
STRATEGI KEPALA SEKSI PENDIDIKAN MADRASAH DALAM MENINGKATKAN KOMPETENSI KEPALA MADRASAH ALIYAH SWASTA

Ahmad Seno Aji

Manajemen Pendidikan Islam, Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan, Universitas Islam Maulana

Malik Ibrahim Malang, Indonesia

aahmadseno@gmail.com

ABSTRACT

This study aims to describe the strategy of the Head of Madrasah Education Section in improving the competence of the head of Private Aliyah Madrasah (MAS) in the Ministry of Religious Affairs of Pasuruan Regency, which includes planning, implementation, and supporting and inhibiting factors. The research approach used is qualitative with the type of case study. Data collection techniques were conducted through observation, in-depth interviews, and documentation. Data analysis adapted the Miles, Huberman and Saldana model, while data validity was obtained through triangulation of sources and methods. The results showed that the Head of Madrasah Education Section has systematically designed strategies through the preparation of programs to improve the competence of madrasah heads, such as seminars, technical guidance, and mentoring. This effort received support from the office leadership and related stakeholders. However, the implementation of the strategy faced challenges such as low participation from some private madrasahs and slow achievement of competency improvement targets. To overcome this, steps were taken such as improving communication, strengthening synergies between institutions, and encouraging collective commitment. In conclusion, the strategies implemented were quite effective although they still needed strengthening in terms of implementation and participation. Future research is recommended to explore technology-based approaches or digitalization in training and mentoring madrasah heads to increase the effectiveness and reach of the programKeywords: Achievement management, academic, non-academic

Keywords: Leadership, Strategy, Madrasah Principal Competence

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan strategi Kepala Seksi Pendidikan Madrasah dalam meningkatkan kompetensi kepala Madrasah Aliyah Swasta (MAS) di lingkungan Kementerian Agama Kabupaten Pasuruan, yang mencakup perencanaan, pelaksanaan, serta faktor pendukung dan penghambatnya. Pendekatan penelitian yang digunakan adalah kualitatif dengan jenis studi kasus. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi. Analisis data mengadaptasi model Miles, Huberman, dan Saldana, sedangkan validitas data diperoleh melalui triangulasi sumber dan metode. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepala Seksi Pendidikan Madrasah telah merancang strategi secara sistematis melalui penyusunan program peningkatan kompetensi kepala madrasah, seperti seminar, bimbingan teknis, dan

pendampingan. Upaya ini mendapat dukungan dari pimpinan kantor dan stakeholder terkait. Namun demikian, pelaksanaan strategi dihadapkan pada tantangan seperti rendahnya partisipasi dari beberapa madrasah swasta dan lambatnya pencapaian target peningkatan kompetensi. Untuk mengatasi hal tersebut, dilakukan langkah-langkah seperti peningkatan komunikasi, penguatan sinergi antar lembaga, dan dorongan terhadap komitmen kolektif. Kesimpulannya, strategi yang diterapkan cukup efektif meskipun masih memerlukan penguatan dari sisi implementasi dan partisipasi. Penelitian selanjutnya direkomendasikan untuk mengeksplorasi pendekatan berbasis teknologi atau digitalisasi dalam pelatihan dan pendampingan kepala madrasah guna meningkatkan efektivitas dan jangkauan program

Kata-Kata Kunci: Manajemen prestasi, akademik, non akademik

Kata- Kata Kunci : Strategi, Kepemimpinan, Kompetensi Kepala Madrasah

PENDAHULUAN

Kompetensi merupakan terminologi yang umum dijumpai dalam lingkup pendidikan, khususnya sejak jenjang sekolah dasar, di mana konsep kompetensi inti dan kompetensi dasar sering kali dibahas dalam konteks kurikulum. Kompetensi inti mengacu pada keterampilan mendasar yang harus dikuasai oleh peserta didik di berbagai tingkatan pendidikan dan mata pelajaran (Kemendikbud, 2016). Keberhasilan dalam menguasai kompetensi tersebut menjadi semakin krusial ketika individu memasuki dunia kerja, karena kompetensi menjadi prasyarat esensial untuk pelaksanaan tugas dan tanggung jawab secara optimal (Spencer & Spencer, 1993). Istilah kompetensi berasal dari bahasa Inggris, yaitu *competence* atau *competency*, yang merujuk pada kemampuan seseorang dalam menjalankan suatu pekerjaan secara efektif. Namun, secara lebih luas, kompetensi mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang terintegrasi dalam pelaksanaan tugas tertentu (Boyatzis, 1982).

Beberapa penelitian terdahulu telah menyoroti pentingnya kompetensi kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan. Misalnya, penelitian oleh Mujtahid (2020) menekankan bahwa kompetensi kepemimpinan kepala madrasah sangat memengaruhi kualitas pembelajaran dan manajemen sekolah. Sementara itu, studi dari Suryadi & Sari (2019) mengungkapkan bahwa pelatihan dan pendampingan yang berkelanjutan merupakan faktor krusial dalam pengembangan kompetensi kepala madrasah. Penelitian iri menempati posisi yang strategis karena secara spesifik mengkaji strategi Kepala Seksi Pendidikan Madrasah di lingkungan Kementerian Agama Kabupaten Pasuruan dalam meningkatkan kompetensi kepala Madrasah Aliyah Swasta (MAS), sebuah aspek yang belum banyak disentuh secara mendalam dalam konteks kelembagaan daerah. Kebaruan dari penelitian ini terletak pada fokusnya terhadap dinamika strategi, faktor penghambat dan pendukung, serta pendekatan sinergis antar pemangku kepentingan, yang belum banyak dijadikan objek kajian dalam literatur sebelumnya.

Definisi kompetensi dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) mengacu pada kemampuan atau otoritas untuk menetapkan keputusan. Seseorang dianggap memiliki kompetensi jika mampu dan berwenang untuk membuat keputusan atau menentukan suatu hal. Perspektif Undang-Undang dan lembaga-lembaga menegaskan bahwa kompetensi kerja mencakup kemampuan individu, melibatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Dengan demikian, kompetensi melibatkan

kombinasi aspek pengetahuan, keterampilan, dan karakter pribadi, yang berkontribusi pada peningkatan kinerja dan sukses organisasi.

