bersama-sama, dan menyarankan apabila temannya sorogan yang lainnya disarankan untuk menulis surat-surat pendek. Dengan adanya bimbingan dan arahan yang di berikan kepada guru membuat guru lebih merasa terbantu dalam melakukan kegiatan pembelajaran. Kaitannya dengan meningkatkan daya saing yaitu apabila dalam pembelajaran dapat terlaksana dengan baik maka apa yang ingin di capai dapat tercapai atau tujuan madrasah diniyah akan tercapai. Misalnya santri paham dalam pembelajaran dan lancar dalam membaca Al-Qur'an, sebagai ustaz/ustazah kami juga menyarankan mereka untuk mengamalkan pada kegiatan masyarakat seperti mengikuti kegiatan tadarus, khataman, dan lain sebagainya. Dengan banyaknya santri yang lancar dalam membaca Al-Qur'an ini dapat meningkatkan kepercayaan masyarakat untuk menyekolahkan putra-putrinya pada lembaga ini semakin meningkat."²³⁷

Pendapat selanjutnya di kemukakan oleh Ustazah Ima Z.R, beliau menyatakan

sebagai berikut:

"Alhamdulillah kepala madrasah kami sangat tegas dalam menjalankan tugasnya. Biasanya beliau memberikan bimbingan dan juga arahan kepada ustaz/ustzah secara langsung ataupun tidak langsung mbak. Secara langsung yaitu dengan ngobrol secara pribadi dengan ustaz/ustazah sedangkan tidak langsung itu melalui musyawarah yang di adakan setiap satu minggu sekali. Dimana kepala madrasah kami selalu membimbing terkait keefektifan pembelajaran maupun dalam pelaksanaan program. Jadi seperti biasa, beliau itu akan selalu melihat keadaan aktivitas pembelajaran yang berlangsung dan pelaksanaan program. Beliau akan membimbing ustzah/ustzah yang terdapat permasalahan dalam pembelajaran dengan memperbolehkan ustaz/ustzah mengikuti pelatihan-pelatihan secara pribadi yang diadakan di luar madrasah diniyah. Misalnya beliau sangat senang dan sangat memberikan waktu apabila terdapat ustaz/ustazah melakukan pelatihan membaca Al-Qur'an dengan mengikuti pelatihan guru Al-Qur'an tahsin metode ummi. Sedangkan dalam pengarahan kepala madrasah membantu ustaz/ustazah dalam kegiatan pembelajaran dengan cara melengkapi sarana prasarana di madrasah diniyah. Kepala madrasah dalam pembelajaran memudahkan guru yaitu dengan mempersiapkan tulisan belajar membaca Al-Qur'an secara permanen yang di buat dari banner hal ini bertujuan agar guru tidak kehabisan waktu untuk menulis di papan tulis, karena waktu santri untuk mengaji di madrasah diniyah ini sangat singkat. Kaitannya dengan daya saing pendidikan yaitu apabila ustaz/ustazah mempunyai keefektifan dalam mengajar, itu akan membuat santri lebih mudah dalam memahami pembelajaran. Sehingga akan dapat menjadikan *output* santri yang berkualitas, terbukti banyaknya santri yang di terima di pondok-pondok yang bagus hal ini juga dapat membuat madrasah diniyah dapat menjadi unggul dan berdaya saing."²³⁸

Pendapat selanjutnya di kemukakan oleh Ustazah Zulfa J.R, beliau menyatakan

sebagai berikut:

²³⁷ Lihat Transkrip Wawancara Nomor 04/W/31-01/2023 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

²³⁸ Lihat Transkrip Wawancara Nomor 02/W/29-01/2023 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

“Kepala madrasah dalam membimbing dan mengarahkan yaitu dengan cara selalu mengavaluasi yang ada di madrasah diniyah baik dari pendidikan, pembelajaran, atau rencana-rencana yang ada di madrasah diniyah. Dengan adanya evaluasi pembelajaran, program maupun kegiatan yang ada di madrasah diniyah sehingga dapat menjadikan madrasah diniyah lebih baik, karena akan mengetahui faktor pendukung dan penghambat yang ada dalam menjalankan pembelajaran, program ataupun kegiatan yang di jalankan di madrasah diniyah. Kaitannya dengan daya saing yaitu dengan rutin mengadakan evaluasi maka madrasah diniyah akan dapat semakin baik dan unggul baik dari keefektifan pembelajaran, program maupun kegiatan.”²³⁹

Hasil wawancara dengan kepala madrasah tersebut diperkuat dengan hasil wawancara yang dilakukan kepada Nurul Hidayati S. Pd., sebagai berikut:

“Peran kepala madrasah dalam membimbing ustaz/ustazah dengan cara musyawarah rutin untuk membimbing ustaz/ustazah terkait bagaimana meningkatkan kemampuan dalam mengajar ataupun pendidikan di lembaga kami, serta membimbing ustaz/ustadzah dalam menyelesaikan suatu masalah. selain itu peran kepala madrasah dalam mengarahkan ustaz/ustazah dengan cara membantu ustaz/ustazah dalam pembelajaran, yaitu dengan memenuhi sarana dan prasarana yang ada di madrasah diniyah sehingga dapat menunjang kegiatan pembelajaran serta dapat membantu guru untuk memanfaatkan sarana dan prasarana yang sudah di sediakan guna menunjang kegiatan yang pembelajaran efektif. Kaitannya dengan daya saing pendidikan yaitu apabila kepala madrasah selalu membimbing dan juga mengarahkan guru maka akan membantu guru untuk meningkatkan kemampuannya dalam belajar dan mengetahui bagaimana dapat mengajar dengan baik.”²⁴⁰

Dari hasil observasi terlihat bahwa kepala madrasah membimbing dan mengarahkan ustaz/ustazah yang ada di madrasah diniyah agar ustaz/ustazah dapat melaksanakan pembelajaran dengan baik sehingga akan berdampak kepada kualitas santri di madrasah diniyah tersebut.²⁴¹ Dari sini kita mengetahui sesuai hasil wawancara dan observasi bahwa kepala madrasah dalam membimbing dan mengarahkan ustaz/ustazah yaitu membimbing guru-guru agar mengikuti pelatihan yang diadakan di internal maupun eksternal madrasah diniyah misalnya mengikuti peningkatan kemampuan ustaz/ustazah dalam mengikutkan pelatihan metode tartilah yang di adakan FKDT, pelatihan membaca Al-Qur’an tahsin metode ummi dan masih banyak lagi. serta membimbing ustaz/ustazah dalam menyelesaikan permasalahan dalam melakukan pembelajaran, program dan

²³⁹Lihat Transkrip Wawancara Nomor 03/W/29-01/2023 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

²⁴⁰ Lihat Transkrip Wawancara Nomor 06/W/29-01/2023 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

²⁴¹ Lihat Transkrip Observasi Nomor 01/O/29-01/2023 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

kegiatan. Sedangkan dalam mengarahkan yaitu kepala madrasah mengarahkan ustaz/ustazah untuk menggunakan sarana dan sarana yang ada. Kaitannya dengan daya saing yaitu apabila kepala madrasah membimbing dan mengarahkan ustaz/ustazah akan dapat meningkatkan keefektifan ustaz/ustazah dalam menjalankan tugasnya sehingga tujuan dari lembaga dapat tercapai.

Hasil wawancara yang dilakukan dengan informan kepala madrasah mengenai, peran kepala madrasah dalam melindungi madrasah dari ancaman luar dijawab dengan lugas dan hangat oleh informan Ibu Aprillia Kartiana R., M.Pd.I., sebagai kepala madrasah sebagai berikut:

“Banyak hal yang saya lakukan untuk melindungi madrasah diniyah kami agar eksistensinya terjaga dan dapat meningkatkan daya saing mbak yaitu dengan cara selalu melakan pembaharuan dan inovasi-inovasi agar madrasah diniyah kami tidak ketinggalan zaman, pembaruan dan inovasi itu seperti memberikan ustaz/ustazah untuk selalu kreatif dalam pembelajaran dan memberikan ide kepada ustaz/ustazah untuk membuat video kegiatan maupun pembelajaran yang dilakukan di madrasah diniyah kemudian di buat story di *WhatsAap*, *Instagram* maupun di media sosial lainnya. Sehingga masyarakat yang belum tahu terkait madrasah diniyah Al-Hasan akan semakin tahu dan dapat tertarik. Di madrasah diniyah ini juga memfokuskan dalam meningkatkan prestasi lembaga dengan mengikutkan santri lomba-lomba yang di adakan di tingkat desa, kecamatan, dan kabupaten. Dan memberikan wadah kepada santri untuk meningkatkan kemampuannya yaitu dengan adanya program tahfidz, program banjari, pelatihan muhadhoroh, dan pelatihan qiro’ah. Alhamdulillah, madrasah diniyah kami juga sering mendapatkan juara yaitu Juara wisudawan terbaik 4 LP Ma’arif Nu Kabupaten madiun, Juara Festival Diba’ Al-Bezanji tingkat kabupaten Madiun, Juara Tartil Al-Qur’an tingkat kabupaten Madiun dan masih banyak lagi. Selain itu di madrasah diniyah kami juga menerapkan penilaian hasil belajar dari proses belajar mengajar, sehingga dari penilaian ini bisa dijadikan bahan evaluasi. Dengan adanya prestasi santri dan adanya evaluasi ini dapat di melihat kinerja-kinerja sebelumnya sehingga dapat meningkatkan mutu madrasah diniyah sehingga madrasah diniyah mampu berdaya saing.”²⁴²

Pendapat selanjutnya dikemukakan oleh Ustazah Ima Z. R, beliau menyatakan sebagai berikut:

"Kepala madrasah disini beliau selalu mengembangkan madrasah diniyah, salah satunya melalui sosial media dimana beliau lebih memfokuskan penyaluran dakwah, selain itu juga untuk tempat mengeshare kegiatan-kegiatan santri. Agar masyarakat atau anak-anak yang belum mengaji

²⁴² Lihat Transkrip Wawancara Nomor 01/W/23-01/2023 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

tertarik belajar di lembaga kami. Selain itu juga meningkatkan bakat dan minat santri yaitu melalui pelatihan-pelatihan seperti pelatihan muhadhoroh dan qiro'ah, dan selanjutnya santri-santri dibina untuk mengikuti berbagai lomba keagamaan. Alhamdulillah, lembaga kami pernah juara di tingkat desa, kecamatan dan kabupaten sehingga akan membuat citra madrasah diniyah kami baik dan semakin dikenal masyarakat luas.”²⁴³

Kemudian Ustazah Zulfa J.R., selaku bendahara dan guru menambahkan pendapatnya sebagai berikut:

“Kepala madrasah sangat berperan sekali dalam melindungi madrasah yaitu selalu rutin mengadakan evaluasi setelah melakukan kegiatan-kegiatan guna mengetahui hambatan-hambatan yang di temui pada saat melaksanakan pembelajaran, program dan kegiatan. Sehingga hal tersebut dapat dijadikan patokan perbaikan untuk kedepannya agar menjadi lebih baik. Dalam melakukan evaluasi kepala madrasah juga menerima saran-saran maupun kritikan dari guru maupun santri agar kedepannya kegiatan yang dilakukan di madrasah diniyah dapat menjadi baik. Selain itu kepala madrasah dalam melindungi madrasah diniyah ini juga selalu meningkatkan prestasi-prestasi santri dengan cara memberikan wadah kepada santri untuk melatih santri dalam hal *public speaking*, qiro'ah, serta menjaga hafalan dan memperhatikan makharijul huruf. Hal ini apabila terdapat event lomba-lomba, santri sudah memiliki bekal untuk mengikutinya. Dengan selalu melakukan evaluasi dan meningkatkan prestasi ini diharapkan madrasah diniyah dapat terus eksis kedepannya sehingga dapat menjawab kebutuhan-kebutuhan masyarakat di masa sekarang dan masa yang akan datang.”²⁴⁴

Kemudian Ustazah Sunarti S. Pd., selaku guru menambahkan pendapatnya sebagai berikut:

“Dalam hal ini kepala madrasah berperan dengan selalu memberikan motivasi kepada guru dan santri, agar pada saat melakukan kegiatan atau program yang ada di madrasah diniyah ini dapat dilakukan dengan semangat, penuh tanggung jawab dan merasa tidak terbebankan. Hal ini dilakukan kepala madrasah dengan memberikan tugas dan tanggung jawab kepada ustaz/ustazah sesuai kemampuan yang dimiliki ustaz/ustazah. Misalnya ustaz/ustazah menguasai di bidang tajwid maka beliau di tempatkan untuk mengajar bidang Al-Qur'an dan lain sebagainya. Beliau juga rutin mengontrol perkembangan program dan kegiatan yang ada di madrasah diniyah ini, untuk mengetahui faktor penghambat dan pendukung yang terjadi dalam pelaksanaan program dan kegiatan di madrasah diniyah. Dalam mengatasi hambatan beliau juga selalu melakukan musyawarah satu minggu sekali dengan ustaz/ustazah dan sangat memberikan kesempatan kepada bawahan untuk memberikan saran-saran. Dengan memberikan tugas kepada ustaz/ustazah sesuai bidangnya dan selalu melakukan pengontrolan ini maka akan berdampak baik terhadap program dan kegiatan yang dijalankan di madrasah diniyah ini. Dan apabila program dan kegiatan yang

²⁴³ Lihat Transkrip Wawancara Nomor 02/W/29-01/2023 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

²⁴⁴ Lihat Transkrip Wawancara Nomor 03/W/29-01/2023 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

di jalankan semakin baik maka akan dapat berdampak pada kualitas santri dan dapat menjadikan madrasah berdaya saing.”²⁴⁵

Kaitanya kepala madrasah dalam melindungi madrasah dalam meningkatkan daya saing sesuai hasil observasi peneliti jumpai, yaitu kepala madrasah selalu berupaya meningkatkan prestasi santri, melakukan inovasi-inovasi serta melakukan evaluasi.²⁴⁶ Sebagaimana hasil wawancara dan observasi yaitu kepala Madrasah Diniyah Al-Hasan dalam melindungi madrasah dari ancaman luar yaitu dengan selalu melakukan rapat bersama dalam mengambil setiap keputusan, dalam setiap rapat kepala madrasah memberikan waktu dan ruang kepada ustaz/ustazah untuk berpartisipasi sehingga saran dan masukan dari bawahan dapat tersalurkan dengan baik. Hal ini dilakukan, karena kepala madrasah ingin mengetahui sejauh mana keberhasilan program dan kegiatan yang dijalankan di madrasah diniyah ini dan mengetahui hambatan dan kekurangan apa yang di alami baik dari guru maupun santri sehingga dapat dilakukan perbaikan, dalam melindungi lembaga. Selain itu kepala madrasah juga memberikan wadah untuk santri untuk mengembangkan bakatnya sehingga bakat yang dimiliki santri dapat berkembang dan di bina untuk mengikuti lomba-lomba sehingga hal tersebut dapat meningkatkan prestasi madrasah diniyah misalnya adanya program tahfidz, program banjari, latihan muhadhoroh, dan adanya latihan qiro’ah.

Menggerakan dalam arti kegiatan yaitu mengikut sertakan guru dalam berbagai kegiatan untuk mencapai suatu tujuan. Hasil wawancara yang dilakukan dengan informan kepala madrasah mengenai peran kepala madrasah dalam menggerakan dijawab dengan lugas dan hangat oleh infoman yaitu Ibu Aprillia Kartiana R., M.Pd.I., sebagai kepala madrasah sebagai berikut:

“Peran dalam menggerakan bawahan itu sangat penting, agar mereka menjalankan tugas sesuai yang di berikan dan selalu mau bergotong royong agar madrasah diniyah ini mampu mencapai visi misi dengan cara merangkul, mengajak dan tidak membedakan antara satu yang lain agar mereka bersedia melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya

²⁴⁵ Lihat Transkrip Wawancara Nomor 05/W/29-01/2023 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

²⁴⁶ Lihat Transkrip Observasi Nomor 01/O/29-01/2023 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

dengan memiliki komitmen yang tinggi. Dengan hal ini akan memudahkan madrasah diniyah untuk mencapai tujuan yang diharapkan dan dapat menjadikan semua *stakeholder* mau berkerja sama secara ikhlas sehingga dapat meningkatkan daya saing.”²⁴⁷

Pendapat selanjutnya di kemukakan oleh Ustazah Sunarti beliau menyatakan sebagai berikut:

“Kepala madrasah menggerakkan bawahannya untuk meningkatkan daya saing yaitu menggerakkan bawahan agar disiplin, bertanggung jawab dan tepat waktu, dalam melakukan setiap hal. contohnya apabila terdapat ustaz/ustazah yang tidak masuk harus mencari pengganti, contoh lain apabila terdapat suatu kegiatan ustaz/ustazah diberi tanggung jawab sebagai ketua secara bergilir agar masing-masing guru memiliki tanggung jawab atas terlaksananya kegiatan. Jadi kepala madrasah dalam menggerakkan bawahannya agar bawahannya dapat menjalankan tugas sesuai tugas masing-masing.”²⁴⁸

Pendapat selanjutnya di kemukakan oleh Ustazah Nurul Hidayati S. Pd., beliau menyatakan sebagai berikut:

“Peran kepala madrasah dalam menggerakkan bawahan untuk meningkatkan daya saing yaitu selalu di beri pengarahan. Agar ustaz/ustazah di madrasah diniyah ini ikut serta mensukseskan program-program yang ada di lembaga agar visi dan misi madrasah diniyah dapat tercapai dengan cara selalu melibatkan bawahan. Serta agar bawahan dapat menjalankan tugas sesuai tugas masing-masing.”²⁴⁹

Pendapat selanjutnya di kemukakan oleh Ustazah Ima Z. R., beliau menyatakan sebagai berikut:

“Kepala madrasah kami untuk menggerakkan bawahan yang pertama kepala madrasah mempunyai sifat yang sangat tegas dan disiplin untuk membawa ustaz/ustazah itu sangat luwes sehingga bisa handle semua guru agar pelaksanaan pembelajaran dan program dapat terlaksana dengan baik. Beliau juga menggerakkan bawahannya agar ikut dalam program-program yang ada di madrasah diniyah supaya dapat mencapai visi dan misi lembaga mbak.”²⁵⁰

Kaitanya kepala madrasah dalam menggerakkan madrasah diniyah untuk meningkatkan daya saing sesuai hasil observasi peneliti jumpai, yaitu dengan menggerakkan bawahannya agar selalu menjalankan tugas sesuai tugas masing-masing dalam hal ini kepala madrasah memberikan tugas kepada ustaz/ustazah sesuai kemampuan yang dimiliki misalnya ustazah menguasai bidang fiqih maka di tempatkan

²⁴⁷ Lihat Transkrip Wawancara Nomor 01/W/23-01/2023 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

²⁴⁸ Lihat Transkrip Wawancara Nomor 05/W/29-01/2023 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

²⁴⁹ Lihat Transkrip Wawancara Nomor 06/W/29-01/2023 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

²⁵⁰ Lihat Transkrip Wawancara Nomor 02/W/29-01/2023 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

pada mata pelajaran fiqih selain itu kepala madrasah juga melakukan pembagian tugas pada saat akan melakukan kegiatan sesuai kemampuan yang dimiliki ustaz/ustazah hal ini dibahas pada saat rapat .²⁵¹ Dari pemaparan di atas, kepala madrasah telah menjalankan perannya sebagai *leader* yaitu dengan menggerakkan bawahannya untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab sesuai misi dan visi sehingga tujuan dapat tercapai dengan optimal. Visi dan misi madrasah diniyah menjadi acuan bagi kepala madrasah untuk menjalankan tugas, kepala madrasah selalu mengajak, merangkul dan memberi tanggung jawab kepada bawahan agar bersama-sama mau bergotong royong dalam hal menjalankan program yang ada di madrasah diniyah sehingga tujuan madrasah diniyah dapat tercapai karena bantuan-bantuan dari bawahan.

