

**MANAJEMEN STRATEGIS KEPALA MADRASAH
PASCA PANDEMI COVID-19
(Studi Kasus pada MIN Lampung Timur)**

DISERTASI

**Diajukan kepada Pascasarjana
Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung
guna Memenuhi Salah Satu Syarat Memperoleh Gelar Doktor
dalam Ilmu Manajemen Pendidikan Islam**

**Oleh :
ITA EVINA
2086031008**



**PROGRAM DOKTOR ILMU MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN
LAMPUNG
1444 H / 2023 M**

**MANAJEMEN STRATEGIS KEPALA MADRASAH
PASCA PANDEMI COVID-19
(Studi Kasus pada MIN Lampung Timur)**

DISERTASI

**Diajukan kepada Pascasarjana
Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung
guna Memenuhi Salah Satu Syarat Memperoleh Gelar Doktor
dalam Ilmu Manajemen Pendidikan Islam**

**Oleh :
ITA EVINA
2086031008**

**Promotor : Prof. Dr. H. Juhri Abdul Muin, M. Pd
Co-Promotor 1 : Prof. Dr. H. Sulthan Syahril, M. A
Co-Promotor 2 : Dr. H. Guntur Cahaya Kesuma, M. A**


**PROGRAM DOKTOR ILMU MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN
LAMPUNG
1444 H / 2023 M**


**KOMISI PROMOTOR
DIPERSYARIFKATKAN UNTUK UJIAN TERBUKA DISERTASI**


Promotor

Co-Promotor 1

Co-Promotor 2


Prof. Dr. H. Junri AM, M.Pd NIP. 19530703 198501 1 001
Tanggal 03 Bulan 04 Tahun 2023


Prof. Dr. H. Sultan Syahril, M.A NIP. 19560611 198803 1 001
Tanggal 06 Bulan 04 Tahun 2023


Dr. Guntur Cahaya Kesuma, MA NIP. 19671050 199703 1 003
Tanggal 06 Bulan 04 Tahun 2023

Mengetahui,
Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan Islam
PPs UIN Raden Intan Lampung


Prof. Dr. H. Agus Pahrudin, M.Pd
NIP. 19640805 199103 1 008
Tanggal 09 Bulan 04 Tahun 2023

Nama : Ita Evina

NPM : 2086031008

Angkatan : 2020

PENGESAHAN

Disertasi dengan judul “**Manajemen Strategis Kepala Madrasah Pasca Pandemi Covid-19 (Study Kasus pada MIN Lampung Timur)**” ditulis oleh Ita Evina, Nomor Pokok Mahasiswa: 2086031008 telah diujikan pada Ujian Terbuka Disertasi/ Promosi Doktor pada Hari Kamis Tanggal Dua Puluh Lima Bulan Mei Tahun Dua Ribu Dua Puluh Tiga pukul 13.00 pada Program Pasca Sarjana UIN Raden Intan Lampung.

Tim Penguji:

Ketua Sidang : Prof. Wan Jamaluddin Z, M.Ag, Ph.D

(.....)

Sekretaris : Dr. Muhammad Afif Amrulloh, M.Pd

(.....)

Penguji 1 : Prof. Dr. Hj. Siti Patimah, M.Pd

(.....)

Penguji 2 : Prof. Dr. H. Juhri Abdul Muin, M.Pd

(.....)

Penguji 3 : Prof. Dr. H. Sulthan Syahril, M.A

(.....)

Penguji 4 : Dr. Guntur Cahaya Kesuma, M.A

(.....)

Penguji 5 : Prof. Dr. H. Agus Pahrudin, M.Pd

(.....)

Direktur Program Pascasarjana
UIN Raden Intan Lampung



Prof. Dr. Ruslan Abdul Ghofur, M.Si
NIP. 19800801 200312 1 001



Alamat: Jl. Z.A Pagar Alam. Labuhan Ratu Bandar Lampung.Tlp. (0721) 5617070, Fax. (0721) 787392

KEMENTERIAN AGAMA
PROGRAM PASCASARJANA (PPs)
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN LAMPUNG

BERITA ACARA
UJIAN TERBUKA (PROMOSI) DISERTASI MAHASISWA
PROGRAM PASCASARJANA UIN RADEN INTAN LAMPUNG

Pada hari ini Kamis Tanggal Dua Puluh Lima Bulan Mei Tahun Dua Ribu Dua Puluh Tiga, telah dilaksanakan sidang Ujian Terbuka (Promosi) Disertasi Mahasiswa Program Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung, atas nama:

Nama Mahasiswa : Ita Evina
NPM : 2086031008
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
Judul : MANAJEMEN STRATEGIS KEPALA
MADRASAH PASCA PANDEMI COVID-19
(Studi Kasus Pada MIN Lampung Timur)
Hari dan Tanggal : Kamis, 25 Mei 2023
Waktu : 13:00-15:00 WIB
Tempat : Ruang Sidang Program Pascasarjana UIN Raden
Intan Lampung
Ketua Sidang : Prof. Wan Jamaluddin Z, M.Ag, Ph.D
Sekretaris : Dr. Afif Amrulloh, M.Pd
Penguji I : Prof. Dr. Hj. Siti Patimah, M.Pd
Penguji II : Prof. Dr. H. Juhri. AM., M.Pd
penguji III : Prof. Dr. H. Sulthan Syahril, M.A
Penguji IV : Dr. Guntur Cahaya Kesuma, M.A
Penguji V : Prof. Dr. H. Agus Pahrudin, M.Pd

Setelah diadakan pembahasan dalam sidang Ujian Terbuka (Promosi), maka Tim Penguji menyatakan bahwa disertasi yang bersangkutan **LULUS / TIDAK LULUS*** dengan predikat nilai kelulusan.....(.....)
catatan:.....

Demikian berita Acara Sidang Ujian Terbuka (Promosi) ini dibuat dan penuh rasa tanggung jawab.

Bandar Lampung, 25 Mei 2023

Ketua Sidang : Prof. Wan Jamaluddin Z, M.Ag, Ph.D. (.....)
Sekretaris : Dr. Afif Amrulloh, M.Pd (.....)
Penguji 1 : Prof. Dr. Hj. Siti Patimah, M.Pd (.....)
Penguji 2 : Prof.Dr.H.Juhri Abdul Muin, M.Pd (.....)
Penguji 3 : Prof. Dr.H. Sulthan Syahril, M.A (.....)
Penguji 4 : Dr. Guntur Cahaya Kesuma, M.A (.....)
Penguji 5 : Prof. Dr. H. Agus Pahrudin, M.Pd (.....)
Mahasiswa Nama: ITA EVINA (.....)
NPM. 2086031008 (.....)

SURAT KETERANGAN

Tim Penyelaras Disertasi Mahasiswa Program Doktor (S3) Program Pasca Sarjana
UIN Raden Intan Lampung, dengan ini menerangkan bahwa:

Nama : ITA EVINA
NPM : 2086031008
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
Judul Disertasi : **MANAJEMEN STRATEGIS KEPALA
MADRASAH PASCA PANDEMI COVID-19
(Study Kasus pada MIN Lampung Timur)**

Adalah benar bahwa disertasi yang bersangkutan telah dilakukan penyelarasan
oleh Tim Penyelaras Disertasi dan telah diperbaiki sesuai masukan. Demikian
surat keterangan ini dibuat dengan sesungguhnya untuk dipergunakan
sebagaimana mestinya.

TIM PENYELARAS

Prof. Dr. Yurnalis Etek, M.Pd.

(.....)

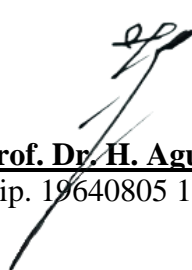
Prof. Dr.Hj. Siti Patimah, M.Pd.

(.....)

Dr. Koderi, M.Pd.

(.....)

Bandar Lampung, 16 Maret 2023
Ketua Program Doktor MPI
UIN Raden Intan Lampung


Prof. Dr. H. Agus Pahrudin, M. Pd.
Nip. 19640805 199103 1 008

PERNYATAAN ORISINILITAS

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : ITA EVINA

NPM : 2086031008

Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa disertasi yang berjudul: **“MANAJEMEN STRATEGIS KEPALA MADRASAH PASCA PANDEMI COVID-19 (Study Kasus pada MIN Lampung Timur)”** adalah benar karya asli saya, kecuali disebutkan sumbernya. Apabila terdapat kesalahan dan kekeliruan sepenuhnya menjadi tanggung jawab saya.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya.

Bandar Lampung, 16 Maret 2023

Yang Menyatakan



ITA EVINA
NPM. 2086031008

ABSTRAK

Manajemen strategis kepala madrasah merupakan faktor penting dalam meningkatkan mutu serta mengembalikan karakter pendidikan di madrasah terutama pasca pandemi covid-19. Hasil pra survey pada MIN Lampung Timur belum menunjukkan pengelolaan manajemen strategis yang optimal terkait analisis lingkungan, perumusan strategis, implementasi strategis dan evaluasi strategis pasca pandemi covid-19. Tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan analisis lingkungan, perumusan strategis, implementasi strategis, evaluasi strategis dan model pengembangan manajemen strategis pasca pandemi covid-19.

Jenis penelitian ini penelitian kualitatif dengan menggunakan pendekatan fenomenologi, yaitu mengungkap fenomena yang ada, berupaya mencari, dan menemukan peristiwa yang mendalam, pendapat, serta isu yang ada pada subjek penelitian. Data dalam penelitian diperoleh dari informan penelitian, yaitu kepala madrasah, guru serta koordinator bidang kurikulum dan kesiswaan. Lokasi penelitian di MIN 1 Lampung Timur, MIN 2 Lampung Timur, dan MIN 3 Lampung Timur. Teknik dan prosedur pengumpulan data dengan observasi, wawancara dan dokumen. Analisis data terdiri dari proses reduksi data, penyajian data, dan menarik kesimpulan.

Hasil penelitian yang diperoleh 1) dalam melakukan analisis lingkungan internal dan eksternal madrasah menggunakan analisis Swot untuk menggali lebih dalam tentang kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman. Madrasah mengaplikasikan *power strategi*, *persuasive strategi* dan *normative re-educative strategi*. 2) Perumusan strategis dilakukan penyusunan visi, misi dan tujuan yang berdasarkan analisis swot dan mengacu pada rencana kerja madrasah. 3) Tahap implementasi strategis, madrasah mengelola rencana kerja diantaranya bidang kurikulum dan kegiatan pembelajaran, bidang kesiswaan, bidang sarana dan prasarana, bidang hubungan masyarakat, bidang pendidik dan tenaga kependidikan melalui program jangka pendek, menengah dan panjang berdasarkan aspek kegiatan yang merupakan ciri madrasah. 4) Evaluasi strategis madrasah melakukan pengukuran kinerja, analisis dan evaluasi kinerja, serta pelaporan rutin terhadap proses kegiatan. 5) Model pengembangan implementasi manajemen strategis berbasis pendidikan karakter pada madrasah diantaranya religious, nasionalis, mandiri, gotong royong dan integritas dilakukan secara terintegrasi dalam kegiatan intrakurikuler, kokurikuler, dan ekstrakurikuler dan terbukti mampu mengembalikan karakter siswa dan meningkatkan mutu madrasah pasca pandemi covid-19.

Kata kunci : Kepala Madrasah, Manajemen Strategis.

ABSTRACT

The strategic management of madrasah heads is an important factor in improving the quality and restoring the character of education in madrasas, especially after the pandemic covid-19. The results of the pre-survey at MIN East Lampung have not shown optimal strategic management related to environmental analysis, strategic formulation, strategic implementation and strategic evaluation post pandemic covid-19. The purpose of this study is to describe environmental analysis, strategic formulation, strategic implementation, strategic evaluation and strategic management development models after the pandemic covid-19.

This type of research is qualitative research using a phenomenological approach, namely uncovering existing phenomena, trying to find, and finding in-depth events, opinions, and issues that exist in the research subject. The data in the study were obtained from research informants, namely the head of the madrasah, teachers and coordinators of curriculum and student affairs. The research locations are MIN 1 East Lampung, MIN 2 East Lampung, and MIN 3 East Lampung. Data collection techniques with observation, interviews and document. Data analysis consists of the process of data reduction, data presentation, and drawing conclusions.

The research results obtained 1) in carrying out an analysis of the internal and external environment of the madrasah using Swot analysis to dig deeper about strengths, weaknesses, opportunities and threats. Madrasah apply power strategies, persuasive strategies and normative re-education strategies. 2) Strategic formulation is carried out by preparing the vision, mission and goals based on swot analysis and referring to the madrasah work plan. 3) In the strategic implementation stage, madrasas manage work plans including the curriculum and learning activities, student affairs, facilities and infrastructure, public relations, educators and educational staff through short, medium and long term programs based on aspects of activities that characterize madrasah. 4) Strategic evaluation of madrasah performs performance measurement, performance analysis and evaluation, as well as routine reporting on activity processes. 5) The strategic management implementation based on character education development model in madrasah including religious, nationalist, independent, mutual cooperation and integrity is carried out in an integrated manner in intra-curricular, co-curricular and extra-curricular activities and is proven to be able to restore student character and improve the quality of madrasah after the pandemic covid-19.

Keywords: Head of Madrasah, Management strategic.

نبذة مختصرة

تعد الإدارة الاستراتيجية لرئيس المدرسة عاملا مهما في تحسين جودة التعليم واستعادة طابعه في المدارس ، خاصة بعد جائحة كوفيد -١٩. لم تظهر نتائج المسح المسبق في مدرسة ابتدية نيجيري لامبونج تيمور الإدارة المثلى للإدارة الاستراتيجية المتعلقة بالتحليل البيئي والصياغة الاستراتيجية والتنفيذ الاستراتيجي والتقييم الاستراتيجي. لم يتم تنفيذ المراحل الأربع لإدارة الشركات الناشئة في جميع الجوانب المتعلقة بتنفيذ التعليم بعد جائحة كوفيد -١٩. صياغة المشكلة في هذه الدراسة هي "كيف يكون دقيقة إدارة التحليل البيئي بعد الوباء كوفيد -١٩؟ كيف صياغة الإستراتيجية إدارة دقيقة ما بعد الوباء كوفيد -١٩؟ كيف يمكن تنفيذ استراتيجية إدارة دقيقة ما بعد الوباء كوفيد -١٩؟ كيف تقييم استراتيجية إدارة دقيقة ما بعد الوباء كوفيد -١٩؟ كيف تنفيذ نموذج تطوير الإدارة الإستراتيجية بعد الوباء كوفيد -١٩؟

هذا النوع من البحوث هو بحث نوعي باستخدام نهج الظواهر ، أي الكشف عن الظواهر الموجودة ، والسعي إلى العثور على الأحداث والآراء والقضايا العميقة والعتور عليها. الذي هو موضوع الدراسة. تم الحصول على البيانات الواردة في الدراسة من مخبري البحث ، وهم رئيس المدرسة والمعلمين ومنسقي المناهج الدراسية وشؤون الطلاب. مواقع البحث هي دقيقة واحدة شرقا لامبونج و دقيقة ٢ شرق لامبونج وعلى الأقل ٣ شرق لامبونج . تقنيات جمع البيانات المستخدمة هي الملاحظة والمقابلة والتوثيق.

نتائج البحث الذي تم الحصول عليه: (١) في إجراء تحليل للبيئة الداخلية والخارجية للمدرسة باستخدام تحليل كدح للتعلم في نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات. ثم تطبيق المدرسة استراتيجية القوة والاستراتيجية المقنعة والاستراتيجية المعيارية لإعادة التعليم. (٢) في الصياغة الاستراتيجية ، يتم إعداد الرؤية والرسالة والأهداف بناء على تحليل كدح ويشير إلى خطة عمل المدرسة. (٣) في مرحلة التنفيذ الاستراتيجي ، تدير المدارس خطط العمل بما في ذلك المناهج الدراسية وأنشطة التعلم ، وشؤون الطلاب ، والمرافق والبنية التحتية ، والعلاقات العامة ، والمعلمين وموظفي التعليم من خلال برامج قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل تستند إلى جوانب الأنشطة التي تميز المدارس. (٤) في إجراء التقييمات الاستراتيجية ، وسلوك المدارس قياس الأداء وتحليل الأداء وتقييمه ، بالإضافة إلى الإبلاغ المنتظم عن عملية النشاط. (٥) تشمل نماذج الإدارة الاستراتيجية القائمة على تعليم الشخصية في مدارس ، يتم تنفيذ التعاون والنزاهة الدينية والقومية والمستقلة والمتباد من مدارس بعد جائحة كوفيد -١٩.

الكلمات المفتاحية: رئيس قسم المدارس، الإدارة الاستراتيجية.

RINGKASAN

A. Pendahuluan

Pandemi covid-19 memberikan dampak perubahan pola interaksi yang terbiasa berinteraksi secara fisik, dengan terpaksa harus merubah pola interaksinya melalui virtual.¹ Perubahan pola pikir dan gaya hidup masyarakat masa pandemi covid-19 membuat kemungkinan sasaran pendidikan yang sangat diminati oleh masyarakat yaitu pendidikan yang mengajarkan nilai-nilai akidah dan moral.

Kegiatan pembelajaran pada masa pandemi covid-19 di sekolah dilakukan secara daring atau online yang menunjukkan adanya beberapa kendala dan hambatan dengan segala manifestasinya termasuk orang tua yang merasa stres dan tidak efektif dengan sistem pembelajaran daring tersebut, kebanyakan dari faktor gadget dan jaringan, dan yang paling utama menjadi kendala adalah faktor kuota, termasuk juga faktor media dari pembelajaran daring.² Kegiatan belajar dari rumah pada masa pandemi yang diterapkan di madrasah menyebabkan siswa dan guru kehilangan kesempatan dalam berinteraksi antara satu dengan yang lainnya dalam menjalin suatu hubungan sosial, mengalami krisis pengetahuan dan keterampilan, menurunnya sikap solidaritas antar sesama manusia, serta kehilangan rasa peduli dan empati. Disisi lain manajemen strategis pada masa pandemi dirasa tidak optimal dikarenakan banyak faktor, salah satunya karena

¹ Rachel Hilburg et al., “*Medical Education During the Coronavirus Disease-2019 Pandemic: Learning From a Distance*”, *Advances in Chronic Kidney Disease*, Vol. 27 No. 5 (2020), h. 17, <https://doi.org/10.1053/j.ackd.2020.05.017>.

² World Bank Group, “*The COVID-19 Pandemic: Shocks to Education and Policy Responses*”, [worldbank.org, 2020, https://www.worldbank.org/en/topic/education/publication/the-covid19-pandemicshocks-to-education-and-policy-responses](https://www.worldbank.org/en/topic/education/publication/the-covid19-pandemicshocks-to-education-and-policy-responses).

literasi budaya digital guru-guru dan kepala madrasah yang sebelumnya masih belum optimal serta ketidaksiapan infrastruktur dan jaringan internet, ketidaksiapan silabus dan kurikulum darurat di masa pandemi.

Tabel 1. Manajemen Strategis Kepala Madrasah pada Masa Pandemi Covid-19.

No	Sekolah/ Madrasah	MANAJEMEN STRATEGI															
		Analisa Strategi				Perumusan Strategi				Implementasi Strategi				Evaluasi Strategi			
		SB	E	C	K	SB	E	C	K	SB	E	C	K	SB	E	C	K
1	MIN 1 Lampung Timur				√				√				√				√
2	MIN 2 Lampung Timur				√				√				√				√
3	MIN 3 Lampung Timur				√				√				√				√

Sumber Data: MIN Lampung Timur Tahun Pelajaran 2021/2022

Hasil prasurvey pada madrasah tidak optimal dalam menjalankan manajemen strategis selama masa pandemi covid-19.

Tabel 2. Manajemen Strategis Kepala Madrasah pasca Pandemi Covid-19.

No	Sekolah/ Madrasah	MANAJEMEN STRATEGI															
		Analisa Strategi				Perumusan Strategi				Implementasi Strategi				Evaluasi Strategi			
		SB	E	C	K	SB	E	C	K	SB	E	C	K	SB	E	C	K
1	MIN 1 Lampung Timur			√					√				√				√
2	MIN 2 Lampung Timur				√			√				√					√
3	MIN 3 Lampung Timur			√				√				√					√

Sumber Data: MIN Lampung Timur Tahun Pelajaran 2021/2022

Hasil prasurvey yang sudah disebutkan, terlihat perbedaan dari keempat tahapan manajemen startegis selama masa pandemi covid-19 dan pasca pandemi

covid-19 tersebut, dimana pada masa pandemi covid-19 semua tahapan manajemen strategis tidak diimplementasikan, selanjutnya pada pasca pandemi covid-19 penerapan manajemen strategis sudah ada yang diimplementasikan terhadap aspek yang berkaitan dengan pelaksanaan pendidikan pada masa pasca pandemi covid-19 namun belum sempurna.