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

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

Secara umum kompetensi dapat digambarkan sebagai berikut: 1) Kemampuan yang diharapkan untuk melaksanakan usaha atau pekerjaan, yang bergantung pada informasi, kemampuan, dan sikap kerja keras sesuai dengan norma kerja yang diperlukan. 2) Mencakup beberapa komponen, antara lain perspektif karakter, dominasi informasi dan kemampuan, kapasitas inovatif, dan perilaku kerja. 3) Dalam setting instruktif, kapabilitas mencakup kapasitas, kemampuan, dan akhlak skolastik yang diharapkan mampu menghadapi kesulitan di masa depan dan membentuk watak peserta didik sehingga mampu menjadi manusia yang bermoral dan bermoral. 4) Dalam dunia kerja, kompetensi mencakup keahlian teknis, keterampilan hubungan antar pribadi, dan etika kerja yang positif.

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

Sistem pendidikan Indonesia mengenal dua jenis lembaga pendidikan Islam setingkat sekolah menengah atas, yaitu Madrasah Aliyah Negeri (MAN) dan Madrasah Aliyah Swasta (MAS). Keduanya memiliki karakteristik yang berbeda dalam hal pengelolaan dan pendanaan. MAN berada di bawah naungan langsung Kementerian Agama, mengikuti kurikulum pemerintah, dan mendapat pendanaan dari negara. Tenaga pendidiknya

umumnya berstatus Aparatur Sipil Negara, dengan fasilitas yang cenderung lebih lengkap dan seragam. Di sisi lain, MAS didirikan oleh pihak swasta dan memiliki fleksibilitas lebih dalam pengembangan kurikulum, meski tetap mengacu pada standar nasional. Pendanaannya berasal dari masyarakat atau yayasan, dengan kualitas dan fasilitas yang bervariasi.

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

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

Pemahaman dan penerapan strategi menjadi kunci keberhasilan seorang pemimpin. Strategi yang efektif memungkinkan pemimpin untuk mengoptimalkan sumber daya dan potensi organisasi dalam mencapai tujuan. Kemampuan seorang pemimpin dalam merumuskan dan mengimplementasikan strategi yang tepat sangat memengaruhi arah dan kesuksesan organisasi yang dipimpinnya. Seorang pemimpin hendaknya mengambil keputusan terbaik dari berbagai alternatif untuk menyelesaikan masalah yang dihadapi. Dalam perspektif Islam, pemimpin diibaratkan sebagai ujung tombak yang mengarahkan umatnya. Kesuksesan sebuah organisasi akan lebih mudah dicapai jika pemimpinnya memiliki pengetahuan dan keterampilan untuk menginspirasi anggotanya dalam memperjuangkan tujuan bersama.

Kepemimpinan merupakan aspek krusial dalam mengarahkan suatu organisasi menuju pencapaian tujuannya. Seorang pemimpin yang efektif tidak hanya mampu memberikan arahan, tetapi juga menginspirasi dan memotivasi anggotanya untuk berkinerja optimal. Dalam konteks birokrasi pemerintahan, kepemimpinan yang baik dapat mendorong terciptanya pelayanan publik yang berkualitas dan pembangunan yang berkelanjutan. Salah satu instansi pemerintah yang memiliki peran penting di tingkat kabupaten adalah Kantor Kementerian Agama. Di Kabupaten Pasuruan, lembaga ini bertanggung jawab atas berbagai urusan keagamaan dan pendidikan berbasis agama. Dengan cakupan tugas yang luas, kantor ini dituntut untuk memiliki struktur organisasi yang efektif dan kepemimpinan yang handal guna memastikan terlaksananya program-program yang telah direncanakan dengan baik.

Di bawah naungan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Pasuruan, terdapat Seksi Pendidikan Madrasah yang memiliki peran vital dalam mengembangkan dan meningkatkan kualitas pendidikan Islam di wilayah tersebut. Kepala Seksi Pendidikan Madrasah Kabupaten Pasuruan memiliki tanggung jawab besar dalam mengelola dan mengawasi jalannya pendidikan madrasah, mulai dari tingkat ibtidaiyah hingga aliyah. Tugas ini mencakup

berbagai aspek, termasuk pengembangan kurikulum, peningkatan kompetensi tenaga pendidik, dan penyediaan sarana prasarana pendidikan yang memadai. Melihat pentingnya peran Kepala Seksi Pendidikan Madrasah dalam meningkatkan kualitas pendidikan di Kabupaten Pasuruan, peneliti tertarik untuk menggali lebih dalam mengenai strategi yang diterapkan dalam meningkatkan kompetensi kepala madrasah. Fokus utama penelitian ini adalah pada kepala Madrasah Aliyah swasta, mengingat dominasi sektor swasta dalam lanskap pendidikan madrasah di kabupaten ini.

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

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

KAJIAN LITERATUR

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

Pertama, karya Rizky Wahyu Pratama tahun 2019. Penelitian ini mengenai upaya pengembangan kepala seksi pendidikan madrasah dalam meningkatkan kinerja kepala madrasah di lingkungan Kementerian Agama Kota Batu. Tujuannya adalah untuk mengungkapkan bagaimana perencanaan, pelaksanaan, dan hasil dari upaya tersebut. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Hasilnya mencakup perencanaan strategi pembinaan, pelaksanaan dengan metode pelatihan dan pendampingan, serta dampaknya terhadap peningkatan kompetensi kepala madrasah dan pemahaman mereka tentang kinerja tahun sebelumnya.