Kepala madrasah adalah sebagai contoh untuk seluruh warga madrasah sehingga kepala madrasah harus memberikan tauladan yang baik bersikap jujur dan bertanggung jawab. Hasil wawancara yang dilakukan dengan informan kepala madrasah mengenai peran kepala madrasah dalam memberi teladan dijawab dengan lugas dan hangat oleh informan yaitu Ibu Aprillia Kartiana R., M.Pd.I., sebagai kepala madrasah sebagai berikut:

“Sebagai pemimpin kepala madrasah adalah sebagai panutan. Apabila kepala madrasah disiplin, tanggung jawab, terbuka pasti anggota akan menirukan secara tidak langsung. Saya mengedepankan kedisiplinan dan tanggung jawab dalam mengajar dan selalu saya terapkan seperti selalu mengajar apabila ada jadwal dan datang tepat waktu. Dengan harapan ini dapat menjadi contoh kepada santri dan ustaz/ustazah agar menerapkan hal yang sama. Di madrasah diniyah ini juga diwajibkan untuk sholat berjama’ah di masjid baik untuk santri maupun ustaz/ustazah, hal ini juga saya lakukan agar mereka juga mau melakukannya. Kaitannya dengan daya saing yaitu masyarakat yang melihat kedisiplinan ustaz/ustazah dan santri di madrasah diniyah ini akan memiliki daya tarik sendiri untuk masyarakat dan dapat di jadikan ciri khas untuk lembaga.”²⁵²

Pendapat selanjutnya di kemukakan oleh Ustazah Ima Z. R., beliau menyatakan sebagai berikut:

“Kepala madrasah dalam memberi tauladan beliau memiliki sikap yang sangat tegas, disiplin, jujur, terbuka dan tanggung jawab. Misalnya dalam hal kedisiplinan ustaz/ustazah dan santri, beliau selalu mengontrol dan

²⁵¹ Lihat Transkrip Observasi Nomor 04/O/29-01/2023 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

²⁵² Lihat Transkrip Wawancara Nomor 01/W/23-01/2023 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

menanyakan alasan apabila terdapat ustaz/ustazah dan santri yang tidak masuk, karena kedisiplinan di madrasah diniyah ini sangat diutamakan. Sehingga apabila waktunya mengaji santri selalu mengaji dan tidak malah tidak masuk lalu main, hal ini diterapkan agar santri tidak ketinggalan mata pelajaran di hari itu apabila mereka tidak masuk. Karena kedisiplinan merupakan kunci daya saing lembaga agar tidak tertinggal dengan lembaga lain.”²⁵³

Pendapat selanjutnya di kemukakan oleh Ustazah Sunarti S. Pd., beliau menyatakan sebagai berikut:

“Kepala madrasah dalam memberi tauladan itu lebih mengedepankan contoh daripada kata-kata. Dengan ini bertujuan agar santri dan ustaz/ustazah apabila mengetahuinya ikut mencontoh. Jadi beliau itu tidak banyak kata-kata akan tetapi lebih mengedepankan pembuktian contohnya yaitu beliau itu selalu disiplin dalam mengajar. Dalam mengajar beliau juga jarang meninggalkan kelas yang jadwal pelajarannya beliau ampu. Kami sebagai guru di sini terdorong agar semangat dalam mengajar dan mencontohnya.”²⁵⁴

Pendapat selanjutnya di kemukakan oleh Ustazah Nurul Hidayai S. Pd., beliau menyatakan sebagai berikut:

”Alhamdulillah kepala madrasah kami cukup eksis dalam memberi tauladan di madrasah diniyah ini, yaitu diantaranya mau memberikan wejangan kepada ustaz/ustazah dan mau memberikan contoh dalam mengajar dan mendidik anak-anaknya. Tidak hanya kepada ustaz/ustazah, kepada santri pun beliau juga selalu memberikan teladan yaitu untuk selalu bertanggung jawab dan disiplin contohnya beliau tidak pernah telat dalam mengajar santri, dan tidak mau meninggalkan jadwal mengajarnya selain terdapat sesuatu yang penting dan tidak bisa ditinggalkan, memberi teladan yaitu selalu sholat berjam’ah, memberi tauladan selalu kreatif, dan masih banyak lagi. Dalam memberikan wejangan, selalu bersikap tanggung jawab dan disiplin ini maka akan membuat ustaz/ustazah selalu ingin menirunya. Kaitannya dengan daya saing yaitu dengan mengedepankan kedisiplinan pada madrasah diniyah ini maka merupakan awal untuk dapat menjadikan madrasah lebih baik.”²⁵⁵

Kaitanya kepala madrasah dalam memberikan ketauladanan untuk meningkatkan daya saing sesuai hasil observasi peneliti jumpai, yaitu kepala madrasah selalu memberikan tauladan kepada guru untuk selalu disiplin, tegas, jujur dan terbuka kepada bawahannya.²⁵⁶ Tauladan kepala madrasah Ibu Aprilia Kartiana M. Pd. I., ini patut untuk diapresiasi, karena dapat di jadikan contoh untuk ustaz/ustazah , santri bahkan orang yang

²⁵³ Lihat Transkrip Wawancara Nomor 02/W/29-01/2023 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

²⁵⁴ Lihat Transkrip Wawancara Nomor 05/W/29-01/2023 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

²⁵⁵ Lihat Transkrip Wawancara Nomor 06/W/29-01/2023 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

²⁵⁶ Lihat Transkrip Observasi Nomor 02/O/29-01/2023 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

melihatnya. Karena beliau itu lebih mengedepankan contoh dari pada kata-kata. Selain itu sikap tegas merupakan suatu bentuk tanggung jawabnya untuk tetap menjaga nama baik lembaga, disiplin, dan terbuka merupakan sikap yang patut untuk ditiru.

Selain itu kepala madrasah harus mampu menggerakkan para guru untuk mencapai kinerja secara maksimal melalui pemberian dorongan baik itu secara langsung ataupun tidak langsung. Hasil wawancara yang dilakukan dengan informan kepala madrasah mengenai peran kepala madrasah dalam memberi dorongan dijawab dengan lugas dan hangat oleh informan yaitu Ibu Aprillia Kartiana R., M.Pd.I., sebagai kepala madrasah sebagai berikut:

“Memberikan dorongan kepada guru untuk selalu semangat dalam mengajar, karena disini ustadz/ustazahnya rumahnya banyak dari luar desa pemberian motivasi kepada beliau-beliau itu sangat penting agar semangat dalam mengajar. Selain kepada guru memberikan motivasi kepada santri itu sangat penting, untuk selalu masuk dalam menuntut ilmu yaitu dengan membuat kondisi pembelajaran yang nyaman dan menyenangkan agar santri tetap semangat untuk menuntut ilmu. Selain dalam mengajar kepala madrasah juga memberi motivasi dan semangat kepada ustaz/ustazah dan santri agar semangat dalam menjalankan program dan kegiatan yang ada di madrasah diniyah. Dengan semangat yang timbul pada diri ustaz/ustazah dan santri maka program dan kegiatan yang dijalankan akan dapat berjalan secara maksimal sehingga dapat mencapai tujuan yang sudah ditetapkan sebelumnya dan diharapkan dengan semangat dari ustaz/ustazah dan santri akan berdampak baik pada peningkatan daya saing di madrasah diniyah ini dengan berjalannya program dan kegiatan tersebut.”²⁵⁷

Pendapat selanjutnya di kemukakan oleh Ustazah Ima Z. R., beliau menyatakan sebagai berikut:

“Yang pertama, biasanya beliau selalu memberikan semangat kepada ustaz/ustazah untuk selalu berjihad untuk selalu mencari niat awal beliau-beliau berada di madrasah ini, yang kedua, Beliau juga selalu memberikan ide kepada bawahannya untuk berkreaitivitas dalam membuat video lalu di posting di sosial media dimana kaitan ini dengan meningkatkan daya saing adalah diharapkan anak-anak yang belum mengaji akan tertarik dengan kegiatan-kegiatan yang di posting guru, membuat pamflet yang nantinya nanti dishare kepada masyarakat agar tertarik untuk belajar dilembaga kami.”²⁵⁸

Hasil senada dengan pendapat Ustazah Zulfa J. R., menambahkan pendapatnya sebagai berikut:

²⁵⁷ Lihat Transkrip Wawancara Nomor 01/W/23-01/2023 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

²⁵⁸ Lihat Transkrip Wawancara Nomor 02/W/29-01/2023 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

“Kaitannya dengan meningkatkan daya saing kepala madrasah memberikan motivasi kepada bawahan untuk selalu ikut serta dalam peningkatan daya tarik lembaga, kepala madrasah dalam memberi dorongan dalam meningkatkan daya saing yaitu contohnya ustaz/ustazah dituntut untuk kreatif dengan cara membuat video-video kegiatan lalu diunggah di status mereka agar orang-orang tertarik pada madrasah diniyah ini. Terbukti dengan adanya santri yang rumahnya jauh dan memiliki niat untuk belajar di madrasah diniyah kami setelah melihat video-video kegiatan yang di buat ustaz/ustazah yang di *upload* di sosial medianya.”²⁵⁹

Hasil senada dengan pendapat Ustzah Nuzul Fitriani S. Pd., menambahkan pendapatnya sebagai berikut:

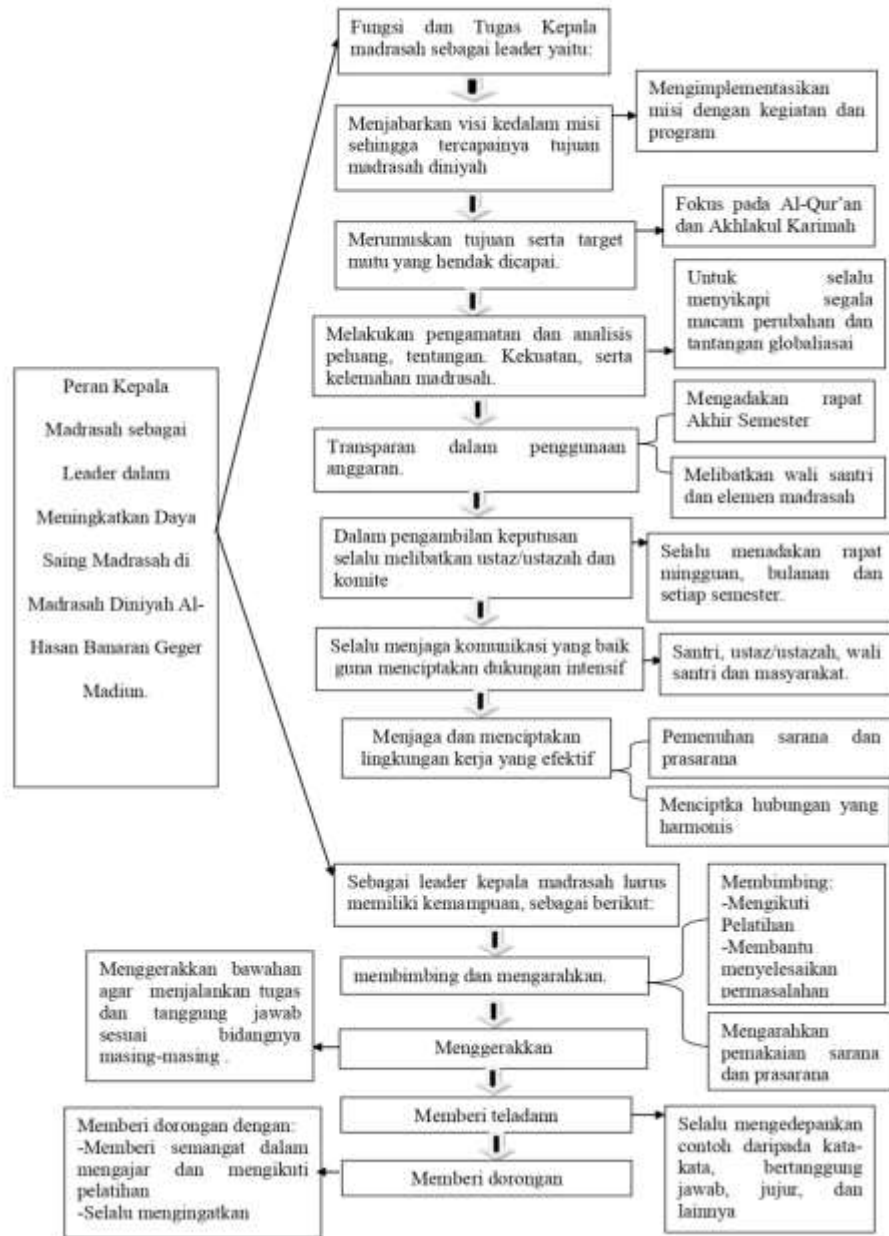
“Kepala madrasah dalam memberi dorongan itu pada setiap rapat beliau tidak lupa untuk selalu memberikan semangat kepada bawahannya, selain itu kepala madrasah memberikan kesempatan kepada para guru untuk selalu mengikuti pelatihan-pelatihan agar mendapatkan pengalaman yang lebih sehingga dapat diimplementasikan di madrasah diniyah. Kepala madrasah juga memberikan dorongan kepada kami agar selalu kreatif yaitu dengan cara memberikan contoh kepada bawahan agar membuat video kegiatan-kegiatan yang dilakukan di madrasah atau dapat disebut dengan video branding. Dengan video branding yang dibuat ustaz/ustazah ini dapat membuat masyarakat untuk tertarik kepada madrasah diniyah kami.”²⁶⁰

Kaitanya kepala madrasah dalam memberikan dorongan untuk meningkatkan daya saing sesuai hasil observasi peneliti jumpai, yaitu kepala madrasah selalu memberikan semangat kepada bawahannya agar selalu ikut serta secara bersama-sama membantu meningkatkan daya saing lembaga.²⁶¹ Dalam memberikan dorongan kepala madrasah selalu memberikan motivasi kepada guru-guru agar semangat dalam mengajar. Selain itu kepala madrasah selalu mengingatkan kepada ustaz/ustazah agar ikut serta dalam meningkatkan daya saing madrasah diniyah dengan membuat kreativitas sehingga masyarakat tertarik dan kepala madrasah memberi kepada ustaz/ustazah agar semangat untuk mengikuti pelatihan-pelatihan di luar madrasah diniyah agar ilmu dan pengalaman ustaz/ustazah semakin banyak.

²⁵⁹ Lihat Transkrip Wawancara Nomor 03/W/29-01/2023 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

²⁶⁰ Lihat Transkrip Wawancara Nomor 04/W/31-01/2023 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

²⁶¹ Lihat Transkrip Observasi Nomor 03/O/29-01/2023 dalam Lampiran Hasil Penelitian.



Gambar 4.1
Peran Kepala Madrasah sebagai Leader

2. Peran Kepala Madrasah sebagai Manager dalam Meningkatkan Daya Saing Madrasah di Madrasah Diniyah Al-Hasan Banaran Geger Madiun.

Kepala madrasah merupakan seseorang yang mendapat tugas yang besar untuk mengelola penyelenggaraan layanan pendidikan dan memiliki tanggung jawab dalam menjamin pelaksanaan proses pendidikan yang bermutu. Kepala madrasah sebagai

manager harus mampu dan juga dapat menghadapi berbagai permasalahan yang terjadi di madrasah diniyah. Dimana kepala madrasah harus dapat menyelesaikan masalah, menjadi penengah dan mampu mengambil suatu keputusan yang memuaskan. Kepala madrasah mempunyai tanggung jawab dalam mengelola lembaga pendidikan di lingkungan madrasah diniyah, sebagai manager tugasnya merencanakan serta melakukan inovasi dalam pendidikan terutama untuk meningkatkan daya saing pendidikan.

Hasil wawancara yang dilakukan dengan kepala madrasah mengenai, perencanaan program pada awal menjabat dijawab dengan lugas dan hangat oleh informan Ibu Aprillia Kartiana R., M.Pd.I., sebagai kepala madrasah sebagai berikut:

“Kurang lebih saya menjabat kepala madrasah di Madrasah Diniyah Al-Hasan Banaran Geger Madiun sudah 3 Tahun sejak tahun 2021. Peran kepala madrasah sebagai manager yang pastinya merencanakan SDM yang ada di sini. Saya awal menjabat melakukan perencanaan program pembelajaran, program tahfidz dan program banjari. Yang pertama mengenai perencanaan program pembelajaran. Di madrasah diniyah ini terdapat 15 ustaz/ustazah kemudian di bagi sesuai kelas yang ada, dengan menentukan jadwal pengajar pada masing-masing ustazah dimana dalam menentukan jadwal saya melakukan koordinasi dengan semua ustaz/ustazah melalui rapat dimana rapat ini diadakan setiap tahun ajaran baru dan dilakukan di madrasah diniyah Al-Hasan serta melibatkan ketua yayasan, ustaz/ustazah, dan komite, untuk kurikulum di madrasah diniyah Al-Hasan itu lebih terfokus pada tujuan, materi dan metode. Dengan tujuan materi mudah tersampaikan dan juga dipahami oleh santri. Dan kurikulum di madrasah diniyah ini diterapkan di kelas ula, wustho dan ulya’ karena masing-masing ustaz/ustazah mempunyai kitab pengangan masing-masing sesuai mata pelajaran yang diampu dan dapat dijadikan pedoman saat menyampaikan materi. Dalam melakukan pembelajaran di bagi 3 bagian yaitu kelas jilid 1-6 dilakukan pada jam 15.00-16.00, sedangkan ula 1-3 dilakukan pada jam 16.00-17.30 sedangkan wustho 1-3 dan ulya dilakukan pada malam hari yaitu 18.00-20.00. Dalam belajar dan membaca Al-Quran di madrasah diniyah menggunakan metode ummi yaitu untuk memudahkan santri dalam belajar dan membaca Al-Qur’an dengan tartil. Ustaz/ustazah tinggal mencari metode bagaimana agar materi tersebut dapat dipahami santri. Yang kedua mengenai perencanaan program tahfidz dalam melakukan perencanaan tahfidz ini dilakukan oleh kepala madrasah pada awal menjabat dan perencanaan ini yang dilibatkan yaitu kepala yayasan, komite, ustaz/ustazah serta dilakukan rapat di madrasah diniyah. Selanjutnya melakukan perencanaan terkait merencanakan guru yang bisa mengampu pada program tahfidz ini yang mana saya merekrut 2 ustaz yang berasal dari luar desa yang Alhamdulillahnya sudah Al-Hafizh. Selanjutnya terkait kelas yang akan mengikuti kegiatan tahfidz ini yaitu hanya kelas wustho 1,2,3 dan apabila dari kelas lain menginginkan sangat diperbolehkan, dan jadwal kegiatan program tahfidz ini dilakukan yaitu

pada hari setiap malam rabu dan setiap malam sabtu. Dimana kegiatan tahfidz ini bertujuan untuk menghasilkan santri penghafal Al-Qur'an yang berkarakter serta menguasai ilmu pengetahuan. Pada program ini sudah dilakukan wisuda tahfidz kepada 10 santri dan sudah dilakukannya uji publik. Karena program ini termasuk baru santri di madrasah diniyah ini baru menghafal juz 1, juz 2, juz 3 dan juz 30 mbak. Dengan adanya kegiatan ini diharapkan santri semakin semangat menghafal dan menambahnya kepercayaan masyarakat kepada madrasah kami sehingga dapat meningkatkan daya saing pada madrasah. Yang ketiga yaitu perencanaan program banjari putra, sebelum adanya program ini saya melakukan rapat dengan bawahan sama halnya dalam melakukan perencanaan program pembelajaran dan program tahfidz. Pada perencanaan program ini yang dilibatkan mengikuti rapat yaitu ketua yayasan, komite dan guru serta dilakukan di madrasah diniyah. Terkait pelatih program banjari yang memutuskan untuk mengambil 2 pelatih dari organisasi Ikatan Pelajar Nahdlatul Ulama (IPNU) ranting Banaran yang sangat berkompeten. Selanjutnya menentukan kelas yang mengikuti kegiatan banjari ini yaitu putra kelas wustho 1, 2 dan 3 dan kegiatan program banjari ini dilakukan setiap malam senin. selanjutnya terkait sarana dan prasarana Alhamdulillah di madrasah diniyah ini untuk menunjang kegiatan banjari ini sudah sangat memadai. Tujuan dari adanya kegiatan ini yaitu untuk menunjang kreativitas santri dalam mengembangkan bakat yang dimilikinya dalam seni serta untuk menciptakan generasi yang mencintai Nabinya yaitu Nabi Muhammad SAW. Selain itu dengan adanya program banjari di harapkan kedepannya bisa untuk tampil pada event yang di adakan di internal madrasah diniyah maupun eksternal madrasah diniyah seperti pengajian, menghadiri undangan-undangan hajatan, tedak sinten, tampil lomba, dan lain sebagainya. Untuk sementara ini kegiatan yang pernah diisi santri dalam program banjari ini yaitu sholawatan dan rutinan di malam jum'at yang dilakukan dengan mengikutsertakan jama'ah masjid Al-Hasan. Dengan adanya banjari putra ini diharapkan bisa membawa nama lembaga semakin baik dan bisa membawa madrasah diniyah di kenal masyarakat baik di dalam desa maupun di luar desa. Dengan adanya perencanaan dalam program di madrasah diniyah ini diharapkan madrasah diniyah dapat berjalan sesuai tujuan yang telah di tentukan."²⁶²