Keadaan pasca pandemi covid-19 lembaga pendidikan mulai menata kembali kurikulum menuju kondisi seperti sediakala sebelum pandemi covid-19. Kegiatan pengelolaan madrasah dan proses pembelajaran mulai dilaksanakan secara tatap muka dengan jadwal pendidikan yang disesuaikan dengan jam belajar peserta didik. Kondisi perubahan pengelolaan ini harus mendapat perhatian, dimana perubahan suasana dan kondisi pengelolaan madrasah pasca pandemi covid-19 menarik untuk dikaji dan sekaligus menjadi bahan evaluasi pembelajaran. Salah satu evaluasi adalah bagaimana perubahan pengelolaan madrasah dari masa pandemi ke masa pasca pandemi covid-19.

Keadaan pasca pandemi covid-19 perlu dilakukan perubahan atas pengelolaan manajemen strategis yang dilakukan oleh kepala madrasah, muncul istilah baru yang disebut normal baru (*new normal*). Normal Baru merupakan suatu cara hidup baru atau cara baru dalam menjalankan aktivitas hidup ditengah pandemi covid-19 yang belum selesai, normal baru dibutuhkan untuk menyelesaikan masalah kehidupan selama covid-19.³ Sesuai pendapat tersebut, dalam kaitanya pelaksanaan pengelolaan madrasah pasca pandemi covid-19

³ Andrian Habibi, “Normal Baru Pasca Pandemi Covid-19”, *Journal.Uinjkt.Ac.Id*, Vol. 4 No. 1 (2020), h. 197, <http://journal.uinjkt.ac.id/index.php/adalah/article/view/15809>.

dimana semua pengelola pendidikan, guru dan siswa harus melakukan adaptasi dengan budaya baru yang ada di sekolah.

Pengelolaan madrasah saat ini, melalui manajemen strategis kepala madrasah dalam suatu madrasah, harus dapat merumuskan dan menentukan strategi organisasi yang sesuai dengan keadaan sehingga organisasi yang dipimpin dapat kembali pulih pasca pandemi covid-19. Sekolah Islam harus merumuskan langkah-langkah strategis untuk menjadi sekolah muslim yang efektif membentuk karakter yang tepat, pada akhirnya mempercepat pengembangan keunggulan pendidikan sekolah islam pada masa pasca pandemi covid-19.

Terkait dengan hal tersebut, terdapat permasalahan utama yang terjadi pada madrasah ibtidaiyah yaitu tidak dilakukannya manajemen strategis yang dilakukan oleh kepala madrasah pada masa pandemi covid-19 sehingga manajemen strategis pada masa pasca pandemi covid-19 juga tidak maksimal karena fokus pada pengembalian karakteristik pembelajaran yang menunjukkan keunggulannya, namun menjadi penyesuaian dan perubahan yang diperlukan secara fleksibel untuk meningkatkan efektifitas madrasah pada masa pasca pandemi covid-19. Salah satu cara untuk mengembangkan sebuah madrasah pasca pandemi covid-19 yaitu dengan menerapkan manajemen strategis pendidikan Islam. Manajemen strategis pendidikan Islam saat pasca pandemi covid-19 ini sangat diperlukan mengingat semakin hilangnya nilai keislaman dalam kehidupan terutama pada madrasah karena dampak dari masa pandemi covid-19.

Selanjutnya, disusun perencanaan strategis menuju madrasah yang efektif menjadi madrasah yang kompetitif dan bersaing global. Madrasah melakukan

langkah-langkah seperti menyusun visi dan misi yang sesuai keadaan pasca pandemi covid-19, menggunakan program-program dalam tujuan yang sedemikian rupa dalam mendukung visi sekolah. Berdasarkan tujuan yang telah disusun, tentu sekolah merancang program-program unggulan yang bisa dibuat untuk meningkatkan *output* terlebih pasca pandemi covid-19.

Hambatan yang muncul dalam pengelolaan madrasah pasca pandemi covid-19 adalah kondisi dan situasi yang kurang kondusif dikarenakan pengelola pendidikan, guru dan siswa kehilangan kesempatan dalam berinteraksi antara satu dengan yang lainnya dalam menjalin suatu hubungan sosial, mengalami krisis pengetahuan dan keterampilan, menurunnya sikap solidaritas antara sesama manusia, serta kehilangan rasa peduli dan empati. Sehingga menyebabkan kualitas pengelolaan madrasah cenderung menurun. Kedisiplinan juga cenderung menurun karena dampak dari masa pandemi covid-19 serta berdasarkan jumlah siswa pada setiap MIN Lampung Timur permasalahan yang terjadi dalam pengelolaan madrasah akan semakin banyak pula. Berdasarkan permasalahan tersebut, maka diperlukan manajemen strategis yang dapat berupa suatu kebijakan yang diambil oleh kepala madrasah sebagai respon terhadap situasi pasca pandemi covid-19 yang terjadi sehingga ini penting untuk diteliti terkait manajemen strategis kepala madrasah pasca pandemi covid-19 studi kasus pada MIN Kabupaten Lampung Timur.

B. Metode Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif yaitu dengan berusaha menggambarkan keadaan atau fenomena sosial. Penelitian kualitatif adalah

prosedur yang menghasilkan data deskriptif berupa kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati.⁴ Penelitian kualitatif dengan pendekatan fenomenologi, yakni mengungkap fenomena yang ada dan berupaya mencari dan menemukan peristiwa-peristiwa, pendapat, dan isu yang ada serta fenomena yang muncul pada subjek penelitian pada situasi tertentu, misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan secara holistik dan dengan cara deskriptif dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan memanfaatkan berbagai metode alamiah.⁵ Data dalam penelitian diperoleh dari informan penelitian, yaitu kepala madrasah, guru serta koordinator bidang kurikulum dan kesiswaan. Lokasi penelitian di MIN 1 Lampung Timur, MIN 2 Lampung Timur, dan MIN 3 Lampung Timur. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah observasi, wawancara dan dokumen.

C. Hasil Penelitian

Analisis lingkungan internal dan eksternal madrasah menggunakan analisis Swot kemudian madrasah mengaplikasikan *power strategy*, *persuasive strategy* dan *normative re-educative strategy* dengan melibatkan pemangku kepentingan antara lain kepala madrasah, guru dan orang tua wali murid untuk menentukan program kerja berikutnya. Berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 19 tahun 2007 tentang standar pengelolaan pendidikan oleh satuan pendidikan dasar dan menengah, rencana kerja tahunan memuat ketentuan yang jelas

⁴ Susantiningrum et al, “Analisis Pelaksanaan Budaya Organisasi di PMI Kota Surabaya”, Jurnal Pendidikan Administrasi Perkantoran Universitas Sebelas Maret, Vol. 2 No. 1 (2013), h. 8.

⁵ Lexy. J. Moleong, “Metodologi Penelitian Kualitatif”, (Bandung: PT. Remaja Rosda karya, 2007), h. 49.

mengenai 1) bidang kurikulum dan kegiatan pembelajaran, 2) bidang kesiswaan 3) bidang sarana dan prasarana, 4) bidang hubungan masyarakat, 5) bidang pendidik dan tenaga kependidikan serta pengembangannya, 6) bidang keuangan dan pembiayaan, 7) bidang budaya dan lingkungan sekolah, 8) rencana-rencana kerja lain yang mengarah kepada peningkatan dan pengembangan mutu.⁶

Analisis lingkungan setelah dikaji lebih dalam menggunakan analisis SWOT untuk mencari kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman madrasah maka kepala madrasah menggunakan *power strategy*, *persuasive strategy* dan *normative re-educative strategy* dalam pengembangan program atau bidang kegiatan pada madrasah yang berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 19 tahun 2007 tentang standar pengelolaan pendidikan oleh satuan pendidikan dasar dan menengah serta rencana kerja tahunan madrasah.

Berdasarkan analisis SWOT maka dapat disimpulkan bahwa dalam perumusan strategis dilakukan penyusunan visi, misi dan tujuan yang berdasarkan analisis swot dan mengacu pada rencana kerja madrasah pada situasi pasca pandemi covid-19 menghasilkan program-program unggulan diantaranya program bidang kurikulum, bidang kesiswaan, bidang sarana dan prasarana, bidang hubungan masyarakat serta bidang peningkatan kualitas tenaga pendidik dan kependidikan.

Tahapan implementasi strategis, program kegiatan yang diunggulkan pada madrasah disesuaikan pada program jangka pendek, menengah dan panjang. diantaranya:

⁶ Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No.19 Tahun 2007 "*Tentang Standar Pengelolaan Pendidikan Oleh Satuan Pendidikan Dasar Dan Menengah*", 2007.

1. Melakukan rapat koordinasi untuk memilih koordinator atau penanggung jawab setiap program kegiatan. Program kegiatan yang telah dirumuskan dalam program jangka pendek, program jangka menengah dan program jangka panjang disosialisasikan kepada komite, orang tua atau wali, siswa dan pihak-pihak terkait.
2. Bidang kurikulum memfokuskan pada program kerja guru, kegiatan pembelajaran dan laporan pendidikan. Pelaksanaan program kurikulum untuk memaksimalkan proses pembelajaran, termasuk di dalamnya memantau keberhasilan pelaksanaan pembelajaran melalui penilaian dan evaluasi secara berkala.
3. Bidang kesiswaan yang dilaksanakan bertujuan untuk memperoleh calon siswa yang yang terbaik melalui tes seleksi. Melalui pembinaan siswa yang diberikan menyesuaikan dengan kemampuan siswa, diharapkan dapat meningkatkan kualitas siswa, sampai pada program ekstrakurikuler untuk membekali siswa dengan keterampilan sesuai dengan minat dan bakatnya.
4. Bidang hubungan masyarakat dilaksanakan dengan menjalin kerja sama dengan komite sekolah, pemerintah dan pihak-pihak yang terkait untuk mendukung program kegiatan sekolah.
5. Bidang sarana dan prasarana dilakukan melalui pengajuan, pengadaan, pemeliharaan, sampai penghangan sarana dan prasarana dan alat serta bahan sebagai pendukung proses pembelajaran serta pengembangan fasilitas pada laboratorium, perpustakaan, gedung dan lain sebagainya

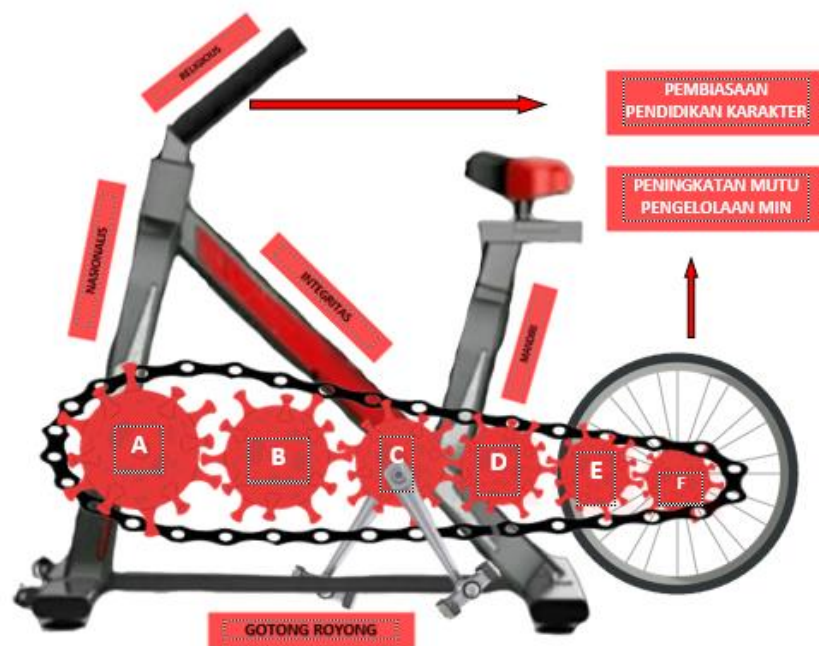
6. Bidang peningkatan kualitas tenaga pendidikan dan kependidikan dengan mengadakan pelatihan khususnya dalam komputer dan pemanfaatannya. Pelaksanaan KKG (Kelompok Kerja Guru) juga dilakukan dalam rangka bertukar informasi terkait kegiatan belajar mengajar dan penyusunan lembar kerja siswa.

Evaluasi strategis yang dilakukan MIN Lampung Timur tidak terlepas dari perencanaannya dalam mewujudkan mutu pendidikan pasca pandemi covid-19. Evaluasi ini fokus pada program-program yang telah dijalankan di antaranya program jangka pendek, program jangka menengah dan program jangka panjang dalam mempersiapkan peningkatan mutu pendidikan, evaluasi yang dilakukan diantaranya:

1. Melakukan pengawasan langsung terhadap jalannya program atau kegiatan.
2. Pelaksanaan evaluasi rutin terhadap proses pembelajaran
3. Penyusunan laporan kegiatan dan rapat evaluasi
4. Evaluasi hasil kegiatan

Berdasarkan hasil temuan diatas, model pengembangan manajemen strategis yang cocok untuk diterapkan pada MIN Lampung Timur pasca pandemi covid-19 dapat disebut implementasi manajemen strategis berbasis pendidikan karakter, karena fokus pada pada pengembalian karakter guru dan pembentukan karakter peserta didik melalui pembiasaan dari komponen yang ada pada manajemen strategis itu sendiri, pendidikan karakter pada madrasah dilakukan secara terintegrasi dalam kegiatan intrakurikuler, kokurikuler, dan ekstrakurikuler dan terbukti mampu mengembalikan karakter guru dan siswa serta meningkatkan

mutu madrasah pasca pandemi covid-19. Salah satu pendidikan yang sangat penting pada madrasah sekarang ini dalam menghadapi masa pasca pandemi covid-19 adalah pendidikan karakter, tingginya angka kenakalan siswa pada masa pasca pandemi dan kurangnya sikap sopan santun, kedisiplinan dalam melaksanakan kewajiban dalam pembelajaran berkurang, tergantung pada digilatisasi serta meremehkan pembiasaan yang ada pada madrasah kerap melanda anak didik. Model pengembangan implementasi manajemen strategis pasca pandemi covid-19 dijelaskan sebagai berikut:



Gambar 1. Model Pengembangan Implementasi Manajemen Strategis Berbasis Pendidikan Karakter. (MPIMS-BPK)

Ket:

- A : Analisis lingkungan
- B : Analisis SWOT
- C : Perumusan strategis
- D : Implementasi strategis
- E : Evaluasi strategis

Model pengembangan implementasi manajemen strategis berbasis pendidikan karakter pada madrasah pasca pandemi covid-19 merupakan suatu sistem yang fokus pada pembiasaan pendidikan dan berpusat pada komponen yang ada pada manajemen strategis itu sendiri. Komponen pertama adalah analisis lingkungan yang terdiri dari lingkungan internal dan eksternal (analisis SWOT), komponen kedua perencanaan strategis yang terdiri visi, misi, tujuan, komponen ketiga adalah implementasi strategis yang terdiri dari program-program yang ada pada MIN berdasarkan rencana kerja tahunan, dan komponen keempat adalah evaluasi strategis, keempat tahapan tersebut menghasilkan model pengembangan implementasi manajemen strategis berbasis pendidikan karakter. Model pengembangan implementasi manajemen strategis berbasis pendidikan karakter merupakan model pengembangan manajemen strategis yang berpusat pada pengembalian karakter guru dan pembentukan karakter siswa, pembiasaan pendidikan karakter diantaranya religious, nasionalis, mandiri, gotong royong dan integritas yang dapat meningkatkan mutu pengelolaan MIN pasca pandemi covid-19.

PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN

Transliterasi yang dipergunakan mengacu pada SKB antara Menteri Agama serta Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI, masing-masing No. 158 Tahun 1987 dan No. 0543b/U/1987 dengan beberapa adaptasi.

A. Konsonan Tunggal

Transliterasi huruf Arab ke dalam huruf Latin adalah sebagai berikut :

Aksara Arab		Aksara Latin	
Simbol	Nama (Bunyi)	Simbol	Nama (Bunyi)
ا	<i>Alif</i>	Tidak dilambangkan	Tidak dilambangkan
ب	<i>Bā'</i>	B	Be
ت	<i>Tā'</i>	T	Te
ث	<i>Šā'</i>	Š	Es dengan titik di atas
ج	<i>Jā'</i>	J	Je
ح	<i>Ĥā'</i>	Ĥ	Ha dengan titik di bawah
خ	<i>Khā'</i>	Kh	Ka dan Ha
د	<i>Dāl</i>	D	De
ذ	<i>Žāl</i>	Ž	Zet dengan titik di atas
ر	<i>Rā'</i>	R	Er
ز	<i>Zā'</i>	Z	Zet
س	<i>Sīn</i>	S	Es
ش	<i>Syīn</i>	Sy	Es dan Ye
ص	<i>Šād</i>	Š	Es dengan titik di bawah
ض	<i>Dād</i>	ḍ	De dengan titik di bawah
ط	<i>Ṭā'</i>	Ṭ	Te dengan titik di bawah
ظ	<i>Žā'</i>	Ž	Zet dengan titik di bawah
ع	<i>'Aīn</i>	'	Apostrof terbalik
غ	<i>Gā</i>	G	Ge
ف	<i>Fā'</i>	F	Ef
ق	<i>Qāf</i>	Q	Qi
ك	<i>Kāf</i>	K	Ka
ل	<i>Lām</i>	L	El
م	<i>Mīm</i>	M	Em
ن	<i>Nūn</i>	N	En
و	<i>Wāw</i>	W	We
ه	<i>Hā'</i>	H	Ha
ء	<i>Hamzah</i>	'	Apostrof
ي	<i>Yā</i>	Y	Ye

Hamzah (ء) yang terletak di awal kata mengikuti vokalnya tanpa diberi tanda apapun. Jika terletak di tengah atau di akhir, maka ditulis dengan tanda (‘).

B. Konsonan Rangkap karena *Syaddah* Ditulis Rangkap

Kata Arab	Ditulis
مُدَّة مُتَعَدِّدَةٌ	<i>muddah muta‘ddidah</i>
رَجُلٌ مُتَفَنَّئِنٌ مُتَعَيِّنٌ	<i>rajul mutafannin muta‘ayyin</i>

C. Vokal Pendek

<i>Ḥarakah</i>	Ditulis	Kata Arab	Ditulis
<i>Fathah</i>	A	مِنْ نَصْرٍ وَقَاتِلْ	<i>man naṣar wa qatal</i>
<i>Kasrah</i>	I	كَمْ مِنْ فِتْنَةٍ	<i>kamm min fi‘ah</i>
<i>Ḍammah</i>	U	سُدُسٌ وَخَمْسٌ وَثَلَاثٌ	<i>sudus wa khumus wa ṣulus</i>

D. Vokal Panjang

<i>Ḥarakah</i>	Ditulis	Kata Arab	Ditulis
<i>Fathah</i>	Ā	فَتَّاحٌ رَزَاقٌ مَنَّانٌ	<i>fattāḥ razzāq mannān</i>
<i>Kasrah</i>	Ī	مَسْكِينٌ وَفَقِيرٌ	<i>miskīn wa faqīr</i>
<i>Ḍammah</i>	Ū	دُخُولٌ وَخُرُوجٌ	<i>dukhūl wa khurūj</i>

E. Huruf Diftong

Kasus	Ditulis	Kata Arab	Ditulis
<i>Fathah</i> bertemu <i>wāw</i> mati	Aw	مَوْلُودٌ	<i>maulūd</i>
<i>Fathah</i> bertemu <i>yā’</i> mati	Ai	مُهَيِّمِينَ	<i>muhaimin</i>

Vokal Pendek yang Berurutan dalam Satu Kata

Kata Arab	Ditulis
أَنْتُمْ	<i>a'antum</i>
أَعَدْتُ لِلْكَافِرِينَ	<i>u'iddat li al-kāfirīn</i>
لِنَنْ شَكَرْتُمْ	<i>la'in syakartum</i>
إِعَانَةُ الطَّالِبِينَ	<i>i'ānah at-ṭālibīn</i>

F. Huruf *Tā' Marbūṭah*

- a. Bila dimatikan, ditulis dengan huruf “h”

Kata Arab	Ditulis
زَوْجَةٌ جَزِيلَةٌ	<i>zaujah jazīlah</i>
جَزِيَةٌ مُحَدَّدَةٌ	<i>jizyah muḥaddadah</i>

Keterangan:

Ketentuan ini tidak berlaku terhadap kata-kata Arab yang sudah diserap ke dalam Bahasa Indonesia, seperti salat, zakat, dan sebagainya, kecuali jika dikehendaki lafal aslinya.