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

pandemi menggunakan pendekatan penelitian kualitatif, dengan menemukan beberapa strategi utama yang diimplementasikan

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

Keempat, penelitian dilakukan oleh Zainuddin dan Atim S pada Januari 2022. Penelitian ini mengkaji strategi kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi guru untuk peningkatan mutu pendidikan di Madrasah Aliyah Negeri 4 Jombang. Dengan menggunakan metode kualitatif dan pendekatan studi lapangan, peneliti mengumpulkan data melalui wawancara mendalam, observasi partisipan, dan dokumentasi. Tujuannya adalah mengetahui pemahaman, upaya, dan strategi kepala madrasah dalam mengembangkan kompetensi guru dan meningkatkan mutu pendidikan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala madrasah memiliki pemahaman mendalam tentang empat kompetensi guru (pedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional) dan menerapkan berbagai strategi seperti supervisi kelas, pelatihan guru, dialog antara guru dan kepala madrasah, serta optimalisasi peran guru BK untuk meningkatkan kompetensi guru dan mutu pendidikan.

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

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi kasus, yang bertujuan untuk memahami secara mendalam strategi Kepala Seksi Pendidikan Madrasah dalam meningkatkan kompetensi kepala Madrasah Aliyah Swasta di lingkungan Kementerian Agama Kabupaten Pasuruan. Peneliti terjun langsung ke lapangan untuk menggali data secara menyeluruh. Proses pengumpulan data dilakukan melalui tiga teknik utama, yaitu observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi.

Observasi dilakukan untuk mengamati secara langsung kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan oleh Kepala Seksi Pendidikan Madrasah serta interaksi dengan para kepala madrasah. Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur dengan informan utama seperti

Kepala Seksi Pendidikan Madrasah. Dokumentasi digunakan untuk mengumpulkan data sekunder berupa dokumen perencanaan program, laporan kegiatan, serta kebijakan internal yang mendukung program peningkatan kompetensi.

Analisis data dalam penelitian ini mengadaptasi model interaktif dari Miles, Huberman, dan Saldana, yang meliputi tiga tahapan utama: reduksi data (menyaring dan merangkum data yang relevan), penyajian data (menyusun data dalam bentuk narasi dan tabel tematik), dan penarikan kesimpulan serta verifikasi (menginterpretasi makna data untuk menjawab fokus penelitian). Untuk menjaga keabsahan data, peneliti menggunakan teknik triangulasi sumber (membandingkan data dari berbagai informan) dan triangulasi metode (membandingkan hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi). Dengan pendekatan ini, diharapkan hasil penelitian mampu memberikan gambaran menyeluruh dan mendalam mengenai strategi yang diterapkan serta tantangan yang dihadapi dalam peningkatan kompetensi kepala madrasah.

HASIL

Perencanaan Strategi Kepala Seksi Dalam Meningkatkan Kompetensi Kepala Madrasah.

Perencanaan adalah dasar yang sangat penting dalam mencapai tujuan. Terutama dalam manajemen strategi, perencanaan yang cermat dan terstruktur memberikan arah dan ketahanan saat menghadapi kompleksitas dan tantangan. Ketika sebuah program atau proyek mengalami masalah yang kompleks, perencanaan yang baik menjadi panduan yang memberikan kejelasan dan kerangka kerja untuk beradaptasi dengan cepat dan efektif terhadap setiap rintangan.

Oleh karena itu, pentingnya perencanaan yang matang tidak bisa diabaikan karena mampu mengurangi potensi kegagalan. Dengan perencanaan yang baik, potensi kesalahan dapat diantisipasi, risiko dapat dikelola, dan strategi penyesuaian dapat dipersiapkan, sehingga mengurangi dampak dari kemungkinan kegagalan. Dengan demikian, perencanaan yang hati-hati bukan hanya merupakan langkah awal tetapi juga menjadi pelindung dalam perjalanan menuju keberhasilan.

Melalui wawancara peneliti dengan kepala seksi pendidikan madrasah didapatkan informasi terkait bagaimana perencanaan strategi dalam meningkatkan kompetensi kepala madrasah, "...Dalam menentukan strategi kita mengadakan rapat koordinasi dengan melibatkan seluruh staf, pengawas, KKM, dan staf pendma bidang kurikulum. Kita mengkaji masukan dari berbagai pihak, mempertimbangkan sumber daya yang ada, serta mengevaluasi hasil PKKM dan kategori akreditasi lembaga. Dari proses ini, kita dapat memetakan kebutuhan pembinaan sesuai dengan kondisi masing-masing lembaga dan menetapkan strategi yang paling tepat dan efektif. Perlu diingat bahwa kategori akreditasi lembaga tidak lepas dari kualitas kepemimpinannya, sehingga aspek ini juga menjadi pertimbangan penting dalam perencanaan strategi dan pembinaan..." (Bustanul Arifin, 2024)

"...Proses perencanaannya ya gini, mengkaji data dari pengawas terkait kondisi madrasah dulu, mengidentifikasi kebutuhan pembinaan apa yang diperlukan, nah dari situ baru kita disusun program dan kegiatannya sesuai hasil kajian tadi,..." (Rafid Romadhon, 2024). Menurut Kepala Madrasah Aliyah Swasta Siti Chotimah, S.Psi. melalui wawancara yang dilakukan peneliti adalah "...sudah cukup baik. Mereka memetakan kebutuhan dulu, kemudian mengadakan berbagai program pembinaan yang sesuai.... (Siti Chotimah, 2024)

Pendapat-pendapat tersebut didukung oleh hasil observasi peneliti saat menghadiri kegiatan koordinasi rencana kerja di lokasi penelitian.



Gambar 4. 1 Koordinasi rencana kerja

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

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

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

Dengan demikian, strategi jangka panjang ditujukan untuk menjawab kebutuhan madrasah secara komprehensif dan berkelanjutan. Hal tersebut sesuai pada hasil wawancara peneliti dengan kasi pendma

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

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

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

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

“..Nanti strateginya yang udah kita rencanakan itu diimplementasikan dalam meningkatkan kompetensi kepala madrasah, khususnya kamad MA swasta dengan mempertimbangkan kondisi dan proyeksi perkembangan madrasahnya ke depan. Memang sejauh ini ya program yang kita adakan, khusus kamad MA swasta ada kurang lebih tiga program, tapi mungkin nanti ke depannya bakal ada program-program lain sesuai kebutuhan...”