Pendapat selanjutnya di kemukakan oleh Ustazah Ima Z.R., beliau menyatakan

sebagai berikut:

“Beliau menjabat kepala madrasah sejak tahun 2021, untuk rencana program kepala madrasah pada awal menjabat yaitu beliau pernah berkata kepada kami ustaz/ustazah terkait konsep rencana program. Kepala madrasah dalam menetapkan suatu keputusan sesuai dengan kondisi dan kemampuan yang dimiliki ustaz/ustazah, begitu juga dengan dalam menetapkan kurikulum di madrasah diniyah ini dengan melihat kondisi yang terjadi pada madrasah diniyah Al-Hasan sendiri, sehingga ustaz/ustazah tidak terbebani untuk membuat RPP seperti biasa sekolah formal lakukan. Jadi ustaz/ustazah disini menggunakan kitab sebagai patokan untuk mengajar. Pada pelaksanaan pembelajaran di madrasah diniyah ini di bagi menjadi 3 waktu yaitu pada jam 15.00-16.00 untuk jilid 1-6, pada jam

²⁶² Lihat Transkrip Wawancara Nomor 01/W/23-01/2023 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

16.00-17.30 untuk ula 1-3 dan pada jam 18.00-20.00 untuk kelas wustho 1-3 dan ulya. Kepala madrasah juga memfokuskan program dimana salah satunya memfokuskan internal madrasah diniyah agar madrasah diniyah ini bisa unggul dalam bidang tahfidz, karena beliau ingin mencetak kader-kader yang unggul dalam bidang Al-Qur'an. Selain itu juga terdapat program banjari yang pelaksanaannya setiap malam senin yang diikuti oleh kelas wusho 1, 2 dan 3, untuk pelatihnya sendiri mengambil pelatih dari luar karena guru disini tidak ada yang bisa. Dimana Pada program ini sudah dilakukan wisuda tahfidz juz 30 kepada 10 santri dan sudah dilakukannya uji publik tujuannya yaitu program baru ini dapat dikenal masyarakat. Program tahfidz merupakan program yang baru di jalankan tiga sampai empat bulan yang lalu, alhamdulillah sudah terdapat santri yang tambah hafalannya mbak yaitu juz 1, juz 2 dan juz 3. Jadi adanya program ini benar-benar berhasil mencetak kader-kader tahfidz. Untuk penempatan guru dalam mengajar di rencanakan dengan memastikan jumlah SDM yang ada di madrasah diniyah dengan mengetahui kemampuan yang dimiliki ustaz/ustazah tersebut. Setelah mengetahui bidangnya maka beliau-beliau ditempatkan pada bidangnya masing-masing agar beliau tidak kesulitan dalam mengajar sehingga tujuan pembelajaran dapat tercapai sesuai dengan yang diharapkan. Adapun kegiatan madrasah yang berkaitan dengan peningkatan daya saing yaitu di adakan event sholawatan, pengajian, istighosah dari rumah ke rumah santri setiap malam minggu, berzanji, mengikuti lomba-lomba yang di adakan di eksternal madrasah diniyah, *out class*, sepeda dan jalan santai dengan syiar-syiar.”²⁶³

Hasil senada dengan pendapat Ustazah Nurul Hidayati S. Pd., sebagai guru menambahkan pendapatnya sebagai berikut:

“Dalam tahun ajaran baru, kepala madrasah selalu melakukan perencanaan, dimana perencanaan ini dapat dijadikan acuan untuk melakukan program dan melaksanakan kegiatan. Untuk program yang dijalankan di madrasah diniyah ini seperti program tahfidz dan program banjari putra. Dimana dalam perencanaan ini beliau selalu mengadakan rapat terkait bagaimana agar program tahfidz dan banjari ini dapat berjalan. Perencanaan tersebut meliputi perencanaan SDM yang berkompeten, waktu pelaksanaan, dan tujuan adanya program ini. Adapun kegiatan yang dapat menunjang daya saing madrasah diniyah sehingga madrasah diniyah ini dapat dikenal masyarakat yaitu dengan mengadakan pengajian, mengadakan lomba keagamaan, kegiatan keliling dengan syiar-syiar melalui jalan santai, sepeda santai, haflah, outbound, menghadiri undangan khataman, istighosah rumah ke rumah santri, dan lain sebagainya.”²⁶⁴

Kaitannya dengan perencanaan daya saing pendidikan di madrasah diniyah sesuai hasil dokumentasi peneliti, yakni terdapat perencanaan program dimana dalam melakukan perencanaan program kepala madrasah melakukan rapat pada awal

²⁶³ Lihat Transkrip Wawancara Nomor 02/W/29-01/2023 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

²⁶⁴ Lihat Transkrip Wawancara Nomor 06/W/29-01/2023 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

semester.²⁶⁵ Berdasarkan hasil penelitian dari informan dan dokumentasi tersebut maka dapat diketahui bahwa kepala madrasah dalam merencanakan program yaitu sebelum merencanakan program melakukan rapat bersama bawahannya selain itu kepala madrasah sebagai manager juga menggerakkan bawahannya untuk menjalankan tugas sesuai bidang masing-masing. Pada madrasah diniyah ini kepala madrasah memfokuskan terlaksananya program pembelajaran, program tahfidz dan program banjari. Pada program tahfidz di madrasah diniyah juga melakukan uji publik pada suatu event wisuda dimana disaksikan oleh masyarakat umum yang bertujuan agar dapat meningkatkan kepercayaan masyarakat. Adapun kegiatan lain yaitu pengajian, mengadakan lomba keagamaan, kegiatan keliling dengan syiar-syiar melalui jalan santai, sepeda santai, hafiah, outbound, menghadiri undangan khataman, istighosah rumah ke rumah santri, dan lain sebagainya.

Tugas kepala madrasah selanjutnya yaitu mengorganisasikan program yang mana dengan membuat struktur organisasi madrasah diniyah yang melibatkan guru, ketua yayasan, wali santri dan pemuka agama, melengkapi sarana dan prasarana yang dapat menunjang kegiatan santri di madrasah diniyah.

Hasil wawancara yang dilakukan dengan informan kepala madrasah mengenai pengorganisasian kepala madrasah pada awal menjabat dijawab dengan lugas dan hangat oleh informan Ibu Aprilia Kartiana R., M.Pd.I., sebagai kepala madrasah sebagai berikut:

“Setelah merencanakan program yaitu mengorganisasikan program dimana dalam mengorganisasikan program ini dengan cara membuat struktur organisasi, dalam pelaksanaannya melibatkan guru, ketua yayasan, dan pemuka agama di desa Banaran. Dimana dalam menjalankan tugas dan fungsi ustaz/ustazah disesuaikan bidangnya agar relevan, misalnya terdapat guru yang menguasai fiqh maka guru tersebut di tempatkan untuk mengajar fiqh, apabila terdapat ustaz/ustazah yang paham akan tajwid dan makhorijul huruf maka beliau di tempatkan untuk mengajar Al-Quran, dan seterusnya dan untuk pelatih program tahfidz dan program banjari saya benar-benar mencari ustaz yang berkompeten dalam bidangnya sehingga dapat mencapai tujuan program. Sehingga ustaz/ustazah dalam menjalankan tugas di madrasah diniyah ini sesuai tugas dan fungsi masing-masing yang sudah ditetapkan sebelumnya. Dalam mengorganisasian kegiatan saya di bantu Organisasi Santri Al-Hasan (OSHA) untuk membantu menjalankan

²⁶⁵ Lihat Transkrip Dokumentasi Nomor: 08/D/14-01/2023 dalam Lampiran Penelitian

kegiatan-kegiatan yang ada di madrasah ini, kegiatan yang pernah dijalankan Osha yaitu Masa Pengenalan Lingkungan Madrasah (MPLM), pentas seni yang juga melibatkan wali santri, alumni dan masyarakat, outbound, lomba-lomba, ziarah wali dan lain sebagainya. Kegiatan yang diadakan Osha ini diharapkan mampu mengembangkan kreatifitas santri dan juga dapat membantu kepala madrasah dan guru untuk menjalankan kegiatan yang ada di madrasah diniyah ini. Dan dalam pelaksanaannya saya juga melibatkan wali santri terutama dalam meningkatkan daya saing yaitu terlibatnya wali santri ini bertujuan untuk membantu dalam hal pemantauan hafalan maupun pembelajaran santri ketika di rumah, ikut membantu memenuhi sarana dan prasarana dengan seikhlasnya, dan diharapkan dengan terlibatnya wali santri dapat berdampak pada kemajuan madrasah diniyah dengan selalu berpartisipasi pada kegiatan yang diadakan di madrasah diniyah ini.”²⁶⁶

Pendapat selanjutnya dikemukakan oleh Ustazah Ima Z.R, beliau menyatakan sebagai berikut:

“Pengorganisasian program kepala madrasah pada awal menjabat beliau membuat struktur organisasi dengan membuat komite. Dalam pembuatan struktur ini banyak yang dipertimbangkan oleh beliau, oleh karena itu dalam membuat struktur dilakukan rapat. Beliau dalam pembagian tugas ini mempertimbangkan dan menyesuaikan dengan kemampuan yang dimiliki ustaz/ustazahnya mbak misalnya ustaz/ustazah itu berkompeten dalam bidang mendidik anak kecil maka ditempatkan di santri jilid, apabila ustaz/ustazah berkompeten dalam kitab kuning maka di tempatkan untuk mengajar kitab kuning dan lainnya. Sehingga ustaz/ustazah di sini mengajar sesuai kemampuan dan bidang yang dikuasai ustaz/ustazah tersebut. Selain itu dalam menjalankan program kepala madrasah juga melakukan rapat dengan wali santri agar wali santri juga mengetahui proses program dan kegiatan yang akan dilaksanakan. Selain itu Dimana dalam menjalankan tugas dan fungsi ustaz/ustazah disesuaikan bidangnya agar relevan agar ustaz/ustazah, jadi ustaz/ustazah itu mengajar sesuai kemampuan mbak. kepala madrasah dalam melibatkan wali santri itu untuk membantu pelengkapan sarana dan prasarana akan tetapi tidak membebankan. Kalau disini itu biasanya dilakukan dengan iuran seikhlasnya. Dan nanti terkait pemasukan dan pengeluaran akan di beritahukan kepada santri maupun wali pada saat rapat yang akan datang. selain itu disini agar memudahkan koordinasi dengan orang tua terdapat grub *whatsApp* antara guru dengan wali santri yang dinamaka forkom (Forum Komunikasi). Grub ini digunakan untuk menginfokan kegiatan yang dilakakan santri pada saat dirumah ataupun di madrasah dan mengontrol hafalan santri. Kaitannya dengan daya saing dalam pengorganisasian ini diharapkan wali santri terlibat dalam kegiatan yang diadakan di madrasah diniyah dengan cara selalu mendukung putra-putrinya misalnya dalam hal memberikan dorongan dalam hafalan dan ikut serta mengontrol pada saat dirumah, ikut memeriahkan kegiatan yang di adakan di madrasah diniyah seperti pengajian, sholawatan, dan lain sebagainya”²⁶⁷

²⁶⁶ Lihat Transkrip Wawancara Nomor 01/W/23-01/2023 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

²⁶⁷ Lihat Transkrip Wawancara Nomor 02/W/29-01/2023 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

Pendapat selanjutnya dikemukakan oleh Ustazah Nuzul Fitriani S. Pd., beliau menyatakan sebagai berikut:

“Dalam mengorganisasikan ini peran kepala madrasah sangat penting, karena beliau sebagai orang yang memiliki peran dalam mengelola kegiatan pendidikan dan pembelajaran di madrasah. Dalam hal ini beliau dibantu bawahan sehingga beliau harus dapat mengorganisasikan dengan baik agar tercapainya tujuan lembaga sesuai yang diinginkan. Dalam membagi tugas kepala madrasah memberikan tugas sesuai kemampuan yang dimiliki guru, misalnya terdapat guru yang memiliki *skill* di bidang qiro’ah maka beliau ditempatkan untuk mengajar qiro’ah mbak, apabila terdapat ustaz/ustazah yang lancar membaca kitab kuning maka ustaz/ustazah tersebut di tempatkan memegang kitab, dan lainnya. Selain itu kepala madrasah juga melibatkan wali santri untuk ikut serta membantu melengkapi sarana yang dapat menunjang pembelajaran, program maupun kegiatan yang ada di madrasah diniyah ini dengan seikhlasnya, Dengan dapat mengorganisasikan dengan baik maka akan semakin mudah dalam mencapai tujuan yang akan di capai terutama dalam hal menciptakan madrasah diniyah yang dapat berdaya saing sehingga madrasah diniyah dapat maju dan eksis.”²⁶⁸

Hal ini senada dengan hasil observasi di madrasah, bahwa di temukan struktur organisasi madrasah untuk penyusunan pembagian tugas dan fungsi masing-masing ustaz/ustazah sesuai bidangnya dengan melihat kemampuan dan keluwesan ustaz/ustazah saat mengajar dan melihat struktur organisasi yang ada di madrasah diniyah.²⁶⁹ Berdasarkan penelitian sesuai hasil wawancara adalah kepala madrasah dalam mengorganisasikan program dengan membuat struktur organisasi, kepala madrasah memberikan tugas dan fungsi ustaz/ustazah disesuaikan bidangnya agar relevan, selain itu dalam mengorganisasikan kegiatan kepala madrasah di bantu Osha (Organisasi Santri Al-Hasan) untuk membantu menjalankan kegiatan-kegiatan yang ada di madrasah diniyah, dan mengikut sertakan wali santri untuk membantu memenuhi sarana dan prasarana dengan seikhlasnya sehingga dapat meningkatkan daya saing lembaga.

Dalam proses terlaksananya seluruh program dan kegiatan di madrasah diniyah kepala madrasah sebagai manager harus bisa menggerakkan bawahannya untuk menarik kebijakan madrasah diniyah yang sudah disepakati. Berdasarkan wawancara dengan kepala madrasah terkait menggerakkan atau pelaksanaan kepala madrasah pada awal

²⁶⁸ Lihat Transkrip Wawancara Nomor 04/W/31-01/2023 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

²⁶⁹ Lihat Transkrip Observasi Nomor 04/O/29-01/2023 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

menjabat dijawab dengan lugas dan hangat oleh informan Ibu Aprilia Kartiana., M.Pd.I., sebagai kepala madrasah sebagai berikut:

“Dalam menggerakkan guru, saya selalu melakukan koordinasi dan menggerakkan ustaz/ustazah untuk bekerja sesuai dengan perencanaan. Sehingga dapat melaksanakan tugas sesuai masing-masing pembagian yang sudah ditetapkan untuk mencapai tujuan bersama dengan efektif dan efisien misalnya dalam perencanaan program pembelajaran ustaz/ustazahnya sudah dibagi sesuai bidangnya untuk itu semua harus memiliki tanggung jawab untuk melaksanakannya. Selain melakukan koordinasi dengan guru saya juga melakukan koordinasi dengan osha, karena osha juga membantu saya dalam menjalankan kegiatan di madrasah diniyah. Saya sebagai kepala madrasah harus mendorong keterlibatan seluruh ustaz/ustazah untuk berpartisipasi dalam setiap kegiatan madrasah diniyah ini. Kaitannya dengan meningkatkan daya saing ini bisa dilakukan dengan selalu menjaga sarana prasarana yang ada di madrasah diniyah untuk selalu bersama-sama memanfaatkan sebaik-baiknya dan merawatnya, selalu mengedepankan kedisiplinan, ikut serta mengenalkan madrasah diniyah ini kepada masyarakat, selalu aktif dalam kegiatan yang di adakan kepala madrasah maupun osha seperti selalu mengikuti kegiatan sepeda santai dan jalan santai dengan syiar-syiar, menghadiri undangan khataman orang hajatan, istighosah setiap malam minggu, dan ikut serta dalam pelaksanaan kegiatan yang diadakan madrasah diniyah seperti pengajian, sholawatan, dan lain sebagainya.”²⁷⁰

Pendapat selanjutnya di kemukakan oleh Ustazah Ima Z. R., beliau menyatakan sebagai berikut:

“Kepala madrasah dalam menggerakkan bawahan sehingga program-program dapat terlaksana beliau memiliki sikap tegas. Dengan sikap tegas beliau ini akan dapat membawa bawahan untuk mencapai visi dan misi madrasah diniyah dapat tercapai sesuai dengan yang diharapkan. Dan dalam pelaksanaan tugas terkait program pembelajaran yang sudah direncanakan sebelumnya kepala madrasah benar-benar selalu mengingatkan untuk kami sebagai ustaz/ustazah mau melaksanakan secara ikhlas dan penuh tanggung jawab. Misalnya apabila tidak masuk diminta untuk ijin dan mencari pengganti. Selain itu, beliau juga mengadakan rapat sebulan sekali dengan tujuan untuk mengatur dan menggerakkan guru-guru agar apa yang diharapkan dapat dilaksanakan dan dapat berjalan dengan baik. Kaitanya dengan meningkatkan daya saing yaitu memberikan tugas dan tanggung jawab kepada ustaz/ustazah agar selalu mengikuti program pembelajaram. Program tahfidz dan prgram banjari yang ada di madrasah diniyah dan ikut mendukung dan terlibat langsung tidak hanya dilimpahkan kepada ustaz pengampu atau pelatihnya saja.”²⁷¹

Pendapat selanjutnya di kemukakan oleh Ustazah Zulfa J. R., beliau menyatakan sebagai berikut:

²⁷⁰ Lihat Transkrip Wawancara Nomor 01/W/23-01/2023 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

²⁷¹ Lihat Transkrip Wawancara Nomor 02/W/29-01/2023 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

“Kepala madrasah dalam menggerakkan bawahannya yaitu dengan melakukan rapat satu bulan sekali. Selain itu apabila akan mengadakan event yang besar beliau juga mengadakan rapat untuk menyusun kepanitian sementara. Misalnya kegiatan yang terdapat kaitanya daya saing yaitu kegiatan wisuda tahfidz dimana dalam penyelenggaraannya ini agar terlaksana dengan maksimal kepala madrasah menggerakkan bawahannya untuk ikut serta bertanggung jawab dalam event ini sehingga dapat tertata dan bisa membuat event ini menjadi menarik perhatian orang-orang dari internal madrasah diniyah dan eksternal madrasah diniyah. Dengan ini maka kekompakan akan tercipta sehingga akan berdampak baik juga pada citra lembaga dan kegiatan untuk meningkatkan daya saing ini dapat berjalan sesuai yang diharapkan.”²⁷²

Pendapat selanjutnya di kemukakan oleh Ustazah Nurul Hidayati, S. Pd., beliau menyatakan sebagai berikut:

“Alhamdulillah program-program di madrasah diniyah dilaksanakan dengan baik dengan melalui rapat koordinasi rapat guru-guru. dimana setiap program itu terdapat satu ketua sebagai penanggung jawab dan terdapat penanggung jawab lainnya. Hal ini dilakukan secara bergilir, jadi semua guru pasti memiliki tugas masing-masing. Dengan adanya pembagian tugas ini maka ustaz/ustazah akan merasa dibutuhkan pada setiap kegiatan selain itu juga dapat meningkatkan rasa tanggung jawab kami sebagai bawahan untuk menjalankan tugas semaksimal mungkin sehingga dapat membawa kegiatan berjalan lancar.”²⁷³

Kaitannya dengan kepala madrasah dalam menggerakkan dan pelaksanaan di madrasah sesuai hasil observasi peneliti temui, yaitu kepala madrasah sebelum menggerakkan bawahan melakukan rapat koordinasi dan membuat panitia sementara, sehingga kegiatan-kegiatan dapat terlaksana dengan maksimal dalam pelaksanaannya yaitu kepala meminta bawahan untuk bertanggung jawab dan ikhlas terhadap tugas yang sudah diamanahi.²⁷⁴ Berdasarkan hasil penelitian, kita mengetahui bahwa kepala madrasah sebagai manager dalam menggerakkan dan melakukan pelaksanaan terhadap bawahan untuk mengikuti kegiatan madrasah diniyah yaitu memberi semangat, selalu mengikuti rapat rutin dan mengikuti kegiatan-kegiatan yang ada di madrasah diniyah sehingga kegiatan tersebut dapat terlaksana sesuai yang diharapkan dan dapat meningkatkan daya saing.