Bila diikuti oleh kata sandang “al-” serta bacaan kedua itu terpisah, maka ditulis dengan “h”.

- b. Bila *tā' marbūṭah* hidup atau dengan *ḥarakah* (*fathah*, *kasrah*, atau *ḍammah*), maka ditulis dengan “t” berikut huruf vokal yang relevan.

Kata Arab	Ditulis
زَكَاةُ الْفِطْرِ	<i>zakātu al-fiṭri</i>
إِلَى حَضْرَةِ الْمُصْطَفَى	<i>ilā ḥaḍrati al-muṣṭafā</i>
جَلَالَةُ الْعُلَمَاءِ	<i>jalālata al-'ulamā'</i>

Kata Sandang *alif* dan *lām* atau “*al-*”

a. Bila diikuti huruf *qamariyyah*:

Kata Arab	Ditulis
بحث المسائل	<i>baḥs al-masā'il</i>
المحصول للغزالي	<i>al-maḥṣūl li al-Ghazālī</i>

b. Bila diikuti huruf *syamsiyyah*, ditulis dengan menggandakan huruf *syamsiyyah* yang mengikutinya serta menghilangkan huruf “*l*” (el)-nya.

Kata Arab	Ditulis
إعانة الطالبين	<i>i'ānah aṭ-ṭālibīn</i>
الرسالة للشافعي	<i>ar-risālah li asy-Syāfi'ī</i>
شذرات الذهب	<i>syāzarāt az-ẓahab</i>

MOTTO

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

Artinya: "Wahai orang-orang yang beriman! Bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap orang memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat), dan bertakwalah kepada Allah. Sungguh, Allah Maha teliti terhadap apa yang kamu kerjakan" (Q.S Al-Hasyr ayat 18).⁷

فَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُ وَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ شَرًّا يَرَهُ

Artinya: "Barang siapa yang mengerjakan kebaikan seberat zarah, dia akan melihat (balasan)-nya. Barang siapa yang mengerjakan kejahatan seberat zarah, dia akan melihat (balasan)-nya" (Q.S Az-Zalzalah ayat 7-8).⁸

⁷ Departemen Agama RI. *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, (Jakarta: CV. Pustaka Agung Harapan, 2006), h. 45.

⁸ Maisah, *Manajemen Strategik dalam Perspektif Pendidikan Islam*, (Salim: Media Indonesia, 2016), h. 5.

PERSEMBAHAN

Alhamdulillah, atas rahmat dan hidayah Allah SWT, saya menyelesaikan penulisan disertasi ini dengan baik. Disertasi ini saya persembahkan kepada :

1. Kedua orang tuaku tersayang Almarhum H. Muhammad Sahri dan Almarhumah Hj. Bosari, yang selalu menjadi penyemangat di dalam hati, selalu memberi nasihat dan mendidiku menjadi generasi yang tidak mudah menyerah serta selalu mendo'akan untuk kesuksesanku semasa hidupnya.
2. Kedua orang tua dari suamiku Bapak Sukoco dan Ibu Muslimah, yang turut memberikan support baik moril maupun materil selama penyelesaian pendidikanku.
3. Suami tercinta Dr. Cipto Handoko, M.Pd.I yang selalu menjadi pendukung utama dalam penyelesaian disertasi ini.
4. Buah hati pertamaku Candy Verora yang selalu menjadi obat lelahku.
5. Keluarga besarku, Eny Liyana, Hendrik Widiyanto, Roh Anifah, Wahyudi, Endang Lestari, Mujais yang selalu menyayangiku.
6. Teman-teman seperjuangan PPs Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung Angkatan tahun 2020.
7. Almamater tercinta Pasca Sarjana Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung Program Study Manajemen Pendidikan Islam.

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Assalamula'aikum Wr. Wb.

Puji dan syukur senantiasa penulis panjatkan kehadiran Allah SWT yang telah memberikan berkat, rahmat, hidayah serta inayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan disertasi ini sebagai salah satu syarat untuk memenuhi tugas akhir dalam menyelesaikan Program Doktor (S3) pada Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri (UIN) Raden Intan Lampung.

Shalawat serta salam semoga senantiasa dilimpahkan kepada Nabi Muhammad Saw. para sahabat, keluarga dan pengikut-Nya yang taat pada ajaran agama-Nya, yang telah rela berkorban untuk mengeluarkan umat manusia dari zaman Jahiliah menuju zaman Islamiyah serta diridhoi oleh Allah SWT yaitu dengan agama Islam.

Penyelesaian disertasi ini tidak lepas dari bantuan dan motivasi dari berbagai pihak. Bimbingan dan motivasi semua pihak memberi arti yang sangat tinggi bagi penulis. Oleh karena itu, penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Prof. H. Wan Jamaluddin, Ph.D., selaku Rektor UIN Raden Intan Lampung, yang atas izin dan kepercayaannya kepada Pascasarjana dan tim Promotor sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan disertasi ini.
2. Prof. Dr. H. Ruslan Abdul Ghofur, M.Si., selaku Direktur Program Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung, yang atas izin dan kepercayaannya kepada tim Promotor sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan disertasi ini.

3. Prof. Dr. H. Agus Pahrudin, M.Pd., selaku Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung, yang selalu mengingatkan dan menyemangati penulis agar dapat menyelesaikan penulisan disertasi tepat waktu.
4. Prof. Dr. H. Juhri Abdul Mu'in, M.Pd., selaku Promotor yang dengan teliti dan penuh keikhlasan telah memberikan bimbingan, petunjuk dan pengarahan ke arah terselenggaranya penyusunan disertasi ini.
5. Prof. Dr. H. Sulthan Syahril, M.A., selaku Co-Promotor I yang dengan sabar telah memberi bimbingan, petunjuk serta arahan dalam penyelesaian penulisan disertasi ini.
6. Dr. H. Guntur Cahaya Kesuma, M.A., selaku Co-Promotor II yang dengan teliti dan sabar memberikan arahan, bimbingan dan petunjuk dalam penyelesaian penulisan disertasi ini.
7. Dr. Muhammad Afif Amrulloh, M.Pd.I., selaku Sekretaris Program Studi S3 Manajemen Pendidikan Islam (MPI) UIN Raden Intan Lampung, yang memberikan kemudahan dalam pengurusan administrasi terkait penyelesaian penulisan disertasi ini.
8. Seluruh Dosen Pengampu Mata kuliah (Staf pengajar) pada Program Studi S3 Manajemen Pendidikan Islam UIN Raden Intan Lampung, yang memberikan ilmu pengetahuan lebih kepada penulis selama menjalankan studi.
9. Staf Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung, yang memberikan kemudahan dalam pengurusan administrasi terkait penyelesaian penulisan disertasi ini.

10. Bapak/Ibu Kepala MIN Kabupaten Lampung Timur yang telah memberi izin dan fasilitas penelitian dengan menyediakan tempat dan bangku bagi peneliti, serta membantu dan memberikan kemudahan yang berkaitan dengan yang penelitian ini.

11. Pimpinan dan Staf perpustakaan UIN Raden Intan Lampung yang telah memberikan fasilitas dalam mencari berbagai literatur selama penulis menjalankan studi.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa disertasi ini masih banyak sekali kekurangan dan kesalahan serta jauh dari kesempurnaan. Oleh karena itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang sifatnya membangun demi kesempurnaan disertasi ini.

Wassalamu 'alaikum Wr.Wb.

Bandar Lampung, 30 Januari 2023



ITA EVINA
NPM. 2086031008

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
TIM PROMOTOR	ii
PERSETUJUAN KOMISI PROMOTOR.....	iii
PENGESAHAN TIM PENGUJI	iv
BERITA ACARA UJIAN TERBUKA/PROMOSI.....	v
PERSETUJUAN TIM PENYELARAS	vi
PERNYATAAN ORISINILITAS.....	vii
ABSTRAK	viii
RINGKASAN	xi
PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN.....	xxii
MOTTO	xxvi
PERSEMBAHAN.....	xxvii
KATA PENGANTAR	xxviii
DAFTAR ISI.....	xxxii
DAFTAR TABEL.....	xxxiv
DAFTAR GAMBAR.....	xxxvi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xxxvii
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Fokus dan Subfokus Penelitian	26
C. Rumusan Masalah	27
D. Tujuan Penelitian	27
E. Manfaat Penelitian	28
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
A. Manajemen Strategis.....	29
1. Definisi Manajemen Pendidikan	29
2. Definisi Manajemen Pendidikan Islam	34
3. Definisi Manajemen Strategis	36
4. Manfaat dan Fungsi Manajemen Strategis.....	43

B. Tahapan Manajemen Strategis	46
1. Analisis Lingkungan (Environmental Scanning)	47
a. Analisis Lingkungan Internal	48
b. Analisis Lingkungan Eksternal.....	48
2. Perumusan Strategis (<i>Strategy Formulation</i>).....	56
a. Perencanaan Visi	58
b. Perencanaan Misi.....	59
c. Perencanaan Tujuan.....	60
3. Implementasi Strategis (<i>Strategy Implementation</i>)	62
a. Program Jangka Pendek.....	63
b. Program Jangka Menengah.....	64
c. Program Jangka Panjang.....	65
4. Evaluasi Strategis (<i>Strategy Evaluation</i>).....	68
C. Kepala Madrasah.....	71
1. Definisi Kepala Madrasah	71
2. Kriteria Kepala Madrasah.....	77
3. Definisi Madrasah Ibtidaiyah	79
D. Pandemi Covid 2019	81
1. Definisi Pandemi Covid 2019	81
2. Gejala Virus Covid 2019	82
3. Pencegahan & Perlindungan Diri dari Virus Covid-19.....	83
4. Dampak Pandemi Covid-19 bagi Dunia Pendidikan	86
5. Langkah Strategis bagi Dunia Pendidikan	88
E. Hasil Penelitian Terdahulu Yang Relevan	89
F. Kerangka Pikir	94

BAB III METODE PENELITIAN

A. Metode dan Prosedur Penelitian	96
1. Metode Penelitian.....	96
2. Prosedur Penelitian.....	99
B. Tempat dan Waktu Penelitian	100
C. Data dan Sumber Data Penelitian	104
D. Metode dan Teknik Pengumpulan Data.....	106

1. Observasi.....	106
2. Wawancara.....	108
3. Studi Dokumentasi.....	111
4. Instrumen Penelitian.....	112
E. Teknik Analisis Data.....	114
F. Pemeriksaan Keabsahan Data	118
 BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
A. Gambaran Umum	121
1. MIN 1 Lampung timur	121
2. MIN 2 Lampung timur	127
3. MIN 3 Lampung timur	132
B. Temuan Penelitian.....	137
1. Analisis Lingkungan Pengelolaan MIN Pasca pandemi	138
2. Perumusan Strategis Pengelolaan MIN Pasca pandemi.....	146
3. Implementasi Strategis Pengelolaan MIN Pasca pandemi.....	153
4. Evaluasi Strategis Pengelolaan MIN Pasca pandemi.....	171
5. Model Pengembangan Manajemen Strategis Pasca pandemi ..	179
C. Pembahasan Temuan Penelitian.....	189
1. Analisis Lingkungan Pengelolaan MIN Pasca pandemi	189
2. Perumusan Strategis Pengelolaan MIN Pasca pandemi.....	200
3. Implementasi Strategis Pengelolaan MIN Pasca pandemi.....	205
4. Evaluasi Strategis Pengelolaan MIN Pasca pandemi.....	208
5. Model Pengembangan Manajemen Strategis Pasca pandemi ..	212
D. Temuan Novelty.....	224
 BAB V KESIMPULAN DAN REKOMENDASI	
A. Kesimpulan	231
B. Rekomendasi	233
DAFTAR PUSTAKA	235
LAMPIRAN.....	243

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Manajemen Strategis masa Pandemi.....	10
Tabel 1.2 Manajemen Strategis pasca Pandemi.....	12
Tabel 3.1 Observasi Manajemen Strategis Kepala Madrasah.....	108
Tabel 3.2 Petikan Wawancara Manajemen Strategis Kepala Madrasah.....	110
Tabel 3.3 Kisi-Kisi Instrumen Manajemen Strategis Kepala Madrasah.....	112
Tabel 4.1 Keadaan Pendidik MIN 1 Lampung Timur	123
Tabel 4.2 Keadaan Siswa MIN 1 Lampung Timur	125
Tabel 4.3 Keadaan Sarana Prasarana MIN 1 Lampung Timur	126
Tabel 4.4 Keadaan Pendidik MIN 2 Lampung Timur	129
Tabel 4.5 Keadaan Siswa MIN 2 Lampung Timur	131
Tabel 4.6 Keadaan Sarana Prasarana MIN 2 Lampung Timur	132
Tabel 4.7 Keadaan Pendidik MIN 3 Lampung Timur	133
Tabel 4.8 Keadaan Siswa MIN 3 Lampung Timur	135
Tabel 4.9 Keadaan Sarana Prasarana MIN 3 Lampung Timur	136
Tabel 4.10 Hasil Analisis Lingkungan Internal MIN Lampung Timur	139
Tabel 4.11 Hasil Analisis Lingkungan Eksternal MIN Lampung Timur	140
Tabel 4.12 Persamaan dan Perbedaan Analisis Lingkungan Pengelolaan MIN Pasca Pandemi Covid-19	144
Tabel 4.13 Perumusan Strategis Pengelolaan MIN Pasca pandemi.....	152
Tabel 4.14 Implementasi Strategis Pengelolaan MIN Pasca pandemi.....	168
Tabel 4.15 Evaluasi Strategis Pengelolaan MIN Pasca pandemi.....	178

Tabel 4.16 Model Pengembangan Manajemen Strategis Pengelolaan MIN

Pasca pandemi covid-19	183
------------------------------	-----

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 Model Pengembangan Manajemen Strategis	xix
Gambar 2.1 Proses Manajemen Strategis.....	70
Gambar 2.2 Skema Kerangka Pikir.....	95
Gambar 3.1 Pola Interaktif Data Penelitian Miles dan Hubberman.....	115
Gambar 4.1 Model Pengembangan Manajemen Strategis	225

DAFTAR LAMPIRAN

1. SK Promotor
2. Berita Acara Ujian Terbuka/Promosi Doktor
3. Surat Keterangan Bebas Plagiasi
4. Surat Keterangan Publis Artikel/ Link Jurnal
5. Surat Keterangan Bebas Perpustakaan
6. Surat Izin Penelitian
7. Surat Balasan Penelitian
8. Pedoman Observasi Penelitian
9. Pedoman Pelaksanaan Wawancara Penelitian
10. Hasil Wawancara Kepala Madrasah
11. Hasil Wawancara Guru
12. Struktur Organisasi MIN 1, 2, 3 Lampung Timur
13. Dokumentasi Penelitian
14. Daftar Riwayat hidup

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pandemi covid-19 memberikan dampak perubahan pola interaksi yang terbiasa berinteraksi secara fisik, dengan terpaksa harus merubah pola interaksinya melalui virtual.¹ Perubahan pola pikir dan gaya hidup masyarakat masa pandemi covid-19 membuat kemungkinan sasaran pendidikan yang sangat diminati oleh masyarakat yaitu pendidikan yang mengajarkan nilai-nilai akidah dan moral. Madrasah Ibtidaiyah merupakan pilihan yang banyak diminati oleh masyarakat pasca pandemi covid-19 yang tidak hanya mengajarkan ilmu pengetahuan umum tapi dibekali ilmu agama. Salah satu unsur pada pengelolaan madrasah menjadi faktor penting untuk menjadi madrasah yang unggul.

Seperti yang kita ketahui bahwa dunia belum lama ini digemparkan dengan adanya virus baru yang mematikan. Virus yang dikenal dengan sebutan *Coronavirus Disease-2019* atau Covid-19. Wabah virus yang berawal dari Wuhan, China pada akhir tahun 2019 lalu ini memiliki tingkat penyebaran yang cepat dan luas. Penyebaran Covid-19 membawa dampak tajam dan telah mendegradasi pada seluruh sektor kehidupan. Sektor kesehatan, ekonomi, sosial, pariwisata, dan pendidikan menjadi sektor yang paling terdampak dari adanya

¹ Rachel Hilburg et al., “*Medical Education During the Coronavirus Disease-2019 Pandemic: Learning From a Distance*”, *Advances in Chronic Kidney Disease*, Vol. 27 No. 5 (2020), h. 17, <https://doi.org/10.1053/j.ackd.2020.05.017>.

kekacauan virus corona. Maka, diperlukan langkah cepat dan tepat dalam pencegahan penyebaran virus ini dari semua pihak.²

Pembelajaran jarak jauh dengan media daring yang memanfaatkan kemajuan teknologi ini dianggap kurang efektif, karena terjadi berbagai masalah yang ditimbulkan, salah satu permasalahan negatif dari penggunaan media sosial ialah penurunan rasa sosial siswa dan penurunan kualitas pendidikan.³ Seperti yang kita ketahui pandemi covid-19 yang telah berlangsung beberapa waktu terakhir ini telah mengganggu berbagai kegiatan tak terkecuali kegiatan pendidikan. Kegiatan pembelajaran di sekolah dilakukan secara daring atau online yang menunjukkan adanya beberapa kendala dan hambatan dengan segala manifestasinya termasuk orang tua yang merasa stres dan tidak efektif dengan sistem pembelajaran daring tersebut, kebanyakan dari faktor gadget dan jaringan, dan yang paling utama menjadi kendala adalah faktor kuota, termasuk juga faktor media dari pembelajaran daring.⁴ Adanya pandemi tersebut tidak dapat dilakukan pembelajaran tatap muka yang tentu saja hasil dari pembelajaran secara daring kurang memuaskan dan tidak kondusif serta manajemen sekolah menjadi tidak terarah dengan baik, hal tersebut didukung oleh pendapat Aji, bahwa target skill dan keahlian yang seharusnya peserta didik dapatkan tahun ini sangat terbatas, dampak pelaksanaan pembelajaran tahun inipun ditakutkan menjadi masalah pada

² Ellyvon Pranita, "Diumumkan Awal Maret, Ahli: Virus Corona Masuk Indonesia dari Januari", (Jakarta: kompas.com, 08 Agustus 2021), tersedia pada <https://www.kompas.com/sains/read/2020/05/11/130600623/diumumkan-awal-maret-ahli--virus-corona-masuk-indonesia.all>.

³ Faisal Faliyandra et al, "*Peran Kepala Madrasah Pasca Pandemi Covid-19: Kajian Integrasi Manajemen Pendidikan dan Kecerdasan Sosial Perspektif Islam*", Dirasah, Vol. 4 No. 2 (2021), h. 90.

⁴ World Bank Group, "*The COVID-19 Pandemic: Shocks to Education and Policy Responses*", worldbank.org, 2020, available at <https://www.worldbank.org/en/topic/education/publication/the-covid19-pandemic-shocks-to-education-and-policy-responses>.

tahun yang akan datang. Adapun masalah-masalah penilaian terhadap peserta didik, tentunya materi pendidikan harus mengkaji kembali kebijakan yang diterapkan untuk menghilangkan penilaian untuk peserta didik, nilai menjadi hal yang sangat penting bagi peserta didik dalam mengevaluasi pengetahuan dan skill yang dimilikinya.⁵

Kegiatan belajar dari rumah pada masa pandemi yang diterapkan di madrasah menyebabkan siswa dan guru kehilangan kesempatan dalam berinteraksi antara satu dengan yang lainnya dalam menjalin suatu hubungan sosial, mengalami krisis pengetahuan dan keterampilan, menurunnya sikap solidaritas antar sesama manusia, serta kehilangan rasa peduli dan empati. Disisi lain manajemen strategis pada masa pandemi dirasa tidak optimal dikarenakan banyak faktor, salah satunya karena literasi budaya digital guru-guru dan kepala madrasah yang sebelumnya masih belum optimal serta ketidaksiapan infrastruktur dan jaringan internet, ketidaksiapan silabus dan kurikulum darurat di masa pandemi.