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

Beberapa program pembinaan yang telah diberikan meliputi

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

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

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



Gambar 4. 2 Sarasehan Zero bullying

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

Temuan peneliti terkait evaluasi, kasi pendma mengatakan terkait tahapan evaluasi dan perbaikan hasil evaluasi dari hasil wawancara yaitu.: "...Evaluasi dilakukan setiap tahun dan 4 tahun sekali untuk melihat perkembangan dan capaian strategi yang dijalankan, Alhamdulillah, karena kita selalu memantau melalui pengawas ada perubahan dari sisi penilaian terhadap lemabag tersebut. Secara umumnya namanya obat itu kadang ada yang efektif kadang ada yang tidak, secara umum seperti itu..yaa tadi kita, kan pengawas punya binaan dari binaan itu kita tanya lembaga2 terutama dari sisi akreditasi yang, akreditasi kan bisa melihat akreditasi yang A yang B, kemudian kita lakukan strategi dengan cara pembedaan perlakuan dari masing2 kategori akreditasi tersebut. Misalkan yang A,b,c itu pembinaanya bagaimana. Ibaratnya treatmen kepasien itu kan obatnya tidak sama, antara sakit mata sakit kepala, ituka treatmennya berbeda. Perbaikan dalam evaluasi,

Alhamdulillah, karena kita selalu memantau melalui pengawas ada perubahan dari sisi penilaian terhadap lembaga tersebut.

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

“..Kami rutin melaksanakan evaluasi, baik setiap tahun maupun setiap empat tahun, untuk mengukur perkembangan dan pencapaian strategi yang telah dijalankan. Dalam prosesnya, kami mengandalkan laporan pemantauan dari para pengawas di lapangan..”

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

Tabel 4. 1 Perencanaan strategi

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

Pelaksanaan Strategi Kepala Seksi Pendidikan Madrasah Dalam Meningkatkan Kompetensi Kepala Madrasah

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

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

Sesuai wawancara peneliti dengan kasi pendidikan madrasah "...optimalisasi program kita tentunya kita akan informasikan melalui surat dari pengawas agar kemudian diberikan ke lembaga binaannya, grub wa juga agar supaya bisa dihadiri oleh kepala ma atau TU dan nanti ada absen siapa yang menghadiri dari lembaga agar kita bisa croscheck. kita ukur dari jumlah partisipasi mereka (Bustanul Arifin, 2024). dapat dipahami bahwa dalam upaya mengoptimalkan program pembinaan, pihak kepala seksi pendidikan madrasah menggunakan beberapa pendekatan. Pertama, mereka menyebarluaskan informasi terkait program. Hal ini dilakukan untuk memastikan bahwa kepala madrasah atau perwakilan dari madrasah terkait dapat menghadiri program yang diselenggarakan. Selanjutnya, untuk mengukur tingkat partisipasi, pihak penyelenggara akan melakukan pencatatan kehadiran atau absensi peserta dari masing-masing lembaga madrasah. Dengan demikian, tingkat optimalisasi program dapat diukur dari jumlah partisipasi lembaga madrasah yang terlibat.

Informasi tersebut diperkuat dengan pernyataan staff pendma bidang kurikulum, Bapak Rafid Romadhoni, M.Pd.I "...ya tujuan kita mengadakan program kegiatan itu intinya menyampaikan, ketika kita sudah menyampaikan program kita tentunya kita akan lihat feedback dari mereka, tujuan kita misal terkait perkembangan madrasah kemudian kita sosialisasikan kita siapkan materi dan sebagainya kemudian kita lihat bagaimana partisipasi peserta hasil akhir kita pantau dari perkembangan lembaganya (Rafid Romadhoni, 2024).

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



Gambar 4. 3 Absensi kehadiran

Dari hasil pengamatan lapangan yang dilakukan, terlihat bahwa kepala seksi pendidikan madrasah senantiasa berupaya untuk memaksimalkan setiap program yang diselenggarakan dalam rangka melaksanakan strateginya.

Optimalisasi tersebut dapat dilihat pada berbagai program yang dijalankan, seperti seminar terkait pengembangan madrasah, pembekalan mengenai akreditasi, serta bimbingan teknis implementasi kurikulum terbaru.

Menguatkan pernyataan tersebut dengan adanya dokumentasi program kegiatan yang ada



Gambar 4. 4 Seminar pengembangan madrasah



Gambar 4. 5 Bimtek implementasi kurikulum merdeka



Gambar 4. 6 Pembekalan akreditasi madrasah

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

“...Program dari kemenag sangat sangat meningkatkan kompetensi, sementara iki apa dari kemenag juga banyak info-info kemaren itu ada zoom kiblah itu kegiatan dari kemenag nanti tgl 29 ini mengadakan sarasehan tentang bulliying terus kemudian kalo pengawas itu ada jadwal setiap madrasah. program kegiatan nggak juga terlalu sering, yaa ada .. (Siti Chotimah, 2024)

Melalui hasil observasi kami peneliti menemukan bahwa sejauh ini keterlibatan pribadi dan mentoring dari kepala seksi tersebut tidak terlalu signifikan. Beliau menyatakan bahwa dukungan yang diberikan lebih bersifat kolektif, melalui kerja tim. Pernyataan peneliti tersebut didapat keterangan yang disampaikan oleh kasi pendma H. Bustanul Arifin, S.Pd., M.Pd

“...Yaaa gk pernah pribadi, kita kan kerjanya kerja tim. Untuk pemberian dukungan personal, saya memang tidak terlalu banyak terlibat secara langsung. Karena yang lebih intens

berinteraksi dan mendampingi kepala madrasah adalah para pengawas madrasah. Namun setiap kali ada kesempatan, saya juga memberikan arahan dan motivasi kepada para kepala madrasah. Selain dari kita, itu juga ada melalui KKM, jadi Kelompok Kerja Kepala Madrasah yang mana kkm adalah gabungan dari beberapa madrasah bisa satu kecamatan bisa terdiri dari beberapa kecamatan, tujuannya untuk saling sharing dan permitra untuk memajukan madrasah (H. Bustanul Arifin, 2024).

