



**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

**MANAJEMEN STRATEGIS KEPALA MADRASAH PADA  
MASA PANDEMI COVID 19 DALAM MENGOPTIMALKAN  
PEMBELAJARAN DI MADRASAH TSANAWIYAH  
FADHILAH PEKANBARU**

**TESIS**

Diajukan untuk melengkapi salah satu syarat guna memperoleh  
Gelar Magister Pendidikan Islam (M.Pd) Pada Program Studi Manajemen Pendidikan Islam  
Pascasarjana Universitas Sultasn Syarif Kasim Riau



**UIN SUSKA RIAU**

Oleh:

**FARHAM**

**NIM: 21990615666**

**PROGRAM PASCASARJANA UNIVERSITAS ISLAM  
NEGERI (UIN) SULTAN SYARIF KASIM RIAU  
TAHUN 2121**



UIN SUSKA RIAU

KEMENTERIAN AGAMA RI  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SULTAN SYARIF KASIM RIAU  
**PASCASARJANA**  
كلية الدراسات العليا  
**THE GRADUATE PROGRAMME**

Alamat : Jl. KH. Ahmad Dahlan No. 94 Pekanbaru 28129 PO.BOX. 1004  
Phone & Facs, (0761) 858832, Site : pps.uin-suska.ac.id E-mail : pps@uin-suska.ac.id

## Lembaran Pengesahan

Nama : Farham  
Nomor Induk Mahasiswa : 21990615666  
Gelara Akademik : M.Pd. (Magister Pendidikan)  
Judul : Manajemen Strategis Kepala Madrasah dalam kondisi pandemi covid-19 dalam mengoptimalkan pembelajaran

Tim Penguji:

**Dr. Agustiar, M.Ag**  
Penguji I/Ketua

**Dr. H. Zailani, M.Ag**  
Penguji II/Sekretaris

**Dr. Zaitun, M.Ag**  
Penguji III

**Dr. Hj. Yuliharti, M.Ag.**  
Penguji IV

Tanggal Ujian/Pengesahan

26/08/2021

## PERSETUJUAN PEMBIMBING

Kami yang bertanda tangan dibawah ini selaku pembimbing tesis, dengan ini menyetujui bahwa tesis yang berjudul **“Manajemen Strategis Kepala Madrasah Pada Masa Pandemi Covid-19 Dalam Mengoptimalkan Pembelajaran di Madrasah Tsanawiyah Fadhilah Pekanbaru”** yang ditulis oleh :

Nama : Farham  
NIM : 21990615666  
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam  
Konsentrasi : Manajemen Pendidikan Islam

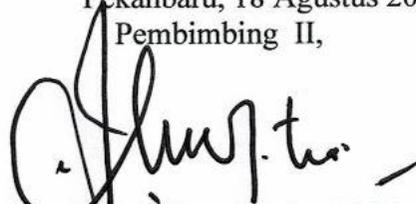
Untuk diajukan dalam sidang Munaqosyah Tesis Program Pascasarjan UIN Sultan Syarif Kasim Riau.

Pekanbaru, 23 Agustus 2021  
Pembimbing I,



**Dr. M. Syaifuddin, S.Ag. M.Ag**  
NIP. 197407041998031001

Pekanbaru, 18 Agustus 2021  
Pembimbing II,



**Dr. Tuji Andriani, S.Ag, M.Pd**  
NIP. 197503142007102001

Mengetahui,  
Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan Islam



**Dr. Agustiar, M.Ag**  
NIP. 197108051998031004

**Dr. M. Syaifuddin, S.Ag. M.Ag**

DOSEN PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
SULTAN SYARIF KASIM RIAU

NOTA DINAS

Hal : Tesis Saudara  
**Farham**

Kepada Yth,

**Direktur Program Pascasarjana**  
UIN Suska Riau  
Di –  
Pekanbaru

*Assalamu'alaikum Wr. Wb*

Setelah kami membaca, meneliti, mengoreksi, dan mengadakan perbaikan terhadap isi tesis saudara :

Nama : Farham

NIM : 21990615666

Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Konsentrasi : Manajemen Pendidikan Islam

Judul : *Manajemen Strategis Kepala Madrasah Pada Masa Pandemi Covid-19 Dalam Mengoptimalkan Pembelajaran di Madrasah Stanawiyah Fadhilah Pekanbaru*

Maka dengan ini dapat disetujui untuk diuji dan diberikan penilaian, dalam sidang ujian Tesis Program Pascasarjana UIN Suska Riau.

*Wassalamu'alaikum Wr. Wb.*

Pekanbaru, 23 Agustus 2021  
Pembimbing I,



**Dr. M. Syaifuddin, S.Ag. M.Ag**  
NIP. 197407041998031001

**Dr. Tuti Andriani, S.Ag., M.Pd**

DOSEN PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
SULTAN SYARIF KASIM RIAU

NOTA DINAS

Hal : Tesis Saudara  
**Farham**

Kepada Yth,

**Direktur Program Pascasarjana**  
UIN Suska Riau  
Di –  
Pekanbaru

*Assalamu'alaikum Wr. Wb*

Setelah kami membaca, meneliti, mengoreksi, dan mengadakan perbaikan terhadap isi tesis saudara :

Nama : Farham

NIM : 21990615666

Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

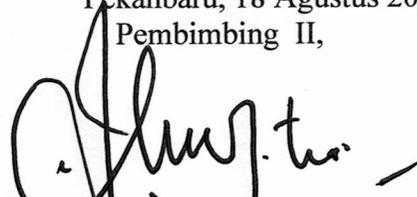
Konsentrasi : Manajemen Pendidikan Islam

Judul : *Manajemen Strategis Kepala Madrasah Pada Masa Pandemi Covid-19 Dalam Mengoptimalkan Pembelajaran di Madrasah Stanawiyah Fadhilah Pekanbaru*

Maka dengan ini dapat disetujui untuk diuji dan diberikan penilaian, dalam sidang ujian Tesis Program Pascasarjana UIN Suska Riau.

*Wassalamu'alaikum Wr.Wb.*

Pekanbaru, 18 Agustus 2021  
Pembimbing II,



**Dr. Tuti Andriani, S.Ag., M.Pd**  
NIP. 197503142007102001

## SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Farham  
 NIM : 21990615666  
 Tempat/Tanggal Lahir : Desa Perina /14 Agustus 1986  
 Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam  
 Konsentrasi : Manajemen Pendidikan Islam

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa Tesis yang saya tulis dengan judul: **“Manajemen Strategis Kepala Madrasah Pada Masa Pandemi Covid-19 Dalam Mengoptimalkan Pembelajaran di Madrasah Tsanawiyah Fadhilah Pekanbaru”** Sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister dari Program Pascasarjana UIN Sultan Syarif Kasim Riau, merupakan hasil karya saya sendiri. Adapun bagian-bagian tertentu dalam penulisan (Tesis) ini, yang saya kutip dari hasil karya orang lain, telah dituliskan sumbernya secara jelas sesuai dengan norma, kaidah dan etika penulisan ilmiah.

Apabila dikemudian hari ditemukan seluruh atau sebagian (Tesis) ini bukan hasil karya saya sendiri atau plagiat dalam bagian-bagian tertentu, saya bersedia menerima sanksi pencabutan Gelar Akademik yang saya sandang dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan perundang-undangan yang berlaku.

Pekanbaru, 23 Agustus 2021  
 Penulis

Farham  
 NIM: 21990615666

## KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Assalamu 'alaikum Wr.Wb

*Alhamdulillah* rabbil'alam, Puji Syukur atas Kehadirat Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul "Manajemen Strategis Kepala Madrasah Pada Masa Pandemi Covid-19 Dalam Mengoptimalkan Pembelajaran di Madrasah Tsanawiyah Fadhilah Pekanbaru". Tesis ini ditulis untuk memenuhi salah satu persyaratan mendapatkan gelar Magister Pendidikan (M.Pd) pada Jurusan Manajemen Pendidikan Islam Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau. Shalawat dan Salam tetap terlimpahkan kepada junjungan alam Nabi Muhammad SAW yang telah membimbing umat-Nya kearah yang benar.

Penulis menyadari bahwa penyusunan tesis ini tidak terlepas dari dukungan, bimbingan, dorongan dan bantuan dari berbagai pihak. Teristimewa buat kedua orang tua, Ayahanda Dahman (Almarhum) dan Ibunda Ayunah yang senantiasa mendokanku, serta yang teristimewa istriku Dewi Kresnawati dan Anak-anakku, Amru Saqid Altaf dan Nafisa Farhana Sanum yang menjadi penyemangat untuk segera menyelesaikan tesis ini. Semoga semua senantiasa dalam lindungan Allah SWT. Seluruh keluarga besar saya atas dorongan dan motivasi secara moril maupun materis sehingga penulis dapat menyelesaikan pendidikan magister Manajemen Pendidikan Islam ini. Ucapan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya penulis ucapkan kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Khairunnas Rajab, M.Ag, sebagai Rektor Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau.
2. Bapak Prof. Dr. Ilyas Husti, MA, selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau, yang telah memberi izin dalam penelitian dan penulisan tesis ini.
3. Bapak Dr. Agustiar, M.Ag, selaku Ketua Jurusan Manajemen Pendidikan Islam Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau, yang telah memberikan izin dalam penelitian dan penulisan tesis ini
4. Bapak Dr. Syaifuddin, S.Ag. M.Ag, selaku pembimbing I yang senantiasa meluangkan waktu, tenaga dan pemikirannya untuk memberikan arahan dan bimbingan dalam pelaksanaan pembuatan tesis ini.

5. Ibu Dr. Tuti Andriani, S.Ag., M.Pd. selaku pembimbing II yang senantiasa meluangkan waktu, tenaga dan pemikirannya untuk memberikan arahan dan bimbingan dalam pelaksanaan pembuatan tesis ini.
6. Bapak dan Ibu Dosen Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau, terima kasih atas ilmu yang diajarkan, mudah-mudahan menjadi amal baik dan pahala disisi Allah SWT, Amin.
7. Rekan-rekan seperjuangan mahasiswa S2 Jurusan Manajemen Pendidikan Islam 2020, Semoga sehat selalu dan sukses.
8. Terimakasih banyak saya ucapkan kepada Bapak Gondo Subandi, S.Kom. M.Kom dan Ibu Sri Widayati, S.Pd selaku Pembina dan Ketua Yayasan Pendidikan Islam Khaliqa
9. Terimakasih banyak saya ucapkan kepada semua civitas Madrasah Snanawiyah Fadhilah Pekanbaru yang telah memberikan tempat dan waktu untuk penelitian.
10. Kepada semua pihak yang telah membantu penulisan dalam menyelesaikan Tesis ini. Semoga bantuan yang diberikan dalam bentuk apapun, semoga mendapat pahala yang setimpal dari Allah SWT.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan tesis ini banyak terdapat kekurangan. Oleh karena itu, dengan segala kerendahan hati penulis mengharapkan masukan berupa kritik dan saran yang membangun dari berbagai pihak sebagai perbaikan di masa yang akan datang. Akhir kata, semoga tesis ini dapat memberikan manfaat bagi pembaca. *Aamin Ya Rabbal 'alamin.*

*Wassalamu 'alaikum Wr.Wb*

Pekanbaru, 23 Agustus 2021

Penulis

**Fartham**

NIM: 21990615666



## DAFTAR ISI

<b>PENGESAHAN PEMBIMBING .....</b>	<b>i</b>
<b>PENGESAHAN PERSETUJUAN .....</b>	<b>ii</b>
<b>NOTA DINAS PEMBIMBING .....</b>	<b>iii</b>
<b>SURAT PERNYATAAN .....</b>	<b>iv</b>
<b>KATA PENGANTAR .....</b>	<b>v</b>
<b>DAFTAR ISI .....</b>	<b>vii</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>ix</b>
<b>DAFTAR GAMBAR .....</b>	<b>x</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>xi</b>
<b>PEDOMAN TRANSLITERASI .....</b>	<b>xii</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>xiv</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	
A. Latar Belakang .....	1
B. Fokus Penelitian .....	7
C. Rumusan Masalah .....	7
D. Tujuan Penelitian .....	8
E. Manfaat Penelitian .....	8
<b>BAB II PEMBAHASAN .....</b>	
A. Kerangka Teori .....	9
1. Manajemen Strategi .....	9
2. Kepala Sekolah .....	24
3. Pembelajaran Pada Masa Pandemi Covid-19 .....	42
B. Penelitian Relevan .....	50
C. Konsep Operasional .....	53
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	
A. Jenis Penelitian .....	54
B. Tempat Penelitian .....	55
C. Informan Penelitian .....	56
D. Teknik Pengumpulan Data .....	56
E. Teknik Analisis Data .....	59
F. Rencana Pengajuan Keabsahan .....	62
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>65</b>
A. Madrasah Tsanawiyah Fadhilah Pekanbaru .....	66
1. Sejarah Berdirinya Madrasah Tsanawiyah Fadhilah Pekanbaru .....	66
2. Visi Misi Madrasah Tsanawiyah Fadhilah Pekanbaru .....	67

### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



3. Kondisi Geografis, SDM, Sarana Prasarana Madrasah Tsanawiyah Fadhilah Pekanbaru .....	67
B. Penyajian Data.....	87
1. Manajemen Strategis Kepala Madrasah Pada Masa Pandemi Covid-19 di Madrasah Tsanawiyah Fadhilah Pekanbaru.....	87
2. Pembelajaran Pada Masa Pandemi Covid-19 di Madrasah Tsanawiyah Fadhilah Pekanbaru.....	97
3. Manajemen Strategis Kepala Madrasah Pada Masa Pandemi Covid-19 Dalam Mengoptimalkan Pembelajaran di Madrasah Tsanawiyah Fadhilah Pekanbaru.....	106
C. Analisis Data .....	110
1. Manajemen Strategis Kepala Madrasah Pada Masa Pandemi Covid-19 di Madrasah Tsanawiyah Fadhilah Pekanbaru.....	110
2. Pembelajaran Pada Masa Pandemi Covid-19 di Madrasah Tsanawiyah Fadhilah Pekanbaru.....	114
3. Manajemen Strategis Kepala Madrasah Pada Masa Pandemi Covid-19 Dalam Mengoptimalkan Pembelajaran di Madrasah Tsanawiyah Fadhilah Pekanbaru.....	117
D. Pembahasan.....	120
<b>BAB V PENUTUP .....</b>	
E. Kesimpulan.....	122
F. Saran .....	126

**DAFTAR PUSTAKA**

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

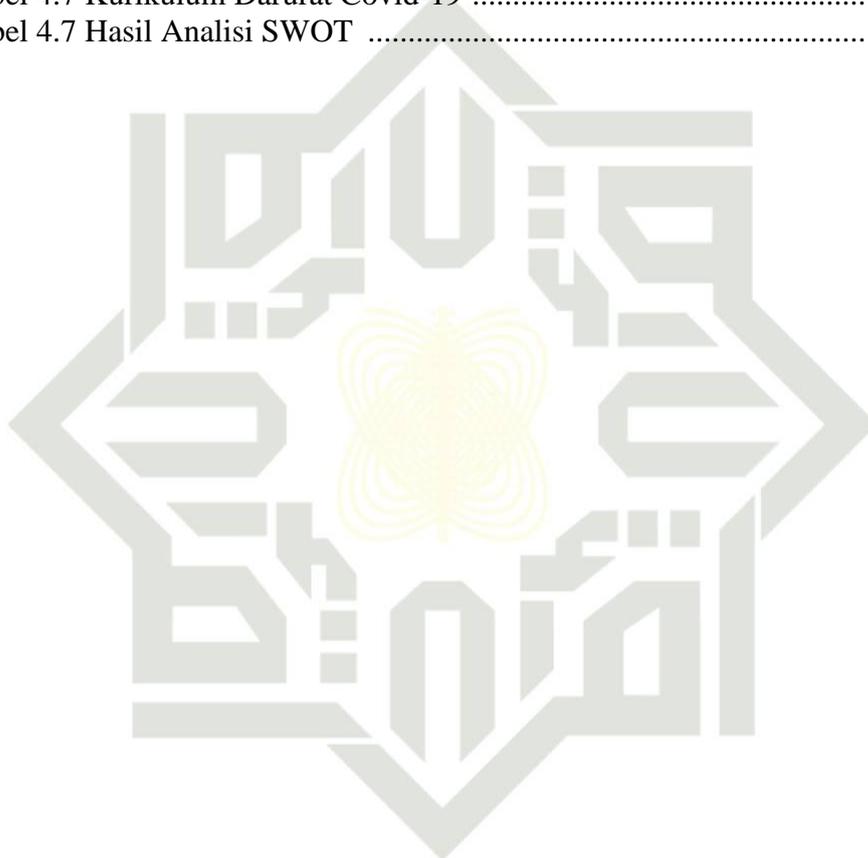
State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

## DAFTAR TABEL

Tabel 4.1 Keadaan Guru dan Pegawai Madrasah Tsanawiyah Fadhilah Pekanbaru T.P. 2020/2021 .....	75
Tabel 4.2 Jam Kerja Guru di Madrasah Snawiyah Fadhilah Pekanbaru.	78
Tabel 4.3 Data Perkembangan Sisiwa Madrasah Tsanawiyah Pekanbaru	81
Tabel 4.4 Ketentuan Seragam Siswa Madrasah Tsanawiyah Pekanbaru	83
Tabel 4.5 Jadwal Raker Madrasah Tsanawiyah Pekanbaru .....	92
Tabel 4.6 Jadwal Suvervisi Kepala Madrasah Tsanawiyah Pekanbaru ..	94
Tabel 4.7 Kurikulum Darurat Covid-19 .....	99
Tabel 4.7 Hasil Analisi SWOT .....	107



UIN SUSKA RIAU

### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Diagram Manajemen Strategis .....	12
Gambar 2.2 Tahapan Manajemen Strategis Hunger dan Wheelen .....	15
Gambar 2.3 Hambatan Pelaksanaan Manajemen Strategis.....	24
Gambar 3.1 Diagram Analisis Data Miles dan Huberman .....	61



### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran I: Pedoman Wawancara Manajemen Strategis Kepala Madrasah Tsanawiyah Fadhilah Pekanbaru .....	xxiv
Lampiran II: Dokumentasi Wawancara Manajemen Strategis Kepala Madrasah Tsanawiyah Fadhilah Pekanbaru .....	xxxiv
Lampiran III: Dokumentasi Wawancara dengan Yayasan Farel Fadhilah .....	xxxiv
Lampiran IV: Dokumentasi Wawancara dengan WK Kurikulum.....	xxviii
Lampiran V : Dokumentasi Wawancara dengan WK Sarpras.....	xxviii
Lampiran VI: Dokumentasi Wawancara dengan Guru .....	xxix
Lampiran VII: Dokumentasi Rapat Kerja .....	xxix
Lampiran VIII: Prestasi Peserta Didik TP: 2016/2017 s/d TP: 2020/2021 .....	xli
Lampiran IX: Struktur Kurikulum Darurat Covid .....	lxx
Lampiran X: Daftar Tenaga Pengajar dan Tenaga Pendidikan Madrasah Tsanawiyah Fadhilah Pekanbaru .....	lxxxvii
Lampiran XI: Sertifikat Toefl dan Toefl Pusat .....	lxxxvii
Lampiran XI: Surat Riset Tesis .....	lxxxix
Lampiran XI: Kartu Kontrol Bimbingan Tesis .....	xciii

UIN SUSKA RIAU

### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

## PEDOMAN TRANSLITERASI

Pengalihan huruf Arab-Indonesia dalam naskah ini di dasarkan atas Surat Keputusan Bersama (SKB) Menteri Agama dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Indonesia, tanggal 22 Januari 1988, No. 158/1987 dan 0543.b/U/1987, sebagaimana yang tertera dalam buku Pedoman Transliterasi Bahasa Arab (A Guide to Arabic TransliterationI), INIS Fellow 1992.

### A. Konsonan

Arab	Latin	Arab	Latin
ﺕ	A	ﺙ	Th
ﺏ	B	ﺫ	Zh
ﻱ	Y	ﻉ	‘
ﺕﺱ	Ts	ﻏ	Gh
ﺝ	J	ﻑ	F
ﺡ	H	ﻕ	Q
ﺦ	Kh	ﻙ	K
ﺩ	D	ﻝ	L
ﺫﺯ	Dz	ﻡ	M
ﺭ	R	ﻥ	N
ﺯ	Z	ﻭ	W
ﺱ	S	ﻩ	H
ﺱﻱ	Sy	ﺀ	‘
ﺶ	Sh	ﻱ	Y
ﺩﻱ	DI		

### B. Vokal, panjang dan diftong

Setiap penulisan bahasa Arab dalam bentuk tulisan latin vokal *fathah* ditulis dengan “a”, *kasrah* dengan “i”, *dlo mah* dengan “u”, sedangkan bacaan panjang masing-masing ditulis dengan cara berikut:

Vokal (a) panjang = Â misalnya قال menjadi qâla

Vokal (i) panjang = î misalnya قيل menjadi qîla

Vokal (u) panjang = Û misalnya دون menjadi dûna

Khusus untuk bacaan ya’ nisbat, maka tidak boleh digantikan

dengan “i”, melainkan tetap ditulis dengan “iy” agar dapat menggambarkan ya’ nisbat diakhirnya. Begitu juga untuk suara diftong, wawu dan ya’ setelah fathah ditulis dengan ”aw” dengan “ay”. Perhatikan contoh berikut:

Diftong (aw) = و misalnya قول menjadi qawlun

Diftong (ay) = ي misalnya خير menjadi khayrun

### C. Ta’ marbûthah (ة)

*Ta’ marbuthah* ditransliterasikan dengan “t” jika berada ditengah kalimat, tetapi apabila Ta’ marbuthah tersebut berada diakhir kalimat, maka ditransliterasikan dengan menggunakan “h” misalnya للمدرسة الرسالة menjadi *arisalat li al-madrasah*, atau apabila berada ditengah-tengah kalimat yang berdiri dari susunan *mudlaf* dan *Mudlaf ilayh*, maka ditransliterasikan dengan menggunakan t yang disambungkan dengan kalimat berikutnya, misalnya في الله رحمة في menjadi *fi rahmatillah*.

### D. Kata Sandang dan Lafdh Al-Jalalah

Kata Sandang dan Lafdh al-Jalâlah Kata Sandang berupa “al” (ال) ditulis dengan huruf kecil, kecuali terletak diawal kalimat, sedangkan “al” dalam lafadh jalâlah yang berada di tengah-tengah kalimat yang disandarkan (*idhafah*), maka dihilangkan. Perhatikan contoh-contoh berikut ini:

1. Al-Imâm al-Bukhâriy mengatakan...
2. Al-Bukhâriy dalam muqaddimah kitabnya menjelaskan...
3. Masyâ’ Allâh kâna wa mâ lam yasya’ lam yakun.

UIN SUSKA RIAU

#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



## ABSTRAK

### Farham: “Manajemen Strategis Kepala Madrasah Pada Masa Pandemi Covid 19 Dalam Mengoptimalkan Pembelajaran di Madrasah Tsanawiyah Fadhilah Pekanbaru”

Pendidikan merupakan upaya untuk mengangkat harkat, martabat dalam rangka meningkatkan kualitas hidup manusia. Yang bertujuan untuk mencerdaskan pikiran, mendewasakan, dan mengubah perilaku menjadi lebih baik sesuai dengan amanah UUD 1945. Pendidikan mempunyai peranan penting dalam menjamin perkembangan dan kelangsungan kehidupan manusia, karena pendidikan pada dasarnya upaya untuk menyiapkan peserta didik di masa mendatang dan mengembangkan semua potensi yang dimiliki peserta didik agar dapat berkembang secara optimal. Baik dalam kondisi normal maupun dalam kondisi Pandemi covid-19 yang masih mencekam saat ini. Sehubungan dengan itu, Manajemen strategis kepala sekolah/Madrasah sangat menentukan kelancaran proses belajar mengajar dan ketercapaian pembelajaran yang optimal.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui manajemen strategis kepala madrasah pada masa pandemi covid-19 di Madrasah Tsanawiyah Fadhilah Pekanbaru, Pelaksanaan pembelajaran pada masa covid 19 di Madrasah Tsanawiyah Fadhilah Pekanbaru, dan Manajemen Kepala Madrasah dalam mengoptimalkan pembelajaran di Madrasah Tsanawiyah Fadhilah Pekanbaru. Jenis penelitian ini adalah *field research* dengan pendekatan metode penelitian kualitatif dan menggunakan analisis data deskriptif. Pengumpulan data dilakukan dengan wawancara, observasi, dokumentasi dan teknik keabsahan data.