²⁷² Lihat Transkrip Wawancara Nomor 03/W/29-01/2023 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

²⁷³ Lihat Transkrip Wawancara Nomor 06/W/29-01/2023 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

²⁷⁴ Lihat Transkrip Observasi Nomor 05/O/29-01/2023 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

Sebagai pemimpin yang diantaranya mempunyai kebijakan berupa melakukan *controlling* maka kepala madrasah bisa melakukan evaluasi terhadap hasil kerja yang dilakukan bawahan. Kegiatan evaluasi ini biasanya dilakukan satu bulan sekali dan 1 semester sekali. Kegiatan *controlling* ini juga dilakukan setiap hari ketika kegiatan pembelajaran berlangsung. Hasil wawancara yang dilakukan oleh kepala madrasah mengenai *controlling* dijawab dengan lugas dan hangat oleh Ibu Aprillia Kartiana R., M.Pd.I., selaku kepala madrasah sebagai berikut:

“Kegiatan *controlling* ini biasanya diadakan setiap satu bulan sekali dan satu semester sekali untuk melihat sejauh mana pembelajaran, program dan kegiatan tercapai. Dalam *controlling* pembelajaran dilakukan setiap hari untuk mengetahui bagaimana berjalannya kegiatan kegiatan belajar mengajar, program dan kegiatan, untuk melihat faktor pendukung serta penghambat dalam menjalankan kegiatan tersebut. Begitu juga dalam pelaksanaan peningkatan daya saing di madrasah diniyah ini juga dilakukannya kegiatan *controlling* melalui kegiatan sehari-hari jika terdapat hambatan maka dapat dilakukan dengan pencarian solusi bersama.”²⁷⁵

Pendapat selanjutnya di kemukakan oleh Ustazah Ima Z. R., beliau menyatakan sebagai berikut:

“Kegiatan *controlling* di madrasah ini dilakan dengan rapat satu bulan sekali yang mana membahas terkait bagaimana pembelajaran pada satu bulan ini, selain itu juga terdapat *controlling* terhadap santri dengan kepala madrasah yang di adakan satu minggu sekali hal ini untuk mengetahui hambatan-hambatan dan keberhasilan dalam pembelajaran. Kaitannya dengan peningkatan daya saing kegiatan *controlling* ini dapat membantu guru dalam mengatasi hambatan-hambatan yang di hadapi saat pembelajaran karena kepala madrasah selalu memberikan solusi atas hambatan yang ditemui ustaz/ustzah dengan membahasnya pada saat rapat satu minggu sekali.”²⁷⁶

Pendapat selanjutnya di kemukakan oleh Ustazah Zulfa. J. R., M beliau menyatakan sebagai berikut:

“Peran kepala madrasah sebagai *controlling* ini setiap ada kegiatan beliau selalu mengadakan musyawarah. Menanyakan masalah-masalah yang dihadapi guru sehingga kepala madrasah memberikan ruang untuk penyelesaian secara bersama-sama. Beliau selalu melakukan kunjungan kelas, karena dengan adanya kunjungan kelas kepala madrasah anak-anak itu semangat untuk belajar serta semakin patuh juga dalam melakukan pembelajaran maupun pelaksanaan program. Selain itu beliau juga melakun evaluasi dengan cara rapat. Dalam pelaksanaan meningkatkan daya saing ini

²⁷⁵ Lihat Transkrip Wawancara Nomor 01/W/23-01/2023 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

²⁷⁶ Lihat Transkrip Wawancara Nomor 02/W/29-01/2023 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

di madrasah diniyah kegiatan *controlling* dilakukan pada kegiatan sehari-hari, jika terdapat sesuatu yang merasa kurang maka di beri teguran baik itu pada santri maupun ustaz/ustazah.”²⁷⁷

Pendapat selanjutnya di kemukakan oleh Ustazah Nuzul Fitriani S. Pd., beliau menyatakan sebagai berikut:

“Kepala madrasah memiliki peran penting dalam melakukan *controlling* ini terhadap guru dan santri. Kegiatan *controlling* kepada guru agar guru meningkatkan kinerjanya, sedangkan *controllig* kepada santri dilakukan pada eksternal dan internal madrasah. Dimana didalam madrasah terkait keberhasilan memahami pembelajaran dengan rapor sedangkan diluar madrasah diniyah dengan selalu mengontrol perilaku santri saat berperilaku santun atau tidaknya karena di lembaga ini diajarkan sopan santun yang harus diterapkan di rumah. Apabila sopan santun juga di terapkan pada kehidupan sehari-hari santri maka akan bisa meningkatkan daya saing madrasah diniyah, karena bisa dilihat keberhasilan madrasah diniyah ini juga dalam hal pembentukan akhlak santri.”²⁷⁸

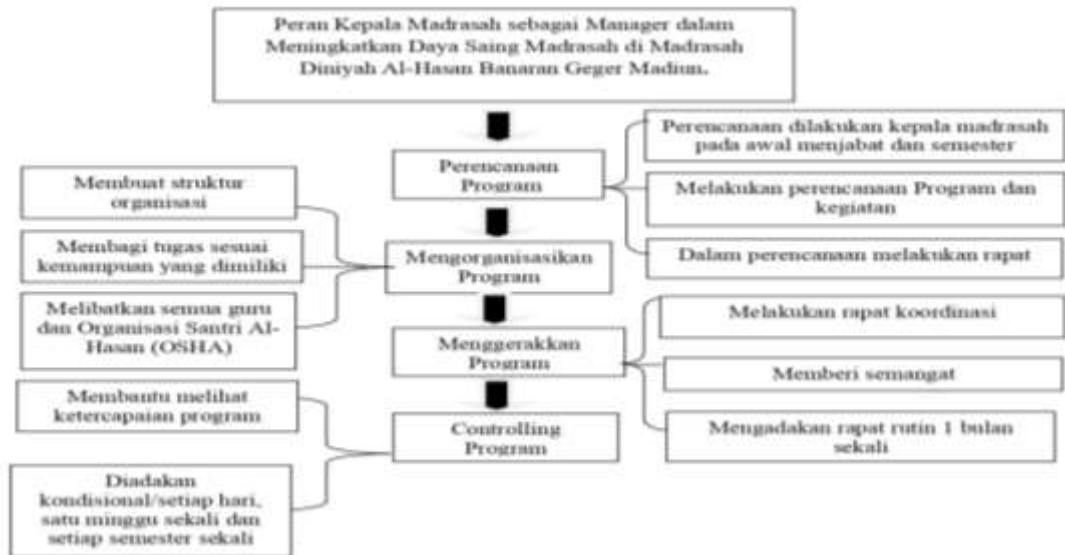
Kaitannya dengan kepala madrasah dalam melakukan *controlling* di madrasah sesuai hasil observasi peneliti temui yaitu kepala madrasah melakukan *controlling* setiap hari atau kondisional, satu minggu sekali dan setiap satu semester sekali.²⁷⁹ Berdasarkan hasil wawancara diatas, kepala madrasah sebagai manager melakukan *controlling*, bisa membantu madrasah diniyah melihat ketercapain program, kegiatan dan tujuan sesuai yang di harapkan. Selain itu dengan adanya *controlling* ini juga memabantu kepala madrasah mengetahui hambatan-hambatan yang di temui saat pelaksanaan pembelajaran, program, dan kegiatan sehingga akan berdampak dalam daya saing pendidikan.



²⁷⁷ Lihat Transkrip Wawancara Nomor 03/W/29-01/2023 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

²⁷⁸ Lihat Transkrip Wawancara Nomor 04/W/31-01/2023 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

²⁷⁹ Lihat Transkrip Observasi Nomor 06/O/29-01/2023 dalam Lampiran Hasil Penelitian.



Gambar 4.1
Peran Kepala Madrasah Sebagai Manager

3. Peran Kepala Madrasah sebagai Supervisor dalam Meningkatkan Daya Saing Madrasah di Madrasah Diniyah Al-Hasan Banaran Geger Madiun.

Fungsi dan peran kepala madrasah sebagai supervisor harus mampu merangsang, mempengaruhi, mengawasi, membina kerjasama yang baik dan harmonis serta dapat memberi arahan kepada bawahannya. Sebagaimana wawancara dengan Ibu Aprillia Kartiana R., M.Pd.I., sebagai berikut:

“Sebagai supervisor maka saya berkewajiban untuk membina para ustaz/ustazah agar menjadi pendidik dan tenaga pengajar yang baik dan bisa dikatakan berhasil, contohnya membina guru agar mengikuti pelatihan seperti pelatihan dalam metode tartilah agar dapat meningkatkan kemampuan yang dimiliki, dan mengikuti pelatihan tahsin metode umi dan lain sebagainya. Dengan adanya supervisi ini diharapkan agar ustaz/ustazah yang belum bisa baik dan maksimal maka dapat dikembangkan dengan baik sedangkan ustaz /ustazah yang sudah baik dapat dipertahankan kualitas kinerjanya tersebut bahkan dapat dikembangkan lagi sehingga dapat meningkatkan kemampuannya. Selain itu saya juga berusaha meningkatkan kualitas mutu ustaz/ustazah di madrasah diniyah ini dengan mengarahkan mereka untuk mengikuti pelatihan, seminar, diklat yang diadakan baik di internal madrasah diniyah dan eksternal madrasah diniyah misalnya di internal madrasah diniyah yaitu saya membuat pelatihan membaca Al-Qur’an diikuti oleh ustaz/ustazah dan masyarakat. Sedangkan dalam eksternal madrasah diniyah banyak sekali mbak misalnya ustaz/ustazah pernah diikuti diklat di Pimpinan Anak Cabang kecamatan Geger. Dalam melakukan supervisi saya dibantu oleh komite madrasah diniyah dan ketua

yayasan. Dimana komite melakukan supervisi apabila saya tidak ada di madrasah di hari itu maka saya sarankan untuk kunjungan kelas, dan ketua yayasan dalam melakukan supervisi biasanya satu semester sekali. Yang berkaitan dengan meningkatkan daya saing sebagai kepala madrasah harus bisa meningkatkan kualitas SDM yang ada di lembaga dan meningkatkan mutu lembaga, karena daya saing suatu lembaga itu dapat dilihat dari kualitas pendidik dimana dengan kualitas pendidik ini akan berdampak baik dan positif pada peningkatan kualitas santri dalam meraih prestasi sehingga dapat meningkatkan daya saing lembaga. Dalam hal ini saya juga mengadakan dan melengkapi perlengkapan madrasah misalnya dengan merenovasi gedung madrasah agar santri betah belajar di madrasah, menerapkan papan tulis permanen yang di buat dari banner dan di madrasah diniyah ini juga melakukan pemanfaatan teknologi misalnya dalam presensi maupun pembelajaran. Hal tersebut agar madrasah diniyah tidak ketinggalan zaman dan mampu menjawab kebutuhan masyarakat. Sebagai supervisor saya juga melakukan kerja sama yang baik mbak, seperti yang saya jelaskan sebelumnya yaitu saya berusaha membina kerjasama yang baik dengan santri, ustaz/ustazah, wali santri, masyarakat dan alumni agar mau saling membantu untuk mempertahankan madrasah diniyah ini dan dapat meningkatkan daya saing. ”²⁸⁰

Selanjutnya Ustazah Ima J. R., menyatakan pendapatnya melalui wawancara sebagai berikut:

“Tbu kepala madrasah dalam melakukan supervisi madrasah dengan selalu berusaha menciptakan pembelajaran itu dapat efektif. Fungsi adanya supervisi yaitu untuk mewujudkan madrasah diniyah yang berkualitas, bisa meningkatkan profesionalisme guru, dan bisa menjadikan madrasah diniyah yang unggul sehingga daya tarik madrasah diniyah dapat lebih bagus. Beliau juga menilai ustaz/ustazah secara berkala yaitu dengan diadakan evaluasi kepada ustaz/ustazah setelah memberikan nilai UAM kepada santri dengan sistem rapor, setelah melihat santri tersebut nilainya bagaimana dan akan ditindak lanjuti, contohnya nilai santri terdapat yang kurang maka perlu diikutkan diklat dan seterusnya. Sebagai umpan balik dari tindak lanjut dari supervisi tersebut, selain terdapat dokumen yang bisa dipedomani dokumen hasil dari supervisi nilainya akan seperti apa normal atau tidak. Beliau juga berusaha melengkapi sarana dan prasarana yang ada di madrasah diniyah ini mbak seperti gedung di jadikan semenarik dan sebagus mungkin dan pastinya nyaman, terdapat dua pakaian seragam yang dimiliki santri maupun guru, memberikan inovasi dalam pembelajaran misalnya menggunakan papan tulis permanen, dan masih banyak lagi. Kaitannya dengan daya saing yaitu dengan melengkapi sarana dan prasarana di madrasah diniyah ini supaya santri nyaman dan betah di madrasah ini dan di harapkan dapat menjadi daya tarik untuk masyarakat menyekolahkan putra-putrinya di lembaga kami. ”²⁸¹

Selanjutnya Ustazah Nuzul Fitriani S. Pd., menyatakan pendapatnya melalui wawancara sebagai berikut:

²⁸⁰ Lihat Transkrip Wawancara Nomor 01/W/23-01/2023 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

²⁸¹ Lihat Transkrip Wawancara Nomor 02/W/29-01/2023 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

“Fungsi kepala madrasah dalam meningkatkan daya saing yaitu agar madrasah diniyah terus berupaya dalam meningkatkan mutu lembaganya. Disini untuk meningkatkan mutu pendidikan kepala madrasah selalu mencari inovasi agar madrasah memiliki keunggulan dari lembaga yang lain, yaitu dengan melakukan inovasi dalam pembelajaran. Kepala madrasah selalu memberikan ide dan memberikan saran agar ustaz/ustzah disini itu selalu berinovasi misalnya dengan berinovasi pada syair mata pelajaran. Kita bisa melihat inovasi-inovasi tersebut dari melihat madrasah lain ataupun dari youtube, dengan adanya inovasi ini membuat santri tidak bosan dalam pembelajaran seperti hafalan bahasa arab di buat lagu dan lain sebagainya. Kaitannya dengan daya saing yaitu karena pada setiap event seperti pengajian pasti menampilkan penampilan dari santri dengan syair yang baru maka masyarakat yang melihatnya tidak bosan apabila mata pelajaran tersebut di tampilkan dan akan membuat pembeda dari yang lain.”²⁸²

Selanjutnya Ustazah Zulfa J. R., menyatakan pendapatnya melalui wawancara sebagai berikut:

“Fungsi kepala madrasah sebagai supevisor ini sangat penting sekali untuk meningkatkan kualitas guru, karena kepala sekolah selalu memberi solusi terhadap permasalahan-permasalahan yang dihadapi guru. apabila kualitas guru di madrasah diniyah ini baik, maka dapat dipastikan akan berdampak baik juga pada madrasah terutama dalam meningkatkan daya saing. Tujuannya dengan adanya pelaksanaan supervisi di madrasah diniyah ini yaitu untuk mengawasi dan untuk mengetahui faktor pendukung dan penghambat dalam menjalankan kegiatan di madrasah diniyah ini. setelah mengetahui faktor penghambat maka kepala madrasah dapat mencari solusi bersama dengan bawahan dengan cara melakukan rapat.”²⁸³

Hasil senada berdasarkan observasi bahwa fungsi dan peran kepala madrasah dalam meningkatkan daya saing yaitu sebagai penyelenggara pendidikan tidak terlepas dengan adanya daya saing di era globalisasi ini yang sangat ketat dimana setiap lembaga dituntut untuk bisa memenuhi kebutuhan masyarakat dan menciptakan sesuatu yang baru dan mempunyai keunggulan.²⁸⁴ Daya saing madrasah digunakan madrasah sebagai kemampuan madrasah diniyah untuk melakukan aktivitas-aktivitas pendidikan dengan cara sebaik mungkin atau bahkan lebih baik dari lembaga lain. Dari sini kita mengetahui sesuai hasil wawancara dan observasi bahwa fungsi dan peran kepala madrasah adalah merangsang ustaz/ustazah menjalankan tugasnya sesuai bidangnya masing-masing, berusaha mengadakan dan melengkapi sarana dan prasarana seperti melengkapi fasilitas

²⁸² Lihat Transkrip Wawancara Nomor 04/W/31-01/2023 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

²⁸³ Lihat Transkrip Wawancara Nomor 03/W/29-01/2023 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

²⁸⁴ Lihat Transkrip Observasi Nomor 07/O/29-01/2023 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

yang ada di madrasah diniyah, merenovasi madrasah diniyah seperti madrasah modern agar santri nyaman dalam belajar, membuat inovasi dalam pembelajaran misalnya dengan membuat tulisan arab pada tulisan permanent dari banner, membuat pakaian sragam untuk santri dan ustaz/ustazah serta masih banyak lagi, mempengaruhi dan mengawasi ustaz/ustazah dalam menjalankan pembelajaran dengan baik dan ikut mengatasi permasalahan yang dihadapi ustaz/ustazah agar dapat mengajar lebih efektif, Selain itu kepala madrasah membina bawahan untuk melakukan pelatihan, seminar, diklat yang diadakan baik di internal madrasah diniyah dan eksternal madrasah diniyah. Dan membina kerjasama yang baik dengan santri, ustaz/ustazah, wali santri, masyarakat dan alumni untuk ikut serta membantu menjaga madrasah diniyah sehingga madrasah diniyah dapat meningkatkan daya saing.