Tabel 4. 2 Pelaksanaan Strategi

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

Faktor Pendukung Dan Penghambat Strategi Kepala Seksi Pendidikan Madrasah Dalam Meningkatkan Kompetensi Kepala Madrasah

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

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

Baik, untuk faktor pendukung, alhamdulillah kita punya beberapa hal yang sangat membantu. Pertama, dukungan penuh dari Bapak Kepala Kantor. Beliau sangat mendukung upaya pembinaan untuk semua lembaga kita. Ini jadi modal besar buat kami. Kedua, kerjasama tim yang solid. Kita nggak kerja sendiri-sendiri. Staf, pengawas, KKM, semuanya terlibat dari perencanaan sampai implementasi. Ini bikin kerja kita lebih efektif. Ketiga, peran aktif pengawas madrasah. Mereka ini ujung tombak kita di lapangan. Mereka yang mantau langsung, bina langsung, dan kasih masukan berharga buat evaluasi dan perbaikan strategi kita. Empat, partisipasi kepala madrasah sendiri. Mereka antusias ikut program-program yang kita adakan. Ini bikin upaya kita jadi lebih mengena. Terakhir, adanya KKM atau Kelompok Kerja Kepala Madrasah. Ini jadi wadah sharing pengalaman dan kemitraan antar kepala madrasah. Sangat membantu pengembangan kompetensi mereka..(Bustanul Arifin, 2024). Pernyataan tersebut diperkuat dengan adanya pernyataan dari staf pendma bidang kurikulum "...Faktor utama pendukung adalah komitmen dan dukungan penuh dari pimpinan kantor kemenag dalam menyediakan sarana, anggaran, serta memfasilitasi seluruh kegiatan. Selain itu, peran aktif dan kerjasama yang baik dari pengawas, kkm, serta partisipasi kepala madrasah juga menjadi kunci keberhasilan strategi yang diterapkan..."

Informasi dari wawancara tersebut dapat diketahui bahwa faktor pendukung diantaranya dukungan penuh dari pimpinan, Kerjasama tim yang baik, Peran aktif pengawas

madrasah, Partisipasi kepala madrasah dan adanya Kelompok Kerja Kepala Madrasah (KKM).

“Nah, untuk hambatan, memang ada beberapa hal. Yang pertama, ya klasik, masalah anggaran. Kita selalu berusaha maksimal, tapi kadang anggaran ini jadi kendala untuk bikin program lebih banyak atau lebih variatif. Kedua, koordinasi. Madrasah aliyah swasta kita tersebar di banyak tempat. Kadang agak susah ngatur waktunya biar bisa mencakup semuanya..”(Bustanil Arifin, 2024)

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

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

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

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

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



Gambar 4. 7 Live streaming sarasehan zero bullying

Tabel 4. 3 Faktor-faktor Strategi

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

PEMBAHASAN

Perencanaan Strategi Kepala Seksi Dalam Meningkatkan Kompetensi Kepala Madrasah.

Perencanaan adalah proses fundamental dalam manajemen yang melibatkan penetapan tujuan organisasi dan pemilihan tindakan terbaik untuk mencapai tujuan tersebut. Ini mencakup analisis situasi saat ini, antisipasi masa depan, penentuan sasaran, pemilihan alternatif tindakan, dan pengembangan rencana untuk mencapai hasil yang diinginkan (Robbins & Coulter, 2021). Strategi merupakan rencana terstruktur yang meliputi penentuan tujuan, alokasi sumber daya, dan langkah-langkah sistematis untuk mencapainya. Ini dirumuskan melalui proses perencanaan dan kebijakan organisasi (Winardi, 2012). Temuan penelitian mengenai perencanaan sistematis dan komprehensif yang dilakukan oleh Kepala Seksi Pendidikan Madrasah Kemenag Kabupaten Pasuruan dalam meningkatkan kompetensi kepala madrasah sejalan dengan konsep manajemen strategi yang dikemukakan oleh Fred R. David. Menyatakan pentingnya perencanaan strategis yang terstruktur dan menyeluruh sebagai langkah awal dalam proses manajemen strategi yang efektif (Fred R. David, 2019).

Langkah pertama yang dilakukan adalah melakukan pemetaan kondisi madrasah melalui koordinasi dengan berbagai pihak terkait seperti staf, pengawas, dan Kelompok Kerja Kepala Madrasah (KKM). Pendekatan kolaboratif ini mencerminkan kesadaran akan pentingnya keterlibatan berbagai pemangku kepentingan dalam proses perencanaan. Hal ini sejalan dengan prinsip perencanaan partisipatif yang dikemukakan oleh Bryson di mana keterlibatan berbagai pihak dapat menghasilkan perencanaan yang lebih komprehensif dan akurat (John M. Bryson, 2011). Sejalan dengan prinsip partisipatif dalam manajemen pendidikan yang dikemukakan oleh Bush bahwa dengan melibatkan berbagai pihak, perencanaan menjadi lebih komprehensif dan responsif terhadap kebutuhan riil di lapangan

(Tony Bush, 2010).

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

Penggunaan data-data objektif sebagai dasar perencanaan menunjukkan penerapan prinsip *evidence-based planning*. Pendekatan ini sesuai dengan pendapat Stufflebeam bahwa perencanaan berbasis data dapat meningkatkan efektivitas dan keberlanjutan program (Daniel L. Stufflebeam & Guili Zhang, 2017). Dengan menggunakan data PKKM dan akreditasi, Kepala Seksi Pendidikan Madrasah dapat mengidentifikasi kebutuhan pengembangan yang spesifik dan relevan bagi setiap madrasah.