Berdasarkan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: 1) Manajemen strategis kepala Madrasah Tsanawiyah Fadhilah Pekanbaru sudah berjalan dengan baik sesuai dengan konsep manajemen strategis pembelajaran, 2) Pembelajaran pada masa pandemi covid-19 sudah berjalan dengan baik melalui tiga cara; Pembelajaran daring, luring dan tatap muka terbatas. 3) Manajemen strategis kepala Madrasah pada masa pandemi covid-19 dalam mengoptimalkan pembelajaran sudah berjalan dengan baik, terlihat dari raihan prestasi siswa/siswi Madrasah Tsanawiyah Fadhilah Pekanbaru baik akademis maupun non akademis, dari tingkat kabupaten sampai propinsi.

**Kata Kunci: Manajemen Strategis, Kepala Madrasah, Optimalisasi Pembelajaran, Masa Pandemi**

## ABSTRACT

### Farham: "Strategic Management of Madrasah Heads During the Covid-19 Pandemic In Optimizing Learning at Madrasah Tsanawiyah Fadhilah Pekanbaru"

Education is an effort to raise dignity in order to improve the quality of human life. Which aims to strengthen the mind, mature, and change behavior for the better in accordance with the mandate of the 1945 Constitution. Education has an important role in ensuring the development and building of human life, because education is basically an effort to prepare students in the future and develop all their potential. students to develop optimally. Both in normal conditions and in the current state of the Covid-19 Pandemic. In this regard, the strategic management of schools/madrasahs greatly determines the teaching and learning process and optimal learning achievement.

This study aims to determine the madrasa management strategy during the COVID-19 pandemic at Madrasah Tsanawiyah Fadhilah Pekanbaru, the implementation of learning during the covid 19 period at Madrasah Tsanawiyah Fadhilah Pekanbaru, and the Management of the Head of Madrasah in optimizing learning at Madrasah Tsanawiyah Fadhilah Pekanbaru. This type of research is a field research with a qualitative research method approach and using descriptive data analysis. Data was collected by means of interviews, observation, documentation and data validity techniques.

Based on the results of this study, it shows that: 1) The strategic management of the head of Madrasah Tsanawiyah Fadhilah Pekanbaru has gone well in accordance with the concept of learning strategy management, 2) Learning during the covid-19 pandemic has gone well in three ways; Bold, offline and face-to-face learning is limited. 3) The strategic management of the Madrasah head during the COVID-19 pandemic in optimizing learning has gone well, as can be seen from the achievements of the students of Madrasah Tsanawiyah Fadhilah Pekanbaru both academically and non-academicly, from the district to the provincial level.

**Keywords: Strategic Management, Head of Madrasah, Optimizing Learning, Pandemic Period**

### نبذة مختصرة

فرهام: "الإدارة الإستراتيجية لرؤساء المدرسة أثناء جائحة كوفيد - ١٩ في تحسين التعلم في مدرسة ستانوية فضيلة بيكانبارو"

التعليم هو محاولة لرفع الكرامة من أجل تحسين نوعية حياة الإنسان. والتي تهدف إلى تقوية العقل والنضج وتغيير السلوك للأفضل وفقاً لولاية دستور عام وللتعليم دور مهم في ضمان تنمية وبناء حياة الإنسان ، لأن التعليم في الأساس جهد لإعداد الطلاب في المستقبل وتطوير كل إمكانياتهم. تطوير الطلاب على النحو الأمثل. سواء في الظروف العادية أو في الحالة الحالية لوباء كوفيد. في هذا الصدد ، تحدد الإدارة الإستراتيجية للمدارس / المدارس الدينية بشكل كبير عملية التدريس والتعلم والإنجاز التعليمي الأمثل.

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد استراتيجية إدارة المدرسة أثناء جائحة كوفيد في مدرسة ستانوية فاضلة بيكانبارو ، وتنفيذ التعلم خلال فترة كوفيد ١٩ في مدرسة ستانوية فاضلة بيكانبارو ، وإدارة رئيس المدرسة في تحسين التعلم في مدرسة الستانوية فضيلة بيكانبارو. هذا النوع من البحث هو بحث ميداني مع منهج أسلوب البحث النوعي واستخدام تحليل البيانات الوصفية. تم جمع البيانات عن طريق المقابلات والملاحظة والتوثيق وتقنيات صحة البيانات. بناءً على نتائج هذه الدراسة ، تظهر أن: (١) الإدارة الاستراتيجية لرئيس مدرسة ستانوية فضيلة بيكانبارو تسير على ما يرام وفقاً لمفهوم إدارة استراتيجية التعلم ، (٢) لقد سار التعلم أثناء جائحة كوفيد - ١٩ بشكل جيد بثلاث طرق التعلم الجريء وغير المتصل والتعلم وجهاً لوجه محدود. (٣) لقد سارت الإدارة الإستراتيجية لرئيس المدرسة خلال جائحة كوفيد في تحسين التعلم بشكل جيد ، كما يتضح من إنجازات طلاب مدرسة ستانوية فاضلة بيكانبارو أكاديمياً وغير أكاديمي ، من المنطقة إلى المقاطعة مستوى.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الإستراتيجية ، رئيس المدرسة ، تحسين التعلم ، فترة الوباء

## BAB I PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Virus Corona yang bermula dari Wuhan China di akhir tahun 2019 mengguncang hampir seluruh Negara di dunia. Hal ini membawa dampak yang sangat besar terhadap berbagai kehidupan manusia, baik kesehatan, ekonomi, social, keamanan maupun pendidikan. Virus Corona 19 memiliki tingkat penyebaran yang begitu cepat dan *massive* telah menginfeksi 77. 726. 671 dan menyebabkan 1.709.243 orang meninggal di beberapa Negara didunia (Tribun New UPDATE 22-12-2020). Di Indonesia sendiri Virus Covid 19 masuk pada tanggal 2 Maret 2020, sampai saat ini virus Corona 19 sudah menjangkit 951.651 orang dan 27.203 orang dinyatakan meninggal (Kompas TV 21 Januari 2021). Kondisi ini membuat semua orang ketakutan untuk beraktivitas di luar rumah, sehingga berbagai strategik diupayakan untuk memutus mata rantai penyebaran Covid 19 ini. Dunia pendidikan yang menjadi pondasi utama pengembangan sumber daya manusai, tidak luput dari guncangan pandemi covid 19. Salah satunya adalah terganggunya kegiatan pembelajaran di semua jenjang pendidikan. Hal ini diakui oleh (UNESCO) bahwa Virus Covid 19 berdampak terhadap sektor pendidikan. Setidaknya ada 850 juta siswa di 102 Negara mengalami gangguan dalam pembelajaran dan mengancam hak anak memperoleh pendidikan.<sup>1</sup>

Indonesia menjadi salah satu Negara yang terdampak Pandemi Covid 19 ke-2 terbanyak setelah Filipina di Asia tenggara.<sup>2</sup> Sebagai langkah antisipatif maka pemerintah mengeluarkan kebijakan berupa surat edaran Nomor 4 tahun 2020 tentang pelaksanaan kebijakan pendidikan pada masa darurat penyebaran Virus Covid 19. Salah satu poin dari edaran tersebut

<sup>1</sup> Tempo.com. Erwin Prima. “UNESCO: 850 Juta Siswa di 102 Negara Tidak Sekolah Karena Corona” dalam <https://tekno.tempo.co.unesco>. 850 juta siswa di 102 negara tidak sekolah karena corona. Diakses pada Rabu, 26 Januari 2021, Pukul 11.00

<sup>2</sup> Kompas. Com. Gerry Latulung. “Kasus Covid-19 di Indonesia Tinggi” dalam <https://www.kompas.com> kasus covid 19 di indonesia tinggi bagaimana kondisi di asia tenggara? Diakses pada Rabu, 26 Januari 2021, Pukul 11.00

adalah mewajibkan pembelajaran online di semua jenjang pendidikan.<sup>3</sup> Kebijakan ini berlaku untuk semua jenjang pendidikan mulai dari TK, SD, SMP, SMA sampai perguruan tinggi, di pusat maupun daerah. Langkah ini dianggap efektif dalam mencegah penyebaran Covid 19 di masa pandemi. Karena interaksi antar manusia tidak mesti harus tatap muka, bersentuhan fisik, akan tetapi bisa dilakukan melalui media social, media elektronik cetak dan teknologi.<sup>4</sup>

Pendidikan sebagai investasi dalam pengembangan sumber daya manusia (SDM) merupakan upaya yang paling tepat dalam konteks organisasi, masyarakat maupun Madrasah. Hal ini sesuai dengan visi misi pendidikan nasional yang tertuang dalam UU Nomor 20 tahun 2003 yakni: 1) mengupayakan perluasan dan pemerataan kesempatan memperoleh pendidikan yang bermutu bagi seluruh rakyat Indonesia 2) membantu dan memfasilitasi pengembangan potensi anak bangsa secara utuh sejak dini sampai akhir hayat dalam rangka mewujudkan masyarakat belajar 3) menyiapkan kesiapan masukan dan kualitas proses pendidikan untuk mengoptimalkan pembentukan kepribadian yang bermoral 4) meningkatkan keprofesionalan dan akuntabilitas lembaga pendidikan sebagai pusat pembudayaan ilmu pengetahuan, keterampilan, pengalaman, sikap, dan nilai berdasarkan standar nasional dan global, dan 5) memberdayakan serta peran masyarakat dalam menyelenggarakan pendidikan berdasarkan prinsip otonomi dalam konteks Negara Kesatuan RI.<sup>5</sup>

Mewabahnya Virus Covid 19 telah menyulitkan pelaku pendidikan untuk melaksanakan proses pembelajaran di Madrasah. Betapa tidak pembelajaran yang seharusnya dilakukan dengan tatap muka yang melibatkan semua aspek perkembangan berubah menjadi pembelajaran jarak jauh (PJJ). Hal ini tentu akan mempengaruhi tumbuh kembang anak terutama dalam

<sup>3</sup> Surat Edaran Kemendikbud no 4 tahun 2020. Pelaksanaan kebijakan pendidikan pada masa darurat Penyebaran Virus Covid 19, 24 Maret 2020.

<sup>4</sup> Lukhi Muristha Sari. "Dampak Pendidikan Di Era Pandemi Covid 19" dalam [http://sman1sooko.sch.id/dampak pendidikan di era pandemi covid 19](http://sman1sooko.sch.id/dampak%20pendidikan%20di%20era%20pandemi%20covid%2019) Diakses pada Rabu, 26 Januari 2021, Pukul 14.00

<sup>5</sup> Machali, Imam., Hidayat, Ara. 2018. *The Hend Book of Education Management*. Jakarta: Prenada Media.

pembiasaan adab yang sudah terprogram dalam budaya Madrasah dengan tatap muka. Pandemi Covid 19 sangat berpengaruh terhadap aspek layanan Madrasah dalam melaksanakan proses pendidikan, mulai dari perencanaan, pelaksanaan, pengawasan dan penilaian.

Untuk mewujudkan pembelajaran yang maksimal sesuai dengan tujuan pendidikan Nasional maka peran dan fungsi kepala Madrasah sebagai manajer yang mengatur jalanya proses pembelajaran sangat penting. Hal ini perlu dilakukan agar Madrasah tetap mampu memberikan layanan prima kepada peserta didik, orang tua dan masyarakat sebagai *customer*. Pelayanan terbaik kepada *customer* merupakan salah satu cerminan Madrasah berkualitas. Kepala Madrasah sebagai pimpinan dan penanggung jawab tertinggi di Madrasah perlu mengatur manajemen strategik khusus agar proses pendidikan dan peningkatan mutu Madrasah bisa berjalan sesuai harapan.<sup>6</sup>

Manajemen strategik dapat diartikan serangkaian keputusan dan tindakan manajemen (Planning, organizing, actuating, controlling) yang diimplementasikan oleh seluruh komponen organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang diinginkan.<sup>7</sup> Dengan adanya manajemen strategik, maka sebuah organisasi akan mampu memperoleh posisi yang kuat dalam lingkungannya. Karena pelanggan (*customer*) menganggap bahwa organisasi tersebut bisa memberikan pelayanan dan memenuhi kebutuhan mereka lebih baik. Manajemen strategik kepala Madrasah dalam meningkatkan kualitas pendidikan di masa pandemi Covid 19, merupakan suatu upaya yang dilakukan oleh kepala Madrasah untuk menggerakkan semua komponen Madrasah untuk bersama-sama mewujudkan Madrasah yang berkualitas baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

Pendidikan SMP/MTS yang berkualitas, merupakan Madrasah yang didamba-dambakan oleh masyarakat, karena masyarakat ingin mendapatkan pendidikan yang terbaik untuk anak-anak mereka. Pendidikan yang berkualitas didukung oleh berbagai faktor baik dari sisi SDMnya yang unggul, sarana-

#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



<sup>6</sup> Agustin, Mubiar dkk. "Strategi Kepala TK dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Pada Masa Pandemi Covid 19". *Obsesi, Jurnal Pendidikan Anak Usia Dini*. Volume 5 No.1, juli 2020.

<sup>7</sup> Machali, Imam., Hidayat, Ara. 2018. *The Hend Book of Education Management*. Jakarta: Prenada Media.

prasarana yang memadai, pemimpin yang visioner, dan yang tidak kalah penting manajemen strategi yang efektif dan efisien. Dalam sistem pendidikan di Madrasah, manajemen strategik kepala Madrasah sangat menentukan kelancaran proses belajar mengajar terutama dimasa pandemic Covid 19. Oleh karena itu kepala Madrasah harus berupaya mengembangkan kapasitas kepemimpinannya dengan baik diberbagai tingkatan, mulai dari diri sendiri, orang lain sampai organisasi, dengan memenuhi peran dan tanggung jawabnya. Karena kepemimpinana menjadi titik sentral dan dinamisator seluruh proses kegiatan organisasi.<sup>8</sup>

Pelaksanaan peran dan tanggung jawab kepala Madrasah di masa pandemi Covid 19 tentu tidak akan optimal jika tidak dilakukan dengan manajemen strategik yang tepat. Oleh karena itu kepala Madrasah memerlukan kemampuan *leadership* yang baik dengan menguasai kompetensi sebagai kepala Madrasah. Hal ini sesuai dengan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 yang menyebutkan persyaratan menjadi kepala Madrasah harus menguasai kompetensi manajerial meliputi enam belas kompetensi salah satunya adalah mengelola perubahan dan pengembangan Madrasah menuju pembelajaran yang efektif.<sup>9</sup> Dengan memiliki kompetensi manajerial, kepala Madrasah akan mampu melakukan perannya sebagai manejer dalam kondisi apapun. Pandemi Covid 19 tidak menjadi penghalang bagi kepala Madrasah untuk tetap melayani *customer*, dalam hal ini peserta didik, orang tua, dan masyarakat dengan baik.

Penyelenggaraan pendidikan yang berkualitas di masa pandemi Covid 19 ini menjadi tantangan tersendiri bagi kepala Madrasah untuk mengatur rencana strategiks agar proses pendidikan di Madrasah berjalan lancar sesuai dengan tujuan dan kualitas yang diharapkan. Tantangan tersebut akan menguji sejauh mana manajemen strategik kepala Madrasah mampu melakukan proses pendidikan secara optimal di tengah-tengah wabah Covid 19. Manajemen strategik kepala Madrasah menjadi kunci kesuksesan Madrasah dalam

<sup>8</sup> Sunyoto, Danang, Susanti, Eka, Fathonah. 2019. *Kememimpinan Manajerial*. Yogyakarta : CAPS (Center for Academic publishing)

<sup>9</sup> Ramayulis. Mulyadi. 2017. *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*. Jakarta: Kalam Mulia

#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

mencapai tujuan. Pada masa pandemi Covid 19 tantangan kepala Madrasah semakin besar. Hal ini di sampaikan kepala Madrasah Fadhilah Pekanbaru saat peneliti melakukan observasi awal dan melakukan wawancara. Beliau menjelaskan bahwa di masa pandemi covid-19 banyak sekolah yang mengalami turbulensi pembelajaran, guru mengalami kesulitan mulai dari perencanaan, pelaksanaan sampai pada tahap evaluasi. Terutama sekolah swasta yang kekuatan pembiayaan program pembelajaran berasal dari orang tua siswa (SPP). Banyak orang tua kesulitan membayar spp anaknya. Anak-anak malas belajar karena belajar jarak jauh (PJJ) atau belajar dari rumah (BDR) yang sebelumnya tidak pernah dilakukan oleh guru. Namun Alhamdulillah lanjut beliau, meskipun demikian pembelajaran di sekolah kami masih bisa berjalan dengan baik. Hal ini di tunjukkan oleh tingkat kedisiplinan guru dalam melaksanakan tugas di sekolah tidak mengalami perubahan. Guru tetap membuat perangkat pembelajaran meskipun pembelajaran jarak jauh. membuat prota, prosem, tepat waktu memulai pembelajaran, tetap melakukan penilaian, dan selalu membuat laporan perkembangan anak setiap bulannya. Pembelajaran tetap menarik dan menyenangkan meskipun belajar di rumah.

Padahal kalau dilihat pada masa pandemi covid-19 ini secara umum motivasi tenaga pendidik rendah dalam mengajar yang juga membuat proses pembelajaran tidak maksimal. Tuntutan orang tua juga bertambah sejurus dengan tumbuh kembang anaknya, keluhan ekonomi yang berdampak pada pembayaran Madrasah, serta kesibukan orang tua bertambah karena harus membimbing anaknya belajar di rumah, guru dituntut untuk lebih kreatif dan inovatif dalam menyajikan pembelajaran semestara fasilitas terbatas. Peneliti memandang bahwa manajemen strategik kepala Madrasah di masa pandemi covid 19 ini sangat *crucial*, karena akan menentukan arah pendidikan dimasa mendatang.

Kalau dilihat lebih jauh MTs Fadilah Pekanbaru tergolong baru jika dibandingkan dengan Madrasah yang lain. Dalam beberapa kegiatan lomba baik antar Madrasah maupun internal Madrasah, prestasi para siswanya tergolong dapat dikategorikan cukup membanggakan. Kepala Madrasah

#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



memang patut untuk diberikan apresiasi. Dalam usia kepemimpinan yang masih muda, kepala Madrasah telah mampu mendorong kegiatan pendidikan yang baik. Hal ini dapat dilihat dari penyelenggaraan kurikulum di MTs Fadilah tidak semata-mata hanya memuat kurikulum nasional yang telah ditetapkan oleh Kementerian Agama, tetapi juga memasukkan kurikulum lokal sebagai penyeimbang, seperti hafalan Hadist Arbain Nawawi serta Tahfid Al-Qur'an dengan target lulus MTs sudah mampu menghafal tiga Juz dan pelajaran pengembangan diri lainnya dengan tujuan untuk memberikan tambahan pengetahuan agama bagi peserta didik.<sup>10</sup>

Berdasarkan paparan di atas, maka peneliti tertarik untuk mengkaji secara mendalam tentang manajemen strategik yang dilakukan kepala Madrasah pada masa pandemi covid 19 dalam upaya mengoptimalkan Pembelajaran para pendidik. Ketertarikan ini ditindaklanjuti dengan melakukan penelitian tentang “Manajemen Strategik Kepala Madrasah Pada Masa Pandemi Covid 19 di MTs Fadilah Pekanbaru “

## B. Fokus Penelitian

Fokus penelitian ini dimaksudkan untuk membatasi studi kualitatif sekaligus membatasi penelitian guna memilih mana data yang relevan dan mana data yang tidak relevan. Maka dengan demikian perlu adanya pembatasan masalah . Faktor atau variabel yang diteliti dibatasi pada faktor yang sangat dominan atau kuat melatar belakangi dilakukannya penelitian. Secara lebih rinci pembatasan masalah yang peneliti lakukan antara lain:

1. Manajemen strategi kepala Madrasah pada masa pandemi, dapat diartikan serangkaian keputusan dan tindakan manajemen (*planning, organizing,*

<sup>10</sup> Lingkungan Mts Fadilah Pekanbaru Observasi awal 4 Januari 2021.

*actuating, controlling*) yang diimplementasikan oleh seluruh komponen Madrasah dalam rangka mencapai tujuan Madrasah yang diinginkan dalam kondisi pandemi covid 19.

2. Optimalisasi Pembelajaran, dapat diartikan sebagai memaksimalkan aktivitas belajar mengajar baik di dalam maupun di luar kelas..<sup>11</sup>

### C. Rumusan Masalah

Rumusan masalah dalam penelitian ini berisi uraian yang merupakan abstraksi dari latar belakang masalah dan rumusan masalah dalam bentuk kalimat pertanyaan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana Manajemen Strategis Kepala Madrasah Pada Masa Pandemic Covid 19 di MTs Fadilah Pekanbaru?
2. Bagaimana Pembelajaran pada Masa Pandemi Covid 19 di MTs Fadilah Pekanbaru?
3. Bagaimana Manajemen Strategik Kepala Madrasah Pada Masa Pandemic Covid 19 Dalam Mengoptimalkan Pembelajaran di MTs Fadilah Pekanbaru?

### D. Tujuan Penelitian

Dari rumusan masalah yang sudah peneliti paparkan, maka dapat disimpulkan bahwa penelitian ini bertujuan:

1. Untuk Mengetahui Manajemen Strategis Kepala Madrasah Pada Masa Pandemic Covid 19 di MTs Fadilah Pekanbaru
2. Untuk Mengetahui Pembelajaran pada Masa Pandemi Covid 19 di MTs Fadilah Pekanbaru
3. Untuk Mengetahui Manajemen Strategik Kepala Madrasah Pada Masa Pandemic Covid 19 Dalam Mengoptimalkan Pembelajaran di MTs Fadilah Pekanbaru

<sup>11</sup> Marjuani dkk. "Strategi Kepala dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SMP Negeri 2 Sigli Kabupaten Pidie". *Administrasi Pendidikan*, Pascasarjana Universitas Syiah Kuala. Volume 3 No.4, November 2015.

## E. Manfaat Penelitian

Dari hasil penelitian ini, diharapkan dapat memberikan kegunaan atau manfaat bagi:

1. Peneliti sendiri, dapat sebagai bahan tambahan pengetahuan dan pengalaman dalam menyusun tesis untuk memenuhi persyaratan tugas akhir mendapatkan sertifikat ijazah sarjana (S-2) di bidang Manajemen Pendidikan Islam pada Universitas Islam Negeri (UIN) Suska Riau.
2. Bagi lembaga Madrasah obyek peneliti. Penelitian ini sebagai bahan masukan untuk meningkatkan kompetensi manajerial yang telah dimiliki kepala Madrasah dalam meningkatkan Pembelajaran guru.
3. Lembaga akademik Universitas Islam Negeri (UIN) Suska Riau. Penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan, informasi, dan sekaligus menambah daftar perbendaharaan referensi bacaan ilmiah.