Pada madrasah diniyah ini terdapat supervisi dari internal madrasah diniyah dan terdapat dari eksternal madrasah diniyah. Dimana tujuannya sama-sama untuk meningkatkan mutu madrasah sehingga dapat berdaya saing. Sebagaimana wawancara dengan Ibu Aprillia Kartiana R., M.Pd.I., sebagai berikut:

“Supervisi di madrasah ini biasa saya lakukan sendiri dengan bantuan kepala yayasan dan komite madrasah. Yang mana dalam kegiatan supervisi ini saya adakan rutin satu semester sekali, satu bulan sekali bahkan setiap hari atau kondisional pada saat terdapat waktu longgar pasti saya selalu melakukan kunjungan kelas. Terdapat juga supervisi eksternal madrasah diniyah yakni dari kemenag Madiun, beliau-beliau dari kemenag Madiun melakukan supevisi terkait administrasi lembaga, yang mana penyelenggaraannya hampir setiap tahun kegiatan ini ada. Kemudian dari FKDT (Forum Komunikasi Diniyah Takmiliyah) tingkat kecamatan dimana pengurusnya ke madrasah diniyah untuk melakukan monitoring bagaimana pelaksanaan KBM, melihat keadaan santri, sarana dan prasarana, dan lain sebagainya. Hal ini dilakukan agar madrasah diniyah semakin lebih baik sehingga tidak kalah dengan lembaga lain dan dapat meningkatkan mutu kualitas yang ada di madrasah diniyah.”²⁸⁵

Selanjutnya Ustazah Ima Z.R., menyatakan pendapatnya melalui wawancara sebagai berikut:

²⁸⁵ Lihat Transkrip Wawancara Nomor 01/W/23-01/2023 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

“Memang ada supervisi eksternal dan internal madrasah diniyah, yang mana adanya supervisi ini sangat berperan sekali untuk kemajuan madrasah diniyah, karena bisa meningkatkan mutu, bisa meningkatkan kualitas yang ada di madrasah diniyah, bisa membuat madrasah diniyah dikenal banyak orang atau memiliki nama di luar desa karena adanya supervisi eksternal ini. dan adanya supervisi internal ini dapat meningkatkan keefektifan dalam pembelajaran, kualitas santri sehingga akan berdampak pada kualitas santri. Dengan memiliki kualitas santri yang unggul baik dari akhlakunya, kefasihan membaca Al-Quran dan paham dalam pembelajaran yang di berikan maka akan memberikan dampak yang sangat baik untuk lembaga yaitu lembaga akan mendapatkan citra positif dari masyarakat sehingga dapat menjadikan madrasah diniyah dapat berdaya saing.”²⁸⁶

Selanjutnya Ustazah Nurul Hidayati S. Pd., menyatakan pendapatnya melalui wawancara sebagai berikut:

”Selain dari kepala madrasah terdapat juga supervisi dari eksternal madrasah diniyah yaitu dari kemenag kabupaten Madiun dan FKDT. Dengan adanya supervisi tersebut kita akan lebih tahu dimana kekurangan kita dari lembaga-lembaga lain dan dapat mengawasi jalannya kegiatan dalam lembaga, selain itu akan membuat lembaga semakin baik karena akan diarahkan menjadi lebih baik lagi. Keberhasilan suatu madrasah diniyah dapat dilihat dari bagaimana santrinya, apabila santrinya memiliki kualitas yang baik maka akan mendapatkan kepercayaan yang lebih kepada masyarakat.”²⁸⁷

Selanjutnya Ustazah Sunarti, S. Pd., menyatakan pendapatnya melalui wawancara sebagai berikut:

“Supervisi baik internal dan eksternal sangat bermanfaat bagi madrasah diniyah ini, karena dengan adanya supervisi tujuannya yaitu untuk mengetahui sejauh mana program belajar sehingga dapat tercapainya tujuan lembaga. Supervisi internal pada madrasah diniyah ini dilakukan oleh kepala madrasah dan dibantu kepala yayasan serta komite madrasah, dengan tujuan untuk mengetahui hambatan-hambatan dalam pelaksanaan program dan kegiatan sehingga dapat dijadikan evaluasi untuk dapat menjadikan madrasah lebih baik dan dapat meningkatkan daya saing madrasah, sedangkan supervisi eksternal pada madrasah diniyah dilakukan dari kemenag Madiun dan Forum Komunikasi Diniyah Takmiliyah (FKDT). Dimana supervisi eksternal ini biasanya dilakukan satu semester sekali. Kaitannya supervisi ini dengan meningkatkan daya saing yaitu dengan adanya supervisi madrasah diniyah akan dapat mengetahui kekurangan dan kelebihan dalam melakukan kegiatan yang dilakukan di madrasah diniyah ini, dengan adanya supervisi dapat di jadikan patokan madrasah diniyah untuk berkembang dan menjadi yang lebih baik lagi dari sebelumnya.”²⁸⁸

Hasil senada berdasarkan hasil observasi dan dokumentasi bahwa dimadrasah diniyah ini terdapat supervisi internal yang dilakukan oleh kepala madrasah, komite dan

²⁸⁶ Lihat Transkrip Wawancara Nomor 02/W/29-01/2023 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

²⁸⁷ Lihat Transkrip Wawancara Nomor 06/W/29-01/2023 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

²⁸⁸ Lihat Transkrip Wawancara Nomor 05/W/29-01/2023 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

ketua yayasan dan terdapat juga supervisi eksternal madrasah diniyah yaitu dari kemenag Madiun dan FKDT.²⁸⁹ Berdasarkan hasil wawancara dan observasi diatas, dalam meningkatkan daya saing lembaga pendidikan terdapat supervisi internal dan eksternal dimana supervisi internal dilakukan oleh kepala madrasah, komite dan kepala yayasan dengan kunjungan kelas sedangkan supervisi eksternal dilakukan oleh kemenag madiun dan FKDT. Dari sini kita mengetahui bahwa kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas mutu madrasah diniyah harus selalu melakukan perbaikan dalam hal pembelajaran, adminitrasi dan sarana prasarana. Dengan madrasah diniyah yang memiliki kualitas yang baik maka kualitas outputnya tidak bisa diragukan lagi.

Kebijakan kepala madrasah sebagai supervisor dalam melakukan pemantauan untuk mengetahui sejauh mana ustaz/ustazah dalam melaksanakan pembelajaran dengan baik di Madrasah Diniyah Al-Hasan, beliau Ibu Aprillia Kartiana R., M.Pd.I., selaku kepala madrasah menyatakan sebagai berikut:

“Secara berkala kepala madrasah melakukan kegiatan supervisi, seperti melakukan supervisi secara kondisional apabila terdapat waktu melakukan kunjungan kelas untuk mengetahui keefektifan ustaz/ustazah dalam belajar biasanya ini dilakukan setiap hari pada saat saya tidak sibuk. Kunjungan kelas ini bertujuan untuk mengetahui kelas yang tidak ada gurunya, melihat kondisi kelas dan keefektifan pembelajaran. selain itu kepala madrasah juga selalu rutin mengadakan rapat akhir bulan untuk meninjau secara langsung sejauh mana program terlaksana.”²⁹⁰

Selanjutnya Ustazah Sunarti S. Pd., menyatakan pendapatnya melalui wawancara sebagai berikut:

“Dalam melakan supervisi kepala madrasah melakuan kunjungan kelas dalam melakukan kunjungan kelas ini untuk mengetahui kelas yang kosong dan kelas yang tidak kondusif. Apa bila di temui kelas yang kosong dikarenakan ustaz/ustazah terlambat maka kepala madrasah akan menegurinya dan menanyakan alasan kepada guru tersebut terlambat. Selain itu dengan kunjungan kelas ini untuk mengetahui guru dan santri siapa yang tidak masuk, apabila terdapat guru dan santri lebih dari 3 hari tidak masuk maka akan di evaluasi pada saat rapat. Dan faktor penunjang dalam meningkatkan daya saing pendidikan yaitu terdapatnya dukungan dari

²⁸⁹ Lihat Transkrip Dokumentasi Nomor 01/D/29-01/2023 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

²⁹⁰ Lihat Transkrip Wawancara Nomor 01/W/23-01/2023 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

seluruh pihak madrasah diniyah, untuk penghambatnya yaitu terkait waktunya sangat singkat.”²⁹¹

Selanjutnya Ustazah Nuzul Fitriani, S. Pd., menyatakan pendapatnya melalui wawancara sebagai berikut:

“Kepala madrasah diniyah ini melakukan supervisi terdapat secara langsung dan tidak langsung misalnya dalam melakukan supervisi secara langsung yaitu dengan melakukan selalu rutin melihat kondisi pembelajaran yaitu pada saat kepala madrasah longgar, akan tetapi selalu beliau usahakan karena hampir setiap hari beliau melakukan kunjungan kelas. Sedangkan secara tidak langsung yaitu beliau juga rutin melakukan rapat kepada kami satu bulan sekali untuk memberikan pengarahan, bimbingan dan motivasi kepada guru-gurunya agar mau meningkatkan kinerja. Kaitannya dengan daya saing pendidikan yaitu dengan adanya kunjungan kelas tersebut untuk mengetahui sejauh mana ustaz/ustazah dalam mengajar dan melihat keefektifan dalam mengajar. Setelah mengetahui kepala madrasah selalu memberikan bimbingan dan arahan apabila terdapat penghambat dalam pembelajaran sehingga dapat terwujudnya pembelajaran yang efektif dengan melakukan musyawarah rutin satu minggu sekali.”²⁹²

Hasil senada berdasarkan observasi dan dokumentasi bahwa kepala madrasah dalam melakukan supervisi itu dilakukan secara langsung yaitu dengan kunjungan kelas dan menegur dan tidak langsung yaitu dengan rapat yang dilakukan satu minggu sekali ataupun satu bulan sekali.²⁹³ Dari sini dapat kita ketahui bahwa kepala madrasah dalam melaksanakan kegiatan supervisi madrasah diniyah biasa dilakukan secara langsung dan tidak langsung. Sedangkan kaitannya dengan daya saing adalah dengan adanya supervisi ini maka akan meningkatkan kualitas guru sehingga akan berdampak baik pada lembaga.

Kepala madrasah sebagai supervisor mengawasi sekaligus ikut serta dalam meningkatkan daya saing di madrasah diniyah. Sebagaimana wawancara dengan Ibu Aprillia Kartiana R., M.Pd.I., sebagai berikut:

“Saya disini mengawasi guru dan santri agar dapat meningkatkan daya saing hal ini diterapkan agar madrasah diniyah mampu mencapai tujuannya sehingga mampu menjadi madrasah diniyah yang berkualitas dan unggul. Maka kepala madrasah sebagai supervisor selalu melakukan pemantauan santri seperti melakukan memantau keefektifan pembelajaran, melakukan wadah kepada santri untuk melakukan pengembangan bakat santri baik dan masih banyak lagi. Adapun pendekatan yang digunakan dalam supervisi ini yaitu pendekatan kekeluargaan dan objektif. Dimana pendekatan

²⁹¹ Lihat Transkrip Wawancara Nomor 05/W/29-01/2023 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

²⁹² Lihat Transkrip Wawancara Nomor 04/W/31-01/2023 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

²⁹³ Lihat Transkrip Dokumentasi Nomor 02/D/29-01/2023 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

kekeluargaan ini saya tidak membedakan ustaz/ustazah disini, karena disini semua saya anggap sama. Saya juga selalu menjaga agar komunikasi di madrasah diniyah ini baik antara kepala madrasah kepada ustaz/ustzah dan sebaliknya agar kekeluargaan di madrasah ini dapat terjalin dengan baik. Selain kekeluargaan dalam melakukan supervisi ini juga menggunakan pendekatan objektif, yang mana hasil yang disampaikan sesuai kenyataan yang terjadi tidak menambah ataupun mengurangi. Saya sebagai kepala madrasah juga ikut berpartisipasi dalam melakukan kegiatan yaitu ikut terjun langsung dalam melaksanakan event-event, sholat berjama'ah dan lain sebagainya.²⁹⁴

Selanjutnya Ustazah Nuzul Fitriani, S. Pd., menyatakan pendapatnya melalui wawancara sebagai berikut:

“Pendekatan yang di pakai kepala madrasah yaitu mengedepankan Kekeluargaan dan komunikasi. Dimana kepala madrasah disini mengedepankan keakraban antara kepala madrasah sendiri dengan guru, guru dengan guru, dan santri. Selain itu dengan komunikasi yang baik maka juga akan memudahkan dalam berkoordinasi. Dalam pelaksanaan meingkatkan daya saing pendidikan di madrasah ini beliau selalu memantau pembelajaran, program dan kegiatan agar dapat terlaksana sesuai tujuan. Hal tersebut mempunyai tujuan agar terlaksananya visi dan misi madrasah diniyah. Dan yang saya rasakan beliau agar semua mau berpartisipasi dalam meningkatkan daya saing pendidikan di madrasah diniyah ini yaitu dengan cara selalu mendekati dan mengajak ngobrol, tegas, ramah dan memberikan kebebasan kepada bawahan untuk berinovasi. Mungkin hal tersebut di gunakan agar kepala madrasah sebagai dukungan dalam meningkatkan daya saing di madrasah diniyah ini.”²⁹⁵

Selanjutnya Ustazah Ima Z. R., menyatakan pendapatnya melalui wawancara sebagai berikut:

“Saya merasakan beliau itu sangat tegas dan sangat peduli dengan peningkatan daya saing ini. Yang mana dengan mengedepankan kegiatan-kegiatan yang dapat meningkatkan citra lembaga dan daya saing seperti mengadakan pengajian, undangan khataman, serta kegiatan yang di lakukan di luar madrasah. Selain itu dengan selalu memperhatikan berjalanya program yang ada di madrasah diniyah ini yaitu terkait program tahfidz dan program banjari, beliau selalu melakukan pengawasan secara langsung dan melihat sudah sejauh mana kegiatan ini berjalan.”²⁹⁶

Selanjutnya Ustazah Zulfa J. R., menyatakan pendapatnya melalui wawancara sebagai berikut:

“Di sini semua proses kegiatan di administrasikan mulai dari adanya presensi guru dan siswa, jurnal pembelajaran, dan lainnya. Sehingga dengan adanya ini dapat memudahkan kepala madrasah dalam melakukan pengawasan terhadap kinerja guru. dalam menjalankan supervisi ini beliau

²⁹⁴ Lihat Transkrip Wawancara Nomor 01/W/23-01/2023 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

²⁹⁵ Lihat Transkrip Wawancara Nomor 04/W/31-01/2023 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

²⁹⁶ Lihat Transkrip Wawancara Nomor 02/W/29-01/2023 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

menggunakan pendekatan kekeluargaan dan objektif. Dengan pendekatan kekeluargaan ini agar semua yang ada di madrasah ini saling asah, asih dan asuh dalam mengembangkan potensi yang dimiliki ustaz/ustazah dan tidak ada perbedaan antara ustaz/ustazah. Dalam melakukan supervisi ini beliau sangat objektif sekali sehingga apa kekurangan dan kelebihan kami dapat dijadikan sebagai introspeksi diri agar menjadi lebih baik kedepannya. Kaitannya dengan meningkatkan daya saing yaitu kepala madrasah selalu mendukung kreatifitas yang dimiliki ustaz/ustazah, selalu memberikan contoh yang baik kepada bawahannya dan masih banyak lagi.”²⁹⁷

Berdasarkan hasil observasi yaitu kepala madrasah menggunakan pendekatan kekeluargaan dengan mengedepan komunikasi yang baik.²⁹⁸ Dari sini dapat kita ketahui kepala madrasah sebagai supervisor untuk meningkatkan daya saing yaitu dengan mengedepankan pendekatan kekeluargaan, komunikasi baik serta mengadministrasikan semua kegiatan yang ada di madrasah sehingga dapat dengan mudah melihat sejauh mana kegiatan dan program di madrasah diniyah sudah berjalan. Selain itu kepala madrasah juga menggunakan pendekatan secara objektif yaitu dalam melakukan supervisi kepala madrasah menyampaikan sesuatu sesuai dengan kenyataannya.

Dalam melakukan kegiatan di madrasah pastinya ditemukan faktor pendukung dan penghambat dalam menjalankan program maupun kegiatan untuk meningkatkan daya saing pendidikan. Sebagaimana wawancara dengan Ibu Aprillia Kartiana R., M.Pd.I., sebagai berikut:

“Dalam menjalankan perannya faktor penghambat dalam melakukan supervisi dalam meningkatkan daya saing yaitu terkadang jam itu cres antara kepala madrasah dengan guru yang akan di supervisi sehingga tidak dapat ketemu, sedangkan untuk faktor pendukungnya yaitu karena semua itu di administrasikan baik kehadiran, adanya jurnal, buku induk santri, dan lain-lain. hal tersebut sudah di administrasikan jadi saya tinggal melihat di bukunya itu. Di madrasah kami juga memanfaatkan medsos seperti *whatsApp* agar memudahkan untuk melakukan pengawasan terhadap guru dan santri yang mana apabila tidak masuk di harapkan untuk selalu izin.”²⁹⁹

Selanjutnya Ustazah Ima Z. R., menyatakan pendapatnya melalui wawancara sebagai berikut:

²⁹⁷ Lihat Transkrip Wawancara Nomor 03/W/29-01/2023 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

²⁹⁸ Lihat Transkrip Observasi Nomor 08/O/29-01/2023 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

²⁹⁹ Lihat Transkrip Wawancara Nomor 01/W/23-01/2023 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

“Faktor penghambat dalam melakukan program dan kegiatan untuk meningkatkan daya saing yaitu terbatasnya waktu pelaksanaan kegiatan misalnya terdapat santri yang melakukan bimbingan belajar jadi pelaksanaan kegiatan hanya dapat dilakukan pada hari-hari libur, dana, serta sarana dan prasarana. Sedangkan faktor pendukungnya yaitu sangat mendapatkan aspirasi dari masyarakat, alumni, wali santri.”³⁰⁰

Selanjutnya Ustazah Zulfa J. R., menyatakan pendapatnya melalui wawancara sebagai berikut:

“Faktor penghambat dari pelaksanaan kegiatan dan program untuk meningkatkan daya saing yaitu dana yang terbatas, sedangkan faktor pendukungnya yaitu dalam setiap menjalankan kegiatan pastinya selalu mendapat dukungan yang penuh baik dari santri, wali santri dan masyarakat. Misalnya dalam kegiatan sholatan disini wali santri dan guru ikut serta membantu dalam menyiapkan konsumsi dan tenaganya untuk ikut membantu mensukseskan kegiatan ini.”³⁰¹

Berdasarkan hasil observasi yaitu dapat diketahui terdapat faktor penghambat dalam pelaksanaan program yaitu terkait dana, waktu dan sarana dan prasarana. Sedangkan faktor pendukungnya yaitu terdapat dukungan dari santri, wali santri, masyarakat dan alumni dalam menjalankan kegiatan-kegiatan.³⁰² Dari hasil wawancara dan observasi dapat diketahui bahwa faktor pendukungnya yaitu mendapatkan dukungan dari santri, wali santri, masyarakat, semua kegiatan yang ada di madrasah diniyah ini di administrasikan sehingga memudahkan kepala madrasah untuk melakukan supervisi, dalam melakukan supervisi juga memanfaatkan media sosial, sedangkan faktor penghambatnya yaitu waktu yang terbatas terkait bertemunya kepala madrasah dengan ustaz/ustazah, dananya terbatas.