Keadaan pasca pandemi covid-19 lembaga pendidikan mulai menata kembali kurikulum menuju kondisi seperti sedia kala sebelum pandemi covid-19. Kegiatan pengelolaan madrasah dan proses pembelajaran mulai dilaksanakan secara tatap muka dengan jadwal pendidikan yang disesuaikan dengan jam belajar peserta didik. Kondisi perubahan pengelolaan ini harus mendapat perhatian, dimana perubahan suasana dan kondisi pengelolaan madrasah pasca pandemi covid-19 menarik untuk dikaji dan sekaligus menjadi bahan evaluasi

⁵ Rizqon Halal Syah Aji, “*Dampak Covid-19 pada Pendidikan di Indonesia: Sekolah, Keterampilan, dan Proses Pembelajaran*”, SALAM: Jurnal Sosial dan Budaya Syar-i, Vol. 7 No. 5 (2020), h. 13. <https://doi.org/10.15408/sjsbs.v7i5.15314>.

pembelajaran. Salah satu evaluasi adalah bagaimana perubahan pengelolaan madrasah dari masa pandemi ke masa pasca pandemi covid-19.

Keadaan pasca pandemi covid-19 perlu dilakukan perubahan atas pengelolaan manajemen strategis yang dilakukan oleh kepala madrasah. Keadaan pasca pandemi covid-19 muncul istilah baru yang disebut normal baru (*new normal*). Normal Baru merupakan suatu cara hidup baru atau cara baru dalam menjalankan aktivitas hidup ditengah pandemi covid-19 yang belum selesai, normal baru dibutuhkan untuk menyelesaikan masalah kehidupan selama covid-19.⁶ Sesuai pendapat tersebut, dalam kaitanya pelaksanaan pengelolaan madrasah pasca pandemi covid-19 dimana semua pengelola pendidikan, guru dan siswa harus melakukan adaptasi dengan budaya baru yang ada di sekolah.

Madrasah sebagai wadah dalam menjalankan perannya dalam dunia pendidikan dituntut mempersiapkan diri dalam menyongsong cita-cita dan harapan bersama. Dimulai dari menyiapkan sumber daya manusia, kurikulum, ataupun meningkatkan sarana prasarana membuat perencanaan berdasarkan analisis kebutuhan dan dalam proses pelaksanaan program perlu dilakukan *controlling* hingga pada tahap evaluasi dilakukan untuk mengukur efektivitas program yang sudah dilakukan. Berkaitan dengan manajemen, setiap tahapan perlu direncanakan secara matang dengan mempertimbangkan kondisi dan kebiasaan yang ada di sebuah madrasah berdasarkan jumlah peserta didik yang ada pada MIN Lampung Timur. Hal ini bertujuan untuk mengantisipasi kemungkinan gagalnya sebuah program yang telah direncanakan dan dijalankan

⁶ Andrian Habibi, "Normal Baru Pasca Pandemi Covid-19", Journal.Uinjkt.Ac.Id, Vol. 4 No. 1 (2020), h. 197, tersedia pada <http://journal.uinjkt.ac.id/index.php/adalah/article/view/15809>.

pada masa pandemi sebelumnya, oleh karena itu, perlu adanya analisis lingkungan baik secara internal maupun eksternal sebagai kekuatan madrasah dalam mengembangkan sekolah menjadi madrasah yang unggul dan kompetitif pada pasca pandemi covid-19.

Keadaan pasca pandemi covid-19 para pelaku pendidikan terutama kepala madrasah menghadapi situasi yang sangat luar biasa sulit. Kurangnya manajemen dan strategi yang dilakukan untuk mengawal kualitas pembelajaran pada pasca pandemi covid-19, terutama bagaimana caranya untuk meningkatkan manajemen sekolah dan menentukan rencana strategis dalam mengembangkan sekolah. Sesuai pendapat Sugiono, ranah perbaikan meliputi perbaikan dalam hal analisis lingkungan, perumusan/perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasi baik pada setiap aspek atau komponen pada sumber daya manusia, sarana prasarana, pembelajaran dan kurikulum yang digunakan maupun administrasi sekolah yang satu sama lain membentuk sistem yang diharapkan menjadi dampak yang membawa perubahan lembaga pendidikan yang dipimpinnya.⁷

Selanjutnya, disusun perencanaan strategis menuju madrasah yang efektif menjadi madrasah yang kompetitif dan bersaing global. Madrasah melakukan langkah-langkah seperti menyusun visi dan misi yang sesuai keadaan pasca pandemi covid-19, menggunakan program-program dalam tujuan yang sedemikian rupa dalam mendukung visi sekolah. Berdasarkan tujuan yang telah disusun, tentu sekolah merancang program-program unggulan yang bisa dibuat untuk meningkatkan *output* terlebih pasca pandemi covid-19.

⁷ Lia Ariska Rionga et al, "Perencanaan Pendidikan Pasca Pandemi Covid-19", Jurnal Universitas Dharmawangsa, Vol. 1 No. 1 (2021), h. 21.

Madrasah Ibtidaiyah Negeri atau MIN merupakan lembaga pendidikan yang setara dengan Sekolah Dasar Negeri di bawah naungan Kementerian Agama Republik Indonesia. Kurikulum Madrasah Ibtidaiyah Negeri terdapat muatan-muatan keimanan dan dasar keagamaan untuk menyiapkan peserta didik yang berakhlakul kharimah sehingga diharapkan oleh orang tua anak-anak yang disekolahkan di Madrasah Ibtidaiyah Negeri memiliki kemampuan di bidang ilmu pengetahuan dan teknologi dan tentunya dibekali ilmu iman dan taqwa, serta dapat melanjutkan ke jenjang sekolah lanjutan umum atau Madrasah Tsanawiyah. Madrasah Ibtidaiyah Negeri bertujuan untuk membangun pribadi, sikap dan karakter pada peserta didik dan tentunya sesuai tuntunan agama menjadi sebuah ciri dalam Islam yang baiknya dimasukan kedalam pengelolaan MIN pasca pandemi covid-19.

Salah satu cara untuk mengembangkan sebuah madrasah pasca pandemi covid-19 yaitu dengan menerapkan manajemen strategis pendidikan Islam. Pendidikan Islam saat ini sangat diperlukan sebagai landasan setiap orang dalam menjalankan kehidupannya. Pendidikan Islam dapat menuntun manusia ke jalan yang lebih baik. Manajemen strategis pendidikan Islam merupakan serangkaian proses yang disusun berdasarkan suatu konsep pendidikan yang telah direncanakan untuk mengatur jalannya pendidikan Islam dalam suatu lembaga.⁸ Namun pelaksanaan manajemen strategis pendidikan Islam tidak mudah untuk diterapkan. Semua itu membutuhkan proses yang panjang karena hasil yang

⁸ Sri Budiman, “*Manajemen Strategik Pendidikan Islam*”, JISIP (Jurnal Ilmu Sosial dan Pendidikan), Vol. 5 No. 3 (2021), h. 23, <https://doi.org/10.36312/jisip.v5i3.2197>.

diinginkan yaitu terciptanya setiap individu yang berkepribadian sesuai dengan ajaran Islam.

Manajemen strategis pendidikan Islam saat pasca pandemi covid-19 ini sangat diperlukan mengingat semakin hilangnya nilai keIslaman dalam kehidupan terutama pada madrasah. Semakin maraknya budaya dari luar membuat budaya Indonesia semakin luntur, terutama dalam hal ibadah. Manajemen strategis pendidikan Islam dilaksanakan melalui beberapa tahapan seperti yang diungkapkan oleh Shava & Heystek, yaitu perumusan strategis, perencanaan strategis, penyusunan program, dan penyusunan anggaran yang termuat dalam implementasi.⁹ Keempat proses manajemen strategis pendidikan Islam harus terlaksana dengan baik dan matang agar mendapatkan hasil yang maksimal. Manajemen strategis juga memerlukan seorang pemimpin yang dapat mengkoordinasi anggotanya agar tidak melenceng dari perencanaan yang telah disepakati.

Sejalan dengan hal tersebut tentu dibutuhkan sebuah cara atau metode yang jitu dalam pengelolaan, atau yang dikenal sebagai manajemen strategis seperti pada analisis/pengamatan lingkungan (*Environmental Scanning*), perumusan (*Formulation*) strategis, implementasi (*Implementation*) strategis, Evaluasi (*evaluation*) strategis.¹⁰ Manajemen strategis yang dapat dilaksanakan oleh kepala madrasah untuk menyongsong harapan masyarakat pada masa pasca pandemi covid-19 sebagai pelanggan yang menggunakan pelayanan pendidikan.

⁹ *Ibid.*

¹⁰ Thomas L. Wheelen and J. David Hunger, *essential of Strategic Management*, (New Jersey: Pearson Education, 2011), h.21.

Kepala madrasah memiliki tanggung jawab dalam mengelola lembaga pendidikan yang dipimpinnya agar tercipta kegiatan pendidikan yang berkualitas dengan menggerakkan seluruh komponen agar mau bersama-sama mencapai tujuan pendidikan.¹¹ Kepala madrasah sebagai pemegang kendali dan pemangku kebijakan dapat merumuskan kebijakan dan pengelolaan secara strategis. Tentu ada sebuah pertimbangan yang nyata berdasarkan hasil temuan awal sebagai refleksi untuk menentukan langkah selanjutnya. Proses perencanaan menjadi suatu hal yang sangat penting dalam menentukan langkah pada periode tertentu. Selanjutnya, pelaksanaan program yang dikembangkan sesuai harapan dan cita-cita bersama semata-mata dapat dijalankan bilamana dilakukan analisis untuk mengetahui tingkat kelemahan maupun potensi kelebihan sebagai upaya membungkus dalam strategi memanfaatkan kesempatan atau justru sebaliknya ada sebuah tantangan.

Syarifuddin dalam Alwari Ridho Subarkah, ada beberapa pertimbangan yang penting bagi seorang kepala madrasah. Pertama, kepala madrasah harus mampu mengkomunikasikan nilai-nilai lembaga terhadap staf pengajar, pelajar, dan masyarakat luas. Kedua, kepala madrasah harus mampu memahami, berkomunikasi dan mendiskusikan proses yang berkembang dalam lembaga dengan tidak hanya duduk dibelakang meja kerjanya. Ketiga, ia harus mampu

¹¹Richard Daft, *"The Leadership Experience"*, (USA South Western : The Thomson Corp, 2020), h. 4.

menumbuhkan rasa kebersamaan, keinginan, semangat dan potensi dari semua staf untuk mencapai tujuan.¹²

Wahjosumidjo, “Kepala sekolah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran”.¹³ Sejalan dengan pendapat tersebut dalam mengusahakan terlaksananya tugas kepala madrasah untuk mencapai tujuan pendidikan pada masa pasca pandemi covid-19, maka program keunggulan secara *continue* dan konsisten mengimplementasikan visi yang ada di sekolah tersebut. Manajemen strategis adalah proses yang digunakan oleh manajer dan karyawan untuk mengembangkan dan menjalankan strategi untuk memberikan nilai maksimal kepada klien untuk mencapai visi organisasi.¹⁴

Terkait dengan hal tersebut, terdapat permasalahan utama yang terjadi pada madrasah ibtidaiyah yaitu tidak dilakukannya manajemen strategis yang dilakukan oleh kepala madrasah pada masa pandemi covid-19 sehingga manajemen strategis pada masa pasca pandemi covid-19 juga tidak maksimal karena fokus pada pengembalian karakteristik pembelajaran yang menunjukkan keunggulannya, namun menjadi penyesuaian dan perubahan yang diperlukan

¹²Alwafi Ridho, Subarkah, “Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam peningkatan Manajemen Sistem Pendidikan Di MTsN Palu Selatan”, (Yogyakarta: Pps Uin Sunan Kalijaga, 2018), h. 4.

¹³Engkay Karweti, “Pengaruh kemampuan manajerial kepala sekolah dan faktor yang mempengaruhi motivasi kerja terhadap kinerja guru slb di kabupaten subang”, jurnal.upi.edu, Vol. 11 No. 2 (2010), h. 77.

¹⁴Mulyadi, “Sistem Manajemen Strategis Berbasis Balanced Scorecard”, (Yogyakarta: UPPAMP YKPN, 2005), h. 32.

secara fleksibel untuk meningkatkan efektifitas madrasah pada masa pasca pandemi covid-19.

Tabel 1.1 Manajemen Strategis Kepala Madrasah pada Masa Pandemi Covid-19.

No	Sekolah/ Madrasah	MANAJEMEN STRATEGI															
		Analisis Strategi				Perumusan Strategi				Implementasi Strategi				Evaluasi Strategi			
		SB	B	C	K	SB	B	C	K	SB	B	C	K	SB	B	C	K
1	MIN 1 Lampung Timur				√				√				√				√
2	MIN 2 Lampung Timur				√				√				√				√
3	MIN 3 Lampung Timur				√				√				√				√

Sumber Data: MIN Lampung Timur Tahun Pelajaran 2021/2022

Hasil prasurvey pada madrasah tidak optimal dalam menjalankan manajemen strategis selama masa pandemi covid-19, dimana pandemi covid-19 sendiri telah berlangsung selama dua tahun terakhir. Strategi dianggap sebagai alat untuk mencapai tujuan, dan konsep strategi telah berkembang pesat dalam perkembangannya. Penggunaan strategi ini dalam pendidikan harus sesuai dengan kebutuhan dan relevansi tuntutan zaman terutama pada masa pasca pandemi covid-19.

Pengelolaan madrasah saat ini, melalui manajemen strategis kepala madrasah dalam suatu madrasah, harus dapat merumuskan dan menentukan strategi organisasi yang sesuai dengan keadaan sehingga organisasi yang dipimpin dapat kembali pulih pasca pandemi covid-19. Sekolah Islam harus merumuskan

langkah-langkah strategis untuk menjadi sekolah muslim yang efektif membentuk karakter yang tepat, pada akhirnya mempercepat pengembangan keunggulan pendidikan sekolah Islam pada masa pasca pandemi covid-19. Sekolah harus memiliki visi dan misi yang jelas, kepala madrasah yang profesional, guru yang profesional, lingkungan yang mendukung dan ramah siswa, manajemen yang kuat, kurikulum yang ekstensif namun seimbang, evaluasi dan pelaporan kinerja siswa yang bermakna, serta dukungan orang tua dan masyarakat berpartisipasi terutama pada masa pasca pandemi covid-19.

Pengelolaan yang strategis dimulai dari perencanaan yang matang dengan langkah-langkah tertentu mampu mengurangi tingkat resiko kegagalan pada proses pelaksanaan. Tentu ada sebuah pertimbangan yang nyata berdasarkan hasil temuan awal sebagai refleksi untuk menentukan langkah selanjutnya. Proses perencanaan dan perumusan menjadi suatu hal yang sangat penting dalam menentukan langkah pada periode tertentu. Selanjutnya, pelaksanaan program yang dikembangkan sesuai harapan dan cita-cita bersama semata-mata dapat dijalankan bilamana dilakukan analisis dan evaluasi untuk mengetahui tingkat kelemahan maupun potensi kelebihan sebagai upaya membungkus dalam strategi memanfaatkan kesempatan atau justru sebaliknya menjadi sebuah tantangan.

Hasil prasurvei di madrasah ibtdaiyah negeri Lampung Timur belum semua melaksanakan evaluasi berkelanjutan, oleh karena itu untuk mengatasi kekurangan tersebut kepala sekolah perlu berupaya semaksimal mungkin untuk menerapkan manajemen strategis untuk meningkatkan mutu pendidikan pada masa pasca pandemi covid-19 dengan mengoptimalkan pelaksanaan evaluasi.

Selain yang dipaparkan, pelaksanaan evaluasi belum maksimal dikarenakan minimnya rapat koordinasi dan evaluasi diri sekolah terutama tentang pemenuhan sarana protokol kesehatan saat pelaksanaan tatap muka terbatas pasca pandemi covid-19.

Tabel 1.2 Manajemen Strategis Kepala Madrasah pasca Pandemi Covid-19.

No	Sekolah/ Madrasah	MANAJEMEN STRATEGI															
		Analisis Strategi				Perumusan Strategi				Implementasi Strategi				Evaluasi Strategi			
		SB	B	C	K	SB	B	C	K	SB	B	C	K	SB	B	C	K
1	MIN 1 Lampung Timur			√				√				√					√
2	MIN 2 Lampung Timur				√			√				√					√
3	MIN 3 Lampung Timur			√				√				√					√

Sumber Data: MIN Lampung Timur Tahun Pelajaran 2021/2022

Hasil prasurvey yang sudah disebutkan, terlihat perbedaan dari keempat tahapan manajemen strategis selama masa pandemi covid-19 dan pasca pandemi covid-19 tersebut, dimana pada masa pandemi covid-19 semua tahapan manajemen strategis tidak diimplementasikan, selanjutnya pada pasca pandemi covid-19 penerapan manajemen strategis sudah ada yang diimplementasikan terhadap aspek yang berkaitan dengan pelaksanaan pendidikan pada masa pasca pandemi covid-19 namun belum sempurna.

Kepala madrasah agar dapat melakukan peran dan fungsinya sebagai manajer, harus memiliki strategi yang tepat agar pengelolaan pendidikan dimasa pasca pandemi covid-19 tetap berjalan maksimal dan tidak ada pihak yang merasa

dirugikan. Manajemen strategis menjadi salah satu solusi tepat dalam menghadapi permasalahan tersebut sebab manajemen strategis merupakan manajemen yang berorientasi ke masa depan dan meliputi rangkaian kajian kawasan intern maupun ekstern, oleh karena itu, selama tahapan manajemen strategis, lembaga pendidikan dapat mempertimbangkan pengambilan keputusan, pemantauan dan memilih cara yang tepat untuk merespon kemajuan perubahan lingkungan pasca pandemi covid-19.

Kondisi sekarang ini juga tentunya membutuhkan perubahan dalam pengelolaan madrasah. Madrasah harus memiliki karakter religius dan tidak hanya menyiapkan berbagai sumber daya untuk mempersiapkan tantangan yang ada sejak terjadi pandemi covid-19. Selain perilaku keagamaan, tetapi juga mempersiapkan sumber daya untuk membuat siswa lebih pintar di masa pasca pandemi. Pengelolaan pendidikan pada masa pasca pandemi covid 19 ini, kepala sekolah sebagai manajer dituntut memiliki kesiapan untuk mengelola sekolah, kemampuan untuk mencari solusi, dan harus memiliki strategi yang tepat untuk selalu memberikan motivasi kepada para guru, pendidik dan tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya terutama dalam mengasah sumberdaya dan kemampuan guru terutama pada masa pasca pandemi covid-19 seperti saat sekarang ini.

Sesuai pendapat Khadijah, adapun strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan pasca pandemi covid-19 dengan melalui tiga proses manajemen strategis yaitu formulasi atau perencanaan

strategis, implementasi strategis, dan evaluasi strategis.¹⁵ Kemampuan manajemen strategis kepala madrasah pada masa pasca pandemi covid-19 akan menjadi salah satu kunci untuk meningkatkan mutu pendidikan yang baik pula.

Sesuai hasil penelitian Yunus Winoto & Julian Abdillah menyimpulkan bahwa tahapan manajemen strategis adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang. Sedangkan proses manajemen strategis meliputi tahap pengamatan lingkungan, perumusan strategis (perencanaan strategis atau perencanaan jangka panjang), implementasi strategis, dan evaluasi serta pengendalian. Manajemen strategis menekankan pada pengamatan dan evaluasi peluang dan ancaman lingkungan dengan melihat kekuatan dan kelemahan perusahaan.¹⁶ Kepala madrasah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam memimpin kualitas pendidikan.

Manajemen strategis kepala madrasah merupakan unsur vital bagi sebuah organisasi. Manajemen strategis menjadi landasan dan garis dasar organisasi dalam menjalankan aktifitasnya guna mencapai tujuan. Manajemen strategis biasanya diwujudkan dalam bentuk putusan, strategi, rencana, peraturan, kesepakatan, konsensus, program dan sebagainya yang menjadi acuan organisasi dalam menjalankan aktivitas guna mencapai tujuan. Kepala madrasah adalah seorang pemimpin, penggerak juga berperan melakukan kontrol segala aktivitas

¹⁵ Alang Khairun Nizar, "Peran Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Upaya Pemulihan Kinerja Guru Pasca Covid-19 di Madrasah Tsanawiyah", *Jurnal Edukatif: Ilmu Pendidikan*, Vol. 4 No. 1 (2022), h. 18.