Hak cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



## BAB II

### LANDASAN TEORITIS

#### A. Tinjauan Teoritis

##### 1. Manajemen Strategik

###### a. Pengertian Manajemen Strategik

Manajemen strategik terbentuk dari dua unsur kata yaitu, *management dan strategic*. Secara sederhana manajemen dapat diartikan sebagai serangkaian proses yang terdiri atas perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*), dan pengawasan (*kontrolling*). Perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan merujuk pada fungsi-fungsi dalam manajemen.<sup>12</sup>

Adapun kata strategik berasal dari bahasa Yunani *strategos* atau *strategus*. *strategos* berarti jenderal, namun dalam Yunani kuno sering diartikan sebagai perwira Negara (*State officer*) dengan fungsi yang luas. Menurut Slamato “strategik adalah suatu rencana tentang pendayagunaan penggunaan potensi dan sarana yang ada untuk meningkatkan efektifitas dan efesiensi pengajaran.”<sup>13</sup>

Kata strategik juga sering digunakan dalam dunia militer, yakni saat kondisi perang. Seorang komandan bertanggung jawab terhadap cara dan taktik yang digunakan untuk memenangkan peperangan. Tangung jawab dan tugas tersebut sangat strategik bagi tercapainya tujuan peperangan yakni kemenangan. Oleh karena itu, jika keliru dalam memilih, mengatur, dan menentukan tehnik sebagai strategik peperangan, maka nyawa prajurit akan menjadi taruhannya dan akhirnya akan berujung pada kekalahan perang. Dengan demikian yang dimaksud strategik dalam peperangan adalah pengaturan cara

<sup>12</sup> Lisnawati, Rita. “Fungsi Manajemen Kepala Sekolah, Motivasi dan Kinerja Guru.” *Jurnal Pendidikan*. Volume 2. Nomor 2. 2017

<sup>13</sup> Khairudin dkk. “Strategi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di SMP Negeri 2 Sigli Kabutan Pidie”. *Voleme 3*. No 4. 2015

untuk memenangkan peperangan. Selain itu secara lebih bebas perkataan “strategik sebagai tehnik dan taktik” dapat diartikan sebagai “kiat” seorang komandan untuk memenangkan pertempuran yang menjadi tujuan utama dalam peperangan.

Dengan demikian manajemen strategik dapat diartikan serangkaian keputusan dan tindakan manajemen (*planning, organizing, actuating, controlling*) yang diimplementasikan oleh seluruh komponen organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang diinginkan. Dalam manajemen strategik, setidaknya mencakup tiga hal yaitu pembuatan strategi (*strategy formulating*), penerapan strategi (*strategy implementing*), dan evaluasi (*strategy evaluating*). Berdasarkan hal tersebut manajemen strategi juga sering disebut sebagai ilmu dan kiat tentang perumusan strategi penerapan dan evaluasi terhadap keputusan-keputusan strategic antar fungsi manajemen yang memungkinkan organisasi mencapai tujuan-tujuan masa depan secara efektif dan efisien.

Menurut Hadari Nawawi manajemen strategik dapat diartikan menjadi empat pengertian. *Pertama*, manajemen strategik adalah proses atau rangkaian kegiatan pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan menyeluruh, disertai penerapan cara melaksanakannya. Hal ini dibuat oleh manajemen puncak dan diimplementasikan oleh seluruh stakeholder dalam suatu organisasi, untuk mencapai tujuan. *Kedua*, manajemen strategik adalah usaha manajerial menumbuhkembangkan kekuatan organisasi untuk mengeksploitasi peluang yang muncul guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan sesuai dengan misi yang telah ditetapkan. *Ketiga*, manajemen strategik adalah arus keputusan dan tindakan yang mengarah pada pengembangan strategik yang efektif untuk membantu pencapaian tujuan organisasi. *Keempat*, manajemen strategik adalah perencanaan berskala besar (disebut perencanaan strategik) yang berorientasi pada jangkauan masa depan yang jauh (disebut visi), dan ditetapkan sebagai

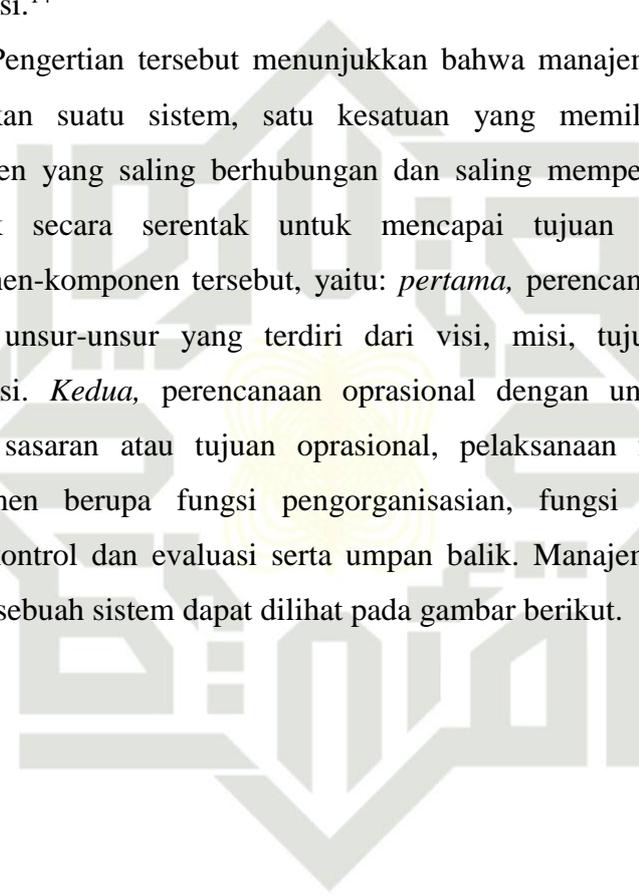
#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



keputusan manajemen puncak (keputusan yang bersifat mendasar dan prinsipel), agar memungkinkan organisasi berinteraksi secara efektif (misi), dalam usaha penghasilan sesuatu (perencanaan oprasional) yang berkualitas, dengan diarahkan pada optimalisasi pencapaian tujuan (tujuan strategik) dan berbagai sasaran (tujuan oprasional) organisasi.<sup>14</sup>

Pengertian tersebut menunjukkan bahwa manajemen strategik merupakan suatu sistem, satu kesatuan yang memiliki berbagai komponen yang saling berhubungan dan saling mempengaruhi, dan bergerak secara serentak untuk mencapai tujuan yang sama. Komponen-komponen tersebut, yaitu: *pertama*, perencanaan strategik dengan unsur-unsur yang terdiri dari visi, misi, tujuan strategik organisasi. *Kedua*, perencanaan oprasional dengan unsur-unsurnya disebut sasaran atau tujuan oprasional, pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen berupa fungsi pengorganisasian, fungsi pelaksanaan, fungsi kontrol dan evaluasi serta umpan balik. Manajemen strategik sebagai sebuah sistem dapat dilihat pada gambar berikut.



UIN SUSKA RIAU

Gabar 1. Diagram Manajemen strategis sebagai sistem<sup>15</sup>

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

<sup>14</sup> Machali, Imam., Hidayat, Ara. 2018. *The Hend Book of Education Management*. Jakarta: Prenada Media.

<sup>15</sup> Machali, Imam., Hidayat, Ara. 2018. *The Hend Book of Education Management*. Jakarta: Prenada Media.

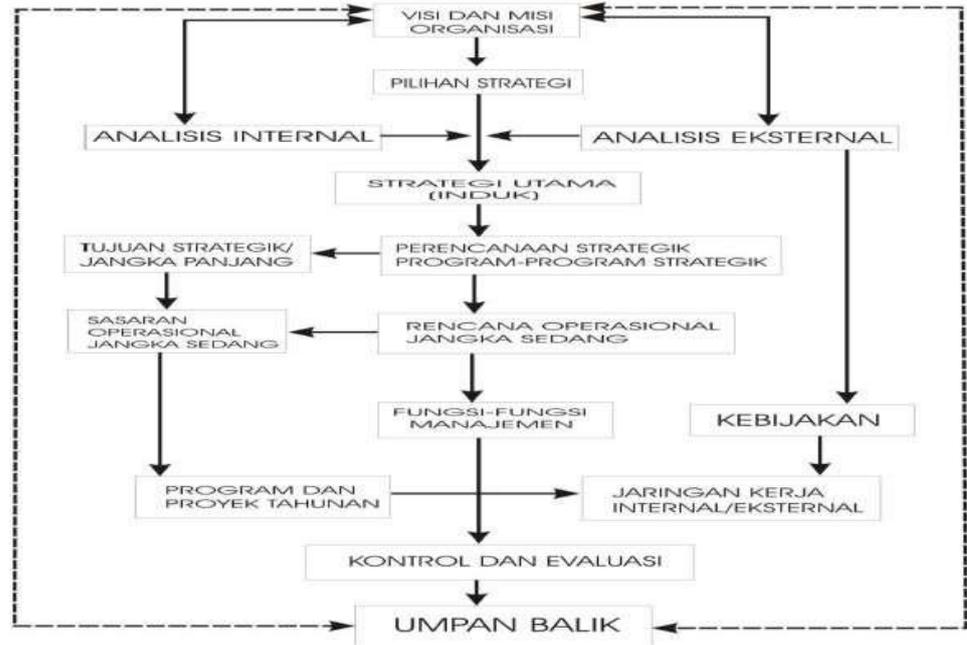


Diagram 1. Manajemen Strategik Sebagai Sistem  
(Hadari Nawawi (2005 : 151))

Dari paparan tentang pengertian manajemen strategik yang keempat di atas, dapat disimpulkan beberapa karakteristiknya sebagai berikut:

- 1) Manajemen Strategik dilakukan dalam bentuk perencanaan berskala besar yakni mencakup seluruh komponen di lingkungan sebuah organisasi yang dituangkan dalam bentuk rencana strategik (RENSTRA) yang dijabarkan menjadi perencanaan operasional (RENOP), selanjutnya dijabarkan pula dalam bentuk Program – program kerja.
- 2) Rencana Strategik berorientasi pada jangkauan masa depan (25 – 30 tahun ke depan). sedang rencana operasionalnya ditetapkan setiap tahun atau setiap lima tahun sekali.
- 3) Visi, Misi, pemilihan strategik yang menghasilkan strategik utama (induk) dan tujuan strategik organisasi untuk jangka panjang, merupakan acuan dalam merumuskan rencana strategik (RENSTRA), namun dalam teknik penempatannya sebagai keputusan manajemen puncak secara tertulis semua acuan

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

tersebut terdapat di dalamnya.

- 4) Rencana strategik (RENSTRA) dijabarkan menjadi perencanaan operasional (RENOP) yang antara lain berisi program-program operasional.
- 5) Penetapan rencana strategik (RENSTRA) dan perencanaan operasional (RENOP) harus melibatkan manajemen puncak (pimpinan) karena sifatnya sangat mendasar dalam pelaksanaan seluruh misi organisasi.
- 6) Pengimplementasian strategik dalam program-program untuk mencapai sasarnya masing-masing dilakukan melalui fungsi-fungsi manajemen yang mencakup pengorganisasian, pelaksanaan, penganggaran dan kontrol.<sup>16</sup>



**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

<sup>16</sup> Sujadi, Setianti, Wiranti, Sri. "Konsep Manajemen Strategi Sebagai Paradigma Baru Di Lingkungan Organisasi Pendidikan." *Stie Semarang*. Volume 3. Nomor 3. 2011

Berdasarkan karakteristik dan komponen Manajemen Strategik sebagai sistem, terlihat banyak faktor yang mempengaruhi tingkat intensitas dan formalitas pengimplementasiannya di lingkungan organisasi non profit (pendidikan). Beberapa faktor tersebut antara lain adalah ukuran besarnya organisasi, gaya manajemen dari pimpinan, kompleksitas lingkungan ideologi, sosial politik, sosial ekonomi, sosial budaya termasuk kependudukan, peraturan pemerintah dsb. sebagai tantangan eksternal. Tingkat intensitas dan formalitas itu dipengaruhi juga oleh tantangan internal, antara lain berupa kemampuan menterjemahkan strategik menjadi proses atau rangkaian kegiatan pelaksanaan pekerjaan sebagai pelayanan umum yang efektif, efisien dan berkualitas (dalam bidang pendidikan misalnya menetapkan model/sistem instruksional, sumber – sumber belajar, media pembelajaran dll).

Berdasarkan uraian dan mengenai pendapat tersebut di atas, dapat dimengerti bahwa manajemen strategi merupakan seni dan sekaligus sebagai menu untuk merumuskan, mengimplementasikan dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang mendorong organisasi mampu mencapai tujuannya, berorientasi ke masa depan dengan tujuan organisasi mampu berinteraksi dengan berbagai kondisi dan perubahan yang ada.

b. Tahapan Manajemen Strategik

Secara umum manajemen strategik memiliki tahapan-tahapan yang terdiri dari empat level sebagaimana dirumuskan oleh Hunger dan Wheelen memetakan model rangkaian kegiatan manajemen strategik tersebut dalam tahapan sebagai berikut: Pertama, *inviromental scanning* (pembacaan lingkungan) yang terdiri dari lingkungan eksternal (lingkungan sosial, tugas dan lain-lain), dan lingkungan internal (srtuktur, budaya, SDM). Kedua, formulasi strategik (*stategi formulation*) yang mencerminkan keinginan dan

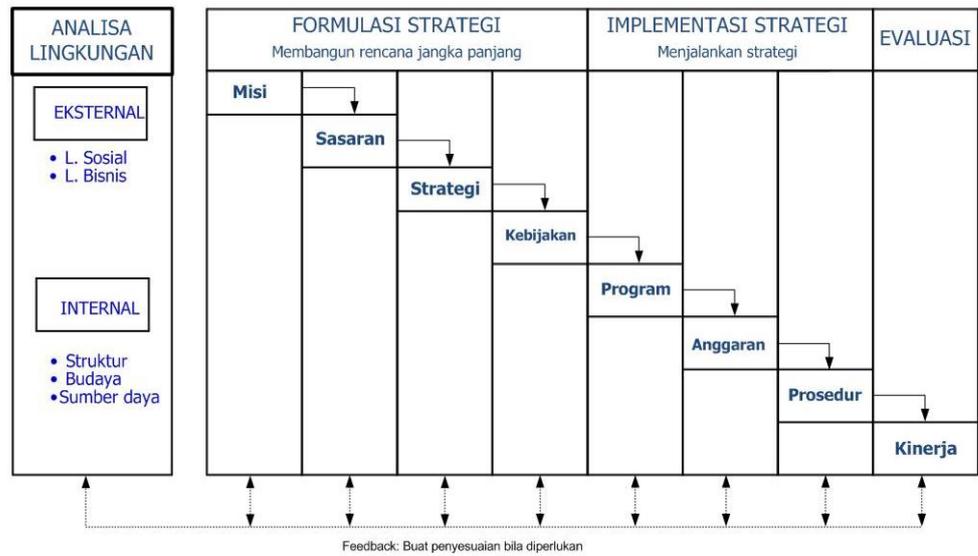
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan satu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
    - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
    - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
  2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

tujuan organisasi yang hendak dicapai terdiri dari visi, misi, strategi dan kebijakan. Ketiga, pelaksanaan strategik (*strategy implementations*) yang menggambarkan cara mencapai tujuan yang hendak di capai terdiri dari program organisasi, anggaran dan prosedur . Keempat, evaluasi dan monitoring strategik (*strategy evaluation and monitoring*) dimaksudkan memberikan umpan balik Pembelajaran organisasi.<sup>17</sup>

Model manajemen strategik Hunger dan Wheelen ini dibambarkan sebagai berikut:



Gambar 2: tahapan manajemen strategik Hunger dan Wheelen<sup>18</sup>

1) Pemindaian Lingkungan (*Environmental Scanning*)

Pemindaian lingkungan adalah memonitor, mengevaluasi, dan mencari informasi dari lingkungan eksternal dan internal bagi orang-orang penting dalam perusahaan. Adapun tujuannya adalah untuk mengidentifikasi faktor-faktor strategiks elemen eksternal dan internal yang akan menentukan masa depan organisasi. Penyusunan strategik jangka panjang biasanya berkaitan dengan visi, misi dan kebijaksanaan suatu instansi. Biasanya penyusunan strategik dimulai dengan melakukan analisa situasi untuk

<sup>17</sup> Machali, Imam., Hidayat, Ara. 2018. *The Hend Book of Education Management*. Jakarta: Prenada Media.

<sup>18</sup> Novianto, Efri. 2019. *Manajemen Strategis*. Yukyakarta: CV Budi Utama

mendapatkan kesesuaian antara peluang dan resiko baik eksternal maupun internal.

Alat yang sering digunakan dalam analisa situasi salah satunya adalah analisa SWOT. SWOT merupakan singkatan dari *Strengths* (kekuatan) dan *Weaknesses* (kelemahan) internal dari suatu instansi, serta *Opportunities* (peluang) dan *Threats* (ancaman) dalam lingkungan yang dihadapi suatu instansi.<sup>19</sup>

Salah satu cara yang sistematis untuk menganalisa suatu gejala adalah Analisa SWOT. Analisa ini didasarkan pada asumsi bahwa suatu strategik yang efektif akan memaksimalkan kekuatan dan peluang, dan meminimalkan kelemahan dan ancaman. Analisa SWOT bukan hanya mengidentifikasi kompetensi (kemampuan dan sumber daya) yang dimiliki perusahaan, tetapi juga mengidentifikasi peluang yang belum dilakukan oleh perusahaan karena keterbatasan sumber daya yang dimiliki. Bila diterapkan secara akurat, asumsi sederhana ini memiliki dampak yang sangat besar atas rancangan suatu strategik yang handal.

Adapun penjelasan yang lebih rinci dari masing-masing faktor tersebut adalah sebagai berikut :

- a) Kekuatan (*Strengths*): Kekuatan adalah sumber daya, keterampilan atau keunggulan-keunggulan lain, relatif terhadap pesaing dan kebutuhan pasar yang dilayani atau ingin dilayani oleh perusahaan. Kekuatan adalah komparatif bagi perusahaan di pasar.
- b) Kelemahan (*Weaknesses*): Kelemahan adalah keterbatasan atau kekurangan dalam sumber daya, keterampilan dan kapabilitas yang secara serius menghambat Pembelajaran efektif perusahaan.
- c) Peluang (*Opportunities*): Peluang adalah suatu situasi penting

<sup>19</sup> Rachman, Ibnu.. "Analisis SWOT dalam Lembaga Pendidikan (Studi Kasus di SMP Islam Yogyakarta)"Al-Iman: Jurnal keislaman dan kemasyarakatan. Volume 3. No 1. 2019

yang menguntungkan dalam lingkungan perusahaan. Kecenderungan-kecenderungan penting merupakan salah satu sumber peluang.

- d) Ancaman (*Threats*): Ancaman merupakan pengganggu utama bagi posisi sekarang maupun yang diinginkan perusahaan.<sup>20</sup>

Dari analisa SWOT yang telah dilakukan, selanjutnya kita dapat menghasilkan beberapa alternatif strategik yang mungkin dapat diterapkan. Komponen SWOT ini dapat digunakan lebih lanjut dalam pembuatan matriks SWOT (SWOT matrix) atau lebih dikenal dengan sebutan matriks TOWS (TOWS matrix). Matriks TOWS dapat mengilustrasikan peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi suatu perusahaan dapat dipadukan dengan kekuatan dan kelemahan internal perusahaan tersebut.

Adapun hasilnya adalah empat alternatif strategik, yaitu sebagai berikut :

- a) *Strengths-Opportunities (S-O Strategikes)* yaitu strategik yang dilakukan dengan cara mempergunakan kekuatan internal perusahaan untuk memanfaatkan peluang di luar perusahaan.
- b) *Strengths-Threats (S-T Strategikes)* yaitu strategik yang dilakukan dengan cara mempergunakan kekuatan internal perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman dari luar perusahaan.
- c) *Weaknesses-Opportunities (W-O Strategikes)* yaitu strategik yang dilakukan dengan cara mengatasi kelemahan internal perusahaan untuk memanfaatkan peluang di luar perusahaan.
- d) *Weaknesses-Threats (W-T Strategikes)* yaitu strategik yang dilakukan dengan cara mengurangi kelemahan internal perusahaan dan menghindari ancaman eksternal.

## 2) Perumusan Strategik (*Strategy Formulation*)

<sup>20</sup> Rustaman, Putra, Rahmat. “*Trategic Mangjement (Wheelen dan Hunger)*” dalam <http://laoderrahmatprustaman.wordpress.com> jumat, 29 Januari 2021, Pukul 15.00

Perumusan strategik adalah pengembangan rencana jangka panjang untuk manajemen efektif dari kesempatan dan ancaman lingkungan, dilihat dari kekuatan dan kelemahan perusahaan. Setelah mengetahui yang menjadi ancaman yang dihadapi perusahaan, peluang atau kesempatan yang dimiliki, serta kekuatan dan kelemahan yang ada pada perusahaan, maka selanjutnya kita dapat menentukan atau merumuskan strategik perusahaan. Perumusan strategik meliputi menentukan misi perusahaan, menentukan tujuan-tujuan yang dapat dicapai, pengembangan strategik, dan penetapan pedoman kebijakan.

a) Misi

Misi organisasi adalah tujuan atau alasan mengapa organisasi tersebut berdiri atau ada. Pernyataan misi organisasi yang disusun dengan baik, mengidentifikasi tujuan mendasar dan yang membedakan suatu perusahaan dengan perusahaan lain, dan mengidentifikasi jangkauan operasi perusahaan dalam produk yang ditawarkan dan pasar yang dilayani. Misi mengembangkan harapan pada karyawan dan mengkomunikasikan pandangan umum untuk kelompok pemegang saham utama dalam lingkungan kerja perusahaan. Misi dapat ditetapkan secara sempit ataupun secara luas. Tipe pernyataan misi sempit menegaskan secara jelas bisnis utama organisasi, misi ini juga secara jelas membatasi jangkauan aktivitas perusahaan yang berhubungan dengan produk atau jasa yang ditawarkan.

b) Tujuan

Tujuan merupakan hasil akhir aktivitas perencanaan. Tujuan merumuskan apa yang akan diselesaikan dan kapan akan diselesaikan, dan sebaiknya diukur jika memungkinkan. Pencapaian tujuan perusahaan merupakan hasil dari penyelesaian misi.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



### c) Strategik

Strategik perusahaan merupakan rumusan perencanaan komprehensif tentang bagaimana perusahaan akan mencapai misi dan tujuannya. Strategik akan memaksimalkan keunggulan kompetitif dan meminimalkan keterbatasan kemampuan bersaing. Strategik ada yang dinamakan dengan strategik eksplisit atau strategik yang dinyatakan, yaitu strategik yang dengannya berapa hal dapat diperdebatkan, seperti pengembangan akuisisi lini produk baru. Akan tetapi, investigasi lebih lanjut barangkali menyatakan adanya strategik implisit yang sangat berbeda. Manajer di semua level mungkin mengakui bahwa perusahaan digambarkan dalam rencana strategik yang mereka lakukan berbeda, tetapi beberapa akan berani mengakuinya. Seringkali satu-satunya cara untuk melihat strategik implisit perusahaan adalah dengan tidak memperhatikan apa yang dikatakan oleh para manajer, melainkan memperhatikan apa yang mereka lakukan.

Strategik implisit dapat berasal dari kebijakan perusahaan, program-program yang disetujui (dan tidak disetujui) dan anggaran yang telah disahkan. Program divisi-divisi yang didukung dengan anggaran yang besar dan ditangani oleh para manajer yang dipertimbangkan untuk mendapatkan jalur promosi cepat, menunjukkan di mana perusahaan menempatkan energi dan biayanya.

### d) Kebijakan

Kebijakan menyediakan pedoman luas untuk pengambilan keputusan organisasi secara keseluruhan. Kebijakan juga merupakan pedoman luas yang menghubungkan perumusan strategik dan implementasi. Kebijakan-kebijakan tersebut diinterpretasi dan diimplementasi melalui strategik dan tujuan divisi masing-masing. Divisi-divisi

#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



kemudian akan mengembangkan kebijakannya sendiri, yang akan menjadi pedoman bagi wilayah fungsionalnya untuk diikuti.

### 3) Implementasi Strategik (*Strategy Implmentation*)

Implementasi strategik adalah proses dimana manajemen mewujudkan strategik dan kebijakannya dalam tindakan melalui pengembangan program, anggaran, dan prosedur. Proses tersebut mungkin meliputi perubahan budaya secara menyeluruh, struktur dan atau sistem manajemen dari organisasi secara keseluruhan.

#### a) Program

Program adalah pernyataan aktivitas-aktivitas atau langkah-langkah yang diperlukan untuk menyelesaikan perencanaan sekali pakai. Program melibatkan restrukturisasi perusahaan, perubahan budaya internal perusahaan atau awal dari suatu usaha penelitian baru.