Strategi jangka panjang yang dirumuskan mencakup beberapa aspek kunci seperti peningkatan kompetensi manajerial dan kepemimpinan, penguatan kemitraan, serta pengembangan kurikulum. Cakupan strategi yang luas ini menunjukkan pemahaman mendalam terhadap kompleksitas tugas kepala madrasah. Sebagaimana dikemukakan Kenneth Leithwood, kepemimpinan pendidikan yang efektif membutuhkan keterampilan multidimensi meliputi aspek manajerial, instruksional, dan transformasional Kenneth Leithwood et al, 2020). Dengan merumuskan strategi yang mencakup berbagai aspek ini, Kepala Seksi Pendidikan Madrasah menunjukkan upaya untuk mengembangkan kepala madrasah secara holistik.

Prosedur penetapan strategi melibatkan rapat koordinasi dengan berbagai pihak terkait. Pendekatan ini mencerminkan penerapan prinsip kolaborasi dan transparansi dalam pengambilan keputusan. Menurut Hallinger & Heck 2010, pengambilan keputusan kolaboratif dapat meningkatkan kualitas keputusan dan membangun rasa kepemilikan bersama terhadap strategi yang ditetapkan. Dengan melibatkan berbagai pihak dalam proses penetapan strategi, Kepala Seksi Pendidikan Madrasah tidak hanya mendapatkan masukan yang beragam, tetapi juga membangun komitmen bersama untuk implementasi strategi tersebut.

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

Aspek evaluasi menjadi bagian integral dalam perencanaan strategi. Evaluasi dilakukan secara berkala, baik tahunan maupun empat tahunan, untuk menilai efektivitas strategi. Menurut Fred R. David evaluasi strategi adalah tahap final yang esensial dalam proses manajemen strategis dan menekankan bahwa evaluasi harus dilakukan secara sistematis dan berkelanjutan untuk menilai efektivitas strategi yang diterapkan (Fred R.David, 2009) Dengan melakukan evaluasi secara rutin, Kepala Seksi Pendidikan Madrasah dapat memastikan

bahwa strategi yang diterapkan tetap relevan dan efektif dalam meningkatkan kompetensi kepala madrasah.

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

Dalam konteks kepemimpinan dan manajemen organisasi, termasuk dalam pengelolaan madrasah. Para pemimpin madrasah, seperti kepala seksi pendidikan madrasah dan pengawas, diwajibkan untuk menyusun perencanaan yang matang agar program-program pembinaan dan peningkatan kompetensi kepala madrasah dapat berjalan dengan efektif dan mencapai tujuan yang diharapkan.

Pelaksanaan Strategi Kepala Seksi Pendidikan Madrasah Dalam Meningkatkan Kompetensi Kepala Madrasah

Implementasi strategi merupakan tahap krusial yang menentukan keberhasilan perencanaan strategis. Temuan penelitian menunjukkan bahwa Kepala Seksi Pendidikan Madrasah telah melakukan berbagai upaya untuk mengoptimalkan pelaksanaan strategi peningkatan kompetensi kepala madrasah. Salah satu pendekatan utama yang diterapkan adalah penyebarluasan informasi program melalui berbagai saluran komunikasi, termasuk surat resmi, pengawas madrasah, dan grup WhatsApp. Diversifikasi saluran komunikasi ini mencerminkan pemahaman terhadap pentingnya aksesibilitas informasi. Sebagaimana dikemukakan oleh Rogers dalam teori difusi inovasi, keberhasilan penyebaran ide atau program baru sangat bergantung pada efektivitas saluran komunikasi yang digunakan (verett M. Rogers, 2010).

Dengan memanfaatkan berbagai saluran komunikasi, Kepala Seksi Pendidikan Madrasah memastikan bahwa informasi tentang program pengembangan kompetensi dapat menjangkau seluruh kepala madrasah, terlepas dari preferensi komunikasi mereka. Upaya optimalisasi program juga dilakukan melalui pemantauan tingkat partisipasi peserta. Pencatatan kehadiran dan absensi menjadi indikator kuantitatif untuk mengukur keterlibatan kepala madrasah dalam program yang diselenggarakan. Pendekatan ini sejalan dengan prinsip accountability dalam manajemen program, di mana pengukuran partisipasi menjadi salah satu bentuk pertanggung jawaban pelaksanaan program (Michael Quinn Patton, 2008) Dengan memantau tingkat partisipasi, Kepala Seksi Pendidikan Madrasah tidak hanya dapat mengevaluasi keberhasilan program, tetapi juga mengidentifikasi kepala madrasah yang mungkin memerlukan dukungan tambahan untuk berpartisipasi aktif dalam program pengembangan kompetensi.

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

1. Seminar.
- b. Pembinaan pengembangan madrasah se-kabupaten pasuruan.
- 1). Tujuan : diselenggarakan sebagai upaya strategis untuk membekali para kepala madrasah dengan wawasan dan keterampilan terkini dalam mengelola dan memajukan lembaga pendidikan yang mereka pimpin. Melalui kegiatan ini, para kepala madrasah

mendapatkan akses terhadap informasi terbaru seputar inovasi-inovasi dalam pengembangan madrasah, berbagi praktik-praktik terbaik, serta menjalin kolaborasi dengan para pemangku kepentingan lainnya. Harapannya, dengan meningkatnya kompetensi kepala madrasah melalui seminar ini, mereka dapat merumuskan strategi yang lebih efektif dalam mengatasi tantangan dan memanfaatkan peluang guna mencapai visi dan misi madrasah secara optimal.

- 2). Tempat : Aula MAN I Pasuruan
- 3). Tanggal : Sabtu, 3 Februari 2024
- 4). Yang terlibat : Kabid PendMa Kanwil Kemenag, Kepala Kantor Kemenag Kab. Pasuruan, Ketua MKK MA Kab. Pasuruan, Kepala MA se Kab. Pasuruan Wakil Kepala MA se Kabpas, dan Kepala TU MA se kab. Pasuruan.

c. Pembekalan akreditasi

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

- 1) Tujuan : Agar kepala madrasah mampu mempersiapkan lembaganya dengan baik, mulai dari pemenuhan aspek-aspek penilaian hingga penyusunan strategi peningkatan mutu madrasah. Dengan bekal pemahaman tersebut, diharapkan kepala madrasah lebih siap dan terampil dalam mengarahkan seluruh komponen madrasah untuk mencapai hasil akreditasi yang maksimal.
- 2) Tempat : Aula Kemenag Kab. Pasuruan
- 3) Tanggal : Kamis, 21 Maret 2024
- 4) Yang terlibat : Pengawas madrasah, kepala MA-MI.