¹⁶ Ute Lies Yunus Winoto, Julian Abdillah, "Manajemen Strategis Dalam Pengembangan Program Konsorsium", *Jurnal Pustaka Budaya*, Vol. 7 No. 2 (2020), h. 5, <https://doi.org/10.31849/pb.v7i2.3657>.

guru, staf dan siswa dan sekaligus untuk meneliti persoalan-persoalan yang timbul di lingkungan sekolah/ madrasah.

Perumusan strategis merupakan suatu perencanaan yang sistematis untuk menghasilkan formulasi strategis yang handal untuk menjalankan kegiatan sesuai dengan tujuan perencanaan yang optimal dalam menjalankan manajemen strategis selama pasca pandemi covid-19 dengan memperhitungkan arah, gerak, langkah dan tujuannya, sebagaimana firman Allah dalam Al-Qur'an surat Al-Hasyr ayat 18:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلَسْتُمْ بِتَعْمَلُونَ
مَا قَدَّمْتُمْ لِغَدٍّ وَآتَقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ

*Artinya: “Wahai orang-orang yang beriman! Bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap orang memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat), dan bertakwalah kepada Allah. Sungguh, Allah Maha teliti terhadap apa yang kamu kerjakan” (Q.S Al-Hasyr ayat 18).*¹⁷

Manajemen strategis merupakan upaya untuk pengembangan rencana kerja jangka panjang dalam usaha untuk menciptakan efektifitas kerja, untuk menghindari kesalahan dalam penerapan strategi yang berakibat kerugian dan pelaksanaan yang tidak efektif dan efisien, sebagaimana Firman Allah SWT pada Al-Hasyr ayat 18 di atas diberikan tuntunan untuk merencanakan konsep secara teliti dengan memperhatikan prediksi yang akan terjadi di hari esok sebagai pertimbangan dalam strategi ini. Tafsir Ibnu Katsir dari Surat Al-Hasyr ayat 18, bahwa Rasulullah Saw. menerima beberapa orang tamu yang mengenaskan karena tidak beralas kaki dan hanya menggunakan jubah atau kain ‘abaya dengan

¹⁷ Departemen Agama RI. *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, (Jakarta: CV. Pustaka Agung Harapan, 2006), h. 45.

menyandang pedang, selanjutnya Rasulullah Saw. mengajak umatnya untuk bersedakah, menyampaikan jika memprakarsai perbuatan yang baik dalam Islam, maka baginya akan mendapatkan pahala serta orang-orang yang mengikutinya akan mendapatkan pahala. Karena Allah maha mengetahui apa yang manusia perbuat, sehingga manusia harus benar-benar menghitung sebelum perbuatan itu dilaksanakan.¹⁸

Thariq Muhammad As-Suwaidan dan Faisal Umar Basyarahil mengemukakan kepemimpinan dalam Islam adalah orang-orang yang memiliki sifat iman dan tauhid, ketaatan, kebersihan hati, penunjukan sebagai khalifah dimuka bumi untuk proses menggerakkan manusia menuju tujuan duniawi dan ukhrawi, sesuai dengan nilai-nilai dan syariat Islam.¹⁹ Hadits yang diriwayatkan at-Tirmidzi, Bukhari Umar tentang akhlak menuntut ilmu dalam perspektif Islam:

عَنْ أَبِي الدَّرْدَاءِ قَالَ سَمِعْتُ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يَقُولُ مَنْ سَلَكَ طَرِيقًا يَبْتَغِي فِيهِ عِلْمًا سَلَكَ اللَّهُ بِهِ طَرِيقًا إِلَى الْجَنَّةِ وَإِنَّ الْمَلَائِكَةَ لَتَضَعُ أَجْنِحَتَهَا رِضَاءً لَطًا لِبِ الْعِلْمِ وَإِنَّ الْعِلْمَ لِيَسْتَغْفِرُ لَهُ مَنْ فِي السَّمَوَاتِ وَمَنْ فِي الْأَرْضِ حَتَّى الْخَيْتَانِ فِي الْمَاءِ وَفَضْلُ الْعَالِمِ عَلَى الْعَابِدِ كَفَضْلِ الْقَمَرِ عَلَى سَائِرِ الْكَوَاكِبِ إِنَّ الْعُلَمَاءَ وَرَثَةُ الْأَنْبِيَاءِ إِنَّ الْأَنْبِيَاءَ لَمْ يُوْرثُوا دِينَارًا وَلَا دِرْهَمًا إِثْمًا وَرَثُوا الْعِلْمَ فَمَنْ أَحَدَ بِحَظِّهِ وَأَفْر.

Artinya : “Abu Ad-Darda’, ia berkata, “Aku mendengar Rasulullah Saw. bersabda: “Barang siapa yang menempuh jalan menari ilmu, akan dimudahkan Allah jalan untuknya ke surga. Sesungguhnya, malaikat merentangkan sayapnya karena senang kepada pencari ilmu. Sesungguhnya, pencari ilmu dimintakan ampunan oleh makhluk yang ada dilangit dan bumi, bahkan ikan yang ada dalam air. Keutamaan alim terhadap abid adalah bagaikan keutamaan bulan diantara semua bintang.

¹⁸ Muhammad Abdul Ghoffar, “Tafsir Ibnu Katsir Terjemah Juz 1- 30”, (Bogor : Pustaka Imam Asy-Syafi’i, 2004), h. 178.

¹⁹Vivid Rohmaniyah, “Konsep al-Qur’an tentang Kepemimpinan”, Universitas Muhammadiyah Surabaya, Vol. 1 No. 1 (2020), h. 8.

Sesungguhnya ulama adalah pewaris para nabi. Mereka tidak mewariskan emas dan perak, tetapi ilmu. Siapa yang mencari ilmu, hendaklah ia cari sebanyak-banyaknya.” (HR. Tirmidzi).²⁰

Berdasarkan hadits di atas, makna yang tersirat pengertian bahwa kepala madrasah harus dapat meningkatkan pemahamannya terhadap dirinya sendiri, memperdalam ilmu pengetahuannya serta mengetahui kelemahan maupun kelebihan potensi yang ada dalam dirinya, agar dapat mengetahui tentang bagaimana seharusnya memperlakukan bawahannya, juga dimungkinkan adanya kombinasi lain, seseorang boleh jadi pimpinan yang lemah, tetapi masih merupakan manajer yang relatif efektif khususnya apabila ia kebetulan mengelola orang-orang yang sangat memahami pekerjaan mereka dan memiliki dorongan yang kuat untuk bekerja. Keadaan seperti ini kecil kemungkinannya dan karenanya kita berharap agar para kepala madrasah sebagai pimpinan yang memiliki kemampuan kepemimpinan yang cukup tinggi.

Menurut pandangan Islam kepala madrasah sebagai pemimpin hendaklah membuat perencanaan kegiatan sesuai dengan kemampuan organisasi yang dipimpinnya dan mengimplementasikannya secara efektif dan efisien, sebagaimana di bunyikan dalam Al-Qur'an surah Al-Baqarah ayat 201:

وَمِنْهُمْ مَّنْ يَقُولُ رَبَّنَا آتِنَا فِي الدُّنْيَا حَسَنَةً وَفِي الْآخِرَةِ حَسَنَةً وَقِنَا عَذَابَ النَّارِ

Artinya : “Ya Allah Tuhan kami, berilah kami kebahagiaan di dunia dan kebahagiaan di akhirat, dan hindarkanlah kami dari siksaan api neraka”. (QS. Al-Baqarah ayat 201).²¹

²⁰ Muh Rustam, “Akhlak Menuntut Ilmu dalam Perspektif Islam”, Jurnal Pendidikan Islam Universitas Muhammadiyah Makasar, Vol. 1 No.1 (2017), h. 76.

²¹ Departemen Agama RI. *Op. Cit.* h. 17.

Pemaknaan terhadap firman Allah SWT tersebut di atas merupakan pemberitahuan yang harus kita yakini bahwa semua kebaikan di dunia dan memalingkan semua keburukan, karena sesungguhnya kebaikan di dunia itu mencakup semua yang didambakan dalam kehidupan dunia, adapun mengenai kebaikan di akhirat, yang paling tinggi ialah masuk surga dan hal-hal yang berkaitan dengannya, sehingga sebagai manusia untuk dapat melakukan kebaikan di dunia serta dapat mengatur dan melaksanakan pengelolaannya. Tafsir Ibnu Katsir terhadap Q.S Al-Baqarah ayat 201 berkaitan dengan orang yang menghendaki keselamatan, dituntut mengerjakan hal-hal yang membawa dirinya ke jalan keselamatan itu, misalnya menjauhi hal-hal yang diharamkan, perbuatan-perbuatan yang berdosa, serta meninggalkan hal-hal yang syubhat dan yang diharamkan. Sehubungan dengan hal ini Abul Qasim Abu Abdur Rahman pernah mengatakan, "Barang siapa yang dianugerahi hati yang selalu bersyukur, lisan yang selalu berzikir, dan tubuh yang sabar, maka sesungguhnya dia telah dianugerahi kebaikan di dunia dan kebaikan di akhirat, serta dipelihara dari siksa neraka".²²

Keberhasilan madrasah merupakan keberhasilan kepala madrasah. Sikap kepemimpinan dalam pendidikan merupakan hal yang harus dimiliki oleh setiap pendidik, dalam hal ini yang berlaku sebagai pemimpin di dalam pendidikan adalah kepala madrasah, yang bertugas untuk mengatur segala bentuk keberhasilan di dalam lembaga pendidikan yang ia kelola, yakni madrasah. Kepala madrasah selaku pemimpin di sekolah harus mampu menggerakkan guru

²² Muhammad Abdul Ghoffar, *Loc. Cit.*

untuk selalu meningkatkan kinerjanya. Kepemimpinan kepala madrasah yang baik akan meningkatkan kinerja guru di sekolah, sebagaimana yang dikemukakan oleh Abinuddin Bin Mat Din dalam Zakaria bahwa kualitas kepemimpinan yang kuat sangat diperlukan untuk menjamin kualitas dan profesionalitas guru dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.²³

Keberhasilan pengelolaan madrasah sangat ditentukan oleh kegiatan pendayagunaan sumber daya manusia, oleh karena itu kepala madrasah sebagai pemimpin dalam suatu organisasi hendaknya menyadari dan tanggap teknik-teknik untuk dapat memelihara prestasi dan kepuasan kerja guru antara lain dengan memberikan dorongan kepada guru agar dapat melaksanakan tugas mereka sesuai dengan aturan dan pengarahan. Salah satu tugas kepala madrasah adalah meningkatkan dan mengoptimalkan manajemen strategis lembaga agar dapat berjalan sesuai dengan kondisi dan keadaan sekarang yaitu pasca pandemi covid-19. Manajemen strategis kepala madrasah merupakan faktor penting dalam mengembalikan karakter guru dan membentuk karakter siswa untuk dapat meningkatkan mutu pendidikan di madrasah terutama pada masa pasca pandemi covid-19.

Ayat Al Qur'an tentang penggambaran atau arahan tentang konsep metode/ strategi pembelajaran:

²³Yunus Russamsi et al, "*Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Peningkatan Profesional Guru Terhadap Kinerja Guru Di Masa Pandemi Covid-19*", MANAGERE : Indonesian Journal of Educational Management, Vol. 2 No. 3 (2020), h. 55. <https://doi.org/10.52627/ijeam.v2i3.41>.

لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُوا اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ

كَثِيرًا

Artinya : “Sungguh, telah ada pada (diri) Rasulullah itu suri teladan yang baik bagimu (yaitu) bagi orang yang mengharap (rahmat) Allah dan (kedatangan) hari Kiamat dan yang banyak mengingat Allah” (QS. Al-Ahzab Ayat 21).²⁴

Tafsir Jalalain QS. Al-Ahzab Ayat 21 merupakan dalil pokok yang paling besar, yang menganjurkan kepada kita agar meniru Rasulullah Saw. dalam semua ucapan, perbuatan, dan sikap terjangnya. Karena itulah Allah Swt. memerintahkan kepada kaum mukmin agar meniru sikap Nabi Saw. dalam perang Ahzab, yaitu dalam hal kesabaran, keteguhan hati, kesiagaan, dan perjuangannya, serta tetap menanti jalan keluar dari Allah SWT.²⁵ Kepala madrasah merupakan sosok penting karena ia mempengaruhi, mengkoordinasi, membimbing, dan mengarahkan serta mengawasi semua personalia (guru) dalam hal yang ada kaitannya dengan kegiatan yang dilaksanakan pada pasca pandemi covid-19 sehingga dapat tercapai tujuan pendidikan yang efektif dan efisien.

Pengelolaan madrasah yang bermutu, berkualitas, efektif dan efisien diperlukan *Strategic Management for Educational Management* atau manajemen strategis untuk pendidikan, yang mempunyai prinsip meliputi perencanaan (*formulating*) strategis, penerapan (*Implementing*) strategis, evaluasi (*evaluating*) strategis sebagai salah satu cara yang bisa dilakukan dalam menghadapi tuntutan

²⁴ Departemen Agama RI. *Op. Cit.*, h. 98.

²⁵ Imam Jalaluddin As-Suyuti, “*Tafsir Jalalain - Jilid 1, Asbabun Nuzul Ayat Surat Al-Fatihah s.d. Al-Isra*”, (Jakarta: Sinar Baru Algensindo, 2016), h. 297.

dan kebutuhan serta keinginan masyarakat terhadap pendidikan.²⁶ Dalam mencapai tujuan institusi pendidikan, diperlukan alat yang berperan sebagai akselerator dan dinamisator sehingga tujuan dapat tercapai secara efektif dan efisien.

Pasca pandemi covid-19 ini menjadikan pengelolaan daring tergantikan dengan tatap muka terbatas, maka sebagai seorang kepala madrasah harus memiliki strategi-strategi yang membuat lembaga tetap konsisten dengan tugasnya dan mencapai tujuan visi misi lembaga pada masa pasca covid-19. Strategi selalu mengacu kepada tujuan dari organisasi yang ingin dicapai. Mark Light menyatakan: *“A mission statement is meant to drive strategies. Strategies are the lines of business for the organization, the programs and service, the product. Strategies are how the mission will be brought to life and represent the organization’s major brand. In the vision, it’s the where the rubber meets the road”*.²⁷ Pernyataan Mark Light dapat diartikan bahwa, sebuah misi dimaksudkan untuk mendorong terlaksananya strategi. Strategi disini adalah lini bisnis bagi organisasi, program, layanan dan produk. Strategi adalah bagaimana misi tersebut akan dibawa ke kehidupan dan mewakili merek utama organisasi.

Menurut Kasmir strategi adalah langkah-langkah yang harus dijalankan oleh suatu organisasi untuk mencapai tujuan, kadang-kadang langkah yang harus dihadapi terjal dan berliku-liku, namun ada pula langkah yang relatif mudah, banyak rintangan atau cobaan yang harus dihadapi untuk mencapai tujuan, oleh

²⁶ Akdon, *“Strategic Manajemen for Educational Management; Manajemen strategis untuk Manajemen Pendidikan”*, (Bandung: ALFABETA, 2006), h. 227.

²⁷ Mark Light, *“Purpose, Strategy, Operations, and Governance”*, (New Jersey: John Wiley & Sons, Inc, 2011), h. 16.

karena itu, setiap langkah harus dijalani dengan hati-hati dan terarah.²⁸ Sedangkan manajemen strategis menurut Ponta Pardede dapat diartikan sebagai penentuan serangkaian keputusan dan tindakan yang menyangkut arah perjalanan organisasi di masa depan penyelarasan sasaran setiap bagian organisasi, pengelolaan sumber dayanya sesuai dengan lingkungannya, serta pembuatan siasat yang benar, yang dimaksud untuk pencapaian sasaran-sasaran.²⁹

Menurut Thomas L. Wheelen dan J. David Hunger, manajemen strategis juga berarti serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja organisasi dalam jangka waktu panjang. Manajemen strategis meliputi pemindaian/analisis lingkungan, perumusan strategis (perencanaan strategis atau perencanaan jangka panjang), implementasi strategis, dan evaluasi.³⁰ Sesuai uraian diatas dalam melaksanakan strategi kepala madrasah pada masa pasca pandemi covid-19 hal pertama yang harus dilakukan adalah proses untuk melakukan analisis atau pengamatan lingkungan sebelum mengambil suatu keputusan yang bersifat mendasar dan menyeluruh, disertai penetapan cara melaksanakannya dalam jangka waktu yang panjang, yang dibuat oleh pimpinan sebelum dilakukannya proses penyusunan perencanaan dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran di dalam suatu organisasi, untuk mencapai tujuan atau sasaran yang diinginkan dalam hal ini adalah evaluasi.

²⁸Ariyadi & Maria Ulfa, “*Sosial Media Sarana Promosi pada Pedagang Pakaian di Pasar*”, Jurnal Transformatif, Vol. 3 No. 1 (2019), h. 30.

²⁹Dwi Dayani et al, “*Analisis Swot Sebagai Strategi Pengembangan Usaha Pada Aspek Operasional Perusahaan Pada Pt. Indo Caliplast*”, Jurnal Manajemen Branchmark, Vol. 3 No. 3 (2017), h. 93.

³⁰Thomas L. Wheelen and J. David Hunger, *Strategic Management And Business Policy, Toward Global Sustainability*, (New Jersey: Pearson Education, 2012), h. 178.

Menurut Fred R. David, “*Strategic management can be defined as the art and science of strategy formulating, strategy implementing, and evaluating cross-functional decisions that enable an organization to achieve its objectives*”.³¹ Fred R. David menjelaskan bahwa proses manajemen strategi terdiri dari tiga tahapan, yaitu, formulasi strategis, implementasi strategis dan evaluasi strategis.

Menurut Thomas L. Wheelen dan J. David Hunger, konsep dasar proses manajemen strategis meliputi 4 elemen dasar, yaitu: 1) Pengamatan/analisis Lingkungan (*Environmental Scanning*), 2) Perumusan Strategis (*Strategy Formulation*), 3) Implementasi Strategis (*Strategy Implementation*) dan 4) evaluasi (*Evaluation*).³² Kepala madrasah sebagai pemimpin lembaga pendidikan juga harus memiliki kesiapan dalam menghadapi dan beradaptasi terhadap tantangan-tantangan yang datang dalam situasi apapun termasuk pada masa pasca pandemi covid-19. Kepala madrasah perlu melakukan analisis atau pengamatan lingkungan sebelum merancang langkah-langkah strategis dalam pengelolaan pendidikan madrasah pasca pandemi, dilanjutkan formulasi strategi, implementasi strategis dan evaluasi strategis. Kepala madrasah perlu melakukan manajemen strategis sebagai upaya membentengi diri madrasah agar kegiatan pendidikan tetap dapat dilaksanakan dan mutu pendidikan dapat meningkat di masa pasca pandemi covid-19.

Manajemen strategis dapat dikatakan berhasil bila didukung oleh seluruh komponen dan anggota dalam organisasi untuk melaksanakan program kerja. Analisis lingkungan meliputi analisis lingkungan eksternal lingkup peluang

³¹Fred R. David, “*Strategic Management*”, in *Concept And Cases*, (Francis: Marion University Florence South Carolina, 2016), h. 80.

³²Thomas L. Wheelen and J. David Hunger, *Op. Cit.*, h.. 213.

(*opportunity*) dan ancaman (*threats*), lingkungan eksternal dibagi ke dalam dua bagian yaitu lingkungan eksternal dekat dan lingkungan eksternal jauh. Lingkungan eksternal dekat merupakan lingkungan yang mempunyai dampak pada kegiatan operasional organisasi, seperti perbedaan kekuatan dan kondisi dalam lingkup kegiatan organisasi, persaingan dan kondisi pasar. Lingkungan eksternal yang jauh dapat menjadi budaya masyarakat yang lebih besar yang secara tidak langsung mempengaruhi posisi dalam berbagai sektor.

Sedangkan untuk perencanaan/perumusan strategis, rencana program dalam mencapai visi, misi, dan tujuan, pada Madrasah Ibtidaiyah Negeri di Lampung Timur, dapat menyusun sebagaimana tertuang di Rencana Pembangunan Jangka Menengah dan Rencana Strategis bagian yang akan dilaksanakan pasca pandemi covid-19. Daya Madrasah Ibtidaiyah Negeri untuk membawa perubahan serta kebangkitan adalah keberadaan Madrasah Ibtidaiyah Negeri. Madrasah Ibtidaiyah Negeri Lampung Timur belum sepenuhnya mengaplikasikan tata kelola yang hakiki, manajemen strategis adalah suatu proses yang berkelanjutan, bersamaan dengan pembuatan dan pelaksanaan rencana strategis yang dilakukan untuk membuat rencana, tindakan dan kebijakan yang bertujuan untuk mencapai visi, misi dan tujuan yang telah ditetapkan terutama pada masa pasca pandemi covid-19.