#### b) Anggaran

Anggaran adalah program yang dinyatakan dalam bentuk satuan uang, setiap program akan dinyatakan secara rinci dalam biaya yang dapat digunakan oleh manajemen untuk merencanakan dan mengendalikan. Anggaran tidak hanya memberikan perencanaan rinci dari strategik baru dalam tindakan, tetapi juga menentukan dengan laporan keuangan proforma yang menunjukkan pengaruh yang diharapkan dari kondisi keuangan perusahaan.

#### c) Prosedur

Prosedur atau sering disebut dengan standard operating procedures (SOP) adalah sistem langkah-langkah atau teknik-teknik yang berurutan yang menggambarkan secara rinci bagaimana suatu tugas atau pekerjaan diselesaikan. Prosedur secara khusus merinci berbagai aktivitas yang harus dikerjakan untuk menyelesaikan program-program perusahaan.

#### 4) Evaluasi dan Kontrol (*Evaluation and Control*)

Evaluasi dan kontrol mengukur apa yang dapat dihasilkan atau diraih oleh perusahaan. Hal ini berarti membandingkan antara Pembelajaran perusahaan dengan hasil yang diharapkan perusahaan. Pembelajaran adalah hasil akhir dari suatu aktivitas. Ukuran apa yang dipilih untuk mengukur Pembelajaran tergantung pada unit organisasi yang akan dinilai dan tujuan yang akan dicapai. Tujuan yang telah dibuat terlebih dahulu pada bagian formulasi strategik dari proses manajemen strategik (seperti profitabilitas, pangsa pasar, pengurangan biaya dan sebagainya) harus digunakan semestinya untuk mengukur Pembelajaran perusahaan jika strategik tersebut telah diimplementasikan.

Sebagai hasil akhir suatu aktivitas, termasuk ke dalam Pembelajaran adalah hasil yang aktual dari proses manajemen strategik. Praktik strategik manajemen dijustifikasi dalam hal stabilitasnya dalam hal maningkatkan Pembelajaran perusahaan, khususnya yang diukur dengan laba dan tingkat pengembalian investasi. Dalam evaluasi dan kontrol yang efektif, manajer harus mencari informasi yang jelas dan tidak bias dari bawahannya. Dari informasi tersebut dapat diketahui apa sebenarnya yang terjadi dan apa yang telah direncanakan sebelumnya.

Dalam mengukur Pembelajaran, harus dipertimbangkan ukuran yang tepat. Beberapa ukuran, seperti tingkat pengembalian investasi (ROI) dianggap tepat untuk mengevaluasi kemampuan perusahaan atau divisi untuk mencapai tujuan profitabilitas. Tetapi ukuran ini tidak cukup untuk mengukur tujuan lain perusahaan seperti tanggungjawab sosial atau pengembangan karyawan. Walaupun demikian, profitabilitas memang merupakan tujuan utama perusahaan. ROI dapat dihitung hanya jika laba telah dijumlahkan secara total dalam jangka waktu tertentu. Hal tersebut akan memperlihatkan apa yang terjadi setelah adanya fakta, bukan

#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



apa yang sedang terjadi atau yang akan terjadi. Oleh karena itu, perusahaan tetap harus mengembangkan pengukuran profitabilitas. Hal ini merupakan steering control, karena mengukur variabel yang mempengaruhi profitabilitas masa yang akan datang.

Selain itu, harus dipertimbangkan pula jenis pengendalian. Pengendalian dibangun dengan fokus pada Pembelajaran aktual, pada aktivitas yang menghasilkan Pembelajaran, atau pada sumberdaya yang digunakan dalam menghasilkan Pembelajaran. Pengendalian perilaku (behavior control) mengkhususkan pada bagaimana sesuatu harus dikerjakan melalui kebijakan, aturan, standar prosedur dan operasi, dan perintah dari atasan. Pengendalian output (output control) mengkhususkan pada apa yang harus dicapai dengan fokus pada hasil akhir dari perilaku melalui penggunaan target tujuan dan Pembelajaran. Pengendalian input (input control) fokus pada sumberdaya, seperti pengetahuan, keahlian, kemampuan, nilai, dan motif karyawan.

#### c. Hambatan Pelaksanaan Manajemen Strategik

Manajemen strategik yang sudah direncanakan dengan baik pasti menemui berbagai hambatan dalam implementasi. Hambatan yang terjadi antara organisasi yang satu dengan lainnya pasti berbeda-beda, terlebih lagi organisasi yang tidak merumuskan manajemen strategik yang di desain melalui perencanaan strategik, pengorganisasian, hingga pengawasannya.

Penyusunan manajemen strategik belum dipandang penting oleh sebagian besar Madrasah dalam melaksanakan kegiatan. Padahal, manajemen strategik selain sebagai pijakan atau peta jalan dalam melaksanakan Madrasah juga sangat berfungsi sebagai kontrol dan

#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



evaluasi terhadap perjalanan Madrasah. Kegiatan-kegiatan yang dilakukan Madrasah hanya menjalankan rutinitas yang sudah biasa dilaksanakan setiap tahun. Dan dalam penyusunannya masih banyak “*copy paste*” dari program-program sebelumnya.

Lebih lanjut, hal tersebut menunjukkan adanya hambatan dalam pelaksanaan manajemen strategik yang telah disusun, yaitu: visi, misi Madrasah belum menjadi sumber dan pedoman bekerja dalam implementasi strategik Madrasah. Sedikit sekali anggota Madrasah (*stakeholder*) yang bekerja berdasarkan misi lembaga. Hal ini dapat disebabkan oleh berbagai faktor, misalnya; sedikitnya anggota organisasi yang faham terhadap maksud, isi dan kandungan visi Madrasah. ini juga dapat disebabkan oleh berbagai hal diantaranya sosialisasi terhadap visi dan misi lembaga yang tidak maksimal dilakukan, perencanaan strategik yang tidak pernah dibahas pada saat pertemuan, rapat, *meeting* atau yang lainnya. Bahkan tidak lebih dari lima jam Madrasah membicarakan atau mendiskusikan pencapaian visi strategiknya dalam satu bulan. Bisa dibayangkan bagaimana mungkin sebuah rencana strategik yang sudah disusun dan dirumuskan tidak pernah dibicarakan mengenai strategi implementasinya.<sup>21</sup> Gambar dibawah ini menunjukkan hambatan pelaksanaan manajemen strategik dilihat dari visi lembaga.

UIN SUSKA RIAU

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

<sup>21</sup> Machali, Imam., Hidayat, Ara. 2018. *The Hend Book of Education Management*. Jakarta: Prenada Media.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



Gambar 3: Hambatan Pelaksanaan Strategik<sup>22</sup>

2. Kepala Madrasah
  - a. Pengetian Kepala Madrasah

Kepala Madrasah adalah guru yang diberi tugas tambahan untuk memimpin taman kanak-kanak/raudhotul Athfal (TK/RA), taman kanak-kanak luar biasa (TKLB), Madrasah dasar/Madrasah ibtidaiyah (SD/MI), Madrasah dasar luar biasa (SDLB), Madrasah menengah pertama/Madrasah tsanawiyah (SMP/MTs), Madrasah menengah pertama luar biasa (SMPLB), Madrasah menengah atas/Madrasah aliyah (SMA/MA), Madrasah menengah kejuruan/Madrasah aliyah kejuruan (SMK/MAK), atau Madrasah menengah atas luar biasa (SMALB).<sup>23</sup>

Menurut Arifin kepala Madrasah merupakan jabatan pemimpin yang bisa diisi oleh sembarang orang tanpa didasarkan oleh pertimbangan tertentu. Oleh sebab itu kepala Madrasah pada hakikatnya adalah pejabat formal yang diangkat melalui suatu proses dan prosedur yang didasarkan atas peraturan yang berlaku.<sup>24</sup>

Kepala Madrasah adalah seorang fungsional guru yang diberi

<sup>22</sup> Machali, Imam., Hidayat, Ara. 2018. *The Hend Book of Education Management*. Jakarta: Prenada Media. hal. 211

<sup>23</sup> Pasal 1 ayat 1 Permendiknas Nomor 28 Tahun 2010 *Tentang Penugasan Guru Sebagai Kepala Sekolah/madrasah*

<sup>24</sup> Hidayat, Rais dkk. "Kompetensi Kepala Sekolah Abad 21". *Kps. Jurnal Kempemimpinan dan Pengurusan Sekolah*. volume 4. Nomer 1. 2021

tugas untuk memimpin suatu Madrasah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran. Menurut Mulyono bahwa kemajuan Madrasah akan lebih penting bila orang memberikan atensinya pada kiprah kepala Madrasah karena alasan-alasan sebagai berikut:

*Pertama*, Kepala Madrasah merupakan tokoh sentral pendidikan. Hal ini dikarenakan bahwa kepala Madrasah sebagai fasilitator bagi pengembangan pendidikan, sebagai pelaksana suatu tugas yang syarat dengan harapan dan pembaharuan. Kemasam cita-cita mulia pendidikan secara tidak langsung juga diserahkan kepada kepala Madrasah. Begitu pula optimisme para orang tua yang terkondisikan pada kepercayaan menyekolahkan anak-anaknya pada Madrasah tertentu, tidak lain karena menggantungkan cita-citanya pada kepala Madrasah.

*Kedua*, Madrasah adalah sebagai suatu komunitas pendidikan yang membutuhkan seseorang pemimpin untuk mendayagunakan potensi yang ada dalam Madrasah. Pada tingkatan ini, kepala Madrasah sering dianggap identik, bahkan telah dikatakan bahwasanya wajah Madrasah ada pada kepala Madrasah. Peran kepala Madrasah di sini bukan hanya sebagai seorang akumulator, melainkan juga sebagai konseptor manajerial yang bertanggung jawab pada kontribusi masing-masing demi efektivitas dan efisiensi kelangsungan pendidikan. Menurut Ramayulis, kepala sekolah bertanggung jawab terhadap pengelolaan pembelajaran, pengelolaan ketenagaan, kesiswaan, sarana prasarana, keuangan serta hubungan lembaga dengan masyarakat.<sup>25</sup> Sehingga kegiatan meningkatkan dan memperbaiki program dan proses pembelajaran di Madrasah sebagian besar terletak pada diri kepala Madrasah itu sendiri.

Kepala Madrasah sebagai penanggung jawab di Madrasah

#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

<sup>25</sup> Ramayulis, Mulyadi. *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, Jakarta: Kalam Mulia. 2017. Hlm 70

mempunyai kewajiban menjalankan Madrasahya. Kepala Madrasah harus berusaha agar semua potensi yang ada di Madrasahya dapat dimanfaatkan dengan baik agar tujuan Madrasah dapat dicapai sesuai dengan harapan. Kepala Madrasah sebagai manajer memegang kunci maju mundurnya sebuah Madrasah. Hal ini sesuai dengan pendapat Richardson dan Barbe 1986 “kepala Madrasah merupakan faktor terpenting dalam membentuk sebuah Madrasah yang efektif.”<sup>26</sup> Suatu persyaratan penting bagi efektivitas atau kesuksesan seorang pemimpin pendidikan atau kepala Madrasah dalam mengemban peran, tugas, fungsi atau tanggung jawabnya masing-masing kepala Madrasah adalah kompetensi. Seseorang dinyatakan kompeten di bidang tertentu jika menguasai kecakapan bekerja sebagai suatu keahlian selaras dengan bidangnya. Kepala Madrasah dalam mengelola satuan pendidikan disyaratkan menguasai keterampilan dan kompetensi tertentu yang dapat mendukung pelaksanaan tugasnya.

Melalui Menteri Pendidikan Nasional telah meluncurkan Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Madrasah, di dalamnya mengatur tentang persyaratan kualifikasi dan kompetensi yang seyogyanya dimiliki oleh seorang kepala Madrasah. Kehadiran peraturan ini tampaknya bisa dipandang sebagai moment penting, serta memuat pesan dan amanat penting, bahwa Madrasah harus dipimpin oleh orang yang benar-benar kompeten, baik dalam aspek kepribadian, sosial, manajerial, kewirausahaan, maupun supervisi. Kompetensi kepala Madrasah adalah pengetahuan, sikap dan keterampilan pada dimensi-dimensi kompetensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi, dan social.

Standar Kompetensi Kepala Madrasah telah ditetapkan melalui Permendinas Nomor 13 Tahun 2007 yang ditetapkan pada tanggal 17 April 2007. Dalam Permendiknas ini disebutkan bahwa untuk diangkat sebagai kepala Madrasah seseorang wajib memenuhi standar

#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



<sup>26</sup> Lisnawati, Rita. “Fungsi Manajemen Kepala Sekolah, Motivasi dan Kinerja Guru.” *Jurnal Pendidikan*. Volume 2. Nomor 2. 2017

kualifikasi dan kompetensi. Untuk standar kualifikasi meliputi kualifikasi umum dan khusus. Kualifikasi umum kepala Madrasah yaitu, kualifikasi akademik (S1), usia maksimal 56 tahun, pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 5 (lima) tahun, dan pangkat serendah-rendahnya III/c atau yang setara. Sedangkan kualifikasi khusus yaitu berstatus guru, bersertifikat pendidik, dan memiliki sertifikat kepala Madrasah. Dalam rangka menata dan mereformasi kepemimpinan pendidikan di Madrasah, sekaligus melengkapi peraturan sebelumnya khususnya Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007 yang terkait dengan kepala Madrasah (*principalship*), kini pemerintah melalui Menteri Pendidikan Nasional menghadirkan kembali regulasi baru yaitu: Permendiknas Nomor 28 Tahun 2010 tentang Penugasan Guru Sebagai Kepala Madrasah. Dalam permendiknas Nomor 28 Tahun 2010, seorang guru dapat diberi tugas tambahan sebagai kepala Madrasah apabila telah memenuhi persyaratan (kualifikasi) umum dan persyaratan (kualifikasi) khusus.<sup>27</sup>

Selain itu kepala Madrasah dalam menjalankan peran dan fungsi kepemimpinannya juga harus memiliki keterampilan antara lain:

- 1) Kemampuan mengorganisir dan membantu staf di dalam merumuskan perbaikan pengajaran di Madrasah dalam bentuk program yang jelas.
- 2) Kemampuan untuk membangkitkan dan memupuk kepercayaan pada diri sendiri dan anggota Madrasah
- 3) Kemampuan untuk membina dan memupuk kerja sama dalam kemajuan dan melaksanakan program-program supervisi.
- 4) Kemampuan untuk mendorong dan membimbing anggota Madrasah lainnya agar mereka dengan penuh kerelaan dan tanggung jawab berpartisipasi aktif pada setiap usaha-usaha

<sup>27</sup> Pasal 1 ayat 1 Permendiknas Nomor 28 Tahun 2010

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Madrasah untuk mencapai tujuan.<sup>28</sup>

Adapun persyaratan (kualifikasi) umum guru yang diberi tugas tambahan sebagai kepala Madrasah/Madrasah meliputi:

- 1) Beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa
- 2) Memiliki kualifikasi akademik paling rendah sarjana (S1) kependidikan.
- 3) Berusia setinggi-tingginya 56 (lima puluh enam) tahun pada waktu pengangkatan pertama sebagai kepala Madrasah/Madrasah
- 4) Sehat jasmani dan rohani berdasarkan surat keterangan dari dokter Pemerintah
- 5) Tidak pernah dikenakan hukuman disiplin sedang dan/atau berat sesuai dengan ketentuan yang berlaku
- 6) Memiliki sertifikat pendidik
- 7) Pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 5 (lima) tahun menurut jenis dan jenjang Madrasah masing-masing, kecuali di taman kanak-kanak/raudhatul athfal/taman kanak-kanak luar biasa (TK/RA/TKLB) memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 3 (tiga) tahun di TK/RA/TKLB
- 8) Memiliki golongan ruang serendah-rendahnya III/c bagi guru pegawai negeri sipil (PNS) dan bagi guru bukan PNS disetarakan dengan kepangkatan yang dikeluarkan oleh yayasan atau lembaga yang berwenang dibuktikan dengan SK inpassing
- 9) Memperoleh nilai amat baik untuk unsur kesetiaan dan nilai baik untuk unsur penilaian lainnya sebagai guru dalam daftar penilaian prestasi pegawai (DP3) bagi PNS atau penilaian yang sejenis DP3 bagi bukan PNS dalam 2 (dua) tahun terakhir; dan
- 10) Memperoleh nilai baik untuk penilaian Pembelajaran sebagai guru dalam 2 (dua) tahun terakhir.<sup>29</sup>

Sedangkan persyaratan (kualifikasi) khusus guru yang diberi

<sup>28</sup> Ramayulis, Mulyadi. *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, Jakarta: Kalam Mulia. 2017. Hlm 71

<sup>29</sup>Permendiknas No. 28 Tahun 2010 *Tentang Penugasan Seorang Guru Sebagai Kepala Sekolah/Madrasah*

tugas tambahan sebagai kepala Madrasah meliputi:

- 1) Berstatus sebagai guru pada jenis atau jenjang Madrasah yang sesuai dengan Madrasah tempat yang bersangkutan akan diberi tugas tambahan sebagai kepala Madrasah
- 2) Memiliki sertifikat kepala Madrasah pada jenis dan jenjang yang sesuai dengan pengalamannya sebagai pendidik yang diterbitkan oleh lembaga yang ditunjuk dan ditetapkan Direktur Jenderal.<sup>30</sup>

Berdasarkan uraian di atas dapat disintesis bahwa kepala Madrasah adalah seorang pemimpin dengan kompetensi dan kualifikasi tertentu yang menjabat disuatu Madrasah, tempat diselenggarakannya proses belajar mengajar antar guru dengan siswa dimana dapat mempengaruhi, mengarahkan, memotivasi dan mensupervisi warga Madrasah sehingga mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

#### b. Kompetensi Dan Tugas Kepala Madrasah

Masyarakat senantiasa mendambakan suatu lembaga pendidikan yang berkualitas. Tantangan-tantangan pengembangan lembaga yang semakin kompleks membutuhkan jawaban komprehensif sesuai dengan kebutuhan. Untuk dapat menjawab tantangan dan mampu merespon kemungkinan-kemungkinan yang akan terjadi diperlukan perombakan sistem yang mendasar dalam suatu lembaga pendidikan, yaitu diperlukan suatu perencanaan terpadu dan menyeluruh untuk mengadaptasikan tujuan lembaga dengan kebutuhan masyarakat, serta diperlukan adanya keterbukaan wawasan dan keberanian dalam memecahkan totalitas masalah. Dan ini diperlukan keterpaduan dan kejelasan antara cita-cita dan operasi, pemberdayaan dan reorientasi sistem, inovasi dalam manajemen serta peningkatan sumber daya manusia.

<sup>30</sup> Ibid.

Hubungan antara masyarakat dan lembaga pendidikan memiliki peranan penting dalam membina dan mengembangkan pertumbuhan pribadi peserta didik di Madrasah. Keduanya memiliki hubungan yang sangat erat dalam mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Hal ini sesuai apa yang pernah dikemukakan oleh mantan menteri P dan K Mashuri, S.H “Madrasah itu hendaknya menjadi bagian integral dari masyarakat sekitarnya. Sesuai dengan asas pendidikan seumur hidup, Madrasah itu hendaknya memiliki dwifungsi: mampu memberikan pendidikan formal dan pendidikan non formal, baik untuk para pemuda maupun orang dewasa”.<sup>31</sup>

Untuk menjawab itu semua, maka kepala Madrasah dituntut untuk memiliki kompetensi dalam melaksanakan peran dan fungsinya sebagai pemimpin tertinggi di Madrasah. adapun kompetensi yang dimaksud adalah:

1) Kompetensi profesional

Kepala Madrasah sebagai pemimpin pendidikan dituntut melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya yang berkaitan dengan kepemimpinan pendidikan dengan sebaik mungkin. Termasuk di dalamnya sebagai pemimpin pengajaran. Harapan yang segera muncul dari kalangan guru, siswa, staf administrasi, pemerintah, dan masyarakat adalah agar kepala Madrasah dapat melaksanakan tugas kepemimpinannya dengan seefektif mungkin untuk mewujudkan visi, misi, dan tujuan yang diemban dalam mengoperasikan Madrasah. Selain itu juga memberikan perhatian kepada pengembangan individu dan organisasi. Untuk menjalankan itu semua kepala Madrasah dituntut mempunyai kompetensi profesional sebagai pemimpin dan manajer di Madrasah.<sup>32</sup> Oleh karenanya dapat diambil kesimpulan bahwa kompetensi profesional kepala madrasah pada hakekatnya

<sup>31</sup> Heryati, heti. Muhammad, Muhsin. , *Manajemen Sumber Daya Pendidikan*, Bandung CV Pustaka Setia.214. hlm. 282

<sup>32</sup> Prim Masrokan Mutohar, *Manajemen Mutu Sekolah Strategi Peningkatan Mutu dan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam*, (Jogjakarta: Ar-ruzzmedia,2013), 239-241

berkaitan erat dengan tugas sebagai:

- a. Kepala Madrasah sebagai pemimpin (leader) pendidikan.

Pada dasarnya istilah kepemimpinan itu dipahami sebagai suatu konsep yang mengandung makna bahwa ada proses kekuatan yang datang dari seseorang (pemimpin) untuk memengaruhi orang lain baik secara individu maupun kelompok dalam organisasi.

Standar kompetensi kepala Madrasah dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a) Menyusun perencanaan Madrasah: menganalisa komponen-komponen pengembangan Madrasah, mengembangkan visi dan misi Madrasah, merumuskan rencana strategis Madrasah, dan merumuskan rencana tahunan Madrasah.
- b) Mengelola kelembagaan Madrasah, mengembangkan struktur organisasi yang sesuai dengan kebutuhan program, menentukan personalia yang berkualitas, mengatur Madrasah yang berkaitan dengan kualifikasi, dan spesifikasi serta pedoman prosedur kerja.
- c) Menerapkan kepemimpinan dalam pekerjaan mengembangkan kebijakan operasional Madrasah, memberikan pengarahannya untuk penugasan, menerapkan komunikasi dan kerja sama dalam pekerjaan, memberikan motivasi kepada staf dan karyawan, memimpin rapat dan melakukan pengambilan keputusan dalam rapat.
- d) Mengelola tenaga kependidikan: merencanakan dan menempatkan guru dan tenaga kependidikan, membina guru dan tenaga kependidikan.
- e) Mengelola sarana dan prasarana; menyusun kebutuhan fasilitas (bangunan, peralatan, lahan dan infrastruktur Madrasah), melaksanakan pengadaan fasilitas,

**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



melaksanakan pemeliharaan fasilitas, melaksanakan inventaris fasilitas dan mengelola perpustakaan.

- f) Mengelola hubungan Madrasah dengan masyarakat: merencanakan kerjasama dengan lembaga pemerintah, swasta dan masyarakat, mengembangkan data base Madrasah untuk merencanakan pengembangan Madrasah.
- g) Mengelola kesiswaan :melaksanakan penerimaan siswa baru, mengembang potensi siswa sesuai dengan minat,bakat, dan konseling, memelihara disiplin siswa, dan menerapkan system pelaporan perkembangan siswa.
- h) Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan belajar mengajar.
  - i) Mengelola ketatausahaan dan keuangan Madrasah.
  - j) Menciptakan budaya dan iklim kerja yang kondusif menata lingkungan fisik Madrasah, membentuk suasana dan menumbuhkan budaya kerja.
- k) Melakukan supervisi: merencanakan, melaksanakan, dan menindaklanjuti hasil dari supervisi.

Untuk mendorong anggota kelompok agar mau bekerja dengan rasa penuh tanggung jawab, seorang pemimpin diharapkan memiliki kemampuan sebagai berikut: *Pertama*, kemampuan dan kelebihan untuk berpikir dalam mengendalikan organisasi atau kelompok kerja yang dipimpinnya. *Kedua*, kelebihan dalam kepribadian, khususnya yang berkaitan dengan semangat ,keuletan, keberanian, kebijaksanaan dan berlaku adil, percaya diri sendiri, ramah tamah, stabil dalam emosi, jujur, rendah hati, sederhana dan berdisiplin tinggi. *Ketiga*, kelebihan dalam pengetahuan terutama dalam merumuskan kebijaksanaan, memahami, dan mengetahui perilaku dan tingkat kepuasan kerja guru yang

#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

dipimpinnya.<sup>33</sup>

- b. Kepala Madrasah sebagai Administratot dan manajer pendidikan.