Hasil dari supervisi harus ditindak lanjuti agar dapat memberikan dampak yang nyata untuk meningkatkan profesionalisme dan kompetensi seorang ustaz/ustazah. Pernyataan ini adalah sebagaimana hasil wawancara dengan Ibu Aprilia Kartiana R., M.Pd.I., sebagai kepala madrasah mengenai bagaimana kepala madrasah melakukan tindak lanjut supervisi untuk meningkatkan daya saing pendidikan dengan Ibu Aprillia

³⁰⁰ Lihat Transkrip Wawancara Nomor 02/W/29-01/2023 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

³⁰¹ Lihat Transkrip Wawancara Nomor 03/W/29-01/2023 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

³⁰² Lihat Transkrip Observasi Nomor 09/O/29-01/2023 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

Kartiana R., M.Pd.I., selaku kepala madrasah di Madrasah Diniyah Al-Hasan Banaran, Geger, Madiun yang menyatakan bahwa:

“Dalam melakukan tindak lanjut supervisi di madrasah diniyah ini, saya memberikan tanggapan mengenai perencanaan pembelajaran yang telah direncanakan ustaz/ustazah. Apabila perencanaan pembelajaran yang telah di buat kurang baik dan kurang efektif maka ustaz/ustazah saya berikan kesempatan untuk memperbaikinya dan saya memberikan kesempatan kepada bawahan agar mengikuti pelatihan, worksop, dan masih banyak lagi agar dapat meningkatkan profesionalisme ustaz/ustazah. Dengan adanya tindak lanjut ini diharapkan semua komponen madrasah dapat profesional sehingga dapat bersama-sama menyiapkan generasi yang berkualitas, berkarakter, mempunyai daya saing dan berakhlakul karimah. Sehingga dapat menjadikan madrasah diniyah ini seperti pondok-pondok modern dan bisa menjawab tantangan zaman.”³⁰³

Selanjutnya Ustazah Nuzul Fitriani, S. Pd., menyatakan pendapatnya melalui wawancara sebagai berikut:

“Alhamdulillah kepala madrasah juga melakukan tindak lanjut dalam melakukan supervisi pada lembaga ini mbak. Beliau memberikan kesempatan kepada ustaz/ustazah agar dapat memperbaiki pembelajaran apabila kurang efektif dan beliau juga memberikan pengarahan kepada kami. Hal ini dilakukan agar madrasah diniyah mampu menjadi lebih baik dari sebelumnya, sehingga harapan-harapan madrasah diniyah yang belum tercapai dapat tercapai terutama dalam meningkatkan daya saing pendidikan.”³⁰⁴

Selanjutnya Ustazah Ima Z. R., menyatakan pendapatnya melalui wawancara sebagai berikut:

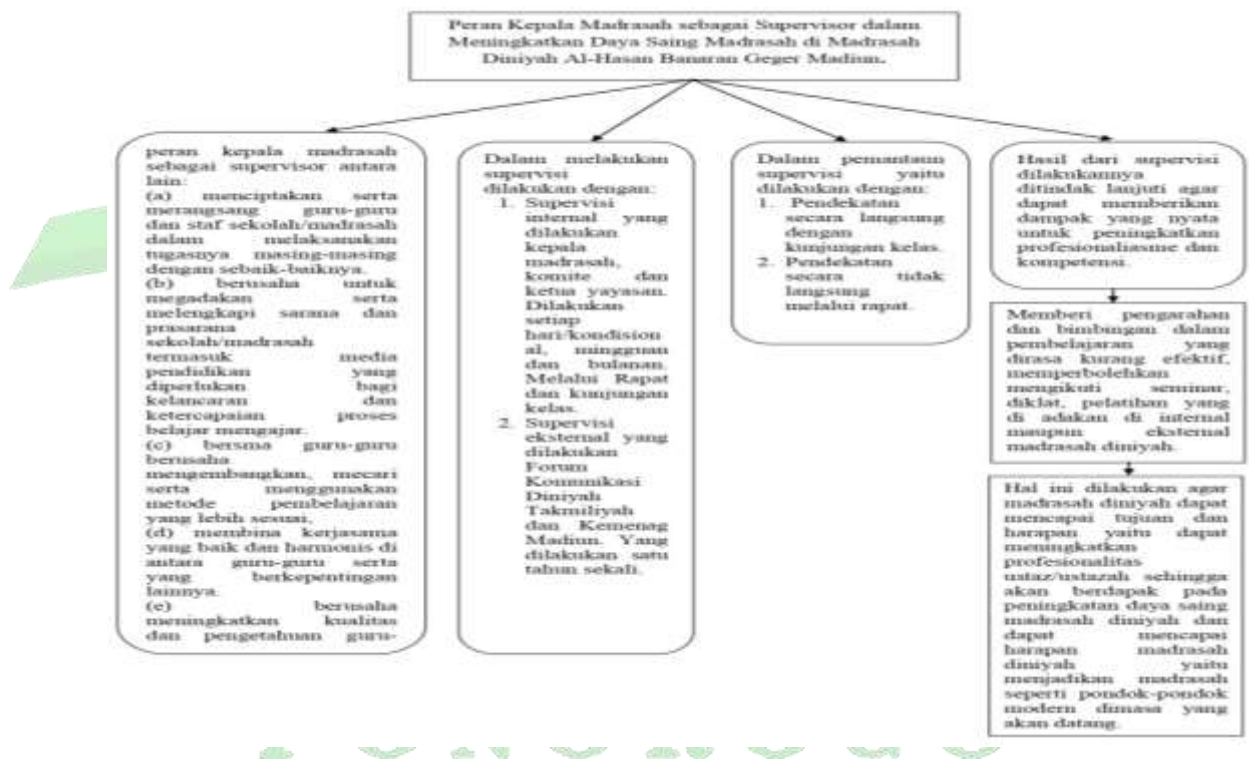
“Selama ini kepala madrasah diniyah juga melakukan tindak lanjut setelah melakukan supervisi mbak, dimana hasil supervisi ini perlu ditindak lanjuti supaya bisa memberikan dampak yang real untuk meningkatkan profesionalisme ustaz/ustazah yang ada di madrasah diniyah ini. tindak lanjut tersebut dengan melakukan evaluasi yang dilakukan kepala madrasah terhadap ustaz/ustazah. Beliau juga memberikan arahan kepada kami untuk selalu memperbaiki proses pembelajaran apabila dirasa kurang efektif dan kami juga di berikan arahan untuk mengikuti pelatihan-pelatihan. Kaitannya dengan daya saing yaitu dengan adanya tindak lanjut dapat meningkatkan profesionalisme ustaz/ustazah sehingga dapat membuat madrasah diniyah memiliki daya tarik apabila memiliki ustaz/ustaza yang profesional. Selain itu dengan adanya tindak lanjut ini, dengan perlahan akan membawa madrasah diniyah mencapai harapan yaitu dapat menjadikan madrasah diniyah seperti pondok-pondok modern.”³⁰⁵

³⁰³ Lihat Transkrip Wawancara Nomor 01/W/23-01/2023 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

³⁰⁴ Lihat Transkrip Wawancara Nomor 04/W/23-01/2023 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

³⁰⁵ Lihat Transkrip Wawancara Nomor 02/W/23-01/2023 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

Berdasarkan hasil observasi yaitu dapat diketahui bahwa dalam melakukan tindak lanjut supervisi yaitu kepala madrasah memberikan tanggapan kepada bawahan apabila pembelajaran di rasa kurang efektif serta mengikut sertakan bawahan dalam pelatihan.³⁰⁶ Dari sini dapat kita ketahui kepala madrasah dalam melakukan tindak lanjut supervisi yaitu dengan memberikan pengarahan dan bimbingan kepada ustaz/ustazah agar memperbaiki pembelajaran apabila dirasa kurang baik dan kurang efektif. Selain itu kepala madrasah juga mengikut sertakan dan memperbolehkan ustaz/ustazah mengikuti seminar, pelatihan dan masih banyak lagi yang diadakan di internal dan eksternal madrasah diniyah. Hal ini dilakukan agar madrasah diniyah dapat mencapai tujuan dan harapan yaitu dapat meningkatkan daya saing madrasah dan dapat mencapai harapan madrasah diniyah yaitu menjadikan madrasah seperti pondok-pondok modern. Sehingga madrasah diniyah dapat menjawab tuntutan zaman dan akan meningkatkan daya tarik sendiri bagi madrasah.



Gambar 4.1
Peran Kepala Madrasah sebagai Supervisor

³⁰⁶ Lihat Transkrip Observasi Nomor 10/O/29-01/2023 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

PEMBAHASAN

1. Analisis Peran Kepala Madrasah sebagai Leader dalam Meningkatkan Daya Saing di Madrasah Diniyah Al-Hasan Banaran Geger Madiun.

Kepala madrasah sebagai *leader* harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan untuk meningkatkan kemampuan tenaga kependidikan, membuka serta memberikan ruang untuk komunikasi dua arah dan dapat mendelegasikan tugas.³⁰⁷

Kepala madrasah diniyah Al-Hasan Banaran Geger Madiun dalam menjalankan tugas dan fungsinya sebagai *leader* yaitu a) menjabarkan visi kedalam misi target mutu yang hendak dicapai, yang mana pada madrasah diniyah Al-Hasan ini memiliki visi yaitu terwujudnya insan yang beriman, bertaqwa serta berakhlakul karimah. Agar visi tersebut tercapai dibentuklah misi agar target mutu yang ada di madrasah diniyah ini dapat terlaksana. Dengan pengimplementasian kegiatan baik untuk diterapkan di madrasah diniyah maupun dirumah. Salah satu contohnya yaitu pada madrasah diniyah ini memfokuskan terwujudnya santri yang berakhlakul karimah, untuk mewujudkan ini maka dibiasakan kepada santri dan ustaz/ustazah memakai bahasa krama saat berbicara dan sopan saat berperilaku baik diterapkan di madrasah diniyah maupun dirumah. Sehingga tercapainya tujuan madrasah diniyah dan dapat menjadikan madrasah diniyah berkualitas, b) pada madrasah diniyah ini kepala madrasah memfokuskan pada dua hal yaitu pada Al-Qur'an dengan diterapkannya program tahfidz dan difokuskan pada peningkatan akhlak santri. Hal tersebut senada dengan yang di kemukakan oleh Sutrisno Budi terkait kinerja kepala madrasah yang dirinci sebagai menjabarkan visi ke dalam misi target mutu yang hendak dicapai dan merumuskan tujuan serta target mutu yang hendak dicapai.³⁰⁸

³⁰⁷ Budi, Pendidikan dan Manajemen (Medan: CV Pusdikra Mitra Jaya, 2021), 122.

³⁰⁸ Sutrisno Budi, "Antisipasi Era Kepemimpinan Kewirausahaan Kepala Sekolah dan Implikasinya Bagi Pembekalan Alumnus pada Prodi Pendidikan Akuntansi," *Jurnal Pendidikan Ilmu Sosial* 27, no. 2 (2017): 13

Kepala madrasah sebagai leader dalam meningkatkan daya saing yaitu melakukan pengamatan dan analisis peluang, tantangan, kekuatan serta kelemahan madrasah diniyah agar madrasah diniyah dapat meningkatkan daya saing yaitu dengan cara selalu menyikapi segala macam perubahan dan tantangan globalisasi. Dalam menjalankan tugas dan fungsinya kepala madrasah juga transparan terhadap penggunaan anggaran dimana selalu menyampaikan di akhir semester. Selain itu kepala madrasah juga melibatkan ustaz/ustazah dalam pengambilan keputusan serta menjalin komunikasi yang baik dengan masyarakat dan wali santri agar mendapatkan dukungan untuk melakukan kegiatan di madrasah diniyah. Menciptakan lingkungan belajar yang efektif dengan menciptakan lingkungan yang nyaman, tenang dan menciptakan hubungan baik dengan seluruh elemen madrasah diniyah.

Hal tersebut telah sesuai yang di sampaikan oleh Husaini Usman tugas dan fungsi kepala madrasah sebagai leader antara lain : (1) menjabarkan visi kedalam misi target mutu yang hendak dicapai. (2) merumuskan tujuan serta target mutu yang hendak dicapai. (3) menganalisis peluang, tantangan, kekuatan serta kelemahan madrasah/sekolah. (4) membuat rencana kerja yang strategis dan rencana kerja tahunan guna untuk pelaksanaan peningkatan mutu. (5) bertanggung jawab dalam membuat suatu keputusan anggaran madrasah dan sekolah. (6) melibatkan guru, komite sekolah/madrasah dalam pengambilan keputusan penting dalam sekolah/madrasah. Dimana dalam hal ini sekolah/madrasah swasta, pengambilan keputusan tersebut harus mengikutsertakan penyelenggara madrasah. (7) berkomunikasi guna menciptakan dukungan intensif dari orang tua siswa dan masyarakat. (8) menjaga serta meningkatkan motivasi kerja pendidik dan juga tenaga kependidikan dengan memakai sistem pemberian penghargaan atas prestasi dan

sanksi atas pelanggaran peraturan dan kode etik. (9) menciptakan lingkungan pembelajaran yang efektif untuk peserta didik.³⁰⁹

Berikutnya kepala madrasah sebagai leader di Madrasah Diniyah Al-Hasan Banaran Geger Madiun ini terdiri dari membimbing dan mengarahkan ustaz/ustazah dengan membimbing ustaz/ustazah untuk mengikuti pelatihan yang diadakan di internal dan eksternal madrasah diniyah dan membimbing ustaz/ustazah dalam menyelesaikan permasalahan dalam melakukan pembelajaran. Sedangkan kepala madrasah dalam mengarahkan ustaz/ustazah dengan untuk menggunakan semaksimal mungkin sarana dan prasarana yang ada di madrasah. Selanjutnya kepala madrasah juga menggerakkan bawahan untuk menjalankan tugas sesuai tanggung jawab masing-masing agar bergotong royong dalam menjalankan program sehingga tujuan madrasah diniyah dapat tercapai. Kepala madrasah juga memberikan keteladanan yaitu dengan mengedepankan contoh daripada kata-kata, disiplin dalam mengajar, bertanggung jawab dan terbuka. Beliau sebagai leader juga selalu memberikan dorongan kepada ustaz/ustazah yaitu dengan selalu memberi motivasi kepada bawahan agar ikut serta menjalankan program dan dalam meningkatkan daya saing madrasah diniyah.

Hal tersebut telah sesuai yang disampaikan oleh Wahjosumidjo, bahwasannya kepemimpinan kepala madrasah adalah kemampuan kepala madrasah untuk menggerakkan, mengarahkan, membimbing, melindungi, memberi teladan, memberi dorongan, serta memberi bantuan terhadap sumber daya manusia yang berada di suatu lembaga pendidikan sehingga bisa didayagunakan secara maksimal guna dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan.³¹⁰

³⁰⁹ Husaini, Usman, Manajemen: Teori, Praktek dan Riset Pendidikan (Yogyakarta: Bumi Aksara, 2009), 654-655.

³¹⁰ Wahjosumidjo, Kepemimpinan Kepala Sekolah (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2011), 83.

2. Analisis Peran Kepala Madrasah sebagai Manager dalam Meningkatkan Daya Saing di Madrasah Diniyah Al-Hasan Banaran Geger Madiun.

Menurut Nurul Annisa Safitri dan Darsinah kepala madrasah dalam merencanakan program yaitu merencanakan program dan kegiatan dengan melakukan perincian kebutuhan siswa dan tenaga kependidikan, membuat sebuah struktur organisasi, memberikan contoh yang baik serta tenang dalam melakukan tugas dan pekerjaan, memberikan dorongan, dan penghargaan terhadap bawahannya baik moril atupun materi, meningkatkan kesejahteraan terhadap bawahannya dengan mengikutkan diklat, dan yang terakhir memimpin dan mengawasi guna untuk meningkatkan tujuan madrasah yang sudah di tetapkan bersama.³¹¹

Kepala Madrasah Diniyah Al-Hasan Banaran Geger Madiun dalam perannya sebagai manager yaitu merencanakan program. Dalam pelaksanaannya kepala madrasah dibantu oleh bawahannya dalam merencanakan program, dimana dalam merencanakan program kepala madrasah melakukan rapat bersama bawahannya dan menggerakkan bawahannya untuk menjalankan tugas sesuai bidang masing-masing. Selain itu, perencanaan program di madrasah lebih di fokuskan terhadap terlaksananya program pembelajaran, program tahfidz dan program banjari.

Adapun perencanaan program yang dapat meningkatkan daya saing meliputi pada program tahfidz di madrasah diniyah Al-Hasan juga melakukan wisuda tahfidz juz 30 dan sudah melakukan uji publik yang diikuti 10 santri. Hal tersebut akan dapat meningkatkan kepercayaan masyarakat kepada madrasah diniyah ini, sehingga dapat meningkatkan mutu madrasah diniyah dan daya saing madrasah diniyah. Adapun kegiatan lain yang dapat menunjang peningkatan daya saing yaitu pengajian, syiar-syiar melalui sepeda santai dan jalan santai, istighosah rumah ke rumah santri, khataman, mengikuti lomba-lomba keagamaan yang di adakan di internal madrasah

³¹¹ Nurul Annisa Safitri and Darsinah, "Peran Manajerial Kepala Sekolah Dasar dalam Meningkatkan Kreativitas Pembelajaran Bagi Guru," *Jurnal Islamic Education Manajemen* 7, no. 2 (2022): 163–72

diniyah dan eksternal madrasah diniyah, dan lain sebagainya. Hal tersebut sudah sesuai dengan peran kepala madrasah dalam merencanakan program yang dikemukakan oleh Husaini Usman perencanaan merupakan kegiatan yang sudah ditentukan sebelumnya untuk melakukan suatu periode tertentu dalam rangka untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Kegiatan tersebut berupaya agar mendukung tujuan dan penyebab tindakan selanjutnya. Perencanaan bisa dimaknai dengan menentukan tujuan-tujuan yang akan dicapai selama suatu masa yang akan datang serta apa yang harus dilakukan agar bisa mencapai tujuan.³¹²

Peran kepala madrasah selanjutnya sebagai manager dalam mengorganisasikan program. Kepala madrasah di Madrasah Diniyah Al-Hasan Banaran Geger Madiun yaitu ditemukan struktur organisasi madrasah dalam pembagian tugas pokok dan fungsi masing-masing bidangnya. pengorganisasian ini di mulai dengan pembentukan struktur organisasi, dimana dalam pembuatan struktur organisasi kepala madrasah melakukan rapat dengan bawahan untuk mengetahui kemampuan yang dimiliki masing-masing ustaz/ustazah. Hal tersebut dilakukan agar pembagian tugas ini relevan dengan masing-masing kemampuan yang dimiliki ustaz/ustazah. Selain itu dalam mengorganisasikan program maupun kegiatan kepala madrasah dibantu oleh Organisasi Santri Al-Hasan (OSHA) untuk membantu menjalankan kegiatan-kegiatan yang ada di madrasah diniyah, dan mengikut sertakan wali santri dalam pemenuhan sarana dan prasarana dengan seikhlasnya sehingga dapat meningkatkan daya saing lembaga. Hal tersebut sesuai yang dikemukakan oleh Ibrahim Bafadal bahwa pengorganisasian adalah keseluruhan proses pengelompokkan semua tugas, wewenang, tanggung jawab, komponen dalam proses kerjasama sehingga terciptanya suatu sistem kerja yang baik dalam rangka untuk mencapai tujuan.³¹³

³¹² Husaini Usman, *Manajemen : Teori, Praktek dan Riset Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2009), 60.

³¹³ Ibrahim Bafadal, *Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan Berbasis Sekolah, Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah Dasar dari Sentralisasi Menuju Desentralisasi* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2012), 43.

Peran kepala madrasah sebagai manager di Madrasah Diniyah Al-Hasan Banaran Geger Madiun dalam menggerakkan atau pelaksanaan program yaitu dengan memberi semangat kepada bawahan, selalu mengadakan rapat rutin dalam satu minggu sekali, satu bulan sekali dan akhir semester, selalu melakukan koordinasi sebelum melakukan kegiatan sehingga semua elemen yang ada di madrasah diniyah ini berpartisipasi dalam semua kegiatan sehingga kegiatan tersebut dapat terlaksana sesuai yang diharapkan dan dapat meningkatkan daya saing madrasah diniyah. Hal tersebut sesuai yang dikemukakan oleh The Liang Gie dalam tulisan Cahyani dan Karwanto, dimana menggerakkan atau istilah pembimbingan ini adalah aktivitas-aktivitas seorang manager dalam menugaskan, memerintah, menjuruskan, memberi arahan, dan juga menuntun karyawan dan personil lembaga untuk melaksanakan tugas-tugas dalam mencapai tujuan yang sudah ditetapkan.³¹⁴

Pelaksanaan *controlling* di Madrasah Diniyah Al-Hasan Banaran Geger Madiun dilakukan oleh kepala madrasah dalam melakukan *controlling* setiap hari atau kondisional, satu minggu sekali, satu bulan sekali dan satu semester sekali. Dengan adanya kegiatan *controlling* ini bisa membantu kepala madrasah dalam hal melihat ketercapaian program, kegiatan, dan tujuan sesuai yang diharapkan. Selain itu dengan adanya *controlling* ini dapat membantu melihat hambatan-hambatan yang terjadi dalam pembelajaran, program maupun kegiatan sehingga dapat di carikan solusi dengan melakukan evaluasi. Hal tersebut dilakukan agar tujuan lembaga dapat tercapai sehingga akan berdampak pada peningkatan daya saing lembaga. Hal tersebut sesuai yang dikemukakan oleh Slameto bahwa evaluasi dalam pelaksanaan program dalam hubungan masyarakat di lembaga pendidikan dilaksanakan guna mendapatkan informasi dalam meningkatkan efektivitas belajar murid dan pengembangan madrasah, memperoleh umpan balik, memperoleh informasi yang

³¹⁴ Cahyani and Karwanto, "Peran Kepala Sekolah sebagai Manajer dalam Upaya Peningkatan Kompetensi Guru di SMA Unggulan Amanatul Ummah Surabaya," 4.

diperlukan guna memperbaiki dan menyempurnakan proses pembelajaran di madrasah, serta mengembangkan program, mengetahui kesulitan-kesulitan selama belajar dan bagaimana mencari jalan keluarnya.³¹⁵

3. Analisis Peran Kepala Madrasah sebagai Supervisor dalam Meningkatkan Daya Saing di Madrasah Diniyah Al-Hasan Banaran Geger Madiun.