Tahap implementasi strategis memerlukan keputusan madrasah yang berkompeten, merumuskan tujuan tahunan, merumuskan kebijakan, memotivasi karyawan dan mengalokasikan sumber daya yang tersedia agar strategi yang dirumuskan dapat diimplementasikan, pada tahap ini pengembangan strategi

dukungan budaya, perencanaan struktur organisasi yang efektif, reorganisasi upaya pemasaran yang telah dilakukan, penganggaran, pengembangan dan penggunaan sistem informasi dan menghubungkan kompensasi karyawan dengan kinerja organisasi. Menerapkan strategi sering disebut sebagai fase tindakan manajemen strategis. Implementasi strategis bertujuan untuk memobilisasi karyawan dan manajer untuk mengubah strategi yang dirumuskan menjadi tindakan. Tahap evaluasi strategis adalah langkah terakhir dalam manajemen strategis, manajer benar-benar perlu tahu kapan strategi yang rumit tidak berhasil. Evaluasi strategis memiliki tiga kegiatan utama yaitu, memeriksa faktor internal dan eksternal yang menjadi dasar strategi saat ini, mengukur kinerja dan mengambil tindakan secara teliti.

Penerapan manajemen strategis yang dapat digunakan sebagai evaluasi lembaga apakah sudah sesuai atau ada kekurangan dalam manajemen strategis pasca pandemi covid-19 di MIN Kabupaten Lampung Timur, yaitu dengan beberapa cara (1) menganalisis lingkungan baik internal maupun eksternal, (2) merencanakan dan merumuskan strategi yang akan dilakukan, (3) mengimplementasikan strategi yang sudah dirancang dan ditentukan sebelumnya, serta (4) melakukan evaluasi terhadap strategi-strategi yang sudah di implementasikan pada masa pasca pandemi covid-19 yang memiliki peluang besar untuk merubah pola manajemen strategi sebelumnya.

Hambatan yang muncul dalam pengelolaan madrasah pasca pandemi covid-19 adalah kondisi dan situasi yang kurang kondusif dikarenakan pengelola pendidikan, guru dan siswa kehilangan kesempatan dalam berinteraksi antara satu

dengan yang lainnya dalam menjalin suatu hubungan sosial, mengalami krisis pengetahuan dan keterampilan, menurunnya sikap solidaritas antara sesama manusia, serta kehilangan rasa peduli dan empati. Sehingga menyebabkan kualitas pengelolaan madrasah cenderung menurun. Kedisiplinan juga cenderung menurun karena dampak dari masa pandemi covid-19 serta berdasarkan jumlah siswa pada setiap MIN Lampung Timur permasalahan yang terjadi dalam pengelolaan madrasah akan semakin banyak pula. Atas dasar permasalahan tersebut, maka diperlukan manajemen strategis yang dapat berupa suatu kebijakan yang diambil oleh kepala madrasah sebagai respon terhadap situasi pasca pandemi covid-19 yang terjadi sehingga ini penting untuk diteliti terkait manajemen strategis kepala madrasah pasca pandemi covid-19 studi kasus pada MIN Kabupaten Lampung Timur.

B. Fokus dan Subfokus Penelitian

Setelah penulis mengidentifikasi berbagai masalah yang terjadi di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Kabupaten Lampung Timur, maka fokus penelitian ini terkait “Manajemen Strategis Kepala Madrasah Pasca Pandemi Covid-19”. Adapun subfokus penelitian ini sebagai berikut:

1. Analisis lingkungan dalam pengelolaan MIN pasca pandemi covid-19.
2. Perumusan strategis dalam pengelolaan MIN pasca pandemi covid-19.
3. Implementasi strategis dalam pengelolaan MIN pasca pandemi covid-19.
4. Evaluasi strategis dalam pengelolaan MIN pasca pandemi covid-19.
5. Model pengembangan manajemen strategis pasca pandemi covid-19.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah, diidentifikasi dan difokuskan masalah penelitian ini, maka rumusan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana analisis lingkungan pengelolaan MIN pasca pandemi covid-19 ?
2. Bagaimana perumusan strategis pengelolaan MIN pasca pandemi covid-19 ?
3. Bagaimana implementasi strategis pengelolaan MIN pasca pandemi covid-19?
4. Bagaimana evaluasi strategis pengelolaan MIN pasca pandemi covid-19?
5. Bagaimana model pengembangan manajemen strategis pasca pandemi covid-19?

D. Tujuan Penelitian

Penelitian ini mempunyai beberapa tujuan, antara lain:

1. Untuk menemukan dan mendeskripsikan analisis lingkungan pengelolaan MIN pasca pandemi covid-19.
2. Untuk menemukan dan mendeskripsikan perumusan strategi pengelolaan MIN pasca pandemi covid-19.
3. Untuk menemukan dan mendeskripsikan implementasi strategi pengelolaan MIN pasca pandemi covid-19.
4. Untuk menemukan dan mendeskripsikan evaluasi strategi pengelolaan MIN pasca pandemi covid-19.
5. Untuk menemukan dan mendeskripsikan model pengembangan manajemen strategi pasca pandemi covid-19.

E. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat, baik dari segi teoritis maupun dari segi praktis.

1. Secara teoritis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dan keilmuan serta menjadi landasan kajian ilmu pengetahuan khususnya di bidang manajemen strategi kepala madrasah pasca pandemi covid-19.
2. Secara praktis penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi :
 - a. Kepala Madrasah, penelitian ini dapat dijadikan acuan atau solusi pelaksanaan pendidikan dalam menghadapi masalah terutama pasca pandemi covid-19.
 - b. Bagi para pengelola pendidikan, dapat dijadikan sebagai sarana masukan dalam peningkatan kinerja kepala madrasah di lembaga pendidikan yang dikelolanya.
 - c. Bagi para guru serta kepala madrasah dapat menjadikan penelitian ini sebagai pedoman dalam berbenah diri agar lebih baik dan berkualitas khususnya pelaksanaan pendidikan dalam menghadapi masalah terutama pasca pandemi covid-19.
 - d. Penelitian ini menjadi acuan bagi para peneliti lain untuk memperoleh data sebagai pembanding atau pendukung sehingga memperkaya karya-karya di dunia pendidikan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Manajemen Strategis

1. Definisi Manajemen Pendidikan

Manajemen adalah suatu percobaan yang sungguh-sungguh untuk menghadapi setiap persoalan yang timbul dalam pimpinan perusahaan (dan organisasi lain) atau setiap sistem kerjasama manusia dengan sikap dan jiwa seseorang dan dengan menggunakan alat-alat perumusan. Menurut Terry Manajemen pendidikan memiliki dasar manajemen yang sama dengan manajemen pada umumnya, hanya lebih ditekankan pada pengelolaan pada tingkat pendidikan memberikan definisi tentang manajemen pendidikan yaitu: “*Educational management is a field of study and practice concerned with the operation of educational organization*”.¹

Definisi manajemen yang telah diterapkan oleh berbagai kalangan memberikan batasan-batasan manajemen, diantaranya menurut John A. Wagner III dan John R. Hollenbeck yang memberikan batasan manajemen, seperti *the process of influencing behavior in organizations such that common purposes are identified, worked toward, and achieved*.² Definisi ini menekankan pada aspek kegiatan yang mempengaruhi pencapaian tujuan organisasi. Kegiatan ini dilakukan oleh pimpinan organisasi yang mempunyai wewenang untuk

¹ Husaini Usman, “*Manajemen Teori Praktik dan Riset Pendidikan*”, (Jakarta: Bumi Aksara, 2009), h. 323.

² John A. Wagner III & John R. Hollenbeck, *Organizational Behavior: Securing Competitive Advantage, Organizational Behavior*, (New York: Michigan State University 2009), h. 363.

menentukan tujuan organisasi. Kepemimpinan atau *leadership* merupakan suatu bentuk kegiatan yang mempengaruhi orang untuk mencapai tujuan organisasi.³

Manajemen pendidikan sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian sumber daya pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan secara lebih efektif dan efisien, di sisi lain menurut manajemen pendidikan, ia merencanakan dan mengatur semua aspek fungsi secara lebih efektif, menggunakan semua kemungkinan yang tersedia untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien dan efektif, hal ini didefinisikan sebagai proses penggunaan sumber daya sekolah dengan mengerahkan dan pemantauan seperti produktivitas lapangan yang berkualitas.⁴

Manajemen adalah seni menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Definisi Mary Parker Follet ini berarti bahwa seorang manajer bertugas mengatur dan mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi.⁵ Ricky W. Griffin mendefinisikan manajemen sebagai sebuah proses perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, dan pengontrolan sumber daya untuk mencapai sasaran secara efektif dan efisien. Efektif berarti bahwa tujuan dapat dicapai sesuai dengan perencanaan, sementara efisien berarti bahwa tugas yang ada dilaksanakan secara benar, terorganisir, dan sesuai dengan jadwal. Manajemen memiliki fungsi-fungsi diantaranya *planning*, *organizing*, *actuating* dan *controlling*. *Planning* adalah menetapkan pekerjaan yang harus dilaksanakan oleh kelompok untuk mencapai

³ Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi dan Implementasi*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004), h.10.

⁴ Husaini Usman, *Op. Cit.*, h. 14.

⁵ Richard Barrett, *Vocational Business: Training, Developing and Motivating People*, (New York: Business & Economics, 2003), h. 216.

tujuan.⁶ *Organizing* berkenaan dengan pembagian komponen kegiatan, membagi tugas, menetapkan wewenang. Pengorganisasian berhubungan erat dengan manusia, melahirkan peran kerja dalam struktur formal yang dirancang agar dapat bekerjasama guna mencapai tujuan. Sejak abad ke-18 persoalan perencanaan menjadi penting karena sangat berhubungan dengan penyelenggaraan sebuah organisasi maupun dunia pendidikan, serta ketercapaian tujuan. Pencapaian tujuan harus ditetapkan berdasarkan pada analisis kebutuhan, lalu menetapkan langkah operasionalnya. *Planning* yang efektif didasarkan pada fakta dan informasi, bukan atas dasar emosi atau keinginan. *Planning* akan menjadi jembatan jurang pemisah antara posisi kita dengan tujuan yang akan dicapai, perencanaan dapat menjawab tentang siapa, apa, kapan, dimana, mengapa dan bagaimana tindakan dimasa depan dapat dilaksanakan. Perencanaan adalah menetapkan pekerjaan yang harus dilakukan oleh kelompok untuk mencapai tujuan.⁷

Pengurus dan pemimpin yang berwatak Islami atau yang dijiwai ajaran dan nilai-nilai Islam, oleh karena itu, senantiasa meningkatkan kerja/amal, selalu berorientasi pada pekerjaan, dan menghasilkan etos kerja berupa niat yang terang-terangan untuk meyakini bahwa semua pekerjaan yang dilakukan tidak hanya holistik tetapi juga lebih dari layak untuk dihormati. Berdasarkan pendapat di atas, pengawasan merupakan suatu kegiatan yang berusaha untuk mengendalikan agar pelaksanaan kegiatan dapat berjalan sesuai dengan rencana untuk memastikan apakah tujuan organisasi tercapai. sebagaimana termaktub dalam Al-Qur'an surah Al-Baqarah ayat 213:

⁶ George R. Terry, *Prinsip-prinsip Manajemen*, (Jakarta: Bina Aksara, 2014), h. 198.

⁷ *Ibid.*, h. 213.

كَانَ النَّاسُ أُمَّةً وَاحِدَةً فَبَعَثَ اللَّهُ النَّبِيَّ ۖ نَ مُبَشِّرِينَ وَمُنذِرِينَ وَأَنْزَلَ مَعَهُمُ الْكِتَابَ بِالْحَقِّ لِيَحْكُمَ
 بَيْنَ النَّاسِ فِي مَا اخْتَلَفُوا فِيهِ ۚ وَمَا اخْتَلَفَ فِيهِ إِلَّا الَّذِينَ أُوتُوهُ مِنْ بَعْدِ مَا جَاءَتْهُمْ الْبَيِّنَاتُ بَغْيًا بَيْنَهُمْ
 فَهَدَى اللَّهُ الَّذِينَ ءَامَنُوا لِمَا اخْتَلَفُوا فِيهِ مِنَ الْحَقِّ بِإِذْنِهِ ۗ وَاللَّهُ يَهْدِي مَنْ يَشَاءُ إِلَى صِرَاطٍ
 مُسْتَقِيمٍ

Artinya: “Manusia itu adalah umat yang satu. (setelah timbul perselisihan), Maka Allah mengutus Para Nabi, sebagai pemberi peringatan, dan Allah menurunkan bersama mereka kitab yang benar, untuk memberi keputusan di antara manusia tentang perkara yang mereka perselisihkan. tidaklah berselisih tentang kitab itu melainkan orang yang telah didatangkan kepada mereka Kitab, Yaitu setelah datang kepada mereka keterangan-keterangan yang nyata, karena dengki antara mereka sendiri. Maka Allah memberi petunjuk orang-orang yang beriman kepada kebenaran tentang hal yang mereka perselisihkannya itu dengan kehendak-Nya. dan Allah selalu memberi petunjuk orang yang dikehendaki-Nya kepada jalan yang lurus” (Q.S Al-Baqarah: 213).⁸

Ayat tersebut menjelaskan bahwa organisasi harus bersatu untuk menghindari konflik yang memecah belah mereka. Oleh karena itu, sebuah organisasi harus selalu menjaga kekompakan dan integritasnya. Tafsir Jalalain Q.S Al-Baqarah ayat 213 ditafsirkan untuk menjelaskan pengambilan keputusan dalam suatu organisasi dan memecahkan masalah. Semua perselisihan dalam organisasi harus diselesaikan dengan kembali kepada metode pengambilan keputusan yang diajarkan oleh Allah, metode musyawarah.⁹

Suatu organisasi dinyatakan sah apabila tujuan para anggotanya dan tujuan organisasi tercapai berdasarkan atau melebihi tujuan yang telah ditetapkan. Ini berarti bahwa pelanggan internal dan eksternal organisasi puas, oleh karena itu,

⁸ Departemen Agama RI. *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, (Jakarta: CV. Pustaka Agung Harapan, 2006), h.23.

⁹ Imam Jalaluddin As-Suyuti, *“Tafsir Jalalain - Jilid 1, Asbabun Nuzul Ayat Surat Al-Fatihah s.d. Al-Isra”*, (Jakarta: Sinar Baru Algensindo, 2016), h. 216.

organisasi harus meningkatkan kapasitas, ketangguhan dan kemandirian mereka untuk bertahan hidup. Kemandirian kelembagaan berarti banyak aspek yang terlibat, termasuk aspek spiritual, organisasi, bisnis, dan administrasi. Lembaga Pendidikan Islam adalah tempat strategis untuk menyiapkan SDM berkualitas, ditandai dengan kemampuan mengabdikan kepada Allah SWT dan mampu menjalankan peran sebagai khalifah, berakhlak mulia serta berkembangnya berbagai potensi diri.¹⁰

Penyelenggara pendidikan harus benar-benar menerapkan fungsi-fungsi manajemen dengan sebaik-baiknya, adapun langkah-langkah perencanaan: 1) merumuskan tujuan 2) mengidentifikasi masalah atau pekerjaan yang akan dilakukan 3) menetapkan tindakan sesuai dana 4) mengembangkan rencana. Islam memandang perencanaan sebagai satu hal yang penting seperti yang terkandung dalam QS. An-Nisa Ayat 71 :

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا خُذُوا حِذْرَكُمْ فَانْفِرُوا تَوْبَاتٍ أَوْ اَنْفِرُوا جَمِيعًا

Artinya: "Hai orang-orang yang beriman, bersiap siagalah kamu, dan majulah (ke medan pertempuran) berkelompok-kelompok, atau majulah bersama-sama!" (QS. An-Nisa Ayat 71).¹¹

Tafsir Jalalain QS. An-Nisa Ayat 71 ditafsirkan untuk menjelaskan perintah untuk melihat hukum sebab akibat yang dalam konteks ini memiliki pengaruh terhadap pencapaian tujuan organisasi. Ayat tersebut yang berimplikasi pada kemenangan kaum muslimin, sebab perencanaan telah disusun secara

¹⁰ Undang Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Pasal 1 Ayat 1. 2003.

¹¹ Departemen Agama RI. *Op. Cit.*, h. 56.

matang, bersiap-siap, bersiaga, agar berhati-hati, mengambil, membawa dan mendekatkan yang jauh (lupa dan lengah).¹²

Sesuai dengan ayat diatas, dalam hal manajemen sebaiknya setiap organisasi mempersiapkan perencanaan bermaksud mengantisipasi kemungkinan untuk masa depan yang sangat penting seperti naik turunnya minat pelanggan, komitmen sumber daya manusianya, alokasi biaya yang tidak terduga berkaitan dengan pembiayaan.

2. Definisi Manajemen Pendidikan Islam

Manajemen pendidikan Islam merupakan suatu proses pengelolaan lembaga pendidikan Islam secara Islami dengan cara menyiasati sumber-sumber belajar dan hal-hal lain yang terkait untuk mencapai tujuan pendidikan Islam secara efektif dan efisien. Ramayulis menyatakan bahwa pengertian yang sama dengan hakikat manajemen adalah *al-tadbir* (pengaturan),¹³ kata tersebut merupakan derivasi dari kata *dabbara* (mengatur) yang banyak terdapat dalam Al Qur'an, salah satunya terdapat dalam QS. As-Sajdah Ayat 05 yang berbunyi:

يُدَبِّرُ الْأَمْرَ مِنَ السَّمَاءِ إِلَى الْأَرْضِ ثُمَّ يَعْرُجُ إِلَيْهِ فِي يَوْمٍ كَانَ مِقْدَارُهُ أَلْفَ سَنَةٍ مِّمَّا تَعُدُّونَ

*Artinya: "Dia mengatur segala urusan dari langit ke bumi, kemudian (urusan) itu naik kepada-Nya dalam satu hari yang kadarnya (lamanya) adalah seribu tahun menurut perhitunganmu" (QS. As-Sajdah Ayat 05).*¹⁴

Pemaknaan terhadap firman Allah SWT tersebut di atas merupakan pemberitahuan yang harus kita yakini bahwa hanya Allah SWT yang mempunyai

¹² Imam Jalaluddin As-Suyuti, *Op. Cit.*, h. 651.

¹³ Sulistyorini, "Manajemen Pendidikan Islam", (Surabaya : eLKAF, 2006), h. 14.

¹⁴ Departemen Agama RI. *Op. Cit.*, h. 234.

kekuasaan untuk mengatur alam dengan keberlangsungan yang stabil dan perubahan yang telah ditetapkan-Nya merupakan bukti akan kekuasaan dan kebesaran Illahi Rabbi. Allah SWT telah merencanakan dan menetapkan siklus kehidupan alam raya ini tanpa adanya kekurangan dan selalu berjalan sesuai kehendak-Nya. Pemahaman akan kekuasaan Allah SWT dalam mengatur pola kehidupan alam raya ini menjadikan modal bagi manusia untuk mengatur dan menjalankan tata kehidupan di dunia sebagaimana ketetapan Allah SWT akan penciptaan manusia sebagai Khalifatullah di dunia, sehingga kewajiban manusia untuk mengatur dan melaksanakan pengelolaannya. Tafsir Ibnu Katsir terhadap surat As-Sajdah ayat 5 berkaitan dengan turunnya perintah dari langit paling tinggi menuju ketinggian paling bawah dari bumi lapis ketujuh. Malaikat Allah akan membawa cacatan perbuatan manusia ke atas langit yang paling dekat yang dilakukan secara terus menerus, hal ini membuktikan adanya pengaturan secara sistematis dan berkelanjutan dari kegiatan pencatatan dan pelaporan perbuatan manusia pada setiap saat. Manusia agar membuat suatu pengaturan terhadap tata kehidupannya.¹⁵

Manajemen pendidikan Islam adalah proses pemanfaatan semua sumber daya yang dimiliki (ummat Islam, lembaga pendidikan atau lainnya) baik perangkat keras maupun lunak. Pemanfaatan tersebut dilakukan melalui kerjasama dengan orang lain secara efektif, efisien, dan produktif untuk mencapai kebahagiaan dan kesejahteraan baik di dunia maupun di akhirat.