Peranan kepala Madrasah sebagai administrator pendidikan berangkat dari hakekat administrasi pendidikan sebagai pendayagunaan berbagai sumber ( manusia, sarana dan prasarana serta baerbagai media pendidikan lainnya) secara optimal, relevan, efektif dan efesien guna menunjang pencapaian tujuan pendidikan. Sebagai administrator modern, kepala madrasah harus menggunakan prinsip pengembangan dan pendayagunaan organisasi secara kooperatif dan aktivitas yang melibatkan keseluruhan personel Madrasah dan masyarakat. Secara konkret, pelaksanaan tugas dan fungsi manajer pendidikan berkaitan erat dengan substansi manajemen pendidikan yang meliputi kurikulum dan pengajaran, manajemen kelas, peserta didik ,SDM, sarana dan prasarana, keuangan, dan keterlibatan masyarakat dalam pendidikan. Tugas-ugas yang dilakukan oleh seorang manajer adalah aplikasi dari fungsi manajemen yang dilaksanakan oleh kepala Madrasah. Jelas bahwa tugas kepala Madrasah sebagai manajer dan administrator pendidikan itu sebenarnya mencakup fungsi-fungsi pokok atau proses manajemen yang terdiri dari perencanaan (*Planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*action*), pengoordinasian (*coordinating*) pengawasan (*controlling*) pengarahan (*directing*) serta penilaian (*evaluating*). Keseluruhan fungsi ini dilaksnakan dan dikerjakan oleh kepala Madrasah dan stafnya dalam kegiatan-kegiatan Madrasah yang berkaitan dengan keseluruhan substansi manajemen pendidikan tentunya dengan adanya satu tingkatan komunikasi dan kerjasama yang efektif antara kepala

<sup>33</sup> Ibid.,243-244

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan satu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Madrasah dengan seluruh staf.<sup>34</sup>

c. Kepala Madrasah sebagai supervisor.

Kepala Madrasah sebagai supervisor dibebani peran dan tanggung jawab memantau, membina, memperbaiki proses pembelajaran di kelas atau di Madrasah. Tanggung jawab ini dalam pustaka dikenal dan dikategorikan sebagai tanggung jawab supervise. Dari konsep supervise sebagai proses membantu guru guna memperbaiki dan meningkatkan pembelajaran dan kurikulum. Melihat ruang lingkup tugas dan peran supervisor berdasarkan konsep supervise maka para kepala Madrasah adalah mereka yang telah menguasai dengan baik perangkat kemampuan guru serta dilengkapi dengan kemampuan yang diperoleh melalui pendidikan dan pelatihan agar mereka siap menjalankan peranan dan tanggung jawab dengan sebaik-baiknya.<sup>35</sup>

d. Kepala Madrasah sebagai pendidik.

Kegiatan belajar mengajar adalah inti dari proses pendidikan dan guru merupakan pelaksana dan pengembang utama kurikulum di Madrasah. Kepala Madrasah yang menunjukkan komitmen tinggi dan focus terhadap pengembangan kurikulum dan kegiatan belajar mengajar tentu saja akan sangat memerhatikan tingkat kompetensi yang dimiliki guru sekaligus juga akan senantiasa berusaha memfasilitasi dan mendorong agar para guru dapat secara terus menerus meningkatkan kompetensinya. Dengan demikian kegiatan belajar mengajar dapat berjalan dengan efektif dan efisien. Kepala Madrasah sebagai pendidik harus mampu menguasai berbagai macam pendekatan, teknik, metode, dan strategik dalam proses pembelajaran. Kepala Madrasah harus menjadi pelopor bagi para guru untuk melaksanakan proses

<sup>34</sup> Ibid., 245

<sup>35</sup> Ibid.,246-247.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



pembelajaran yang aktif, kreatif, efektif dan menyenangkan. Kompetensi ini jika bisa diwujudkan dengan baik oleh kepala Madrasah maka, Madrasah akan bisa meningkatkan mutu pendidikannya dengan baik.

e. Kepala Madrasah sebagai Wirausahawan.

Apabila dilihat dari kacamata sebuah *corporate*, lembaga pendidikan Islam merupakan suatu organisasi produksi yang menghasilkan jasa pendidikan yang dibeli oleh para konsumen. Konsumen utama di lembaga pendidikan adalah para siswa dan *stakeholder* lainnya.. berkaitan dengan hal tersebut, apabila produsen di lembaga pendidikan tidak mampu memasarkan hasil produksinya (jasa pendidikan) disebabkan mutunya kurang disenangi oleh konsumen, tidak memuaskan pelanggan, tidak memberikan nilai tambah bagi peningkatan kompetensi individu siswa/, layanan tidak memuaskan, secara otomatis produk jasa yang ditawarkannya tidak akan laku atau tidak diminati oleh pelanggan (konsumen). Gambaran tersebut mengisyaratkan bahwa kepala Madrasah sebagai *entrepreneur* di Madrasah harus mampu bertindak secara kreatif, inovatif dalam meningkatkan mutu pendidikan. Mutu pendidikan adalah produk utama yang akan dihasilkan oleh Madrasah dan dipasarkan kepada masyarakat maupun *stakeholder* pendidikan.

Kepala Madrasah sebagai *entrepreneur* harus mampu menerapkan prinsip-prinsip kewirausahaan sebagai berikut: *Pertama*, bertindak kreatif, inovatif pada kompetensi ini memiliki beberapa indikator antara lain; (1) menciptakan pembaruan, (2) merumuskan arti dan tujuan, (3) menggunakan metode, teknik, dan proses perubahan Madrasah, (4) menciptakan dan memanfaatkan peluang, (5) menciptakan program inovasi dan kreativitas, (6) menciptakan keunggulan

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



komparatif, (7) mempromosikan Madrasah. Kedua; memberdayakan potensi Madrasah, yang meliputi: (a) merencanakan program pemberdayaan potensi Madrasah, (b) melaksanakan kegiatan pemberdayaan potensi Madrasah (c) menjalin kerjasama dengan masyarakat baik lembaga pemerintah maupun swasta. Ketiga; menumbuhkan kewirausahaan warga Madrasah, yang meliputi: (a) menumbuhkan iklim yang mendorong kebebasan berfikir untuk menciptakan kreativitas dan inovasi, (b) mendorong warga Madrasah untuk melakukan eksperimentasi, prakasa/keberanian moral untuk melakuakn hal-hal baru, (c) memberikan rewards atas hasil-hasil kreativitas warga Madrasah, (d) menumbuhkan dan mengembangkan jiwa kewirausahaan warga Madrasah.<sup>36</sup>

f. Kepala Madrasah sebagai pencipta Iklim kerja.

Iklim organisasi Madrasah merupakan perasaan yang dirasakan oleh guru, staf dan seluruh para pererta didik dalam satu lembaga pendidikan. Menciptakan iklim organisasi Madrasah yang kondusif tidak terlepas dari upaya kepala Madrasah dalam membentuk organisasi Madrasah yang sehat. Organisasi Madrasah yang sehat adalah yang memiliki kerangka kerja yang menggambarkan secara umum tentang suasana Madrasah. Organisasi Madrasah yang kondusif memerlukan perhatian dan kerja keras seluruh pengelola Madrasah dalam meningkatkan pertumbuhan dan perkembangannya yang diarahkan pada terbentuknya Madrasah yang kooperatif dan bermutu.

Kepala Madrasah dalam menciptakan iklim kerja yang kondusif diperlukan beberapa kompetensi sebagai berikut: Pertama, menata lingkungan fisik Madrasah: (a) menciptakan

<sup>36</sup> Peraturan Menteri Pendidikan Nasional (Standar Kompetensi Kepala Sekolah SMP), 2007: 119-120.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

lingkungan kerja yang nyaman, (b) menggerakkan semua warga Madrasah untuk menciptakan kebersihan, ketertiban, keamana dan kerindangan. Kedua, membentuk suasana dan iklim kerja: menciptakan suasana kerja yang kondusif, (b) menerapkan dan mengembangkan nilai-nilai kehidupan Madrasah yang demokratis, (c) menciptakan iklim Madrasah yang kondusif akademis. Ketiga, menumbuhkan budaya kerja; (a) menumbuhkan budaya kerja (corporate culture) yang kuat, (b) menumbuhkan budaya yang profesioanal warga msyarakat (c) menghargai dan mengembangkan keragaman budaya dalam kehidupan Madrasah.<sup>37</sup>

## 2) Kompetensi Wawasan Kependidikan dan Manajemen

Wawasan kependidikan yang harus dimiliki oleh kepala Madrasah berkaitan erat dengan (1) menguasai landasan pendidikan, yang meliputi : memahami hakikat pendidikan, memahami pengembangan kurikulum Madrasah, memahami tingkat perkembangan siswa, memahami macam-macam pendekatan pembelajaran. (2) menguasai kebijakan pendidikan, yang meliputi : memahami undang-undang system pendidikan nasioanal, memahami program pembangunan pendidikan dan rencana strategiks di bidang pendidikan, dan memahami kebijakan pendidikan, (3) menguasai konsep kepemimpinan pendidikan dalam tugas, peran, dan fungsi kepala Madrasah, memahami konsep manajemen pendidikan dalam tugas ,peran, dan fungsi kepala Madrasah, memahami konsep dan penerapan manajemen berbasis Madrasah (MBS), memahami konsep dan penerapan manajemen mutu Madrasah.<sup>38</sup>

Hasil pendidikan dipandang bermutu jika mampu melahirkan keunggulan akademik dan ekstrakurikuler pada peserta didik yang dinyatakan lulus untuk satu jenjang pendidikan atau

<sup>37</sup> Ibid.,121-122

<sup>38</sup> Ibid.,126-129

menyelesaikan program pembelajaran tertentu. Keunggulan akademik dinyatakan dengan nilai yang dicapai oleh peserta didik. Keunggulan ekstrakurikuler dinyatakan dengan aneka jenis keterampilan yang diikuti dan dikuasai oleh peserta didik. Pendidikan yang bermutu harus selalu memerhatikan kebutuhan dan harapan masyarakat sebagai pengguna jasa pendidikan di Madrasah. Kebutuhan dan harapan masyarakat akan mutu pelayanan pendidikan yang baik menjadi faktor pemicu utama inovasi manajemen pendidikan. Keputusan institusional yang dibuat oleh kepala Madrasah dan staf untuk meningkatkan mutu pelayanan internal di dalam lembaga pendidikan) dan eksternal (hubungan Madrasah dengan masyarakat) akan sangat mempengaruhi proses pembuatan keputusan inovatif dalam bidang manajemen pendidikan. Kegiatan pendidikan dan pengajaran akan berjalan dengan baik jika ditunjang oleh manajemen pendidikan yang baik.<sup>39</sup>

a. Kompetensi Kepribadian

Kompetensi kepribadian yang harus dimiliki oleh kepala Madrasah sebagaimana yang terdapat dalam standar kompetensi kepala Madrasah adalah:

- 1) Bertakwa kepada Tuhan yang Maha Esa yang meliputi menerapkan perintah ajaran agama dan menerapkan perbuatan yang menggambarkan sikap toleran terhadap agama lain.
- 2) Berakhlak mulia: yang meliputi melakukan perbuatan yang mencerminkan sikap suka menolong orang lain., memberikan jalan keluar terhadap kesulitan orang lain, dan bekerja tanpa pamrih.
- 3) Memiliki etos kerja yang tinggi yaitu meliputi disiplin dalam bekerja, bersemangat dalam bekerja, memiliki rasa

<sup>39</sup> Prim Masrokan Mutohar, *Manajemen Mutu Sekolah Strategi Peningkatan ...*255

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

percaya diri, berinisiatif dalam bekerja, kreatif dalam bekerja tekun dan cetaan dalam bekerja.

- 4) Bersikap terbuka, yang meliputi mau menerima saran dan kritik, transparan dalam merencanakan dan melaksanakan tugas.
- 5) Berjiwa pemimpin, yang meliputi member contoh yang baik dalam perilaku sehari-hari, bersikap adil dan bijaksana dalam pengambilan keputusan, melakukan pemecahan masalah secara efektif memotivasi bawahan dan bersikap objektif dalam memberikan penilaian terhadap bawahan.
- 6) Mampu mengembangkan diri, yang meliputi berkemauan untuk meningkatkan kemampuan dan memiliki rasa keingintahuan yang tinggi.
- 7) Memiliki integritas kepribadian, yang meliputi dapat dipercaya, jujur, konsisten, antara ucapan dan perbuatan, memiliki komitmen yang tinggi, berdedikasi yang tinggi/loyal, dan tegas dalam bersikap dan bertindak.

Kompetensi kepribadian ini sangat penting untuk dimiliki kepala Madrasah dalam menjalankan tugas-tugas kepemimpinannya sehingga mampu menciptakan Madrasah yang efektif. Pengembangan kompetensi kepribadian dalam praktek kepemimpinan, kepala Madrasah dituntut mempunyai kecerdasan emosional (emotional intelligence) yang tinggi karena mempunyai peran yang sangat penting dalam menjalankan tugas-tugas kepemimpinannya.<sup>40</sup>

b. Kompetensi Sosial

Kompetensi social yang harus dimiliki oleh kepala Madrasah sebagaimana yang telah dijelaskan dalam standar kompetensi kepala Madrasah antara lain (1) mampu bekerja sama dengan orang lain: pimpinan, guru, staf, karyawan,

<sup>40</sup> Ibid .,255-257.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

komite Madrasah, dan orang tua siswa, bekerjasama dengan Madrasah dan instansi terkait. (2) berpartisipasi dalam kegiatan kelembagaan Madrasah yang meliputi berperan aktif dalam kegiatan akademik dan nonakademik, (3) berpartisipasi dalam kegiatan kemasyarakatan, berperan aktif dalam kegiatan social kemasyarakatan, kegiatan keagamaan, kesenian, olahraga atau kegiatan masyarakat lainnya.

Untuk menjadi kepala Madrasah yang sukses dalam menjalankan kepemimpinannya di Madrasah dibutuhkan kemampuan berkomunikasi yang efektif sehingga dapat mengubah perilaku staf, guru, dan peserta didik di Madrasah. Untuk mengubah perilaku tersebut kepala Madrasah memerlukan kemampuan dan seni dalam mempengaruhi. Hal ini sangat penting dimiliki oleh kepala Madrasah karena salah satu dari fungsi kepemimpinan adalah mengaruhi orang lain untuk diajak bekerja sama dalam mencapai tujuan Madrasah secara efektif dan efisien.<sup>41</sup>

c. Peran Strategik Kepala Madrasah

Pendidikan memiliki peran yang sangat strategis dalam menentukan kualitas sumber daya manusia (SDM). Peran strategis tersebut tidak terlepas dari pelibatan tenaga pendidikan yang profesional dalam melaksanakan tugasnya sehingga menghasilkan peserta didik yang bermutu.

Kepala Madrasah adalah otak penggerak manajemen strategis program yang ada di Madrasah. kepala Madrasah merupakan pejabat profesional yang bertugas untuk mengatur semua sumber daya Madrasah dan bekerja sama dengan guru, staf dan pegawai lainnya dalam mendidik siswa. Kepala Madrasah yang profesional akan mengetahui kebutuhan dunia pendidikan serta kebutuhan Madrasah secara spesifik, dengan melakukan penyesuaian agar Madrasah mampu

<sup>41</sup> Ibid., 258

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

untuk berkembang dan maju, sesuai dengan kebutuhan dan perkembangan zaman.<sup>42</sup>

### 3. Pembelajaran

#### a. Pengertian Pembelajaran

Belajar dan pembelajaran adalah suatu kegiatan yang tak terpisahkan dari kehidupan manusia. Dengan belajar manusia bisa mengembangkan potensi- potensi yang dibawa sejak lahir. Tanpa belajar manusia tidak mungkin dapat memenuhi kebutuhannya tersebut. Kebutuhan belajar dan pembelajaran dapat terjadi dimana-mana, misalnya di lingkungan keluarga, sekolah, dan masyarakat. Kebutuhan manusia akan belajar tidak akan pernah berhenti selama manusia ada di muka bumi ini. Hal itu disebabkan karena dunia dan isinya termasuk manusia selalu berubah.

Menurut Pribadi menjelaskan bahwa, “Pembelajaran adalah proses yang sengaja dirancang untuk menciptakan terjadinya aktivitas belajar dalam individu. Sedangkan menurut Gegne menjelaskan bahwa “pembelajaran adalah serangkaian aktivitas yang sengaja diciptakan sebagai maksud untuk memudahkan terjadinya proses belajar.” Menurut pendapat yang lain Pembelajaran (*instruction*) adalah suatu usaha untuk membuat peserta didik belajar atau suatu kegiatan untuk membelajarkan peserta didik. Dalam pengertian lain yang diungkapkan oleh Sadiman menjelaskan bahwa, pembelajaran adalah usaha-usaha yang terencana dalam memanipulasi sumber-sumber belajar agar terjadi proses belajar dalam diri peserta didik. Sedangkan Dalam UU No.20 Tahun 2003 tentang Sisdiknas Pasal 1 Ayat 20, disebutkan pengertian dari Pembelajaran adalah proses interaksi peserta didik dengan pendidik dan sumber belajar pada suatu lingkungan belajar.”<sup>43</sup>

<sup>42</sup> Marjuani dkk. “Strategi Kepala dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SMP Negeri 2 Sigli Kabupaten Pidie”. *Administrasi Pendidikan*, Pascasarjana Universitas Syiah Kuala. Volume 3 No.4, November 2015.

<sup>43</sup> Republik Indonesia. *Undang-Undang Republik Indonesia no 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional*. Cet. 1; Jakarta: Bp Panca Usaha 2003



#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Dari semua pendapat mengenai pembelajaran menurut para ahli dapat disimpulkan bahwa pembelajaran merupakan suatu interaksi aktif antara guru yang memberikan bahan pelajaran dengan siswa sebagai objeknya. Proses pembelajaran merupakan kegiatan yang didalamnya terdapat sistem rancangan pembelajaran hingga menimbulkan sebuah interaksi antara pemateri (guru) dengan penerima materi (murid/siswa). Adapun beberapa rancangan proses kegiatan pembelajaran yang harus diterapkan adalah dengan melakukan pendekatan pembelajaran, strategi pembelajaran serta metode pembelajaran.

b. Konsep Pembelajaran Masa Pandemi Covid-19

- 1) Kegiatan pembelajaran pada masa darurat dilakukan dengan berpedoman pada Kalender Pendidikan sekolah tahun pelajaran 2020/2021 yang ditetapkan oleh Kementerian Pendidikan.
- 2) Kegiatan pembelajaran masa darurat dilakukan tidak hanya untuk mencapai ketuntasan kompetensi dasar (KD) kurikulum, namun lebih menitik beratkan pada penguatan karakter, praktek ibadah, peduli pada lingkungan dan social lainnya.
- 3) Kegiatan pembelajaran masa darurat covid-19 melibatkan seluruh stecholder sekolah, orang tua, peserta didik dan lingkungan sekitar.
- 4) Kegiatan pembelajaran dilakukan setelah sekolah melakukan: Pemetaan/skrining zona desa/kelurahan tempat tinggal peserta didik, guru serta tenaga kependidikan yang ada di sekolah sebagai bahan penentuan pelaksanaan metode pembelajaran yang akan dilaksanakan oleh sekolah, selain itu untuk memastikan tempat tinggalnya bukan merupakan episentrum penularan Covid-19 (zona hijau) atau termasuk lingkungan yang tidak aman (zona merah), dalam hal ini dapat diketahui antara lain melalui gugus tugas penanganan covid-19, melalui aplikasi pemantauan covid-19 atau surat keterangan dari kepala desa/kelurahan atau kecamatan,

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

selain itu pemetaan/ skrining kesehatan bagi pesertadidik, guru dan tenaga kependidikan untuk memastikan kondisi kesehatannya tidak berpotensi untuk menularkan atau tertular Covid-19 hal tersebut dapat ditunjukkan melalui surat keterangan sehat dari puskesmas sebagai bentuk pemenuhan kelengkapan apabila proses pembelajaran akan dilakukan secara tatap muka atau kelas nyata.

- 5) Kegiatan pembelajaran masa darurat dilaksanakan dengan mempertimbangkan terjaganya kesehatan, keamanan, dan keselamatan peserta didik, pendidik, tenaga kependidikan dan masyarakat baik pada aspek fisik maupun psikologi, untuk pembelajaran tatap muka atau kelas nyata hal tersebut ditunjukkan dengan surat rekomendasi dari pemerintah setempat melalui dinas pendidikan, kepala sekolah dan surat persetujuan dari orang tua.
- c. Prinsip Pembelajaran Pada Masa Pandemi Covid-19
- 1) Pembelajaran dilakukan dengan tatap muka, tatap muka terbatas, dan/atau pembelajaran jarak jauh, baik secara Daring (dalam jaringan) dan Luring (luar jaringan) kegiatan tersebut dilaksanakan untuk memberikan pengalaman belajar yang bermakna bagi peserta didik, tanpa terbebani tuntutan menuntaskan seluruh capaian kurikulum untuk kenaikan kelas maupun kelulusan.
  - 2) Pembelajaran berlangsung di rumah, dan di lingkungan sekitar sesuai dengan kondisi masing-masing termasuk mempertimbangkan kesenjangan akses/ fasilitas belajar di rumah.
  - 3) Pembelajaran dikembangkan secara kreatif dan inovatif dalam mengoptimalkan tumbuhnya kemampuan kritis, kreatif, komunikatif, dan kolaboratif peserta didik.
  - 4) Pembelajaran menerapkan prinsip bahwa siapa saja adalah guru, siapa saja adalah peserta didik, dan di mana saja adalah kelas.
  - 5) Pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas pembelajaran

#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



- 6) Pembelajaran yang dilaksanakan dari rumah lebih menitik beratkan pada pendidikan kecakapan hidup, misalnya pemahaman mengatasi pandemi Covid-19, penguatan nilai karakter atau akhlak, serta keterampilan beribadah peserta didik di tengah keluarga;
  - 7) Keselamatan dan kesehatan lahir batin peserta didik, pendidik, kepala satuan pendidikan dan seluruh warga satuan pendidikan menjadi pertimbangan utama dalam pelaksanaan belajar dari rumah
  - 8) Mengedepankan pola interaksi dan komunikasi yang positif antara guru dengan peserta didik dan orang tua/wali
  - 9) Bukti atau produk aktivitas Belajar dari Rumah diberi umpan balik yang bersifat kualitatif dan berguna dari guru, tanpa diharuskan memberi skor/nilai kuantitatif
- d. Langkah- langkah Pembelajaran Masa Pandemi Covid-19
- 1) Menyiapkan Perencanaan Pembelajaran
    - a) Sebelum melakukan aktifitas pembelajaran, guru menyusun rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP) yang disusun secara simple/sederhana, mudah dilaksanakan, serta memuat hal-hal pokok saja namun tetap berpedoman pada SE Mendikbud No 14 tahun 2019 tentang penyederhanaan RPP.
    - b) Dalam menyusun RPP, guru merujuk pada SKL, KI-KD dari materi esensi dan dan Indikator Pencapaian yang diturunkan dari KD.
    - c) Guru membuat pemetaan KD dan memilih materi esensi yang akan di ajarkan kepada peserta didik pada masa darurat.
    - d) Dalam setiap menyusun RPP, terdapat 3 (tiga) ranah yang perlu dicapai dan perlu diperhatikan pada setiap akhir pembelajaran, yaitu dimensi sikap, aspek pengetahuan dan aspek keterampilan.
    - e) Dimensi sikap mencakup nilai-nilai spiritual sebagai wujud iman dan takwa kepada Allah Swt, mengamalkan akhlak

**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

yang terpuji dan menjadi teladan bagi keluarga masyarakat dan bangsa, yaitu sikap peserta didik yang jujur, disiplin, tanggungjawab, peduli, santun, mandiri, dan percaya diri dan berkemauan kuat untuk mengimplementasikan hasil pembelajarannya di tengah kehidupan dirinya dan masyarakatnya dalam rangka mewujudkan kehidupan beragama, bermasyarakat, berbangsa, dan bernegara yang lebih baik.