Menurut Ari Gunawan peran kepala madrasah sebagai supervisor yaitu membina profesional guru yang mana berfungsi untuk membimbing, membantu dan mengarahkan tenaga pendidik serta tenaga kependidikan guna menghargai dan menjalankan langkah demi langkah pendidikan untuk menunjang kemajuan pendidikan. Kepala madrasah juga melaksanakan berbagai pengawasan serta pengendalian agar dapat meningkatkan kinerja tenaga pendidik.³¹⁶

Daya saing di Madrasah Diniyah Al-Hasan di gunakan madrasah diniyah sebagai kemampuan madrasah diniyah untuk melakukan aktivitas-aktivitas pendidikan dengan cara sebaik mungkin atau bahkan lebih baik dari lembaga lain. Peran dan Fungsi kepala madrasah sebagai supervisor di Madrasah Diniyah Al-Hasan yaitu untuk merangsang ustaz/ustazah menjalankan tugasnya sesuai bidangnya masing-masing, berusaha mengadakan dan melengkapi sarana dan prasarana seperti melengkapi fasilitas yang ada di madrasah diniyah, merenovasi madrasah diniyah seperti pondok modern agar santri nyaman dalam belajar, membuat inovasi dalam pembelajaran misalnya dengan membuat tulisan arab pada tulisan permanen dari banner, membuat pakaian seragam untuk santri dan ustaz/ustazah serta masih banyak lagi, mempengaruhi dan mengawasi ustaz/ustazah dalam menjalankan pembelajaran dengan baik dan ikut mengatasi permasalahan yang dihadapi ustaz/ustazah agar dapat mengajar lebih efektif, Selain itu kepala madrasah membina bawahan untuk

³¹⁵ Slameto, *Evaluasi Pendidikan*, (Jakarta: PT Bina Aksara, 1998), 15.

³¹⁶ Ari Gunawan, "Peran Kepala Madrasah dalam Pembinaan Profesionalisme Guru," *Journal of Humanities and Social Sciences* 2, no. 1 (2021): 4.

melakukan pelatihan, seminar, diklat yang diadakan baik di internal madrasah diniyah dan eksternal madrasah diniyah. Dan membina kerjasama yang baik dengan santri, ustaz/ustazah, wali santri, masyarakat dan alumni untuk ikut serta membantu menjaga madrasah diniyah sehingga madrasah diniyah dapat meningkatkan daya saing.

Hal tersebut sesuai dengan yang di sampaikan oleh M. Ngalim Purwantoro yang menyatakan bahwa peran kepala madrasah sebagai supervisor antara lain: (a) membuat serta merangsang guru-guru dan staf sekolah/madrasah dalam melaksanakan tugasnya masing-masing dengan sebaik-baiknya. (b) berikhtiar untuk mengadakan serta melengkapi sarana dan prasarana sekolah/madrasah termasuk media pendidikan yang diperlukan bagi kelancaran dan ketercapaian proses belajar mengajar. (c) bersama guru-guru berusaha untuk mengembangkan, mencari serta menggunakan metode pembelajaran yang lebih sesuai, (d) membina kerjasama yang baik dan harmonis di antara guru-guru serta yang berkepentingan lainnya. (e) berusaha meningkatkan kualitas dan pengetahuan guru-guru antara lain dengan diskusi kelompok dan mengarahkan guru-guru untuk mengikuti seminar, penataran dan lainnya.³¹⁷

Meningkatkan kualitas dan daya saing di madrasah diniyah Al-Hasan terdapat supervisi internal dan eksternal madrasah dimana supervisi internal pada madrasah diniyah ini dilakukan oleh kepala madrasah, komite dan ketua yayasan dengan kunjungan kelas. Sedangkan supervisi eksternal dilakukan oleh kemenag Madiun dan Forum Komunikasi Diniyah Takmiliyah (FKDT). Dengan adanya supervisi ini untuk mengetahui bahwa kepala madrasah dalam meningkatkan mutu madrasah diniyah harus selalu melakukan perbaikan dalam hal pembelajaran, administrasi, dan sarana dan prasarana. Dengan madrasah diniyah yang memiliki kualitas yang baik maka

³¹⁷ M. Ngalim Purwanto, Administrasi dan Supervisi Pendidikan, (Bandung: Remaja Rodakarya, 2009), 15.

kualitas outputnya tidak bisa di ragukan lagi, dan adanya supervisi ini agar madrasah diniyah selalu melakukan perbaikan dan dapat meningkatkan daya saing.

Hal ini senada dengan Bradley Setiyadi bahwa satuan pendidikan biasanya dilakukan monitoring dan evaluasi yang dilakukan dengan cara yaitu: (1) monitoring dan evaluasi internal adalah kegiatan monitoring yang dilakukan oleh satuan pendidikan sendiri yaitu kepala sekolah/madrasah dan guru/dosen serta komponen-komponen terkait lainnya. Tujuan utamanya yakni untuk mengetahui tingkat kemajuan yang sudah dicapai oleh individu satuan pendidikan yang berhubungan dengan sasaran-sasaran yang sudah ditetapkan. (2) Monitoring dan evaluasi eksternal bisa dilakukan oleh pihak dari luar satuan pendidikan, misalnya pengawas dan Dinas Pendidikan yang hasilnya bisa dipakai untuk *reward system* terhadap individu sekolah/madrasah dalam upaya meningkatkan iklim kompetisi sehat antar sekolah/madrasah, kepentingan akuntabilitas publik guna perbaikan sistem secara menyeluruh dan membantu sekolah/madrasah dalam mengembangkan dirinya.³¹⁸

Kepala madrasah dalam melakukan pemantaun supervisi untuk meningkatkan daya saing di Madrasah Diniyah Al-Hasan menggunakan pendekatan secara langsung yaitu dengan kunjungan kelas. Hal tersebut dilakukan untuk mengetahui kondisi pembelajaran yang ada di madrasah, apabila terdapat kelas tidak ada ustaz/ustazahnya maka kepala madrasah dapat menggantikannya atau mencari solusi dengan menggabungkan dengan kelas lain. selain itu kepala madrasah juga melakukan pemantauan secara tidak langsung yaitu dengan melakukan rapat satu minggu sekali ataupun rapat satu bulan sekali untuk di bahas. Kaitannya dengan daya saing yaitu dengan adanya supervisi ini maka akan dapat meningkatkan kualitas ustaz/ustazah di madrasah diniyah Al-Hasan sehingga akan berdampak baik pada peningkatan daya saing madrasah diniyah.

³¹⁸ Bradley Setiyadi, *Supervisi dalam Pendidikan* (Grobogan: CV Sarnu Untung, 2020), 161.

Hal ini senada dengan pendapat Nolan yang ditulis Yayat, yang mana dalam melakukan supervisi dapat dilakukan dengan pendekatan secara: (1) pendekatan yang dilakukan secara langsung (direktif) yaitu pendekatan supervisi yang dilakukan supervisor dengan memberikan arahan secara langsung dalam menanggapi stimulus dari orang yang di supervisi. Pendekatan langsung ini bisa dilakukan dengan kegiatan menjelaskan, menyajikan, memberi contoh, mengarahkan, menetapkan tolak ukur, misalnya kunjungan kelas. (2) pendekatan yang dilakukan secara tidak langsung (nondirektif) yaitu pendekatan supervisi oleh supervisor dalam menanggapi stimulus dari orang yang disupervisi. Pada pendekatan ini kepala madrasah memberikan kesempatan dan ruang kepada orang yang disupervisi untuk menyampaikan masalahnya. Misalnya pada penataran, rapat.³¹⁹

Selanjutnya hasil dari supervisi harus ditindak lanjuti agar dapat memberikan dampak yang nyata untuk meningkatkan profesionalisme dan kompetensi ustaz/ustazah di Madrasah Diniyah Al-Hasan. Dimana dalam melakukan tindak lanjut supervisi yaitu dengan memberikan pengarahan dan bimbingan kepada ustaz/ustazah agar memperbaiki pembelajaran apabila dirasa kurang baik dan kurang efektif. Selain itu kepala madrasah juga mengikut sertakan dan memperbolehkan ustaz/ustazah mengikuti seminar, pelatihan dan masih banyak lagi yang diadakan di internal dan eksternal madrasah diniyah. Hal ini dilakukan agar madrasah diniyah dapat mencapai tujuan dan harapan yaitu dapat meningkatkan daya saing madrasah diniyah dan dapat mencapai harapan madrasah diniyah yaitu menjadikan madrasah diniyah seperti pondok-pondok modern. Sehingga madrasah diniyah dapat menjawab tuntutan zaman dan akan meningkatkan daya tarik sendiri bagi madrasah. Hal ini sesuai dengan yang dikemukakan Tasmin, dkk, yang mana hasil supervisi ditindak lanjuti dengan pemberian penguatan dan penghargaan kepada guru-guru yang sudah melakukan

³¹⁹ Yayat, *Model Supervisi Akademik Peningkat Kemampuan Guru dalam Mengembangkan RPP Terpadu* (Semarang: CV. Pilar Nusantara, 2020), 11.

perbaikan dalam pembelajaran, serta memberi kesempatan kepada kepada guru-guru lain untuk mengembangkan diri melalui diskusi dan juga pelatihan³²⁰.



³²⁰ Tasmin, Muntari, and Sukardi, "Supervisi Akademik Oleh Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru," *Jurnal Ilmia Profesi Pendidikan* 6, no. 1 (2021): 164.

BAB V

PENUTUP

A. KESIMPULAN

Berdasarkan seluruh tahapan penelitian yang telah dijalankan diatas, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai hasil dari penelitian ini, diantaranya sebagai berikut:

1. Peran kepala madrasah sebagai leader dalam meningkatkan daya saing yaitu dengan menjabarkan visi ke dalam misi sehingga tercapainya tujuan madrasah diniyah, merumuskan tujuan dan target mutu madrasah diniyah yang akan dicapai, melakukan analisis peluang, tantangan, kekuatan, serta kelemahan madrasah diniyah, transparan dalam penggunaan anggaran, dalam pengambilan keputusan selalu melibatkan ustaz/ustazah dan komite, selalu menjaga komunikasi yang baik dengan masyarakat dan wali santri, menjaga dan menciptakan lingkungan kerja yang efektif,
2. Dalam meningkatkan daya saing pendidikan di madrasah diniyah peran kepala madrasah sebagai manager yaitu merencanakan program dan kegiatan. Pada awal menjabat kepala madrasah menentukan perencanaan program terkait program tahfidz dan program banjari putra. Pada awal semester kapala madrasah merencanakan kegiatan yang terdapat terkait dengan daya saing pendidikan. Selanjutnya mengorganisasikan program dan kegiatan yaitu dengan melibatkan seluruh elemen madrasah diniyah mulai santri, ustaz/ustazah, wali santri, dan masyarakat untuk mendukung dan berpartisipasi dalam pelaksanaan kegiatan di madrasah, selanjutnya menggerakkan bawahannya agar bawah ikut serta terkibat dalam program dan kegiatan dan yang terakhir yaitu *controlling* dilakukan untuk membantu kepala madrasah mengetahui hambatan-hambatan yang ditemui dalam melakukan program dan kegiatan.
3. Peran dan Fungsi kepala madrasah sebagai supervisor dalam meningkatkan daya saing di Madrasah Diniyah Al-Hasan yaitu untuk merangsang ustaz/ustazah

menjalankan tugasnya sesuai bidangnya masing-masing, berusaha mengadakan dan melengkapi sarana dan prasarana seperti melengkapi fasilitas yang ada di madrasah diniyah, membuat madrasah diniyah yang nyaman dan menarik, mempengaruhi dan mengawasi ustaz/ustazah dalam menjalankan pembelajaran dengan baik dan ikut mengatasi permasalahan yang dihadapi ustaz/ustazah agar dapat mengajar lebih efektif, Selain itu kepala madrasah membina bawahan untuk melakukan pelatihan diadakan baik di internal madrasah diniyah dan eksternal madrasah diniyah serta membina kerjasama yang dengan semua elemen.

B. SARAN

1. Bagi Kepala Madrasah Diniyah Al-Hasan, bahwa program dan kegiatan meningkatkan daya saing di madrasah diniyah harus di evaluasi dan lebih ditingkatkan lagi, sehingga program dan kegiatan meningkatkan daya saing dapat memberikan dampak positif terhadap kemajuan lembaga pendidikan.
2. Diharapkan pihak madrasah mempertahankan daya saing yang sudah ada dan bersama-sama saling bahu-membahu dengan melibatkan *stakeholders* yang terlibat seperti wali santri, masyarakat, pemuka agama desa dan orang yang terlibat di sekitar madrasah diniyah baik secara langsung maupun tidak langsung agar selalu ikut mengevaluasi program dan kegiatan pada setiap bulannya.
3. Diharapkan skripsi ini dapat memberikan kontribusi profesionalisme kepala madrasah dalam menjalankan perannya meningkatkan daya saing madrasah diniyah. Dan juga dapat dijadikan sebagai bahan rujukan bagi peneliti selanjutnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Abat, Erjati. *Magnet Kepemimpinan Kepala Madrasah terhadap Kinerja Guru*. Jakarta: Pt Gramedia, 2017.
- Abdau, Muhammad Faishol. *Membangun Strategi Lembaga Pendidikan dalam Pendidikan Karakter*. Surabaya: CV Global Aksara Press, 2021.
- Achmad, R Willya, and Yulianah. *Metodologi Penelitian Sosial*. Batam: CV Rey Media Grafika, 2022.
- Adam, Haryati Kahar Duna. "Meningkatkan Kompetensi Guru dalam Menyusun Administrasi Penilaian Melalui Penerapan Supervisi Akademik di SD Negeri 01 Wanggarasi." *Jurnal Ideas Publishing* 06, no. 1 (2019).
- Adul, Majir, and Fransiskus Nendi. "Peran Manajer Kepala Sekolah dalam Mengelola Ekstrakurikuler Kurikulum 2013." *EJURNAL IMEDTECH* 2, no. 1 (2018).
- Aini, Nurul, Ibnu Naskin, and Zumrotul Bariroh. *Montase dan Pembelajaran*. Ponorogo: Uwais Inspirasi Indonesia, 2018.
- Ajefri, Feska. "Efektifitas Kepemimpinan dalam Manajemen Berbasis Madrasah." *Jurnal Kependidikan Islam* 7, no. 2 (2017).
- Alawiyah, Faridah. "Pendidikan Madrasah di Indonesia." *Jurnal Aspirasi* 5, no. 1 (2014).
- Alfarina, Ria, and Nur Widiasmara. "Tinjauan Naratif Konseling Islam dalam Menangani Bullying yang Berdampak terhadap Kesehatan Mental pada Siswa di Sekolah." *Psychology Science* 2, no. 3 (2022).
- Alfarisi, Salman. "Analisis Pengembangan Komponen Kurikulum Pendidikan Islam di Madrasah Diniyah." *Rayah Al-Islam* 4, no. 02 (2020).
- Ambarwati. *Metode Penelitian Kualitatif*. Pati: CV Al Qalam Media Lestari, 2022.
- Ambiya, Muhamad Said, Ahmad Syukri, and Kasful Anwar US. *Manajemen Kepala Maadrasah*. Yogyakarta: K-Media, 2021.
- Aminah, Siti. "Komunikasi Pemimpin dalam Strategi Positioning Guna Meningkatkan Daya Saing PTI." *Indonesian Journal of Islamic Communication* 1, no. 1 (2018).
- Amirudin, Muhamad Faizul. "Hubungan Pendidikan dan Daya Saing Bangsa." *BELAJEA: Jurnal Pendidikan Islam* 4, no. 1 (2019).
- Amruddin, Itha Leanni Muskananfola, Erna Febriyanti, Atik Badi'ah, Fance Roynaldo Pandie, and Maria Yusintha Goa. *Metodologi Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*. Bandung: CV Media Sains Indonesia, 2022.
- Anis, Ashwar, and Raden Arief Wibowo. "Produk Unggulan sebagai Daya Saing Daerah Studi Pengembangan UKM di Kabupaten Brebes." *JIFA (Journal of Islamic Finance and Accounting)* 1, no. 2 (2018).
- Anisa, Fitriana. "Peran Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kompetensi Profesional Guru di MAN 1 Pesisir Barat." Skripsi, UIN Raden Intan Lampung, 2022.

- Arifin, Muhammad, and Elfrianto. *Manajemen Pendidikan Masa Kini*. Medan: Umsu Press, 2021.
- As'ad, Ali, Muhammad Natsir, and Ahmad Ali Munir. "Dinamika Madin Takmiliah di Kabupaten Jepara." *Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar* 4, no. 2 (2018).
- Aulia, Rizki Izefti. "Pengaruh Manajemen Strategi Pendidikan dalam Meningkatkan Mutu dan Daya Saing." *Edukatif: Jurnal Ilmu Pendidikan* 3, no. 4 (2021).
- Bafadal, Ibrahim. *Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan Berbasis Sekolah, Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah Dasar Dari Sentralisasi Menuju Desentralisasi*. Jakarta: PT Bumi Aksara, 2012.
- Basit, Abdul. *Recovery Mutu Madrasah*. Malang: Inteligencia Media, 2022.
- Bastian, Adolf, and Yasin. *Kepemimpinan Pendidikan Kepala Sekolah di Era 5.0*. Bandung: Media Sains Indonesia, 2022.
- Cahyani, Intan Dwi, and Karwanto. "Peran Kepala Sekolah sebagai Manajer dalam Upaya Peningkatan Kompetensi Guru di SMA Unggulan Amanatul Ummah Surabaya." *Jurnal Manajemen Pendidikan* 2, no. 2 (2015).
- Cahyo, Arif Nur. "Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) Pendidikan dalam Meningkatkan Daya Saing SDIT AR-Rahmah, Pacitan." *Muslim Heritage* 1, no. 2 (2017).
- Cahyono, Budi Tri. *Student Wellbeing dalam Seleksi Calon Kepala Sekolah*. Banten: Pascal Books, 2021.
- Daulay, Haidar Putra. *Pendidikan Islam di Indonesia*. Jakarta: Kencana, 2019.
- Dewi, Bilqisti. "Peran Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Program Unggulan Madrasah." *Jurnal Isema : Islamic Educational Management* 3, no. 1 (2018).
- Dewi, Luh Komang Candra, i Made Wadana, Ni Nyoman Kerti Yasa, and I Putu Gde Sukaatmadja. *Entrepreneurial Marketing, Customer, Relationship, Inovasi Produk, dan Daya Saing*. Bandung: Media Sains Indonesia, 2021.
- Dina, and Umi Rohmah. "Strategi Pengembangan Program Tahfidz dalam Meningkatkan Daya Saing di Madrasah Diniyah (Studi Kasus di Madrasah Diniyah Al-Bazariyyah Tempursari Wungu Madiun)." *Excelencia: Journal of Islamic Education & Management* 1, no. 01 (2021).
- Duryat, Masduki. "*Dewa*" *Mengabdikan untuk Negeri*. Yogyakarta: CV Budi Utama, 2020.
- Falah, Anta Ibnul, and Agus Heruanto Hadna. "Problematika Pendidikan Masa Pandemi di Indonesia Pada 3-T (Tertular, Tertinggal, dan Terdepan)." *Jurnal Pendidikan Dan Kebudayaan* 7, no. 2 (2022).
- Fauzi, Anis, and Cecep Nikmatullah. "Pelaksanaan Pendidikan Madrasah Diniyah di Kota Serang." *Jurnal Pendidikan Dan Kebudayaan* 1, no. 2 (2016).
- Fauzian, Rinda. *Madrasah Diniyah Studi tentang Kontribusi Madrasah Diniyah Di Era Global*. Bandung: Penerbit Alfabeta, 2018.
- Fiantika, Feny Rita, Mohammad Wasil, Sri Jumiyati, Leli Honesti, Sri Wahyuni, Erland Mouw, Jonata, et al. *Metodelogi Penelitian Kualitatif*. Padang: PT Global Eksekutif Teknologi, 2022.