¹⁵ Muhammad Abdul Ghoftar, "*Tafsir Ibnu Katsir Terjemah Juz 1- 30*", (Bogor : Pustaka Imam Asy-Syafi'i, 2004), h. 87.

Menurut Muhaimin, pendidikan Islam juga berarti bimbingan yang diberikan oleh seseorang agar ia berkembang secara maksimal sesuai dengan ajaran Islam.¹⁶ Sejalan dengan hal tersebut, Sulistyorini mengemukakan pengertian pendidikan Islam dalam dua aspek, pertama pendidikan Islam merupakan aktivitas pendidikan yang diselenggarakan atau didirikan dengan hasrat dan niat untuk mengejawantahkan ajaran dan nilai-nilai Islam, kedua, pendidikan Islam adalah sistem pendidikan yang dikembangkan dari dan disemangati atau dijiwai oleh ajaran dan nilai-nilai Islam.¹⁷

Pendapat tentang manajemen pendidikan Islam, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen pendidikan Islam merupakan cara untuk membimbing, mengarahkan dan mengasuh serta mengajarkan dan melatih, yang mengandung pengertian usaha mempengaruhi jiwa anak didik melalui proses setingkat demi setingkat menuju tujuan yang ditetapkan, yaitu menanamkan takwa dan akhlak serta menegakkan kebenaran, sehingga terbentuklah manusia yang berpribadi dan berbudi luhur sesuai ajaran Islam.

3. Definisi Manajemen Strategis

Penjelasan tentang manajemen strategis diambil dari berbagai sumber, antara lain Hadar Nawawi, merupakan perencanaan berskala besar (disebut perencanaan strategis) yang berorientasi pada jangkauan masa depan yang jauh (visi), dan ditetapkan sebagai keputusan pimpinan tertinggi (keputusan yang bersifat mendasar dan prinsipil, agar memungkinkan organisasi berinteraksi

¹⁶ Muhaimin, "*Manajemen Pendidikan Islam (Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah)*", (Jakarta : Kencana, 2010), h. 4.

¹⁷ Sulistyorini, *Op. Cit.*, h. 21.

secara efektif (misi), dalam usaha menghasilkan sesuatu (perencanaan operasional untuk menghasilkan barang dan/atau jasa serta pelayanan) yang berkualitas, dengan diarahkan pada optimalisasi pencapaian tujuan (tujuan strategis) dan berbagai sasaran (tujuan operasional) organisasi.¹⁸

Berikut adalah pengertian manajemen strategis menurut beberapa ahli :

- a. Menurut Fred R. David, Manajemen strategis adalah seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas fungsional yang memungkinkan sebuah organisasi untuk mencapai tujuan. Manajemen strategis berfokus pada : 1) Proses penetapan tujuan organisasi, 2) Pengalokasian sumberdaya untuk menerapkan kebijakan dan merencanakan strategi organisasi, 3) Pengembangan kebijakan dan perencanaan untuk mencapai sasaran, 4) Mengkombinasikan aktivitas dari berbagai bagian fungsional suatu bisnis untuk mencapai tujuan organisasi.¹⁹
- b. Menurut Thomas L. Wheelen dan J. David Hunger, Manajemen strategis dikatakan sebagai serangkaian keputusan manajerial serta kegiatan-kegiatan yang menentukan keberhasilan perusahaan dalam jangka panjang. Kegiatan tersebut meliputi pemindaian/analisis lingkungan, perumusan strategis, implementasi strategis dan evaluasi.²⁰

¹⁸ Taufiqurokhman, *Manajemen Stratejik*, (Jakarta Pusat: Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, 2016), h. 56.

¹⁹ Fred R. David, *Strategic Management in Concept And Cases*, (Francis: Marion University Florence South Carolina, 2016), h. 80.

²⁰ Thomas L. Wheelen and J. David Hunger, *Strategic Management And Business Policy, Toward Global Sustainability*, (New Jersey: Pearson Education, 2012), h. 134.

- c. Menurut Pearce II dan Robinson manajemen strategis adalah seperangkat keputusan dan tindakan yang menghasilkan perumusan dan penerapan rencana yang dirancang guna mencapai tujuan lembaga.²¹
- d. Menurut Mulyadi manajemen strategis adalah suatu proses yang digunakan oleh manajer dan karyawan untuk merumuskan dan mengimplementasikan strategi dalam penyediaan customer value terbaik untuk mewujudkan visi organisasi.²²

Berdasarkan beberapa pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa manajemen strategis adalah seni dan ilmu untuk melakukan analisis/pengamatan lingkungan, memformulasikan/merumuskan strategis, mengimplementasikan strategis dan mengevaluasi keputusan-keputusan yang bersifat lintas fungsional, yang digunakan sebagai panduan tindakan bagi fungsi sumber daya manusia, pemasaran produk, dan lain-lain agar organisasi dapat mencapai tujuan sebaik-baiknya.

Sondang P. Siagian mengemukakan manajemen strategis sebagai suatu proses dinamik yang dilakukan oleh organisasi pendidikan yang berlangsung secara terus menerus yang melahirkan strategi dan serangkaian keputusan yang efektif dan efisien dalam melahirkan produk atau output pendidikan yang mampu menampilkan kinerja dan prestasi tinggi, sesuai dengan sasaran organisasi yaitu tercapainya visi dan misi.²³ Sejalan hal tersebut manajemen strategis disebut

²¹ Wasirin, "Perencanaan Strategik Peningkatan Kapasitas Organisasi", (Lampung: UIN Raden Intan, 2020), h. 78.

²² Dwiwana Pangesthi, "15 Pengertian manajemen strategis menurut para ahli, fungsi & tujuannya", *www.Brilio.net*, 2020, tersedia pada <https://www.brilio.net/wow/15-pengertian-manajemen-strategi-menurut-para-ahli-fungsi-tujuannya-2004231.html>.

²³ Sondang P. Siagian, *Manajemen Strategik*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2012), h. 212.

sebagai suatu proses yang digunakan oleh manajer dalam hal ini adalah kepala madrasah dan karyawan (guru) guna melakukan analisis lingkungan, merumuskan serta mengimplementasikan strategi dan dilanjutkan sampai ke evaluasi dalam menghasilkan sistem terbaik untuk mewujudkan visi organisasi/madrasah pada masa pasca pandemi covid-19.

Berdasarkan beberapa definisi di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa terdapat beberapa kesamaan mendasar, yaitu ada tujuan yang ingin dicapai, perubahan lingkungan yang berorientasi ke masa depan yang harus diantisipasi, dan strategi yang akan dirancang dan diimplementasikan, oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa manajemen strategis adalah proses pencapaian tujuan organisasi yang berorientasi masa depan, mendukung kemampuan merancang strategi yang dapat diterapkan untuk memprediksi perubahan lingkungan yang mungkin terjadi.

Karakteristik manajemen strategis, dapat dijelaskan penekanan pada pengambilan keputusan strategis dalam hal ini. Menurut Thomas L. Wheleen dan J. David Hunger, pengambilan keputusan strategis terkait dengan jangka panjang dan masa depan seluruh organisasi.²⁴ Manajemen strategis adalah suatu proses manajemen, yang tidak hanya berhenti pada perencanaan, tetapi juga mengelola sumber daya strategis pada tataran tindakan dan evaluasi, dengan kata lain, memastikan bahwa rencana strategis yang telah dirumuskan dapat dilaksanakan dengan baik untuk mencapai tujuan strategis. Penerapan manajemen strategis dalam suatu perusahaan atau organisasi akan membawa banyak manfaat bagi

²⁴ Thomas L. Wheleen and J. David Hunger, *Op. Cit.*, h. 214.

perusahaan atau organisasi itu sendiri. Metode manajemen strategis dapat mendorong perusahaan atau organisasi untuk selalu mewaspadai perubahan lingkungannya, sehingga perusahaan atau organisasi harus mampu secara sistematis merumuskan strategi yang tepat untuk memprediksi perubahan tersebut. Metode manajemen strategis akan memberikan arah dan pedoman yang lebih jelas di masa depan sehingga perusahaan atau organisasi juga dapat merumuskan langkah-langkah yang transparan. Kejelasan tentang masa depan ini akan mendorong karyawan untuk bekerja lebih baik dan lebih produktif, yang akan menghasilkan kinerja perusahaan yang baik.

Merujuk pada penjelasan diatas yang menjelaskan tentang konsep manajemen strategis dapat disimpulkan bahwa manajemen strategis menekankan pada pengambilan keputusan jangka panjang yang luar biasa, dan implementasinya membutuhkan komitmen dari seluruh elemen organisasi, sehingga dengan cara tersebut, dapat membawa manfaat terbaik bagi organisasi dan menumbuhkan kesadaran organisasi terhadap perubahan di lingkungannya yang mengharuskan organisasi untuk memprediksi secara sistematis dan tepat sasaran.

Manajemen strategis dapat didefinisikan sebagai seni dan pengetahuan membuat, mengimplementasikan, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsi yang dapat disimpulkan bahwa manajemen strategis menekankan pada pengambilan keputusan jangka panjang yang luar biasa, dan implementasinya membutuhkan komitmen dari seluruh elemen organisasi, dengan cara ini dapat membawa manfaat terbaik bagi organisasi dan menumbuhkan kesadaran organisasi terhadap

perubahan di lingkungannya yang mengharuskan organisasi untuk memprediksi secara sistematis dan tepat sasaran.²⁵

Implementasi manajemen strategis melibatkan proses perumusan rencana dan kebijakan strategis, sebagai manifestasi dari penerapan strategi untuk mencapai tujuan jangka panjang dan jangka pendek perusahaan, hal ini dapat digunakan sebagai alat dadakan untuk kinerja, pencapaian, dan keunggulan kompetitif perusahaan, seperti halnya proses perencanaan yang benar, yaitu fase perumusan, implementasi, dan evaluasi bertahap, jadi manajemen strategis adalah sebuah proses yang sangat penting bagi perusahaan (lembaga pendidikan) dalam menciptakan strategi yang tepat guna dan memiliki daya ungkit bagi pencapaian tujuan perusahaan (lembaga pendidikan) secara maksimal.

Sebagaimana dijelaskan diatas, manajemen strategis merupakan satu atau lebih orang yang bertanggung jawab untuk merumuskan strategi perusahaan, baik secara keseluruhan maupun sebagaidepartemen, untuk berusaha mencapai tujuan yang diharapkan, lebih lanjut Akdon menjelaskan bahwa pada prinsipnya manajemen strategis merupakan perpaduan antara pemikiran strategi dan fungsi manajemen, yaitu perencanaan, pelaksanaan, serta pemantauan dan penilaian.²⁶

Perencanaan strategis dalam pelaksanaan kegiatan pendidikan tidak boleh melewati tahapan penting dalam manajemen strategi, yaitu analisis lingkungan, perumusan strategis, implementasi strategis, dan evaluasi strategis. penjelasan tahapan manajemen strategis meliputi:

²⁵ Fred R. David, *Op. Cit.*, h. 117.

²⁶ Akdon, *Strategic Manajemen for Educational Management; Manajemen strategis untuk Manajemen Pendidikan*, (Bandung: ALFABETA, 2006), h. 81.

1. Analisis lingkungan

Merupakan serangkaian gambaran tentang keadaan lingkungan internal yang meliputi kekuatan dan kelemahan lembaga pendidikan dan keadaan lingkungan eksternal yang meliputi peluang dan ancaman bagi lembaga pendidikan.

2. Perumusan strategis,

Merupakan tahap awal penetapan visi dan misi perusahaan, disertai dengan analisis mendalam terhadap faktor internal dan eksternal perusahaan serta penetapan tujuan jangka panjang, kemudian dijadikan sebagai acuan untuk merumuskan alternatif strategis bisnis yang salah satunya akan dipilih dan ditentukan sesuai dengan situasi perusahaan.

3. Implementasi strategis,

Merupakan langkah yang telah dilaksanakan atau dilaksanakan setelah secara ketat mengidentifikasi faktor lingkungan eksternal dan internal dan menyesuaikan tujuan perusahaan, masing-masing departemen dan fungsional perusahaan bekerja sama dan bekerja sesuai dengan kebutuhan mereka sendiri.

4. Evaluasi strategis,

Merupakan tahap akhir setelah strategi diimplementasikan dalam praktik nyata, dan efektivitasnya dievaluasi sesuai dengan harapan dan realisasi tujuan perusahaan. Evaluasi terdiri dari pengukuran faktor-faktor atau indikator keberhasilan dan evaluasi kinerja keberhasilan strategi, sehingga dapat dirumuskan dan diimplementasikan di masa yang akan datang agar

lebih baik. Tahapan ini berisi informasi rinci tentang aktivitas utama yang akan memperjelas proses perencanaan strategis perusahaan, seperti yang ditunjukkan dalam model manajemen strategis yang koheren.

Kemudian untuk memahami model pengembangan manajemen strategis, yang akan diterapkan sesuai dengan keadaan dan kebutuhan yang ada pada MIN Lampung Timur pasca pandemi covid-19.

4. Manfaat dan Fungsi Manajemen Strategis

Menurut Fred R. David secara historis, manfaat utama manajemen strategis adalah membantu organisasi mengembangkan strategi yang lebih baik dengan menggunakan metode yang lebih sistematis, logis, dan rasional untuk memilih strategi, tentu saja hal tersebut merupakan manfaat terbesar dari manajemen strategis, tetapi penelitian saat ini menunjukkan bahwa proses, daripada keputusan atau dokumen, merupakan kontribusi yang lebih penting untuk manajemen strategis, dengan berpartisipasi dalam proses, manajer dan karyawan berjanji untuk mendukung organisasi.²⁷

Glenley menyatakan bahwa manajemen strategis memberikan manfaat sebagai berikut (1) memungkinkan untuk mengidentifikasi, memprioritaskan dan memanfaatkan peluang, (2) melihat masalah manajemen secara objektif, (3) mewakili kerangka kerja untuk kontrol dan koordinasi kegiatan yang lebih baik, (4) meminimalkan dampak dari kondisi dan perubahan yang merugikan, (5) memungkinkan keputusan penting untuk mendukung tujuan yang telah

²⁷ Fred R. David, *Op. Cit.*, h. 120.

ditetapkan, (6) memungkinkan alokasi waktu dan sumber daya yang lebih efektif untuk peluang yang teridentifikasi, (7) memungkinkan lebih sedikit sumber daya dan waktu untuk mengoreksi kesalahan atau keputusan yang tidak direncanakan, (8) membangun kerangka komunikasi internal untuk karyawan, (9) membantu mengintegrasikan perilaku individu ke dalam upaya bersama, (10) memberikan dasar untuk memperjelas tanggung jawab pribadi, (11) memberikan kerja sama, integrasi dan metode antusias untuk memecahkan masalah peluang, (12) mendorong terbentuknya sikap positif terhadap perubahan, (13) memberikan tingkat disiplin dan prosedur tertentu bagi manajemen perusahaan.²⁸

Menurut Assauri, fungsi manajemen strategis pada dasarnya adalah upaya untuk secara efektif menerapkan strategi yang telah disiapkan, untuk itu enam fungsi harus dijalankan secara bersamaan agar keunggulan bersaing berkelanjutan dapat berfungsi dengan baik, diantaranya:

- 1) Mengkomunikasikan tujuan yang ingin dicapai (visi) kepada orang lain.
- 2) Menghubungkan kekuatan atau keunggulan organisasi dengan peluang di lingkungannya.
- 3) Eksploitasi atau manfaatkan kesuksesan dan kesuksesan saat ini sambil menjelajahi peluang baru.
- 4) Ini menghasilkan dan menghasilkan lebih banyak sumber daya daripada yang digunakan saat ini.
- 5) Mengkoordinasikan dan membimbing organisasi kegiatan atau kegiatan di masa depan.
- 6) Tanggapi dan tanggapi situasi baru kapan saja.²⁹

²⁸ Rachmat, *Manajemen Strategik*, (Bandung: CV Pustaka Setia, 2014), h. 125.

²⁹ Sofyan Assauri, *Strategic Management : Sustainable Competitive Advantages*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2013), h. 152.

Menurut Pearce dan Robinson, penerapan manajemen strategis memiliki beberapa manfaat, yaitu:

- 1) Kegiatan perumusan strategi meningkatkan kemampuan perusahaan untuk mencegah masalah.
- 2) Keputusan strategis berbasis kelompok cenderung datang dari alternatif terbaik yang tersedia.
- 3) Melibatkan karyawan dalam perumusan strategi akan meningkatkan pemahaman mereka tentang hubungan antara produktivitas dan penghargaan dalam setiap rencana strategis, sehingga meningkatkan motivasi mereka.
- 4) Sejak berpartisipasi dalam perumusan strategi menekankan peran yang berbeda dari setiap individu, kesenjangan dan tumpang tindih kegiatan antara individu dan kelompok berkurang.
- 5) Perlawanan akan berganti.³⁰

Fungsi manajemen strategis merupakan elemen dasar yang selalu ada dan melekat pada proses manajemen, akan digunakan oleh manajer sebagai acuan untuk melaksanakan kegiatan atau rencana terstruktur untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Pengambilan keputusan dan perencanaan adalah fungsi manajemen, begitu juga peran pengambilan keputusan strategis dan perencanaan strategis dalam manajemen strategis dan peran perencanaan strategis dalam manajemen strategis, tugas manajemen strategis adalah membuat keputusan strategis dan membuat keputusan strategis yang menentukan tujuan dan sasaran, manajemen strategis memutuskan tindakan yang akan diambil di masa depan, dan memutuskan siapa yang akan menerapkan tindakan ini dan tindakan mereka, selanjutnya tinjauan manajemen strategis, mobile berpartisipasi dalam kegiatan operasi keseluruhan dari pihak yang bertanggung jawab untuk mencapai tujuan dan sasaran,

³⁰ Pearce dan Robinson, *Manajemen strategis Formulasi, Implementasi dan Pengendalian*, (Jakarta: Salemba Empat, 2008), h. 231.

singkatnya, manajemen strategis digunakan untuk membuat keputusan strategi, membuat rencana strategi, dan meninjau atau mengevaluasi.

B. Tahapan Manajemen Strategis

Beberapa ahli manajemen strategis dapat dikelompokkan menjadi beberapa tahapan, Ernie Tisnawati Sule dan Kurniawan Saefullah, proses manajemen strategis dapat dibagi menjadi dua bagian, yaitu perencanaan strategis dan implementasi strategis.³¹ Berbeda dengan pendapat tersebut, Suwarsono Muhammad ada sedikit perbedaan, metodologi manajemen strategis terdiri dari tiga proses utama yang saling terkait dan saling terkait tidak terputus, yakni proses perumusan (formulasi), proses implementasi (eksekusi), dan proses pengawasan (pengendalian) strategi.³²

Pelaksanaan manajemen strategis kepala madrasah dikatakan berhasil jika mengikuti tahapan yang sesuai dengan keadaan lembaga tersebut. Menurut Thomas L. Wheelen dan J. David Hunger, tahapan dari proses manajemen strategis meliputi 4 tahapan utama, yaitu 1) Analisis lingkungan (*Environmental Scanning*), 2) Perumusan strategis (*Strategy Formulation*), 3) Implementasi strategis (*Strategy Implementation*) dan 4) evaluasi (*Evaluation*).³³ Sejalan dengan pendapat tersebut Fred R. David mengemukakan, “*Strategic management can be defined as the art and science of formulating, implementing, and evaluating cross-functional decisions that enable an organization to achieve its objectives*”, bahwa

³¹ *Ibid*, h 136.

³² Suwarsono Muhammad, *Manajemen strategis Konsep dan Kasus*, (Yogyakarta: Akademi Manajemen Perusahaan YKPN, 2004), h. 105.