- f) Dimensi pengetahuan yaitu memiliki dan mengembangkan pengetahuan secara konseptual, faktual, prosedural dan metakognitif secara teknis dan spesifik dari tingkat sederhana, kongkrit sampai abstrak, kompleks berkenaan dengan pengembangan ilmu pengetahuan, teknologi, seni, budaya masyarakat sekitar, lingkungan alam, bangsa, negara dan kawasan regional, nasional maupun internasional.
  - g) Dimensi keterampilan yaitu memiliki keterampilan berpikir tingkat tinggi dan bertindak: kreatif, produktif, kritis, mandiri, kolaboratif, dan komunikatif serta mampu bersaing di era global dengan kemampuan sikap, pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki.
  - h) Setelah penyusunan RPP selesai dan disahkan oleh kepala madrasah, RPP tersebut dapat juga dibagikan kepada orang tua peserta didik agar orang tua mengetahui kegiatan pembelajaran, tugas dan target capaian kompetensi yang harus dilakukan anaknya pada masa darurat.
- 2) Melaksanakan Kegiatan Pembelajaran
- Pada masa darurat pandemic Covid-19, aktivitas belajar di sekolah dilakukan dengan tiga cara yakni:
- a) Kegiatan Pembelajaran dilakukan dengan Tatap Muka Terbatas
  - b) Kegiatan Pembelajaran dilakukan Secara Daring

#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- c) Kegiatan Pembelajaran dilkauan dengan Luring<sup>44</sup>
- e. Kebijakan Pembelajaran dalam Kondisi Pandemi Covid 19

Pandemi covid-19 sangat meresahkan masyarakat dunia hampir satu tahun ini. Penyebab utama adanya wabah ini adalah *Novel Coronavirus* (SARS-Cov-2).<sup>45</sup> Waabah ini pertama kali muncul di Wuhan, China. Virus ini menular dengan sangat cepat kepada manusia melalui sistem pernapasan. Per desember 2020 virus ini sudah menginfeksi 77. 726. 671 dan menyebabkan 1.709.243 orang meninggal di beberapa Negara didunia (Tribun New UPDATE 22-12-2020). Sementara di Indonesia sendiri Virus Covid 19 masuk pada tanggal 2 Maret 2020, sampai saat ini virus Corona 19 sudah menjangkit 951.651 orang dan 27.203 orang dinyatakan meninggal (Compas TV 21 Januari 2021).

Berbagai upaya sudah dilakukan pemerintah untuk menanggulangi penyebaran covid-19 ini. Meskipun vaksin dari virus ini sudah ditemukan, namun tidak ada jaminan tidak tertular penyakit tersebut sehingga satu-satunya cara yang dianggap paling efektif adalah memutus mata rantai penyebaran covid 19 ini. Hal tersebut dijelaskan oleh tim kerja Kemetrinan Dalam Negeri “Cara yang paling efektif untuk memutus mata rantai penyebaran covid 19 adalah melakukan pembatasan sosial (*sosial distancing*) dan pembatasan fisik (*physical distancing*).<sup>46</sup> Selain itu pola hidup sehat sangat penting untuk memutus mata rantai penyebaran virus ini seperti rajin mencuci

## Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan satu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

<sup>44</sup> Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia. *Kurikulum Darurat Covid-19*. Jakarta: 2020

<sup>45</sup> World Health Organization. “Public Statement for Collaboration on Covid-19 Vaccine Development. 2020. <https://www.who.int/news-room/detail/13-04-2020-public-statement-for-collaboration-on-covid-19-vaccine-development>. Diakses 27 Januari 2021.

<sup>46</sup> Ibid.

tangan, selalu menggunakan masker, makan makanan yang bergizi tinggi untuk meningkatkan imun tubuh dll.<sup>47</sup>

Untuk bisa melakukan pemutusan mata rantai penyebaran covid 19 pemerintah dengan tegas membuat berbagai kebijakan diberbagai aspek. Bidang kesehatan pemerintah telah mengeluarkan kebijakan pembatasan sosial bersekala besar (PSBB) dan perilaku hidup bersih dan sehat (PHBS). Sementara itu dibidang pendidikan juga membuat maklumat berupa surat edaran mengenai pembelajaran dari rumah (*Learning From Home*). Meskipun banyak yang tidak setuju melakukan pembelajaran jarak jauh, namun inilah yang bisa diupayakan pemerintah.<sup>48</sup>

Pembelajaran jarak jauh (PJJ) sangat dirasa berat, tidak saja oleh guru tapi juga orang tua siswa. Komunikasi antara guru dan siswa sangat terbatas. Hal ini menyebabkan siswa mendapatkan informasi yang sedikit dari gurunya. Jadi anak dituntut untuk lebih banyak belajar mandiri. Hal ini sesuai dengan apa yang pernyataan Diana "pembelajaran jarak jauh seyogyanya menitik beratkan pada kemandirian siswa".<sup>49</sup> Belajar mandiri ini tentu ada plus minusnya. Keunggulannya, siswa akan lebih fleksibel dalam belajar, waktu dan tempat bisa disesuaikan. Selain itu siswa akan lebih leluasa mencari referensi dan sumber belajar dengan mengakses internet. Tetapi bukan berarti pembelajaran mandiri tidak memiliki kelemahan. Beberapa kelemahannya seperti, penanaman karakter tidak maksimal karena tidak tatap muka secara langsung, sosialisasi terhambat sehingga dapat

#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

<sup>47</sup> Zhou, W. (2020). *Buku panduan pencegahan coronavirus: 101 tips berbasis sains yang dapat menyelamatkan hidup anda*. Fin e-book. <https://fin.co.id>

<sup>48</sup> Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia. 2020. Surat Edaran Nomor 4 tahun 2020 Tentang Pelaksanaan Pendidikan dalam Masa Darurat Covid-19. <https://kemdikbud.go.id/main/blog/2020/03/mendikbud-terbitkanse-tentang-pelaksanaan-pendidikan-dalam-masa-darurat-covid-19>. Diakses 27 Januari 2021.

<sup>49</sup> Diana, P. Z., Wirawati, D., Rosalia, S. *Blended learning dalam pembentukan kemandirian belajar*. *Alinea: Jurnal Bahasa, Sastra, dan Pengajaran* . Volume 9. No 1, 2020.



mempengaruhi emosi siswa. Disamping itu tentu anak akan bergantung pada jaringan internet.

Kondisi ini sudah hampir satu tahun dialami oleh siswa. Siswa lebih banyak melakukan interaksi di rumah. Meskipun banyak terdapat kelemahan dengan pembelajarn Jarak Jauh ini. Namun kelebihan berupa kemandirian siswa bisa dipupuk di masa pandemi ini. Seperti penyataaan Abbussomad “tidak semua pemelajaran jarak jauh (PJJ) itu buruk bagi siswa”.<sup>50</sup> Tentu yang dimaksud adalah karekter kemandirian tadi. Karekter tidak muncul begitu saja, namun pengaruh lingkungan yang telah didesain secara berkelanjutan. Dalam hal ini bisa dikondisikan oleh guru di Madrasah dan orang tua di rumah serta lingkungan masyarakat. Inilah yang dikatakan Wulandari dan Kristiawan “guru dan orang tua memiliki peran yang sangat penting dalam pemebentukan karekter anak”.<sup>51</sup> Guru dan orang tua harus bisa merekayasa lingkungan yang baik untuk siswa belajar agar karakter dan perilaku moral anak dalam kondisi yang tidak normal sekalipun tetap terjaga.

## B. Penelitian Relevan

Penelitian ini mengenai Manajemen Strategik kepala madrasah pada masa pandemi covid-19 di MTs Fadilah Pekanbaru. Adapun beberapa hasil penelitian yang relevan dengan penelitian ini antara lain:

Pertama: Manajerial Kepala Sekolah Dalam Menciptakan Sekolah Efektif (studi pada sdn 4 menteng palangkaraya) oleh Annisa Yunia Bekt. Dari hasil penelitian tersebut ditemukan bahwa: 1) kemampuan kepala sekolah dalam merencanakan sekolah efektif sudah sesuai dengan kreteria sekolah efektif, 2) Kemampuan kepala sekolah dalam pengorganisasian sekolah efektif sesuai prosedur, 3) Kemampuan kepala sekolah dalam menciptakan suasana

<sup>50</sup> Abdusshomad, A. *Pengaruh Covid-19 terhadap Penerapan Pendidikan Karakter Dan Pendidikan Islam*. QALAMUNA: Jurnal Pendidikan, Sosial, dan Agama . volume 12. No 2. 2020

<sup>51</sup> Wulandari, Y., Kristiawan, M. *Strategi Sekolah dalam Penguatan Pendidikan Karakter bagi Siswa dengan Memaksimalkan Peran Orang Tua*. JMKSP Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, dan Supervisi Pendidikan. Volume 2, Nomor 2.2017

sekolah efektif juga sudah berjalan dengan baik., 4) kepala sekolah mampu melakukan pengendalian dan pengawasan dalam menciptakan sekolah efektif dengan melakukan monitoring dan evaluasi.<sup>52</sup>

*Kedua:* Strategik Kepala Sekolah Dalam Pengembangan Budaya Religius Di Sekolah (Studi Kasus di SMP IT Darul Kamilin Bakan, Lombok Tengah, NTB) oleh Habibul Bahri. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: ada beberapa model Strategik yang diterapkan kepala sekolah dalam pengembangan budaya, antara lain; 1) penetapan kebijakan mengenai budaya religious, 2) Rapat sosialisasi budaya religious dengan wali murid, 3) menentukan dan menetapkan orientasi budaya religious, 4) dan wahana pendidikan agama. Selain itu ada juga dampak-dampak atau implikasi pengembangan budaya religious kepada siswa diantaranya; 1) Sikap religious individu dan sosial, 2) Sikap kepemimpinan dan kemandirian, 3) aktif dalam kegiatan agama, 4) Disiplin dan 5) bersemangat dalam mempelajari agama islam.<sup>53</sup>

*Ketiga:* Kompetensi Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru (Studi Multi Kasus di MTsN Terate Sumenep dan MTsN Sumenep) oleh Abdul Majid Muslim, temuan penelitian ini adalah sebagai berikut: (1) Perencanaan yang dilakukan oleh kepala MTsN Terate dan MTsN Sumenep meliputi: (a) Perencanaan berdasarkan visi, misi, tujuan madrasah, dan kebutuhan (*need assesment*), (b) Melibatkan seluruh unsur civitas akademika madrasah, (c) Melakukan rekrutmen guru GTT baru dan melakukan analisis jabatan pekerjaan, (d) dilakukan dalam rapat kerja. (2) Pengembangan yang dilakukan oleh kepala MTsN Terate dan MTsN Sumenep meliputi: (a) Mengikutkan dalam diklat, seminar, maupun workshop, (b) Studi lanjut, (c) Revitalisasi MGMP, (d) Membentuk forum silaturahmi antar guru, (e) Meningkatkan kesejahteraan guru, (f) Penambahan fasilitas penunjang, (g)

<sup>52</sup> Bekti, Yunia, Annisa. *Manajerial Kepala Sekolah Dalam Menciptakan Sekolah Efektif (studi pada sdn 4 menteng palangka raya)*, (Tesis : IAIN Palang Karaya ). 2016

<sup>53</sup> Habibul Bahri. *Strategi Kepala Sekolah Dalam Pengembangan Budaya Religius Di Sekolah (Studi Kasus di SMP IT Darul Kamilin Bakan, Lombok Tengah, NTB)*, ( Tesis: UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, 2018)

Mengoptimalkan bimbingan konseling, (h) Studi banding ke sekolah/madrasah lain, dan (i) sertifikasi guru. Sedangkan evaluasi yang dilakukan oleh kepala MTsN Ternate dan MTsN Sumenep meliputi: (a) melakukan supervisi, baik secara personal maupun kelompok, (b) Teknik yang digunakan adalah secara langsung (*directive*) dan tidak langsung (*non directive*), (c) Aspek penilaian dalam supervisi adalah presensi guru, Pembelajaran guru di madrasah, perkembangan siswa, RPP, dan silabus. (d) menggunakan format Daftar Penilaian Pekerjaan (DP3). Adapun proses manajemen yang dilakukan oleh kepala MTs Ternate dan MTsN Sumenep dalam meningkatkan profesionalisme guru tidak akan berjalan dengan baik tanpa adanya kompetensi manajerial yang mumpuni dan efektif yang di miliki oleh masing-masing kepala madrasah selaku menejer di madrasah, serta adanya dukungan dan kerjasama yang solid antara kepala madrasah, para guru maupun civitas akademika lainnya.<sup>54</sup>

Perbedaan penelitian yang dilakukan oleh peneliti dengan Penelitian yang dilakukan oleh saudari Annisa Yunia Bekti, adalah subjek penelitian yang dilakukan oleh Annisa Yunia Bekti yaitu Kepala Sekolah Dasar Negeri (SD). Sedangkan subjek penelitian yang penulis lakukan adalah di tingkat pendidikan Menengah Pertama yaitu Madrasah Tsanawiyah Fadilah Pekanbaru. Adapun objek penelitian saudari Annisa Yunia Bekti lebih menitik beratkan pada peran kompetensi yang dimiliki kepala sekolah untuk menciptakan sekolah efektif. Sedangkan penelitian ini difokuskan pada manajemen strategis Kepala Madrasah pada masa pandemi dalam mengoptimalkan Pembelajaran.

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh Habibul Bahri adalah terletak pada objek penelitian. Habibul Bahri memfokuskan pada SMP IT sedangkan penelitian ini pada Madrasah Tsanawiyah. Dari sisi jenjang tidak ada yang berbeda, tapi kurikulum jelas berbeda, karena SMP IT dibawah Kemendikbud sementara Madrasah

#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



<sup>54</sup> Abdul Majid Muslim, *Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru (Studi Multi Kasus di MTs N Ternate dan MTs N Sumenep)*, (Tesis : UIN Malang, 2009)

Tsanawiyah di bawah Kemenag. Selain itu penelitian yang dilakukan Habibul Bahri menitik beratkan kepada bagaimana Strategik kepala sekolah dalam pengembangan budaya religius, sedangkan peneliti ini lebih kepada Manajemen Strategik kepala madrasah Snawiyah dalam mengoptimisasi Pembelajaran dimasa pandemi.

Perbedaan dengan penelitaian yang dilakukan oleh Abdul Majid Muslim adalah kompetensi yang diteliti hanya kompetensi manajerial dan fokusnya pada peningkatan profesionalisme guru serta objek penelitian hanya dua madrasah. Berbeda dengan ketiga peneliti diatas, penelitian ini mengambil objek penelitian pada Madrasah Tsanawiyah Fadilah Pekanbaru. Penelitian ini membahas tentang Manajemen Strategik kepala madrasah dalam optimalisasi Pembelajaran dimasa pandemi, bagaimana Strategik kepala sekolah dapat meningkatkan kualitas serta kuantitas madrasah yang dipimpinya

**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

### © C. Konsep Operasional

Konsep Operasional adalah dasar pemikiran dari penelitian yang disintesis dari fakta-fakta, observasi dan kajian pustaka.<sup>55</sup> Dengan adanya tujuan penelitian dan kajian teori yang sudah dibahas diatas selanjutnya akan diuraikan konsep operasional mengenai Manajemen Strategis Kepala Sekolah Pada Saat Pandemi Covid-19 Dalam Optimalisasi Pembelajaran di Madrasah Tsanawiyah Fadilah Pekanbaru sebagai berikut:

1. Manajemen Strategis
  - a. Analisa lingkungan
  - b. Formulasi strategi
  - c. Implementasi strategi
  - d. Evaluasi
2. Pembelajaran
  - a. Kurikulum Darurat Covid
  - b. Perencanaan pembelajaran
  - c. Pelaksanaan pembelajaran
  - d. Evaluasi pembelajaran

UIN SUSKA RIAU

#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

<sup>55</sup> Ridwan. *Belajar Mudah Penelitian untuk Guru-Karyawan dan Penelitian Pemula*, (Bandung: Alfabeta, 2005), h. 8

## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### A. Jenis dan Pendekatan Penelitian

Pendekatan penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah pendekatan kualitatif. Menurut Frenkel dan Wallen Penelitian kualitatif fokus terhadap investigasi kualitas hubungan,<sup>56</sup> Aktivitas, situasi, dan matrial. Sementara pendapat lain mengatakan Pendekatan kualitatif adalah suatu proses penelitian dan pemahaman yang berdasarkan pada metodologi yang menyelidiki suatu fenomena sosial dan masalah manusia. Pada pendekatan ini, peneliti membuat suatu gambaran kompleks, meneliti kata-kata, laporan terinci dari pandangan responden, dan melakukan studi pada situasi yang dialami.

Pengertian penelitian kualitatif, sebagaimana yang diungkapkan oleh Moleong bahwa: Penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dll., secara holistik, dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah.<sup>57</sup> Hal yang berbeda disampaikan oleh sugiono penelitian kualitatif adalah penelitian yang berlandaskan pada filsafat postpositivisme, digunakan meneliti obyek alamiah, dimana peneliti sebagai instrument kunci, tehnik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif/kualitatif, dan hasil titik tekannya pada makna dan *generalisasi*.<sup>58</sup> Penelitian ini merupakan penelitian diskriptif kualitatif dimana seting tempat kondisi dan situasinya sebagai data lansung, serta peneliti memilih peran sentral sebagai kunci dari keseluruhan instrumen yang

<sup>56</sup> Fraenkel, J. R., Wallen, N. E. *Introduction to Qualitative Research: How to Design and Evaluate Research in Education*, 7 ed. Boston, MA: McGraw-Hill. . 2008

<sup>57</sup> Lexy J, Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif, edisi Revisi*, (Bandung : PT. Remaja Rosdakarya, 2005),6.

<sup>58</sup> Sugiono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*, Banfung : Alfa Beta. 2019. Hlm 15.

ada. Lebih lanjut, Nunan menyatakan bahwa penelitian jenis deskriptif kualitatif sangat cocok untuk menginvestigasi orang, kejadian, kelompok orang, serta intitusi tertentu.

Dengan penelitian deskriptif ini, maka peneliti akan mendapatkan informasi terkait dengan keadaan nyata yang terjadi pada subjek penelitian. Lebih lanjut Moh. Nazir menjelaskan bahwa: penelitian deskriptif mempelajari masalah-masalah dalam masyarakat, serta tata cara yang berlaku dalam masyarakat serta situasi-situasi tertentu, termasuk tentang hubungan, kegiatan-kegiatan, sikap-sikap, pandangan-pandangan, serta proses-proses yang sedang berlangsung dan pengaruh-pengaruh dari suatu fenomena.<sup>59</sup> Pendekatan dalam penelitian kualitatif adalah penelitian lapangan (*field research*).<sup>60</sup> Jadi peneliti terjun langsung pada objek penelitian.

## B. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini akan dilakukan di Madrasah Tsanawiya Fadilah jalan Muhajirin, Desa Sidomulyo Barat, Kecamatan Tampan, kota Pekanbaru Riau. Alasan peneliti memilih lokasi ini karena menurut gambaran peneliti, sekolah ini memiliki beberapa keunikan dari beberapa kegiatan dalam mengoptimalkan Pembelajaran guru di masa pandemi covid-19. Hal ini melatarbelakangi peneliti tertarik untuk melaksanakan penelitian di lokasi ini. Adapun waktu pelaksanaan penelitian ini dilaksanakan mulai tanggal 27 Juli 2021 sampai tanggal 27 Oktober 2021

<sup>59</sup> Moh.Nazir, *Metode Penelitian*, (Jakarta : Penerbit Ghalia Indonesia, 2003),55

<sup>60</sup> Lexy J, Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif, edisi Revisi, .....6.*

### C. Informan Penelitian

Tujuan dari informan adalah untuk mendapatkan informasi-informasi penting yang mendukung data penelitian. Terdapat dua informan dalam penelitian ini yakni, informan kunci dan informan tambahan. Adapun yang menjadi informan kunci dalam penelitian ini adalah Kepala Madrasah Tsanawiyah Fadilah Pekanbaru. Sedangkan informan tambahan adalah Wakil Kepala Madrasah Tsanawiyah Fadilah Pekanbaru, dewan guru, Ka. TAM, siswa dan orang tua siswa atau Komite sekolah.

### D. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data pada penelitian kualitatif yang paling utama adalah observasi partisipan, wawancara mendalam, studi dokumentasi, dan gabungan ketiganya atau triangulasi.<sup>61</sup> Jadi metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik wawancara, dokumentasi, dan observasi.

#### 1. Wawancara

Wawancara adalah pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab, sehingga dapat menemukan makna dalam suatu topik tertentu.<sup>62</sup> Teknik wawancara secara umum dapat dibagi ke dalam dua golongan besar, yaitu wawancara berencana (*standardized interview*) dan wawancara tak berencana (*unstandardized interview*). Dalam hal ini penulis mewawancarai Kepala Madrasah dan guru serta stekholder yang terkait dengan Madrasah sehingga penulis memperoleh data tentang standar manajemen strategis yang diterapkan kepala Madrasah MTs Fadilah Pekanbaru dimasa pandemic covid-19 dalam meningkatkan Pembelajaran tenaga pendidik.

Ditinjau dari segi pelaksanaannya, wawancara dapat dibagi menjadi dua:

- a. Wawancara bebas. Artinya pewawancara bebas menanyakan apa saja yang berkaitan dengan apa yang diteliti. Wawancara tak berencana

<sup>61</sup> Sugiono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*, Bandung : Alfa Beta. 2019. Hlm 390.

<sup>62</sup> Sugiono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*, Bandung : Alfa Beta. 2019. Hlm 304.

atau bebas dan mendalam (*in-depth*) adalah wawancara yang dilakukan dengan tidak mempunyai suatu persiapan sebelumnya dengan atau daftar pertanyaan susunan kata dan tata urutan tetap yang harus dipatuhi oleh peneliti secara ketat, atau dengan kata lain proses wawancara dibiarkan mengalir asalkan memenuhi tujuan penelitian. Cara ini dianggap bermanfaat di dalam menelusuri permasalahan lebih mendalam. Untuk lebih mempertajam analisis terhadap data saat dilakukan penelusuran di lapangan

- b. Wawancara terpimpin. adalah wawancara yang dilakukan dengan didasarkan pada suatu daftar pertanyaan yang telah direncanakan dan disusun sebelumnya, dengan cara terjun ke lapangan dengan berpedoman pada sebuah *interview guide* sebagai alat bantu. Wawancara yang memuat unsur - unsur pokok yang ditelusuri, pada manajemen strategik kepala Madrasah dimasa pandemi dalam meningkatkan Pembelajaran tenaga pendidik.

Pada penelitian ini peneliti menggunakan teknik wawancara tak berencana atau bebas dan mendalam, alasan penggunaan teknik wawancara ini adalah untuk memperoleh informasi yang lebih mendalam tentang bagaimana manajemen strategik kepala Madrasah pada masa pandemi covid-19 di MTs Fadilah Pekanbaru. Maka dengan demikian, melalui wawancara tak berencana atau bebas dan mendalam (*indepth*) ini diharapkan dapat benar-benar menggali informasi dari informan terkait apa yang akan diteliti.