2. Bimtek

a. Implementasi kurikulum merdeka.

- 1). Tujuan : Bimbingan teknis implementasi kurikulum merdeka diadakan dengan tujuan untuk mempersiapkan kepala madrasah dalam menghadapi tantangan penerapan kurikulum terbaru tersebut. Melalui kegiatan ini, para kepala madrasah dibekali dengan pemahaman yang komprehensif tentang konsep, prinsip, dan strategi pembelajaran yang diusung dalam kurikulum merdeka

- 2). Tempat : Hotel Arayan, Trawas.

- 3). Tanggal : 4, Juli 2023

- 4). Yang terlibat : Kepala Ma, Waka kurikulum dan 2 orang tim kurikulum

- 5). Durasi : 2 hari

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

Dalam pelaksanaan strategi ini, Kepala Seksi Pendidikan Madrasah juga menyadari pentingnya kolaborasi dan sinergi dengan berbagai pihak. Keterlibatan Kelompok Kerja

Kepala Madrasah (KKM) menjadi salah satu upaya untuk menciptakan lingkungan kolaboratif di antara kepala madrasah, sehingga mereka dapat saling mendukung dan mengatasi tantangan bersama-sama.

Meskipun keterlibatan langsung Kepala Seksi dalam mentoring individual terbatas, pendekatan tim yang diterapkan menunjukkan pengelolaan sumber daya manusia yang efektif. Pemberdayaan pengawas madrasah sebagai ujung tombak pendampingan kepala madrasah mencerminkan penerapan prinsip delegasi dan pembagian tugas yang tepat. Hal ini sejalan dengan pandangan Veithzal Rivai yang menyatakan bahwa Pemimpin yang efektif adalah mereka yang mampu mendelegasikan wewenang dengan tepat, memberdayakan staf, dan menciptakan sistem kerja yang memungkinkan setiap individu berkontribusi secara optimal (Veithzal Rivai Zainal et al., 2017)

Faktor Pendukung Dan Penghambat Strategi Kepala Seksi Pendidikan Madrasah Dalam Meningkatkan Kompetensi Kepala Madrasah

Implementasi strategi dalam meningkatkan kompetensi kepala madrasah tidak terlepas dari berbagai faktor yang dapat mendukung maupun menghambat. Analisis terhadap faktor-faktor ini penting untuk mengoptimalkan strategi dan mengantisipasi tantangan yang mungkin muncul.

1. Faktor Pendukung
 - a. Dukungan penuh dari pimpinan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Pasuruan merupakan modal penting dalam implementasi strategi. Hal ini sejalan dengan pendapat Udin Syaefudin menyatakan bahwa Dukungan dan komitmen pimpinan puncak merupakan faktor kunci dalam keberhasilan implementasi inovasi pendidikan. Tanpa dukungan ini, berbagai upaya pembaruan pendidikan akan sulit terealisasi (Udin Saefudin Sa'ud, 2008). Dukungan pimpinan tidak hanya memberikan legitimasi terhadap program yang dijalankan, tetapi juga dapat memfasilitasi alokasi sumber daya yang diperlukan untuk implementasi strategi.
 - b. Kerjasama tim yang baik: Kepala seksi menekankan pentingnya kerja tim, melibatkan staf, pengawas, dan KKM dalam perencanaan dan implementasi strategi.
 - c. Peran aktif pengawas madrasah: Pengawas berperan penting dalam memantau dan membina madrasah secara langsung, memberikan masukan berharga untuk evaluasi dan perbaikan strategi.
 - d. Partisipasi kepala madrasah: Kepala madrasah aliyah swasta menunjukkan antusiasme dalam mengikuti program-program yang diadakan, yang berkontribusi pada keberhasilan strategi. Partisipasi aktif kepala madrasah dalam program yang diselenggarakan menunjukkan adanya komitmen untuk pengembangan diri dan profesionalisme. Sejalan dengan pandangan Sudarwan Danim menyatakan bahwa Pengembangan profesionalisme berkelanjutan merupakan kunci bagi peningkatan mutu pendidikan. Komitmen pemimpin pendidikan untuk terus belajar dan mengembangkan diri menciptakan efek domino positif dalam lingkungan pendidikan. (Sudarwan Danim, 2011. Kesediaan kepala madrasah untuk berpartisipasi aktif tidak hanya memfasilitasi proses pembelajaran mereka, tetapi juga menciptakan budaya pengembangan profesional yang positif di lingkungan madrasah

- e. Adanya Kelompok Kerja Kepala Madrasah (KKM): KKM memfasilitasi sharing pengalaman dan kemitraan antar kepala madrasah, mendukung pengembangan kompetensi secara kolektif.
- 2. Faktor Penghambat.
 - a. Keterbatasan anggaran: Meskipun tidak disebutkan secara eksplisit, keterbatasan anggaran sering menjadi hambatan dalam pelaksanaan program-program pengembangan.
 - b. Kesulitan koordinasi seluruh madrasah: Mengkoordinir seluruh madrasah yang tersebar di berbagai lokasi mencerminkan tantangan geografis dalam pengelolaan pendidikan. Kesulitan koordinasi seluruh madrasah yang tersebar di berbagai lokasi mencerminkan tantangan geografis dalam pengelolaan pendidikan. Hal ini sejalan dengan pendapat Suyanto menyatakan bahwa Keragaman geografis Indonesia menjadi tantangan tersendiri dalam pemerataan mutu pendidikan. Jarak dan sebaran sekolah yang luas seringkali menghambat akses terhadap program pengembangan profesional bagi pendidik (Suyanto, 2006)