- Fitrah, Muh., and Luthfiyah. *Metodologi Penelitian: Penelitian Kualitatif, Tindakan Kelas & Studi Kasus*. Sukabumi: CV Jejak, 2017.
- Gafur, Abdul. *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Strategi Meningkatkan Etos Kerja Guru Pendidikan Agama Islam*. Sidoarjo: Nizamia Learning Center, 2020.
- Gainau, Maryam B. *Pengantar Metode Penelitian*. Sleman: Penerbit PT Kanisius, 2016.
- Gultom, Fadly Mart. *Kebijakan Pendidikan Keagamaan Islam di Indonesia*. Sleman: CV Budi Utama, 2012.
- Gunawaan, Ari. "Peran Kepala Madrasah dalam Pembinaan Profesionalisme Guru." *Journal of Humanities and Social Sciences* 2, no. 1 (2021).
- Haekal, Widji Astuti, Wahyudi. Muhammad Ali, and Rahmad Azazi Rhomantoro. *Manajemen Strategik*. Malang: CV Literasi Nusantara Abadi, 2021.
- Hamdan. *Model Pengembangan Kurikulum Pendidikan Kegamaan (Diniyah) Berbasis Standar Pendidikan*. Yogyakarta: Zahir Publishing, 2022.
- Hanifah. *Implementasi Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran*. Malang: CV Literasi Nusantara Abadi, 2022.
- Harahap, Sri Belia. *Strategi Penerapan Metode Ummi dalam Pembelajaran Al-Qur'an*. Surabaya: Scopindo Media Pustaka, 2020.
- Hardani. *Metode Penelitian Kualitatif & Kuantitatif*. Yogyakarta: Penerbit Pustaka Ilmu, 2020.
- Haryono, Siswoyo. *Metodologi Penelitian Manajemen Teori dan Aplikasi*. Badan Penerbit PT. Intermedia Personalia Utama, 2012.
- Hayati, Ni'matul. "Peran Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru Mata Pelajaran Pendidikan Agama Islam di MTS Al-Banawa Sikur." Skripsi, UIN Mataram, 2022.
- Helaluddin, Nyayu Lulu Nadya, and Di'amah Fitriyyah. *Bahasa Indonesia*. Malang: Inara Publisher, 2022.
- Hendrawan, Budi, Rahmat Permana, and Mohammad Fahmi Nugraha. *Panduan Penulisan Skripsi*. Tasikmalaya: Edu Publisher, 2019.
- Herman, Tunga Bhimadi Karyasa, Ni Desak Made Santi Diwyarthi, and I Wayan Adi Pratama. *Inovasi Pendidikan*. Tengah Padang: PT Global Eksekutif Teknologi, 2022.
- Hidayat, Ujang Syarip. *Mewujudkan Sekolah Unggul melalui Kompetensi Kewirausahaan Kepala Sekolah*. Solok: PT Insan Cendekia Mandiri, 2022.
- Huda, Muchlish. "Tugas Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Manajemen Berbasis Sekolah." *Journal for Islamic Studies* 1, no. 2 (2018).
- Husaini, Usman. *Manajemen: Teori, Praktek dan Riset Pendidikan*. Yogyakarta: Bumi Aksara, 2009.
- Ikwandi, Muhammad Ripin. "Peran Madrasah Diniyah dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Agama di MI Raudlotul Islamiyah, Sawocangkring, Wonoayu, Sidoarjo." *Edusiana: Jurnal Manajemen Dan Pendidikan Islam* 4, no. 1 (2017).
- Irwan, Mahfuzi, Rosdiana, and Nainggolan. *Kapita Selektta Pendidikan Masyarakat*. Madiun:

- CV Bayfa Cendekia Indonesia, 2022.
- Istikomah, Istikomah. "Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru." *NUR EL-ISLAM : Jurnal Pendidikan Dan Sosial Keagamaan* 5, no. 2 (2018): 26–53.
- Istiyani, Dwi. "Tantangan dan Eksistensi Madrasah Diniyah sebagai Entitas Kelembagaan Pendidikan Keagamaan Islam di Indonesia." *Jurnal Pendidikan Islam* 2, no. 1 (2017).
- Jahari, Jaja, and Rusdiana. *Kepemimpinan Pendidikan Islam*. Bandung: Yayasan Darul Hikam, 2020.
- Jelantik, Ketut. *Menjadi Kepala Sekolah yang Profesional Panduan Menuju PKKS*. Yogyakarta: CV Budi Utama, 2015.
- Juhji, Febrianty, Nurhana Marantika, Rendra Gumilar, Lisa Palindih, Apud, Hastuti Marlina, Abdul Kholik, and Opan Arifudin. *Manajemen Humas Sekolah*. Bandung: Widina Bhakti Persada Bandung, 2020.
- Jumrizal. *Pembaharuan Pendidikan Madrasah Guna Menyikapi Kemajuan Global*. Ponorogo: Uwais Inspirasi Indonesia, 2022.
- Kadarsih, Inge, Sufyarma Marsidin, Ahmad Sabandi, and Eka Asih Febriani. "Peran dan Tugas Kepemimpinan Kepala Sekolah di Sekolah Dasar." *Jurnal Ilmu Pendidikan* 2, no. 2 (2020).
- Kaharuddin. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Bima: Pustaka Pecerah, 2021.
- Kanti, Eka Aditya Nur. "Upaya Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Daya Saing." Skripsi, IAIN Ponorogo, 2019.
- Khoiruman, Azam. "Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MAN Pacitan." Skripsi, IAIN Ponorogo, 2018.
- Kholik, Nur, Mustakim, Willy Radinal, Asis Wahyudi, Triana Rosalina Noor, and Rizqi Rahayu. *Nur Kholik et Al., Potret Pendidikan dan Guru di Masa Pandemi Covid-19*. Tasikmalaya: Edu Publisher, 2020.
- Kurnali. *Kapita Selekta Pendidikan*. Yogyakarta: CV Budi Utama, 2020.
- Kurniawan, Andri, Afdhal, Sukarman Purba, Elihami, Novita Maulidya Jalal, and Sri Sarjana. *Pengelolaan Pendidikan*. Padang, 2022.
- Kurniawan, Andri, Ramlan Mahmud, Zahra Rahmatika, and Muhammad Mustofa. *Dasar-Dasar Ilmu Pendidikan*. Sumatera Barat: PT Global Eksekutif Teknologi, 2022.
- Kurniawan, Syamsul. *Pendidikan Karakter di Sekolah*. Yogyakarta: Penerbit Samudra Biru, 2017.
- Kusmaduni, Fati'ah. *Manajemen Sumber Daya Manusia di Lembaga Pendidikan Islam*. Yogyakarta: Garudhawaca, 2022.
- Kusman, and Novebri. *Manajemen dan Supervisi Pendidikan Islam*. Sumatera Utara: Medina Publisher, 2021.
- Lie, Darwin, Iman Sidik Nusannas, I Nengah Aristana, Marto Silalahi, I Putu Suarnaya, Prima Yustitia Nurul Islami, Iwan Henri Kusnadi, et al. *Perencanaan dan Pengembangan SDM*. Bandung: CV Media Sains Indonesia, 2022.

- Lubis, Joharis, and Haidir. *Administrasi dan Perencanaan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenadamedia Group, 2019.
- Lutfhi, Rois. "Evaluasi Kebijakan Full Day School Terhadap Eksistensi Madrasah Diniyah." *E-Jurnal, Cakrawala: Studi Manajemen Pendidikan Islam dan Studi Sosial* 4, no. 1 (2020).
- Machali, Imam, and Ara Hidayat. "The Handbook Of Education Management," 190. Jakarta: KENCANA, 2016.
- Mahmud, Hilal. *Administrasi Pendidikan*. Makassar: Aksara Timur, 2015.
- Malingkas, Melky. *Servant Leader*. Pasman: CV Azka Pustaka, 2022.
- Mamik. *Metodologi Kualitatif*. Sidoarjo: Zifatama Publisher, 2015.
- Mardayanti, M, and A Muttaqin. "Strategi Pemasaran Madrasah Diniyah dalam Upaya Meningkatkan Jumlah Murid (Studi Kasus Madrasah Diniyah Darul Ulum Mangunsuman)." *El-Wasathiya: Jurnal Studi ...* 7 (2019).
- Marhawati, Besse. *Kepemimpinan Pendidikan*. Yogyakarta: CV Budi Utama, 2021.
- Marmoah, Sri. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan Teori Dan Praktek*. Yogyakarta: CV Budi Utama, 2012.
- Masriah, Cindy Choalensia, Damien Hugo Heriyando, and Pradita University. "Analisis Kerentanan Antara Hubungan Pelaku dan Korban Kekerasan Seksual pada Anak Dalam Perspektif Ham." *Jurnal Kajian Kontemporer Hukum Dan Masyarakat* 1, no. 1 (2022).
- Maulidayani, Novita Sari, and Khairul Anwar. *Manajemen Madrasah Diniyah Takmiliah Awaliyah (MDTA)*. Medan: CV. Pusedikra Mitra Jaya, 2022.
- Midangsi, Nyoman. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dasar di Masa Pandemi*. Bandung: Nilacakra, 2021.
- Muallimah, and Yusuf. *Diskriminasi Gender dalam Promosi Jabatan*. Pasaman Barat: CV Azka Pustaka, 2022.
- Muhaimin. *Manajemen Pendidikan*. Jakarta: Prenadamedia Group, 2015.
- Mujahidin. *Manajemen Kepemimpinan Kepala Madrasah*. Solok: PT Insan Cendekia Mandiri, 2022.
- Mundiri, Akmal. *Kepemimpinan Dan Etos Kerja di Lembaga Pendidikan Islam*. Pamekasan: Duta Media Publishing, 2019.
- Munir, M. "Strategi Membangun Brand Image Lembaga Pendidikan." *INTIZAM: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 5, no. 2 (2022).
- Muslihat. *Kepala Madrasah Pada PKKM*. Yogyakarta: CV Budi Utama, 2020.
- Nizah, Nuriyatun. "Dinamika Madrasah Diniyah." *Jurnal Penelitian Pendidikan Islam* 11, no. 1 (2016).
- Noer, Salman M. *Manajemen dan Kepemimpinan Sekolah Muhammadiyah*. Sumatera Barat: CV Azka Pustaka, 2022.
- Nugroho, Puspo, Yohanes Uumbu Lede, Puji Chirstiani, and Hayatun Sabariah. *Supervisi*

- Pendidikan*. Pasaman Barat: CV Azka Pustaka, 2022.
- Pamuji, Gatot. "Peran Kepala Sekolah dalam Supervisi Internal Bagi Peningkatan Profesionalitas Guru." *Jurnal Kependidikan* 8, no. 1 (2020).
- Pramudyo, Anung. "Implementasi Manajemen Kepemimpinan dalam Pencapaian Tujuan Organisasi." *JBMA* 2, no. 2 (2013).
- Prihantini, Kadiyo, Novita Sariyani, Rizqi Rahayu, Alwi Hilir, Sofyan, Puji Winarti, et al. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Tasikmalaya: Edu Publisher, 2020.
- Prihantini, Tasdin Tahrim, Firman Patawari, Maria Kanusta, Rani Febriyanni, Ali Nahrudin Tanal, Alinurdin, Kadiyo, and Heriadi. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Tasikmalaya: Edu Publisher, 2020.
- Purwanto, Anim. *Konsep Dasar Penelitian Kualitatif: Teori dan Contoh Praktis*. Lombok: Pusat Pengembangan Pendidikan dan Penelitian Indonesia, 2022.
- . *Konsep Dasar Penelitian Kualitatif*. Lombok: Pusat Pengembangan Pendidikan dan Penelitian Indonesia, 2022.
- Purwanto, M Ngalim. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2009.
- Qomar, Mujamil. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Malang: Inteligencia Media, 2022.
- Qurrota A'yun, Andi Hafizah. *Analisis Data Penelitian Kualitatif*. Makassar: Aksara Timur, 2012.
- Rachman, Fathor. *Modernisasi Manajemen Pendidikan Islam*. Yogyakarta: IRCiSoD, 2021.
- Raco, J. R. *Metode Penelitian Kualitatif: Jenis, Karakteristik dan Keunggulannya*. Jakarta: Grafindo, 2008.
- Rezeki, Sri. *Membangun Citra Lembaga Perguruan Tinggi*. Bandung: Nilacakra Publishing House, 2021.
- Rizkia, Nanda Dwi, Jumanah, Mochammad Arief Hermawan Sutoyo, Helfi Nolia, M. Miftach Fakhri, and Lince Bulutoding. *Metodologi Penelitian*. Bandung: CV Media Sains Indonesia, 2022.
- Robiatul Adawiyah, Yunus Setyo Wibowo, and Yuyun Kartika. "Pendidikan Yang Berdaya Saing." *Prosiding Seminar Nasional Pendidikan FKIP Untirta* 1, no. 2 (2017).
- Rofiq, Nafiur. *Potret Kebijakan Pendidikan Diniyah*. Yogyakarta: Absolute Media, 2011.
- Roosinda, Fitria Widiyani, Ninik Sri Lestari, A A Gde Setia Utama, Hastin Umi Anisah, and Dkk. *Metode Penelitian Kualitatif*. Yogyakarta: Zahir Publishing, 2021.
- Rosdiana, Erika, Thesalonika, Fadhilah Syam, Nanda Ayu Setiawati, Azizan, Rinci Simbolon, and Rosina Zahara. *Kepemimpinan Masa Depan*. Surabaya: CV Global Aksara Press, 2022.
- Rostikawati, Dian. *Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Surabaya: Cipta Media Nusantara, 2022.
- Rusdiana, and Abdul Kodir. *Pengelolaan Madrasah Diniyah Kontemporer*. Bandung: Yayasan Darul Hikam, 2022.

- Rusdiana, and Nasihudin. *Kesiapan Manajemen Akreditasi Institusi Perguruan Tinggi*. Bandung: Pusat Penelitian dan Penerbitan Lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat, 2019.
- Safitri, Aini. *Manajemen Kepala Sekolah*. Medan: CV Scientific Corner Publishing, 2021.
- Safitri, Nurul Annisa, and Darsinah. "Peran Manajerial Kepala Sekolah Dasar dalam Meningkatkan Kreativitas Pembelajaran Bagi Guru." *Jurnal Islamic Education Manajemen* 7, no. 2 (2022).
- Salam, Safrin, Nurwita Ismail, Faharudin, Nuragifah Taheriah, Sulaiman, Erni Dwita Silambi, Shinta Nurhidayati Salam, and Rosnida. *Perkembangan Filsafat Hukum Kontemporer*. Sidoarjo: Zifatama Jawara, 2020.
- Salim, Nur Agus. "Peningkatan Efektivitas Pengelolaan Sekolah melalui Penguatan Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah." *Jurnal Manajemen Dan Supervisi Pendidikan* 2, no. 1 (2017).
- Santoso, Puji. *Peran Kepala Madrasah dalam Peningkatan Kompetensi Pedagogik Guru*. Skripsi. Ponorogo, 2018.
- Setiyadi, Bradley. *Supervisi dalam Pendidikan*. Grobogan: CV Sarnu Untung, 2020.
- Sidiq, Umar, and Moh. Miftachul Choiiri. *Metode Penelitian Kualitatif di Bidang Pendidikan*. Ponorogo: CV Nata Karya, 2019.
- Sidiq, Umar, and Khoirussalim. *Kepemimpinan Pendidikan*. Ponorogo: CV Nata Karya, 2021.
- Simangunsong, Melati, Dwi Hermayani, and Ananda Jati Nuraini. "Perlindungan Hukum terhadap Korban Pelecehan Seksual di Pondok Pesantren yang Terjadi di Kota Balikpapan" 4, no. September (2022).
- Sirait, Jumaria. *Komitmen Kepala Sekolah dalam Pengelolaan Sekolah*. Pekalongan: PT Nasya Expanding Management, 2021.
- Siswanto, Edy, Laily Hidayati, Lily Nurulia, Hartuti, and Dede Hadiansah. *Supervisi Pendidikan*. Semarang: UNNES Press, 2021.
- Siyoto, Sandu, and M. Ali Sodik. *Dasar Metodologi Penelitian*. Sleman: Literasi Media Publishing, 2015.
- Slameto. *Evaluasi Pendidikan*. Jakarta: PT Bina Aksara, 1998.
- Sonia, Nur Rahmi. "Supervisi Pengembangan Mutu Pendidikan Tinjauan Konsep Developmental Supervision Glickman." *Journal of Islamic Education Management* 3, no. 1 (2022).
- Suarsana, Nyoman. *Menjadi Sosok Kepala Sekolah Inspiratif*. Jakarta: Spasi Media, 2020.
- Sugiyono. *Metodelogi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R & D*. Bandung: PT Alfabeta, 2017.
- Sujaryanto, Heru, Tambah Surahman Amin, and Ismail Suardi Wekke. *Model Kepemimpinan Kepala Madrasah untuk Membentuk Karakter Islami Siswa*. Indramayu: CV Adanu Abimata, 2021.
- Suryani, Cut. "Implementasi Supervisi Pendidikan dalam Meningkatkan Proses Pembelajaran di Min Sukadamai Kota Banda Aceh." *Jurnal Ilmiah Didaktika* 16, no. 1 (2015).

- Susanto, and Masri Sareb Putra. *60 Management Gems*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2010.
- Sutopo, H. B. *Metodelogi Penelitian Kualitatif: Dasar Teori Dan Terapannya dalam Penelitian*. Jakarta: Sebelas Maret University, 2002.
- Sutrisno Budi. “Antisipasi Era Kepemimpinan Kewirausahaan Kepala Sekolah dan Implikasinya Bagi Pembekalan Alumnus pada Prodi Pendidikan Akuntansi.” *Jurnal Pendidikan Ilmu Sosial* 27, no. 2 (2017).
- Sutrisno, Wiriadi, and Suwiryoko. “Analisis Pengaruh Edupreneurship dan Mentoring terhadap Peningkatan Daya Saing Lulusan Perguruan Tinggi.” *Research and Development Journal of Education* 5, no. 1 (2018).
- Tasmin, Muntari, and Sukardi. “Supervisi Akademik oleh Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru.” *Jurnal Ilmia Profesi Pendidikan* 6, no. 1 (2021).
- Tholkhah, Imam. “Strategi Peningkatan Daya Saing Madrasah; Studi Kasus Madrasah Ibtidaiyah Negeri Madiun.” *Strategi Peningkatan Daya Saing Madrasah Studi Kasus Madrasah Ibtidaiyah Negeri Madiun* 14, no. 241–260 (2016).
- Umarti, and Hengki Wijaya. *Analisis Data Kualitatif*. Makassar: Sekolah Tinggi Theologia Jaffray, 2020.
- Unayah, Nunung, and Muslim Sabarisman. “Fenomena Kenakalan Remaja dan Kriminalitas.” *Jurnal Sosio Informa* 1, no. 02 (2015).
- Usman, Nasir, and Murniati. *Pengantar Manajemen Pendidikan*. Jakarta: AnImage, 2019.
- Wahjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada, 2011.
- Wijaya, Candra, and Rahmat Hidayat. *Manajemen Kinerja*. Medan: CV Pusdikra Mitra Jaya, 2022.
- Wijaya, David. *Pemasaran Jasa Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara, 2016.
- Yayat. *Model Supervisi Akademik Peningkat Kemampuan Guru Dalam Mengembangkan RPP Terpadu*. Semarang: CV. Pilar Nusantara, 2020.
- Yusuf, Muhammad, and Lukman Daris. *Analisis Data Penelitian*. Bogor: PT Penerbit IPB Press, 2018.
- Yusuf, Muri. *Metode Penelitian: Kuantitatif, Kualitatif, dan Penelitian Gabungan*. Jakarta: Kencana, 2017.
- Zebua, Ali M, Lias Hasibuan, Fitriyani, Musli, Ulil Azmi, Eri Deka Gustiar, Yuni Fitri, et al. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Riau: Dotplus Publisher, 2022.