#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

## 2. Observasi

Observasi adalah metode pengumpulan data dengan jalan pengamatan dan pencatatan secara sistematis terhadap penemuan-penemuan mana yang diselidiki.<sup>63</sup> Pengumpulan data melalui observasi (pengamatan langsung) dibantu dengan alat instrumen. Peneliti secara lansung melihat dengan mata kepala sendiri apa yang terjadi, mendengarkan dengan telinga sendiri. Peneliti lansung melihat mendengar, mencatat apa yang terlihat, terdengar termasuk apa yang ia katakan, dipikirkan dan rasakan.<sup>64</sup> Observasi adalah merupakan suatu teknik atau cara mengumpulkan data dengan jalan mengadakan pengamatan terhadap kegiatan yang sedang berlangsung. Observasi dapat dilakukan secara partisipatif atau nonpartisipatif. Dalam observasi partisipatif (*participatory observation*), pengamat ikut serta dalam kegiatan yang sedang berlangsung. Sedangkan dalam observasi nonpartisipatif (*nonparticipatory observation*), pengamat tidak ikut serta dalam kegiatan, dia hanya berperan mengamati kegiatan.<sup>65</sup> Hal-hal yang di observasi dalam penelitian ini adalah Manajemen strategik dan apa saja yang dilakukan oleh kepala Madrasah MTs Fadilah Pekanbaru pada masa pandemi ini. Dengan bertujuan untuk memperoleh data riil tentang iklim kerja atau suasana kerja di Madrasah, lokasi penelitian, lingkungan Madrasah, sarana dan prasarana kesiapan belajar di masa pandemi covid-19. Juga peneliti akan memperoleh sebuah data-data konkrit seperti : profil umum, sejarahnya, tujuan yang ingin dicapai, keadaan guru dan tenaga pengajar disaat pandemi, keadaan siswa serta sarana prasarana dimasa pandemi.

## 3. Dokumentasi

<sup>63</sup> Ibid. 298

<sup>64</sup> Nasution, *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif* (Bandung: Thersito, 2003), 57.

<sup>65</sup> Nana Syaodih Sukmadinata, *Metode Penelitian Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007), 220.

Metode ini dipakai untuk memperoleh data tentang keberadaan Madrasah dan profil kepala Madrasah. Dalam hal ini Madrasah MTs Fadilah Pekanbaru yang meliputi: kurikulum, keadaan/profil kepala Madrasah, keadaan guru, siswa, sarana dan prasarana masa pandemi. Bahan dokumen juga perlu mendapat perhatian karena hal tersebut memberikan manfaat tersendiri seperti: sumber-sumber dan jurnal yang terkait dalam pengembangan penelitian sehingga berimplikasi pada Kemampuan kepala Madrasah dalam mengoptimalkan kualitas pendidikan melalui manajemen strategik yang diterapkan.

#### E. Tehnik Analisis Data

Analisis data adalah sebuah proses yang dilakukan melalui pencatatan, penyusunan, pengolahan dan penafsiran serta menghubungkan makna data yang ada dalam kaitannya dengan masalah penelitian.<sup>66</sup> Menurut Miles dan Huberman analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif melalui proses data reduction, data display dan *verification*.<sup>67</sup> Dalam rangka menganalisis data yang telah dikumpulkan, penulis menggunakan metode analisis deskriptif. Teknik analisa deskriptif yang penulis gunakan untuk mengolah data yang berpangkal dari data-data yang telah berhasil dihimpun dengan selalu memperhatikan berbagai fakta yang teridentifikasi. Menurut Patton, ia menjelaskan bahwa analisis data adalah proses mengatur urutan data, mengorganisasikannya ke dalam suatu pola, kategori, dan satuan uraian dasar.<sup>68</sup> Dengan demikian definisi tersebut dapat disintesis menjadi: Analisis data proses mengorganisasikan dan mengurutkan data ke dalam pola, kategori dan satuan uraian dasar sehingga dapat ditemukan tema dan dapat dirumuskan hipotesis kerja seperti yang didasarkan oleh data. Teknik analisis ini bertujuan untuk menetapkan data secara sistematis, catatan hasil observasi, wawancara dan lain-lainnya berfungsi untuk meningkatkan

<sup>66</sup> Nana Sudjana & Awal Kusumah, *Proposal Penelitian di Perguruan Tinggi*, (Bandung: PT Sinar Baru Algensindo, 2000), 89.

<sup>67</sup> Sugiono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*, Bandung : Alfa Beta. 2019. Hlm 390.

<sup>68</sup> Dalam Lexy J. Moleong, *Metodologi penelitian kualitatif* ..... 103

pemahaman tentang kasus yang diteliti yang menyajikannya, sebagai temuan bagi orang lain. Sedangkan untuk meningkatkan pemahaman tersebut analisis perlu di lanjutkan dengan berupaya mencari makna.<sup>69</sup>

Analisis data ini meliputi kegiatan pengurutan dan pengorganisasian data, pemilihan menjadi satuan-satuan tertentu, sintesis data, pelacakan pola serta penentuan apa yang harus dikemukakan pada orang lain. Proses analisis data disini peneliti membagi menjadi tiga komponen, antara lain sebagai berikut :

a. Reduksi Data

Reduksi data adalah suatu bentuk analisis yang menajamkan, menggolongkan, membuang yang tak perlu, dan mengorganisasikan data sedemikian rupa sehingga diperoleh kesimpulan akhir dan diverifikasi. Laporan-laporan direduksi, dirangkum, dipilih hal-hal pokok, difokuskan. Mana yang penting dicari tema atau polanya dan disusun lebih sistematis.<sup>70</sup>

Reduksi data berlangsung terus menerus selama penelitian berlangsung. Peneliti mengumpulkan semua hasil penelitian yang berupa wawancara, foto-foto, dokumen-dokumen Madrasah serta catatan penting lainnya yang berkaitan dengan Manajemen strategik kepala Madrasah pada masa pandemi covid-19.

b. Penyajian Data

Setelah data direduksi, maka langkah selanjutnya adalah mendisplaykan data atau menyajikan data. Dengan mendisplaykan data atau menyajikan data, maka akan memudahkan untuk memahami apa yang terjadi, merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan apa yang telah difahami tersebut. Miles dan Huberman mengatakan bahwa penyajian data dimaksudkan untuk menemukan pola-pola yang bermakna serta memberikan kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Penyajian data dalam penelitian ini dimaksudkan untuk menemukan suatu makna dari data-data yang sudah diperoleh, kemudian

<sup>69</sup>Noeng Muhajir, *Metode Penelitian Kualitatif* (Yogyakarta: Rake Sarasen, 1996),104.

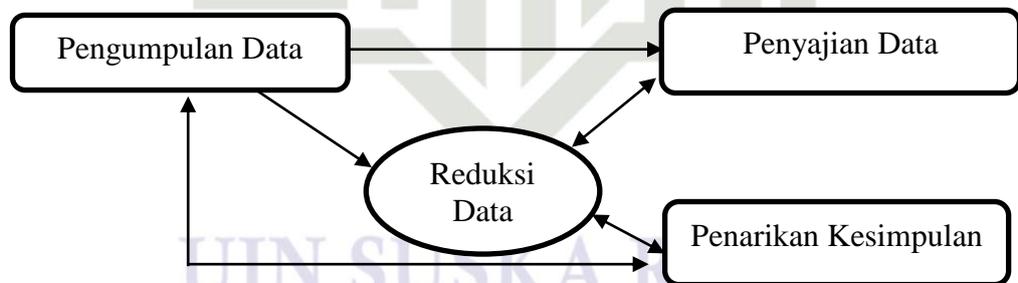
<sup>70</sup>Nasution, *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif* (Bandung: Thersito, 2003), 129.

disusun secara sistematis dari bentuk informasi yang kompleks menjadi sederhana tetapi selektif.

Data yang sudah disederhanakan selanjutnya disajikan dengan cara mendikripsikan dalam bentuk paparan data secara Naratif. Dengan demikian di dapatkan kesimpulan sementara yang berupa temuan penelitian yakni berupa indicator-indikator manajemen strategik kepala Madrasah pada masa pandemi covid-19 di MTs Fadilah Pekanbaru.

#### Penarikan Kesimpulan

Menarik kesimpulan selalu harus mendasarkan diri atas semua data yang diperoleh dalam kegiatan penelitian. Dengan kata lain, penarikan kesimpulan harus di dasarkan atas data, bukan atas angan-angan atau keinginan peneliti. Kesimpulan dilakukan secara terus menerus sepanjang proses penelitian berlangsung, yaitu pada awal peneliti mengadakan penelitian di Madrasah MTs selama proses pengumpulan data. Dengan bertambahnya data melalui proses verifikasi secara terus menerus akan diperoleh kesimpulan yang bersifat menyeluruh. Dengan demikian, peneliti melakukan kesimpulan secara terus-menerus selama penelitian berlangsung.



Gambar 5. Diagram: Meneurut Miles dan Huberman

#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

## F. Pengecekan Keabsahan data

Untuk menghindari kesalahan atau kekeliruan data yang telah terkumpul, perlu dilakukan pengecekan keabsahan data. Pengecekan keabsahan data didasarkan pada kriteria derajat kepercayaan (*credibility*) dengan teknik triangulasi, ketekunan pengamatan, pengecekan teman sejawat, member check, dan analisis kasus negatif.<sup>71</sup> Pengecekan keabsahan data penting untuk dilakukan. Hal ini dikarenakan, dengan pengecekan keabsahan data, maka data yang didapatkan melalui penelitian ini dapat dipertanggung jawabkan secara ilmiah.

### a. Perpanjangan keikutsertaan

Perpanjangan keikutsertaan yang dilakukan peneliti pada waktu pengamatan di lapangan akan memungkinkan peningkatan kepercayaan data yang dikumpulkan, karena dengan perpanjangan keikutsertaan, peneliti akan banyak mendapatkan informasi, pengalaman, pengetahuan, dan dimungkinkan peneliti bisa menguji kebenaran informasi yang diberikan oleh distorsi, baik yang berasal dari diri sendiri maupun dari responden serta membangun kepercayaan subjek yang diteliti.<sup>72</sup>

### b. Ketekunan pengamatan

Ketekunan pengamatan bermaksud untuk menemukan ciri-ciri dan unsur-unsur dalam situasi yang dicari, kemudian memusatkan hal-hal tersebut secara rinci. Dalam hal ini peneliti mengadakan pengamatan dengan teliti dan rinci serta berkesinambungan terhadap faktor-faktor yang menonjol, kemudian peneliti menelaahnya secara rinci sehingga seluruh faktor mudah dipahami.<sup>73</sup>

### c. Triangulasi

Triangulasi maksudnya data yang diperoleh dibandingkan, diuji dan di seleksi keabsahannya.<sup>74</sup> Teknik triangulasi yang digunakan ada

#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



<sup>71</sup> Sugiono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*, Bandung : Alfa Beta. 2019. Hal 391

<sup>72</sup> Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, ... 327.

<sup>73</sup> Ibid. 329.

<sup>74</sup> Ibid. 330.

dua cara yaitu pertama menggunakan triangulasi dengan sumber yaitu membandingkan dengan mengecek balik kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda dalam penelitian kualitatif. Kedua Peneliti menggunakan teknik pengumpulan data yang berbeda untuk mendapatkan data dari sumber yang sama. Teknik triangulasi yang dilakukan peneliti membandingkan data atau keterangan yang diperoleh dari responden sebagai sumber data dengan dokumen-dokumen dan realita yang ada di Madrasah. Teknik ini bertujuan untuk mengetahui Manajemen Strategik kepala Madrasah MTs Fadilah Pekanbaru.

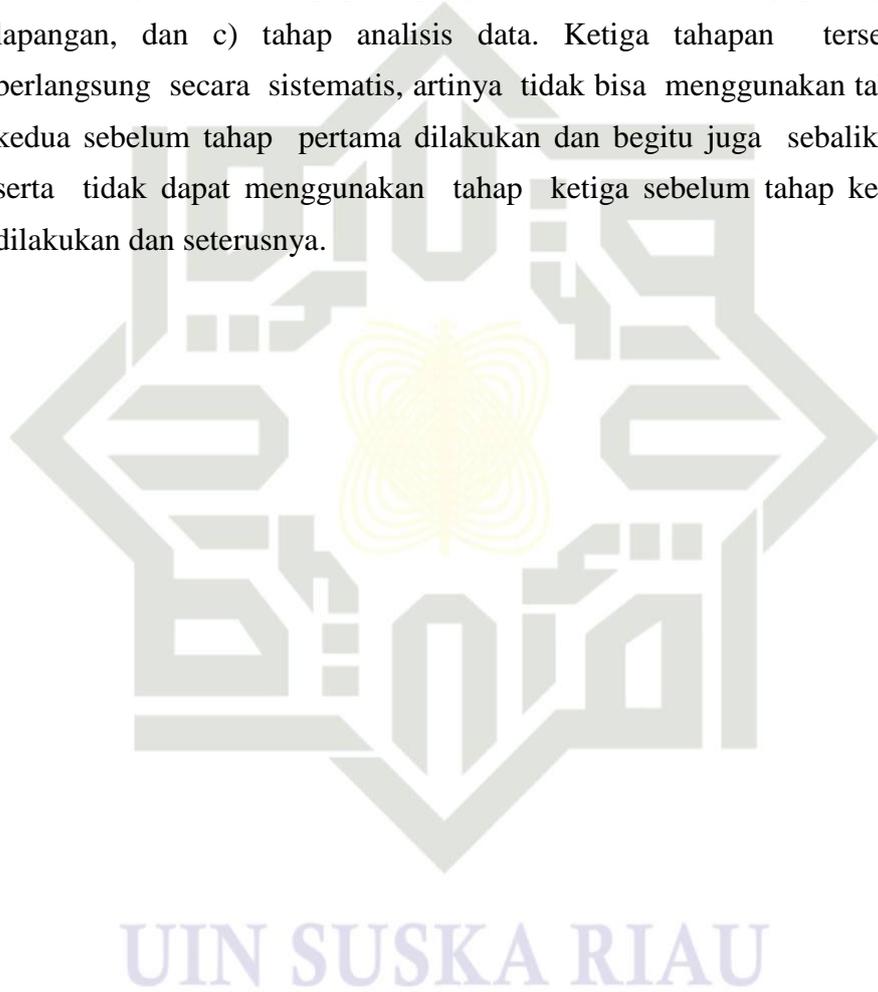
Dalam menguji keabsahan data peneliti menggunakan teknik triangulasi yaitu "teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain diluar itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu".<sup>75</sup> Triangulasi yang peneliti gunakan pada penelitian ini adalah triangulasi data dan triangulasi metode. Teriangulasi data atau yang juga disebut sebagai triangulasi sumber adalah "menunjuk pada upaya peneliti untuk mengakses sumber-sumber yang lebih bervariasi guna memperoleh data berkenaan dengan persoalan yang sama". Triangulasi data ini peneliti gunakan untuk mengetahui konsistensi data yang peneliti dapatkan. Dalam hal ini, peneliti membandingkan antara pemaparan informasi yang bersumber dari kepala Madrasah dengan guru sehingga kesimpulan yang didapatkan dapat memberikan gambaran yang lebih memadai. Sedangkan triangulasi metode adalah "menunjuk pada upaya peneliti membandingkan temuan data yang diperoleh dengan menggunakan suatu metode tertentu dengan data yang diperoleh dengan menggunakan metode lain mengenai suatu persoalan".<sup>76</sup> Dalam penelitian ini, peneliti membandingkan antara data yang didapatkan melalui metode wawancara dengan data yang didapatkan melalui metode dokumentasi.

<sup>75</sup> Rijali, Ahmad. 2018 "*Analisis Data Kualitatif*". *Jurnal Alhadarah*. Volume 17. Nomor

<sup>76</sup> *Ibid.*

Hal ini penting untuk dilakukan sehingga data yang dihasilkan dalam penelitian ini akan dapat mendeskripsikan secara utuh tentang Manajemen Strategik Kepala Madrasah pada Masa Pandemi Covid-19 di MTs Fadilah Pekanbaru.

Dalam penelitian kualitatif ini, penulis menggunakan tiga tahap penelitian yaitu: a) tahap pra-lapangan (orientasi), b) tahap pekerjaan lapangan, dan c) tahap analisis data. Ketiga tahapan tersebut berlangsung secara sistematis, artinya tidak bisa menggunakan tahap kedua sebelum tahap pertama dilakukan dan begitu juga sebaliknya serta tidak dapat menggunakan tahap ketiga sebelum tahap kedua dilakukan dan seterusnya.



#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

## BAB V PENUTUP

### A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil temuan dan pembahasan pada bab sebelumnya, maka dapat disimpulkan hal-hal sebagai berikut:

1. Manajemen Strategis kepala Madrasah pada saat pandemi covid-19 sudah baik. hal ini terlihat pada aspek perencanaan dan administrasi yang dilakukan pada raker di awal tahun, pengelolaan sumber daya manusia SDM yang sesuai dengan spesifikasi guru dan pembiayaan yang transparan dan akuntebel. Namun pada aspek evaluasi diri sekolah (EDS) belum maksimal di lakukan.
2. Pembelajaran Pada Masa Pandemi Covid-19 sudah terlaksana dengan baik melalui tiga cara yakni pembelajaran daring, luring dan tatap muka terbtas. Meskipun kendala tetap saja muncul, seperti tunggakan SPP orang tua siswa yang menjadi sumber pembiayaan program, siswa yang tidak memiliki hp android, atau kendala jaringan. Alhamdulillah semua bisa di atasi dengan baik melalui program pendampingan khusus/*Home Visit*.
3. Manajemen strategis Kepala Madrasah Pada Masa Pandemi dalam mengoptimalkan pemberlajaran sudah sangat baik. Terbukti dari raihan prestasi siswa-siswi Madrasah sanawiyah Fadhilah Pekanbaru baik akademis maupun non akademis di masa pandemi covid-19 ini. Mulai dari tingkat kabupaten maupun provinsi. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa manajemen strategis Kepala Madrasah Pada Masa Pandemi dalam mengoptimalkan pemberlajaran dapat di katagorikan sudah cukup maksimal. Walaupun masih ada kekurangan yaitu kepercayaan yang belum sepenuhnya diberikan kepada para guru dan staf dengan baik, sehingga prestasi siswa maupun guru masih belum maksimal sesuai target yang diharapkan.

### B. Saran

Adapun saran yang dapat penulis bisa berikan kepada kepala Madrasah

Deserta guru di Madrasah Tsanawiyah Fadhilah Pekanbaru terkait optimalisasi pembelajaran pada masa pandemi, antara lain:

1. Dalam rangka meningkatkan sistem manajemen strategis yang baik maka Madrasah perlu melakukan pemindaian kondisi lingkungan yang berkesinambungan dan melakukan evaluasi diri sekolah dengan standar yang tepat minimal sekali dalam satu semester dalam rangka mengambil kebijakan yang tepat untuk tercapainya tujuan Madrasah.
2. Kepada setiap guru kelas maupun mata pelajaran disarankan untuk terus melakukan pengembangan diri dengan mengikuti workshop, pelatihan, webinar baik yang di adakan oleh Madrasah sendiri maupun yang diluar. Karena ini akan sangat membantu guru dalam melaksanakan tugas profesinya.
3. Kegiatan Home Visit di sarankan tetap di pertahankan dan terus di lakukan baik pada saat pandemic covid-19 maupun normal nantinya. Karena ini sangat bermanfaat bagi siswa, orang tua maupun guru. Adapun biaya lebih yang keluar dari program tersebut di sarankan untuk diatur pembiayanya pada saat rapat kerja tahunan sesuai dengan kemampuan Madrasah.

#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdusshomad, A. *Pengaruh Covid-19 terhadap Penerapan Pendidikan Karakter Dan Pendidikan Islam*. QALAMUNA: Jurnal Pendidikan, Sosial, dan Agama . volume 12. No 2. 2020
- Agustin, Mubiar dkk. “*Strategik Kepala TK dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Pasa Masa Pandemi Covid 19*”. *Obsesi*, Jurnal Pendidikan Anak Usia Dini. Volume 5 No.1, juli 2020.
- Anhusadari, La Ode. “Penerapan Perilaku Hidup bersih dan sehat Anak Usia Dini di Tengah Pandemi Covid”. *Jurnal Obsesi: Pendidikan Anak Usia Dini*. Vol. 5 No. 1. 2021
- Bahri, Habibul. ,*Strategik Kepala Sekolah Dalam Pengembangan Budaya Religius Di Sekolah (Studi Kasus di SMP IT Darul Kamilin Bakan, Lombok Tengah, NTB)*, ( Tesis: UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, 2018)
- Bekti, Yunia, Annisa. ,*Manajerial Kepala Sekolah Dalam Menciptakan Sekolah Efektif (studi pada sdn 4 menteng palangka raya)*, (Tesis : IAIN Palang Karaya ). 2016
- Diana, P. Z., Wirawati, D., Rosalia, S. *Blended learning dalam pembentukan kemandirian belajar*. *Alinea: Jurnal Bahasa, Sastra, dan Pengajaran* . Volume 9. No 1, 2020.
- E. Mulyasa,*Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep, Strategi dan Implementasi* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya. 2009
- Fraenkel, J. R., Wallen, N. E. *Introduction to Qualitative Research: How to Design and Evaluate Research in Education, 7 ed*. Boston, MA: McGraw-Hill. . 2008
- Hadari Nawawi. *Kepemimpinan yang Efektifkan*. (Yogyakarta: Gajah Mada University Pres, 2014
- Heryati, heti. Muhammad, Muhsin. , *Manajemen Sumber Daya Pendidikan*, Bandung :CV Pustaka Setia.2014
- Hidayat, Rais dkk. “*Kompetensi Kepala Madrasah Abad 21*”. *Kps. Jurnal Kempemimpinan dan Pengurusan Madrasah*. volume 4. Nomer 1. 2021
- Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia. 2020. Surat Edaran Nomor 4 tahun 2020 Tentang Pelaksanaan Pendidikan dalam Masa DaruratCovid-19. <https://kemdikbud.go.id/main/blog/2020/03/mendikbud-terbitkanse-tentang-pelaksanaan-pendidikan-dalam-masa-darurat-covid-19>.

Diakses 27 Januari 2021.

Khairudin dkk. "Strategik Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Pembelajaran Guru Di SMP Negeri 2 Sigli Kabutan Pidie". Voleme 3. No 4. 2015

Kompas. Com. Gerry Latulung. "Kasus Covid-19 di Indonesia Tinggi" dalam <https://www.kompas.com> kasus covid-19 di indonesia tinggi bagaimana kondisi di asia tenggara? Diakses pada Rabu, 26 Januari 2021, Pukul 11.00

Lexy J, Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif, edisi Revisi*, Bandung : PT. Remaja Rosdakarya, 2005

Lisnawati, Rita. "Fungsi Manajemen Kepala Madrasah, Motivasi dan Pembelajaran Guru." *Jurnal Pendidikan*. Volume 2. Nomor 2. 2017

Lukhi Muristha Sari. "Dampak Pendidikan Di Era Pandemi Covid 19" dalam <http://sman1sooko.sch.id/dampak-pendidikan-di-era-pandemi-covid-19> Diakses pada Rabu, 26 Januari 2021, Pukul 14.00

Machali, Imam., Hidayat, Ara. 2018. *The Hend Book of Education Management*. Jakarta: Prenada Media.

Marjuani dkk. "Strategik Kepala dalam Meningkatkan Pembelajaran Guru di SMP Negeri 2 Sigli Kabupaten Pidie". *Administrasi Pendidikan, Pascasarjana Universitas Syiah Kuala*. Volume 3 No.4 , November 2015

Moh.Nazir, *Metode Penelitian*, Jakarta : Penerbit Ghalia Indonesia, 2003

Noeng Muhajir, *Metode Penelitian Kualitatif*, Yogyakarta: Rake Sarasen, 1996

Novianto, Efri. 2019. *Manajemen Strategis*. Yukyakarta: CV Budi Utama

Nana Syaodih Sukmadinata, *Metode Penelitian Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007

Nasution, *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif* , Bandung: Thersito, 2003

Pasal 1 ayat 1 Permendiknas Nomor 28 Tahun 2010 *Tentang Penugasan Guru Sebagai Kepala Madrasah/madrasah*

Permendiknas No. 28 Tahun 2010 *Tentang Penugasan Seorang Guru Sebagai Kepala Madrasah/Madrasah*

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional (Standar Kompetensi Kepala Madrasah SMP), 2007: 119-120.