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

Dalam upaya meningkatkan kompetensi kepala madrasah aliyah, Kepala Seksi Pendidikan Madrasah secara rutin mengadakan rapat evaluasi untuk memantau perkembangan program dan mengidentifikasi kendala, sambil terus mengoptimalkan anggaran dengan memanfaatkan fasilitas yang ada dan memberdayakan sumber daya internal sebagai pemateri. Serta meningkatkan komunikasi melalui grup online yang memungkinkan pertukaran informasi dan koordinasi lebih cepat. Pemanfaatan teknologi video conference membantu mereka mengadakan pertemuan dan pelatihan jarak jauh, terutama saat ada informasi penting yang perlu disampaikan segera. Setiap kegiatan selalu diakhiri dengan pengumpulan umpan balik dari peserta, memastikan adanya perbaikan berkelanjutan dalam setiap program yang dilaksanakan. Dengan pendekatan yang komprehensif ini, mereka berupaya mengatasi berbagai kendala dan terus meningkatkan kualitas pendidikan di madrasah aliyah.

SIMPULAN

Berdasarkan uraian di atas didapat kesimpulannya, bahwa perencanaan strategi Kepala Seksi Pendma meliputi beberapa aspek: Pertama, pemetaan kondisi madrasah melalui koordinasi tim dan analisis data PKKM serta status akreditasi. Kedua, perumusan strategi jangka panjang yang mencakup peningkatan kompetensi manajerial, penguatan kemitraan, dan pengembangan kurikulum. Ketiga, penetapan strategi secara kolaboratif melalui rapat koordinasi. Keempat, implementasi program pembinaan yang meliputi pengembangan madrasah, pembekalan akreditasi, dan bimbingan teknis kurikulum. Kelima, evaluasi berkala untuk memastikan efektivitas strategi.

Pelaksanaan strategi diaktualisasikan melalui program-program seperti

seminar pengembangan madrasah, pembekalan akreditasi, dan bimbingan teknis kurikulum. Optimalisasi dilakukan melalui penyebaran informasi yang efektif, pemantauan partisipasi, dan variasi program yang disesuaikan dengan kebutuhan madrasah. Kolaborasi dengan Kelompok Kerja Kepala Madrasah (KKM) dan pendelegasian tugas kepada pengawas madrasah menjadi kunci dalam menciptakan lingkungan belajar yang mendukung dan memastikan pendampingan intensif kepada kepala madrasah.

Faktor pendukung meliputi dukungan penuh dari pimpinan, kerjasama tim yang solid, peran aktif pengawas madrasah, partisipasi antusias kepala madrasah, dan adanya Kelompok Kerja Kepala Madrasah (KKM). Faktor penghambat adalah keterbatasan anggaran dan kesulitan koordinasi madrasah yang tersebar di berbagai lokasi. Untuk mengatasi hambatan, dilakukan evaluasi rutin, optimalisasi sumber daya yang ada, peningkatan komunikasi melalui teknologi, dan pengumpulan umpan balik dari peserta program

REFERENSI

- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. John Wiley & Sons.
- Daniel L. Stufflebeam & Guili Zhang. (2017). *The CIPP evaluation model: How to evaluate for improvement and accountability*. The Guilford Press.
- Everett M. Rogers. (2010). *Diffusion of Innovations, 4th Edition*. Simon & Schuster.
- Fred R. David. (2009). *Manajemen Strategis*. Jakarta: Salemba Empat.
- H. Bustanul Arifin, S.Pd., M.Pd. (2024, March 14). *Kepala Seksi Pendidikan Madrasah Kantor Kementerian Agama Kabupaten Pasuruan* [Personal communication].
- John M. Bryson. (2011). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement* (4th ed). Jossey-Bass.
- Kemendikbud. (2016). *Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 22 Tahun 2016 tentang Standar Proses Pendidikan Dasar dan Menengah*. Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.
- Kenneth Leithwood, Alma Harris, & David Hopkins. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management*, 40(1), 5–22. <https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1596077>
- Michael Quinn Patton. (2008). *Utilization-focused evaluation* (4th ed). SAGE Publications, Inc.
- Mujtahid, I. (2020). Pengaruh kompetensi kepala madrasah terhadap mutu pendidikan di madrasah. *Jurnal Pendidikan Islam*, 11(1), 45–60.
- Philip Hallinger & Ronald H. Heck. (2010). Collaborative leadership and school improvement: Understanding the impact on school capacity and student learning. *School Leadership & Management*, 30(2), 95–110. <https://doi.org/10.1080/13632431003663214>
- Rafid Romadhoni, M.Pd.I. (2024, March 14). *Staf Pendidikan Madrasah Bidang Kurikulum Kantor Kementerian Agama Kabupaten Pasuruan* [Personal communication].
- Robbins, S. P., & Coulter, M. K. (2021). *Management* (15E / Global edition). Pearson.
- Siti Chotimah, S.Psi. (2024, Mei). *Kepala Madrasah Aliyah Ma'arif Sukorejo* [Personal communication].

- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. John Wiley & Sons
- Sudarwan Danim. (2011). *Profesionalisasi dan Etika Profesi Guru*. Kencana Prenada Media Group.
- Suryadi, T., & Sari, N. (2019). Pengembangan kompetensi kepala madrasah melalui pelatihan dan pendampingan. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 7(2), 123–136.
- Suyanto. (2006). *Dinamika pendidikan nasional: Dalam percaturan global*. Pusat Studi Agama dan Peradaban, Muhammadiyah.
- Tony Bush. (2010). *Theories of educational leadership and management* (4th ed). SAGE Publications Ltd.
- Udin Saefudin Sa'ud. (2008). *Inovasi Pendidikan* (Cet.1). Bandung : Alfabeta.
- Veithzal Rivai Zainal, Muliaman Darmansyah Hadad, & Mansyur Ramly. (2017). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi* (Edisi 4,). Jakarta : Rajawali Pers.
- Winardi. (2012). *Dasar-dasar Manajemen*. Bandung: Mandar Maju.