- Prim Masrokan Mutohar, *Manajemen Mutu Madrasah Strategik Peningkatan Mutu dan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam*, Jogjakarta: Ar-ruzzmedia, 2013
- Republik Indonesia. *Undang-Undang Republik Indonesia no 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional*. Cet. 1; Jakarta: Bp Panca Usaha 2003
- Rijali, Ahmad. 2018 “*Analisis Data Kualitatif* “. *Jurnal Alhadarah*. Volume 17. Nomor 33
- Ramayulis. Mulyadi. 2017. *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*. Jakarta: Kalam Mulia
- Rachman, Ibnu.. “*Analisis SWOT dalam Lembaga Pendidikan (Studi Kasus di SMP Islam Yogyakarta)*” *Al-Iman: Jurnal keislaman dan kemasyarakatan*. Volume 3. No 1. 2019
- Rustaman, Putra, Rahmat. “*Trategic Mangjement (Wheelen dan Hunger)*” dalam <http://laoderrahmatprustaman.wordpress.com> jumat, 29 Januari 2021, Pukul 15.00
- Surat Edaran Kemendikbud no 4 tahun 2020. Pelaksanaan kebijakan pendidikan pada masa darurat Penyebaran Virus Covid 19, 24 Maret 2020.
- Sunyoto, Danang. Susanti, Eka, Fathonah. 2019. *Kememimpinan Manajerial*. Yogyakarta : CAPS (Center for Academic publishing)
- Sujadi. Setianti, Wiranti, Sri. “*Konsep Manajemen Strategik Sebagai Paradigma Baru Di Lingkungan Organisasi Pendidikan.*” *Stie Semarang*. Volume 3. Nomor 3. 2011
- Sugiono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*, Banfung : Alfa Beta. 2019
- Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik* Jakarta: PT. Asdi Mahastya, 2006
- Tempo.com. Erwin Prima. “*UNESCO: 850 Juta Siswa di 102 Negara Tidak Madrasah Karena Corona*” dalam <https://tekno.tempo.co> unesco-850-juta siswa di 102 negara tidak Madrasah karena corona. Diakses pada Rabu, 26 Januari 2021, Pukul 11.00
- Tim Kerja Kementerian Dalam Negeri.. *Pedoman Umum Menghadapi Pandemi COVID-19 Bagi Pemerintah Daerah; Pencegahan, Pengendalian, Diagnosis dan Manajemen*. Kementerian Dalam Negeri Republik Indonesia . Jakarta. 2020

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- ©Worh Helth Organization. "Public Stetement for Collaboration on Civid-19 Vacine Depeloment. 2020. [https://www.who.public statement forcollaboration on covid-19 vaccine development](https://www.who.public_statement_forcollaboration_on_covid-19_vaccine_development). Diakses 27 Janurari 2021.
- Wulandari, Y., Kristiawan, M. *Strategik Madrasah dalam Penguatan Pendidikan Karakter bagi Siswa dengan Memaksimalkan Peran Orang Tua*. JMKSP Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, dan Supervisi Pendidikan. Volume 2, Nomor 2.2017
- Zhou, W. (2020). *Buku panduan pencegahan coronavirus: 101 tips berbasis sains yang dapat menyelamatkan hidup anda*. Fin e-book. <https://fin.co.id>
- Wawancara Muhammad Fadhil, pada tanggal (2-08-2021), Madrasah Stanawiyah Fadhilah Pekanbaru,
- Wawancara Ghina Hanifah,, *Wakil Kepala Madarasah bagian Kurikulum*, Senin 2 Agustus 2021, di Madrasah Stanawiyah Fadhilah Pekanbaru
- Wawancara Annisa Putri, *Wakil Kepala Madarasah bagian Kesiswaan* , 2 Agustus 2021 di Lingkungan Madrasah Stanawiyah Fadhilah Pekanbaru
- Wawancara Muhammad Rizki Yandi, *Wakil Kepala Madarasah bagian Sarana Prasarana*, 2 Agustus 2021 di Madrasah Stanawiyah Fadhilah Pekanbaru
- Wawancara Nopri Susandi, *Guru Agama*, Senin, 2 Agustus 2021 di Ruang Guru Madrasah Stanawiyah Fadhilah Pekanbaru
- Wawancara Hafidzah, S.Pd., Guru Kelas, Kamis, 5 Asustus 2021 Proses Belajar Mengajar, di Ruang Kelas Madrasah Stanawiyah Fadhilah Pekanbaru.
- Wawancara Hizammuddin,S.Pd.I, Wali Murid, di Aula Madrasah Stanawiyah Fadhilah Pekanbaru, Rabu tanggal 5 Agustus 2021, jam 10.00 – 12.00 WIB.
- Wawancara Helda Khairiyah ,S.Pd., Bendahara Madrasah Stanawiyah Fadhilah Pekanbaru, Pengelolaan Keuangan, di Ruang TU Madrasah, Senin tanggal 5 Agustus 2021 jam 10.00– 11.00 WIB.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

## LAMPIRAN-LAMPIRAN

### Lampiran I: Pedoman Wawancara Manajemen Strategis Kepala Madrasah Pada Masa Pandemi Dalam Mengoptimalkan Pembelajaran di Madrasah Tsanawiyah Pekanbaru

#### PEDOMAN PERTANYAAN UNTUK KEPALA MADRASAH

##### A. Manajemen Strategis Kepala Madrasah

1. Bagaimana manajemen strategis yang bapak terapkan untuk mengoptimalkan pembelajaran di Madrasah?
2. Bagaimana perencanaan strategis yang di lakukan sekolah dalam masa pandemic covid-19?
3. Bagaimana implementasi manajemen strategis yang bapak terapkan dalam mengoptimalkan pembelajaran?
4. Bagaimana dampak manajemen strategis yang bapak terapkan dalam mengoptimalkan pembelajaran?
5. Apakah guru diberikan pembinaan/pelatihan untuk meningkatkan kompetensinya saat pandemi covid-19?
6. Bagaimana dampak pelatihan yang diberikan terhadap proses pembelajaran saat pandemi covid-19?
7. Program apa saja yang bapak lakukan untuk mengoptimalkan pembelajaran di masa pandemi?
8. Bagaimana bentuk pengawasan yang bapak lakukan dalam memastikan bahwa apa yang sudah di rencanakan itu sudah sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai?
9. Bagaimana bentuk evaluasi yang dilakukan dalam pelaksanaan program selama pandemi?

## B. Pembelajaran Pada Masa Pandemi Covid-19

10. Bagaimana pembelajaran pada masa pandemi covid-19?
  11. Bagaimana perencanaan yang dilakukan guru dalam mengajar saat pandemi covid-19?
  12. Bagaimana pelaksanaan pembelajaran pada masa pandemi covid-19?
  13. Bagaimana evaluasi yang dilakukan dalam mengajar saat pandemi covid-19?
  14. Bagaimana administrasi guru selama pandemi covid-19?
  15. Apakah guru membuat media pembelajaran saat pandemi covid-19?
  16. Kendala apa saja yang dialami guru saat pembelajaran di saat pandemic covid-19 ?
  17. Apakah di masa pendmi covid-19 sekolah kesulitan keuangan?
  18. Menurut beapak, Apakah kondisi keungan sekolah mempengaruhi pembelajaran?
  19. Bagaimana pembiayaan program Madrasah di masa pandemic covid-19?
- ## C. Optimalisasi Pembelajaran
20. Apa perbedaan yang paling signifikan dalam pembelajaran pada masa pandemi covid-19 dan tatap muka ?
  21. Menurut Bapak apakah Pembelajaran di masa pandemi ini sudah optimal?
  22. Apa saja indikator optimalisasi pembelajaran?
  23. Apa kendala yang dirasakan dalam mengoptimalkan pembelajaran?
  24. Selama pandemic covid-19 adakah prestasi yang pernah diraih siswa/I baik akademik atau non akademik?

### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

25. Bagaimana bentuk kerja sama sekolah dan orang tua selama pandemi covid-19?

### PEDOMAN PERTANYAAN UNTUK GURU

1. Bagaimana pendapat ibu/bapak tentang kebijakan pembelajaran di masa pandemi covid-19?
2. Apakah ibu/bapak membuat perangkat administari saat pandemi covid-19?
3. Apakah perangkat yang ibu/bapak buat, membantu dalam pelaksanaan pembelajaran saat pandemi covid-19?
4. Kendala apa saja yang ibu/bapak alami dalam pembelajaran di masa pandemi covid-19?
5. Bagaimana perasaan ibu/bapak saat mengajar di saat pandemic covid-19?
6. Apa tantangan terberat ibu/bapak saat mengajar pada masa pandemic covid-19?
7. Metode apa yang ibu/bapak gunakan dalam mengajar selama pandemi covid-19?
8. Strtegi apa yang ibu/bapak gunakan saat mengajar saat pandemic covid-19?
9. Apakah ada inovasi baru yang ibu/bapak lakukan saat pembelajaran pada masa pandemic covid-19?
10. Langkah-langkah apa saja yang ibu/bapak lakukan dalam pembelajaran saat pandemic covid-19?
11. Apakah ibu/bapak melakukan penilaian saat pandemic covid-19?
12. Bagaimana jenis penilaian yang ibu/bapak dilakukan?

#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

13. Apakah ibu/bapa tetap ke sekolah Saat pandemi covid-19?
14. Apa kendala yang di rasakan ibu/bapak saat mengajar saat pandemi covid-19?
15. Apakah sarana pendukung yang di siapkan sekolah dalam pembelajaran di masa pandemic covid-19?
16. Menurut ibu/bapak apakah sarana pendukung untuk pembelajaran pada masa pandemic covid-19 dari sekolah sudah memadai?
17. Media apa yang sering saudara gunakan dalam pembelajaran saat pandemi covid-19?
18. Adakah orang tua yang komplin terhadap kebijakan pembelajaran di masa pandemic covid-19?
19. Langkah apa yang ibu/bapak ambil saat ada orang tua yang komplin terhadap proses pembelajaran saat pandemi covid-19?
20. Apa bentuk pembinaan kepala sekolah saat ibu/bapak mengalami kesulitan dalam menerapkan pembelajaran saat pandemic covid-19?

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



Ⓒ Lampiran II: Dokumentasi Wawancara di Madrasah Tsanawiyah Fadhilah Pekanbaru

1. Wawancara dengan Ibu Dra. Hj. Hefni Yulia Ketua Yayasan Darel Fadhilah Pekanbaru



2. Wawancara dengan Bapak Muhamad Fadhil, S.Pd Kepala Sekolah Madrasah Tsanawiyah Fadhilah Pekanbaru



3. Wawancara dengan Ghina Hanifah, S.Pd Wakil Kepala Bagian Kurikulum

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau



4. Wawancara dengan Annisa Putri, S.Pd Wakil Kepala Bagian Kesiswaan



5. Wawancara dengan Muhammad Rizqi Yandi, S.Pd Wakil Kepala Bagian Humas

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



© Hak cipta milik UIN Suska Riau

6. Wawancara dengan Nopri Susandi, S.Pd Guru Bidang Studi



State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Lampiran III: Dokumentasi Rapat Kerja Awal Tahun (Raker) di Madrasah Tsanawiyah Fadhilah Pekanbaru

1. Mendengarkan Arahan dari Ketua Yayasan



2. Penyelesaian Administrasi Berdasarkan Level



Lampiran IV: Dokumentasi Kerja Sama Fakultas Tarbiyah UIN Syarif Kasim dengan Madrasah Tsanawiyah Fadhilah Pekanbaru



Lampiran V: Dokumentasi Kegiatan Marawis Siswa Madrasah Tsanawiyah Fadhilah Pekanbaru



Ⓞ Lampiran VI: Daftar Tenaga Pengajar Siswa Madrasah Tsanawiyah Fadhilah Pekanbaru



State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Lampiran VII: Daftar Tenaga Pengajar Siswa Madrasah Tsanawiyah Fadhilah Pekanbaru

No	Nama	Mata Pelajaran	Ket
1.	Ghina Hanifah, S.Pd	Matematika	Waka. Kurikulum
2.	Annisa Putri, S.Pd	PJOK	Waka. Kesiswaan
3.	Muhammad Rizki Yandi	Bahasa Arab	Waka. Sarana Prasarana
4.	Tina Agustina, S.Pd.	IPA	Guru Bidang Studi
5.	Annisa Rahmi, S.Pd	Bahasa Inggris	Guru Bidang Studi
6.	Dwi Handayani, S.Pd	Qur'an Hadist	Guru Bidang Studi
7.	Dyah Endah Astusi Nasution, S.Pd., M.KL	Bahasa Inggris	Guru Bidang Studi
8.	Fajar Albanjari, S.Pd	IPS	Guru Bidang Studi
9.	Maya Firda Yanti, S.Pd	Bahasa Indonesia	Guru Bidang Studi
10.	Herwilis, S.Pd	IPA	Guru Bidang Studi
11.	Krisna Dewi, S.Pd	IPS	Guru Bidang Studi
12.	Misriah, S.Pd.I	Fikih/Tahfidz	Guru Bidang Studi
13.	Abdul Latif, S.Pd	Akidah Akhlak	Guru Bidang Studi
14.	Tania, S.Pd	Matematika	Guru Bidang Studi
15.	Rini Damayanti, S.Pd	PKN	Guru Bidang Studi
16.	Nopri Susandi, S.Pd	SKI	Guru Bidang Studi
17.	Ika Kurniawati, S.Pd	Seni Budaya	Guru Bidang Studi
18.	Viny Pepriionita, S.Pd	Bahasa Indonesia	Guru Bidang Studi

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Lampiran VIII: Daftar Prestasi Siswa/i Madrasah Tsanawiyah Fadhilah Pekanbaru

**Prestasi Madrasah Tsanawiyah Fadhilah Pekanbaru TP:  
2020/2021**

No	Nama	Prestasi	Waktu	Tingkat
1	Alfin Prafat	Juara 2 Pencak Silat	05/07/2020	Kota
2	Aria Dwiki	Juara 3 Pencak Silat	05/07/2020	Kota
3	Nadia Zahra	Juara 3 Pencak Silat	01/08/2020	Kota
4	Alfin Prafat	Juara 1 Pencak Silat	01/08/2020	Kota
5	Aria Dwiki	Juara 2 Pencak Silat	01/08/2020	Kota
6	Aisyah	Juara 1 Pencak Silat	06/08/2020	Kota
7	Liana Filza	Juara 3 Cipta Puisi	06/08/2020	Kota
8	Kasihani	Juara 1 Pidato	10/08/2020	Kota
9	Tim Futsal	Juara 1 Futsal	10/08/2020	Kota
10	Ide Irma	Juara 3 Puisi	02/10/2020	Kota
11	Silvi	Juara 2 Puisi	02/10/2020	Kota
12	Kasinai	Juara 3 Puisi	02/10/2020	Kota

**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

## CURICULUM VITAE

**DATA PRIBADI (PERSONAL DATA)**

<i>Nama Lengkap</i> Full Name	Farham, S.Pd	
<b>Tempat &amp; Tanggal Lahir</b> Place & Date Of Birth	Lombok, 14 Agustus 1986	
<b>Umur</b> Age	35 Tahun 35 Years Old	
<b>Jenis Kelamin</b> Gender	Laki – Laki Male	
<b>Status Perkawinan</b> Marital/Civil Status	sudah Menikah marry	
<b>No. Kartu Tanda Penduduk</b> Identity Card Number	5202021408860004	
<b>Kewarganegaraan</b> Nationality	Indonesia (WNI) Indonesian	
<b>Tinggi &amp; Berat Badan</b> Height & Weight	± 165 cm , ± 62 kg	
<b>Agama</b> Religion	Islam Islam	
<i>Alamat Tinggal</i> Postal Address	Desa Perina Kec. Jonggat Kab. Lombok Tengah NTB	
<i>Alamat Surat Elektronik</i> Email Address	<a href="mailto:khalidfarhan56@gmail.com">khalidfarhan56@gmail.com</a> /farhan khalid	
<i>Nomor Handphone</i> Cellular Phone Number	085205994169	

**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

**LATAR BELAKANG PENDIDIKAN FORMAL (FORMAL EDUCATIONAL BACKGROUND)**

Tingkat Level	Nama Sekolah/Universitas School/University Name	Periode Period
Universitas University	Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Mataram	2006 – 2011
Sekolah Menengah Umum/Atas Senior High School	MA Darul Muhajirin Praya	2002 – 2005
Sekolah Menengah Pertama Junior High School	MTs Darul Muhajirin Praya	1999 – 2002
Sekolah Dasar Elementary School	SDN 2 Perina	1993 – 1999

**PRESTASI PENDIDIKAN**

Tingkat	Prestasi	Tahun
Provinsi	Lomba pidato Bung Karno tingkat SMA	2003
Provinsi	Lomba MTQ cabang Syarhil Qur'an	2006
Nasional	Masuk Sekolah Guru Indonesia yang diseleksi dari seluruh wilayah 100 Indonesia dan dimabil hanya 29 orang.	2012

**KEMAMPUAN KHUSUS & TEKNIS**

- Public Speaking (Pidato)
- Menulis Opini
- Olahraga (Tenis Meja)

**PENGALAMAN PENTAS**

Acara	Tahun
Lomba pidato Bung Karno, Perpustakaan Daerah Lombok NTB	2003
Lomba MTQ Cabang Syarhil Qur'an, Bima NTB	2006
Lomba MTQ Cabang Syarhil Qur'an, Lombok NTB	2011

Drama Teatrikal <i>Sajak Palsu</i> mengadopsi puisi karya Agus R Sarjono, Bogor	2012
Drama Teatrikal <i>Malu dan Lampu</i> , Jakarta	2012

### PENGALAMAN MENGAJAR

Nama Lembaga	Jabatan	Deskripsi Kerja	Periode
SDN Jampang Pondok Udik, Bogor Jawa Barat	Guru	Mengajar kelas 5 Bidang Studi IPA	2012
SDN 04 Cisuren, Lebak Banten (melalui program Sekolah Guru Indonesia, Dompot Dhuafa)	Guru	Mengajar Kelas 4 dan Kelas 6 Bidang Studi Bahasa Indonesia dan IPA	2013 – 2014
SD Islam De Green Camp, Tanjungpinang	Guru	Guru Kelas 2	2014 – 2015
SDIT Anak Sholeh Mataram	Guru	Kelas 2, 3 dan 4	2015 – 2018
SDIT Al-Hikmah Pasir Putih Kampar RIAU	Kepala Sekolah		2018- Sekarang

### KARYA

Judul	Penerbit/Media	Tahun
Kumpulan Kisah Inspiratif <i>Guru Beta Sudah</i>	Dompot Dhuafa, Bogor	2012
Kumpulan Kisah Inspiratif <i>Guru 12 Purnama</i>	Dompot Dhuafa, Bogor	2013
Kumpulan Kisah Inspiratif <i>Kelana Guru 2 Musim</i>	Dompot Dhuafa, Bogor	2014
Buku Autobiografi	Naik Cetak	2020

### PENGALAMAN BERORGANISASI / AKTIFITAS SOSIAL / KEISLAMAN

No.	Nama Organisasi / Kegiatan	Jabatan / Posisi	Periode Waktu
1	SGI (Sekolah Guru Indonesia)	Guru SGI	2012/1014
2	IKMA DM	Anggota	2006s/d2011
3	HMJ (Himpunan Mahasiswa Jurusan Biologi)	Ketua Umum (dengan jumlah anggota 700 mahasiswa )	2009s/d2010
4	PMPN	Ketua	2010/2011
5	IKAHIMBI (Ikatan Mahasiswa Biologi Indonesia)	Koordinator Wilayah Kerja VI (Bali, NTB dan NTT)	2008s/d2009
6	Eksperimen Rresearch	Koordinator	2007s/d2008

### PENGALAMAN MENJADI TRAINER

Nama Training	Materi	Jumlah	Durasi	Tempat
---------------	--------	--------	--------	--------

		<b>Peserta</b>		
1. TFS (Training For Student)	Maind Setting	60 Siswa	4 Jam	MAN 1 Bayah, Lebak Banten
2. TFS (Training For Student)	Lulus Ujian Nasional	50 Siswa	3 Jam	SMPN Yadinu Masbagek, Lombok NTB
3. TFS (Training For Student)	Spritual Leadership Dalam Diri	55 Siswa	3 Jam	MTsN Bayah, Lebak Banten
4. TFS (Training For Student)	Lulus Ujian Nasional	35 Siswa	3 Jam	SDN 4 Cisuren, Lebak Banten
5. TFS (Training For Student)	Menejemen Organisasi	30 Mahasiswa	2 Jam	Kampus Pajajaran , Lebak Banten
6. Training Super Teacher	PTK	Guru	4 jam	UPT Kec. Cilogran, Lebak Banten
8. Training of Trainer	Public speaking	60 Guru	2 jam	SDIT anak Sholeh mataram
9. Training of Trainer	Menjadi GURU komunikatif	50 guru	4jam	Pondok Pesantren Hikmah Nermada
10. Training of Trainer	Tehnik Komunikasi	40 kepala sekolah	8 jam (2 hari)	SDN 13 Ampenan

#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



UIN SUSKA RIAU

KEMENTERIAN AGAMA RI  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SULTAN SYARIF KASIM RIAU  
**PASCASARJANA**  
كلية الدراسات العليا  
**THE GRADUATE PROGRAMME**

Alamat : Jl. KH. Ahmad Dahlan No. 94 Pekanbaru 28129 PO.BOX. 1004  
Phone & Facs, (0761) 858832, Website: <https://pasca.uin-suska.ac.id> Email : [pasca@uin-suska.ac.id](mailto:pasca@uin-suska.ac.id)

Nomor : B-1588/Un.04/Ps/HM.01/07/2021 Pekanbaru, 27 Juli 2021  
Lamp. : 1 berkas  
Hal : Izin Melakukan Kegiatan Riset Tesis/Disertasi

Kepada  
Yth. Kepala Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu  
Satu Pintu Prov. Riau  
Pekanbaru

Dengan hormat, dalam rangka penulisan tesis/disertasi, maka dimohon kesediaan Bapak/Ibu/Saudara untuk mengizinkan mahasiswa yang tersebut di bawah ini:

Nama	: FARHAM
NIM	: 21990615666
Program Studi	: Manajemen Pendidikan Islam S2
Semester/Tahun	: IV (Empat) / 2021
Judul Tesis/Disertasi	: Manajemen strategis kepala madrasah pada masa pandemi covid 19 dalam mengoptimalkan kinerja guru di madrasah tsanawiyah fadilah Pekanbaru

untuk melakukan penelitian sekaligus pengumpulan data dan informasi yang diperlukannya dari MTS Fadilah Pekanbaru

Waktu Penelitian: 3 Bulan (27 Juli 2021 s.d 27 September 2021)

Demikian disampaikan, atas perhatiannya diucapkan terima kasih.

Wasalam  
Direktur,  
  
Prof. Dr. H. Ilyas Husti, MA  
NIP. 19611230 198903 100 2



Akreditasi B  
SK No: 197/BAN PAUD DAN PNF/AKR/2019

Certificate Number: 487/HOMIE/VIII/2021

**TOEFL**<sup>®</sup>

# CERTIFICATE OF ACHIEVEMENT

This is to certify that

Name : Farham  
ID Number : 5202021408860004  
Test Date : 26-08-2021  
Expired Date : 26-08-2023

achieved the following scores:

Listening Comprehension : 52  
Structure and Written Expression : 56  
Reading Comprehension : 46  
Total : 513



Robi Kurniawan, M. A.  
Homie English Director



Izin No: 420/BID.PAUD.PNF.2/XII/2017/8700

Under the auspices of:  
HOMIE ENGLISH  
At: Pekanbaru  
Date: 26-08-2021

® This certificate is approved by Homie English. TOEFL is a registered trademark of Educational Testing Services (ETS). This product is not endorsed by ETS.



Akreditasi B  
SK No: 197/BAN PAUD DAN PNF/AKR/2019

Certificate Number: 487/HOMIE/VIII/2021

**TOEFL**<sup>®</sup>

# CERTIFICATE OF ACHIEVEMENT

This is to certify that

Name : Farham  
ID Number : 5202021408860004  
Test Date : 26-08-2021  
Expired Date : 26-08-2023

achieved the following scores:

Listening Comprehension : 52  
Structure and Written Expression : 56  
Reading Comprehension : 46  
Total : 513



Robi Kurniawan, M. A.  
Homie English Director



Izin No: 420/BID.PAUD.PNF.2/XII/2017/8700

Under the auspices of:  
HOMIE ENGLISH  
At: Pekanbaru  
Date: 26-08-2021

® This certificate is approved by Homie English. TOEFL is a registered trademark of Educational Testing Services (ETS). This product is not endorsed by ETS.