³³ Thomas L. Wheelen and J. David Hunger, *Op. Cit. h 31*.

proses manajemen strategis terdiri dari tiga tahapan, yaitu, memformulasikan strategi, mengimplementasikan strategi dan mengevaluasi strategi.³⁴

Berikut penulis jabarkan tahapan manajemen startegis menurut pendapat para ahli dibidang manajemen strategis, antara lain:

1. Analisis Lingkungan (*Environmental Scanning*)

Analisis lingkungan adalah pemantauan, evaluasi, dan penyebaran informasi dari lingkungan eksternal dan internal yang dilakukan oleh orang-orang dalam perusahaan.³⁵ Pernyataan tersebut sejalan dengan pendapat freed R. David, analisis lingkungan yaitu pemantauan, evaluasi, dan penyebaran informasi dari lingkungan eksternal dan internal kepada orang-orang dari dalam perusahaan.³⁶

Begitupula dalam analisis lingkungan menunjukkan bahwa lembaga pendidikan tersebut telah melaksanakan sebagian dari manajemen strategis, yaitu memotret lingkungan seperti yang ditekankan oleh Thomas L. Wheelen dan David Hunger, upaya yang telah dibuat akan lebih baik jika kegiatan analisis lingkungan dilakukan lebih dalam, komprehensif, dan kritis untuk menangkap lingkungan lebih tepat.³⁷ Analisis lingkungan merupakan serangkaian gambaran kondisi lingkungan organisasi yang meliputi lingkungan internal dan eksternal.

³⁴ Fred R. David, *Op.Cit. h 37*.

³⁵ Thomas L. Wheelen and J. David Hunger, *Op. Cit. h 36*.

³⁶ Hanafiah Karnita, Ahmad Sanusi, “*Strategic Management Of Professional Competency Teacher Of Produktive Courses In SMK (Descriptive Study at Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat)*”, *Journal of Industrial Engineering & Management Research*, Vol. 2 No. 6 (2020), h. 23, <https://doi.org/https://doi.org/10.7777/jiemar.v2i4>.

³⁷ *Ibid.*

a. Analisis lingkungan internal (kekuatan dan kelemahan)

Lingkungan internal meliputi variabel kekuatan dan kelemahan yang meliputi struktur, budaya, dan sumber daya organisasi.³⁸ Lingkungan internal, memiliki dua variabel yakni kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*). Kekuatan dan kelemahan di lingkungan internal organisasi yang dapat dikelola manajemen meliputi:

- 1) Struktur organisasi termasuk susunan dan penempatan personilnya.
- 2) Sistem organisasi dalam mencapai efektivitas organisasi termasuk efektivitas komunikasi internal.
- 3) Sumber daya manusia, sumber daya alam, tenaga terampil (*skill*) dalam tingkat pemberdayaan sumber daya, termasuk komposisi dan kualitas sumber daya manusia.
- 4) Biaya operasional berikut sumber dananya.
- 5) Faktor-faktor lain yang menggambarkan dukungan terhadap proses kinerja/misi organisasi yang sudah ada, maupun yang secara potensial dapat muncul di lingkungan internal organisasi seperti teknologi yang telah digunakan sampai saat ini.³⁹

Proses melakukan analisis lingkungan internal dilakukan dengan mengumpulkan dan memadukan informasi manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan, serta operasi sistem informasi manajemen organisasi.⁴⁰

b. Analisis lingkungan eksternal (peluang dan ancaman)

Lingkungan eksternal memiliki dua variabel yakni peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threats*) dan terdiri dari dua bagian yaitu lingkungan tugas dan lingkungan sosial, lebih lanjut Siagian membagi lingkungan eksternal ke dalam dua bagian yaitu lingkungan eksternal dekat dan lingkungan eksternal jauh. Lingkungan eksternal dekat merupakan lingkungan yang mempunyai dampak

³⁸ Sondang P. Siagian, *Op. Cit.*, h. 79.

³⁹ Akdon, *Op. Cit.*, h.112

⁴⁰ Sedarmayanti, *Manajemen strategis*, (Bandung: PT Refika Aditama, 2016), h.111.

pada kegiatan-kegiatan operasional organisasi seperti berbagai kekuatan dan kondisi dalam lingkup dimana organisasi bergerak, situasi persaingan, situasi pasar dan sebagainya, sedangkan lingkungan eksternal jauh dapat bersifat politik, ekonomi, teknologi, keamanan, hukum, sosial budaya, pendidikan dan kultur masyarakat luas yang secara tidak langsung mempengaruhi kegiatan operasional organisasi”⁴¹.

Analisis tersebut dapat diperoleh gambaran menyeluruh tentang situasi dan kondisi organisasi dari berbagai aspek, internal dan eksternal dengan bertolak dari hasil telaah situasi dan kondisi serta dikaitkan dengan visi, dan misi madrasah. Tujuan analisis lingkungan adalah untuk dapat memahami lingkungan organisasi sehingga manajemen akan dapat melakukan reaksi secara tepat terhadap setiap perubahan, selain itu agar manajemen mempunyai kemampuan merespon berbagai isu kritis mengenai lingkungan yang mempunyai pengaruh yang cukup kuat terhadap perusahaan sehingga dalam penciptaan analisis dan pilihan strategi akan tepat sasaran. Analisis lingkungan dilakukan dengan mencoba menyeimbangkan kekuatan dan kelemahan internal organisasi dengan peluang dan ancaman lingkungan eksternal organisasi. Menurut Thomas L. Wheelen dan J. David Hunger, salah satu alat analisis situasional yang paling bertahan lama dan banyak digunakan oleh perusahaan dalam melakukan formulasi strategi adalah analisis SWOT, hasil dari analisis SWOT adalah identifikasi *distinctive competencies* perusahaan berasal dari sumber daya dan kemampuan internal yang dimiliki perusahaan serta sejumlah peluang yang selama ini belum dimanfaatkan

⁴¹ Sondang Siagian, *Op. Cit*, h. 33.

perusahaan, misalnya akibat adanya kekurangan dalam kemampuan internal perusahaan.⁴²

1) Analisis SWOT

Analisis SWOT konsep manajemen strategis tersebut terbagi kedalam empat tahap kegiatan, dalam ajaran Islam segala sesuatu harus dilakukan secara baik dan benar, proses harus baik untuk menuju hasil yang baik. Sebuah hadits diriwayatkan “Sesungguhnya Allah sangat mencintai orang yang jika melakukan sesuatu pekerjaan, dilakukan secara tepat, rapih, terarah, jelas dan tuntas” (HR Thabrani).⁴³ Hadits yang diriwayatkan Muslim, “Allah mewajibkan kita untuk berlaku ihsan dalam segala sesuatu”. Kata ihsan bermakna melakukan sesuatu secara maksimal.⁴⁴

Adapun analisis SWOT tersebut meliputi:

- a) Kekuatan (*strength*) adalah suatu kondisi di mana internal organisasi mampu melakukan semua tugasnya secara sangat baik.
- b) Kelemahan (*weakness*) adalah kondisi di mana internal organisasi kurang mampu melaksanakan tugasnya dengan baik dikarenakan sarana dan prasarannya kurang mencukupi.
- c) Peluang (*opportunity*) adalah suatu *potensi* menguntungkan yang dapat diraih oleh organisasi yang masih belum dikuasai oleh pihak pesaing dan masih belum tersentuh oleh pihak atau lingkungan eksternal.
- d) Ancaman (*threats*) adalah suatu keadaan di mana organisasi mengalami kesulitan yang disebabkan oleh faktor lain yang tidak lain adalah lingkungan eksternal, yang jika dibiarkan maka organisasi akan mengalami kesulitan dikemudian hari.⁴⁵

Segala sesuatu yang berkaitan dengan manajemen menjadi hal yang sangat penting, bahkan hampir menjadi kebutuhan setiap orang. Berbagai kajian

⁴² Ismail Solihin, “*Manajemen strategis*”, (Bandung: Erlangga, 2012), h.163.

⁴³ Marhum Sayyid, Ahmad al Hasyimi, “*Mukhtarul Ahaadits wa aal-hukmu alMuhammadiyah*”, (Surabaya: daaran-Nasyr-Misriyyah, 2018), h. 34.

⁴⁴ Sulistyorini, *Op. Cit.*, h. 12.

⁴⁵ *Ibid*, h.17.

dilakukan dengan pokok bahasan utama yaitu manajemen. Kata manajemen juga dikaitkan dengan sesuatu yang bersifat metafisik, seperti kata-kata yang diungkapkan oleh ustadz Abdullah Gymnastiar, yaitu manajemen qalbu. Awal mula manajemen berkembang dan eksis dalam segala yang berkaitan dengan bisnis, dalam perkembangannya, manajemen dipakai dalam berbagai bidang, baik pendidikan maupun profesi lainnya, tanpa manajemen sebuah organisasi apapun bentuknya akan sulit mengalami kemajuan, hal tersebut disebabkan, karena teori manajemen mempunyai peran (*role*) atau membantu menjelaskan perilaku organisasi yang berkaitan dengan motivasi, produktivitas dan kepuasan (*satisfaction*).

Manajemen merupakan faktor yang dominan dalam memajukan organisasi, baik organisasi yang bergerak di bidang bisnis, organisasi *noble industry*, maupun organisasi pendidikan, sehingga manajemen mendapat perhatian yang semakin serius di berbagai kalangan, terutama kalangan yang ingin memajukan organisasinya ataupun para pakar, dengan kata lain dapat dikatakan bahwa maju mundurnya sebuah organisasi akan sangat ditentukan oleh baik atau buruknya manajemen yang ada di dalamnya, dalam konteks global sekarang, dimana manajemen mengalami perubahan pesat, praktek manajemenpun harus selaras dengan ideologi organisasi, tidak terkecuali pada lembaga yang dikelola orang-orang Islam harus pula beradaptasi dengan perkembangan budaya global, termasuk perkembangan ilmu manajemen pendidikan, namun tidak boleh melupakan akar ideologi yang menjadi dasar keberagamaan.

2) Analisis Strategis

Analisis strategis adalah pedoman atau aturan bagaimana memanfaatkan sumber daya yang terbatas, dengan terus menerus secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan dalam kurun waktu tertentu dengan memperhatikan faktor lingkungan internal dan eksternal.⁴⁶

Pengertian analisis strategis organisasi pada dasarnya setiap perusahaan mempunyai strategi dalam berusaha. Istilah analisis strategis dikemukakan oleh Porter, merupakan suatu pendekatan strategi perusahaan dalam rangka mengungguli pesaing dalam industri sejenis, dalam praktek, setelah perusahaan mengetahui strategi utama, untuk implementasinya akan ditindak lanjuti dengan langkah penentuan strategi yang lebih operasional.

a) Pengertian Umum

Strategi adalah proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai.

b) Pengertian Khusus

Strategi merupakan tindakan yang bersifat senantiasa meningkat (*incremental*) dan terus-menerus, serta dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan di masa depan, dengan demikian, strategi hampir selalu dimulai dari apa yang dapat terjadi dan bukan dimulai dari apa yang terjadi. Terjadinya kecepatan inovasi pasar yang baru dan perubahan pola konsumen memerlukan

⁴⁶ Akdon, *Op. Cit*, h.115.

kompetensi inti (*core competencies*). Perusahaan perlu mencari kompetensi inti di dalam bisnis yang dilakukan.

- c) Strategi umum (*generic strategy*) merupakan gagasan inti mengenai bagaimana suatu perusahaan dapat paling baik bersaing di pasar. Banyak perencana yakin bahwa strategi jangka panjang sebaiknya diturunkan dari usaha perusahaan untuk mencari keunggulan kompetitif berdasarkan salah satu dari tiga strategi umum diantaranya, (1) berjuang untuk mencapai keunggulan biaya rendah secara keseluruhan dalam industri, (2) berjuang menciptakan dan memasarkan produk-produk unik untuk beragam kelompok pelanggan melalui diferensiasi, (3) berjuang memiliki daya tarik khusus bagi satu atau lebih kelompok pelanggan atau pembeli industri dengan berfokus pada biaya atau diferensiasi.

Analisis pilihan strategi dapat dilakukan setelah mengidentifikasi lingkungan strategis, berupa analisis SWOT. Selanjutnya dilakukan penyimpulan hasil dari analisis SWOT ini berupa kesimpulan analisis faktor internal (KAFI) dan kesimpulan analisis faktor eksternal (KAFE). Melalui KAFI dan KAFE inilah, dapat dibuat matriks SWOT dalam rangka menentukan asumsi (alternatif) strategi atau lebih lanjut disebut matriks KAFI VS KAFE. Rangkaian pilihan strategi yang didapat dari matriks KAFI VS KAFE dimasukkan ke dalam sebuah matriks yang dinamakan “Matriks Penetapan Urutan Asumsi Pilihan Strategi” dengan diberi pembobotan sesuai dengan faktor keterikatan atau kedekatan dengan visi, misi, dan nilai yang diyakini organisasi.⁴⁷

⁴⁷ Sedarmayanti, *Op. Cit*, h.130.

Strategi Penceramatan Lingkungan Internal (PLI), Penceramatan Lingkungan (Eksternal) terhadap KAFI dan KAFE akan menghasilkan Faktor Kunci Keberhasilan (FKK). Secara ringkas, rangkaian tahapan proses ini dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Analisis SWOT terhadap KAFI dan KAFE untuk menghasilkan asumsi strategi.
2. Penetapan urutan asumsi strategi dan pilihan strategi dengan mengadakan pembobotan berdasar tingkat keterkaitan masing-masing asumsi strategis dengan visi, misi, dan nilai (Analisis Strategis dan Pilihan (ASAP) atau *Analysis and Choice*).
3. Hasil analisis berupa urutan asumsi pilihan strategi dan dipilih 4-7 asumsi strategi untuk ditetapkan sebagai Faktor Kunci Keberhasilan (FKK).⁴⁸

Analisis SWOT dapat membantu pengalokasian sumber daya seperti anggaran, sarana dan prasarana, sumber daya manusia, fasilitas sekolah, potensi lingkungan, dan sebagainya. Analisis SWOT dapat dilakukan dengan membuat matrik SWOT yaitu dapat dilakukan strategi SO (mengggunakan kekuatan dan memanfaatkan peluang), strategi WO (memperbaiki kelemahan dan mengambil manfaat dari peluang), strategi ST (mengggunakan kekuatan dan menghindari ancaman), strategi WT (mengatasi kelemahan dan menghindari ancaman).⁴⁹

Strategi sekolah menjelaskan metode dan pendekatan yang digunakan untuk mencapai tujuan strategisnya, langkah ini dalam proses manajemen strategis sekolah mencakup identifikasi pilihan-pilihan strategis yang mungkin dapat dilakukan untuk mencapai tujuan sekolah, evaluasi alternatif-alternatif strategis dengan menggunakan kriteria yang pasti dan pemilihan sebuah alternatif atau

⁴⁸ Akdon, *Op. Cit.*, h.125.

⁴⁹ Syaiful Sagala, *Manajemen Strategi dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2013), h. 140.

kelompok yang mungkin menjadi strategi sekolah.⁵⁰ Strategi merupakan rencana besar yang bersifat meningkat, efisien, dan produktif guna mengefektifkan tercapainya tujuan. Strategi merupakan rencana jangka panjang yang dikembangkan secara detail dalam bentuk taktik yang bersifat operasional disertai target dan langkah-langkah secara terukur.⁵¹

Strategi Pencermatan Lingkungan Internal (PLI), Pencermatan Lingkungan (Eksternal) terhadap KAFI dan KAFE akan menghasilkan Faktor Kunci Keberhasilan (FKK). Secara ringkas, rangkaian tahapan proses ini dapat disimpulkan sebagai berikut:

- a. Analisis SWOT terhadap KAFI dan KAFE untuk menghasilkan asumsi strategi.
- b. Penetapan urutan asumsi strategi dan pilihan strategi dengan mengadakan pembobotan berdasar tingkat keterkaitan masing-masing asumsi strategidengan visi, misi, dan nilai (Analisis Strategi dan Pilihan (ASAP) atau *Analysis and Choice*).
- c. Hasil analisis berupa urutan asumsi pilihan strategi dan dipilih 4-7 asumsi strategi untuk ditetapkan sebagai Faktor Kunci Keberhasilan (FKK).⁵²
- d. Faktor kunci keberhasilan adalah faktor-faktor yang sangat mempengaruhi dan berfungsi untuk lebih memfokuskan strategi organisasidalam rangka pencapaian misi dan visi secara efektif dan efisien. Liputan factor Kunci keberhasilan cukup luas dan sangat mempengaruhi tingkat keberhasilan suatu organisasi dalam melaksanakan misinya. Faktor keberhasilan sangatberpengaruh dan berfungsi untuk lebih memfokuskan strategi organisasi dalamrangka mewujudkan visi dan misi secara efektif dan efisien. FKK sangatmembantu pengembangan perencanaan strategi, agar lebih mudah dikomunikasikan dan dilaksanakan. FKK dapat dijadikan jembatan antara misi dengan tujuan organisasi.⁵³

⁵⁰ *Ibid.*, h. 137.

⁵¹ Dedi Mulyasana, "*Manajemen dan Kepemimpinan*", (Bandung: CV Diponegoro, 2018), h.125.

⁵² Akdon, *Op. Cit.*, h.185.

⁵³ *Ibid.*, h.134.

2. Perumusan Strategis (*Strategy Formulation*)

Tahapan dalam manajemen strategis yang kedua ialah perumusan strategis yang mencakup pengembangan visi dan misi, penyederhaan kurikulum sekolah, menetapkan tujuan jangka panjang, merumuskan alternatif strategi, serta memilih strategi yang akan digunakan.

Istilah perumusan mengacu pada perencanaan strategi. Langkah perencanaan strategis menurut John M. Bryson mencakup identifikasi mandat mengelola isu strategis, serta penetapan visi organisasi yang efektif dan efisien.⁵⁴ Sedangkan perumusan strategi dalam manajemen strategis mengacu pada opini Thomas L. Wheelen dan J. David Hunger meliputi visi, misi, dan tujuan strategi.⁵⁵

Perumusan strategis seperti yang dikemukakan oleh Sharplin, langkah-langkah perumusan strategis (*Strategy formulation*) yakni 1) menetapkan misi suatu organisasi yang utuh dengan melibatkan pemilik, pelanggan, dan pegawai sebagai konstituen organisasi, 2) melakukan *assessment* lingkungan eksternal organisasi dengan memperhatikan kondisi yang sedang terjadi dan kemungkinan perubahan yang akan terjadi, termasuk juga perkembangan dan kemampuan organisasi serupa, 3) menetapkan arah dan sasaran organisasi. Maksudnya, mempertegas arah dan sasaran organisasi. Arah dan sasaran hendaknya bersifat menantang dan dapat diraih.⁵⁶ Perumusan strategi kaitanya dengan penentuan sasaran hendaknya spesifik, dapat dihitung, terukur, dan sasaran yang telah

⁵⁴ John M. Bryson, *Strategic Planning For Public and Nonprofit Organizational Achievement*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar. 1999), h. 25.

⁵⁵ Hanafiah Karnita, Ahmad Sanusi, *Op. Cit.*, h.106.

⁵⁶ Muhammad Khoirul Umam, *Analisis Lingkungan Strategik dalam Corak Penyelenggaraan Pendidikan Islam*, Jurnal Al-Hikmah, Vol. 4 No. 2 (2016), h. 8.

ditetapkan maupun arah yang telah ditentukan perlu segera dipilih strategi apa yang hendak dipakai.

Perumusan strategis meliputi pengembangan visi, misi dan tujuan, visi tidak lebih dari sebuah paradigma strategis yang dijadikan sebagai visi dan ideal untuk masa depan bagi institusi dan seluruh personel yang terlibat dalam kegiatan organisasi/lembaga pendidikan. Visi yang baik diharapkan dapat menginspirasi semangat dan komitmen untuk mempersiapkan masa depan yang lebih baik, oleh karena itu, setiap lembaga pendidikan harus memiliki visi dan misi yang jelas dan terukur.⁵⁷ Misi dan visi sangat erat kaitannya dan menunjukkan arah masa kini dan masa depan. Misi adalah untuk menggambarkan rencana dalam garis besar visi yang ditetapkan oleh organisasi, dan menyajikannya secara ringkas, jelas, terukur, taktis, dan fleksibel. Setelah visi dan misi ditetapkan, keduanya harus diubah menjadi tujuan yang dapat dicapai. Tujuan biasanya dinyatakan sebagai tujuan dan keinginan.⁵⁸

Pendapat T. Hani Handoko dipadukan dengan beragam pendapat dari berbagai penulis proses strategi tersebut:

1) Penentuan misi dan tujuan.

Langkah ini mencakup pernyataan umum tentang misi organisasi, filosofi niat, dan tujuan. Menetapkan misi dan tujuan adalah tanggung jawab utama manajemen senior. Hal ini dikarenakan berhasil tidaknya rencana kerja yang direncanakan tergantung pada misi dan tujuan yang telah ditetapkan. Formula ini dipengaruhi oleh nilai yang dibawanya manajer. Nilai-nilai ini dapat mencakup masalah-masalah sosial dan etika, atau masalah-masalah umum seperti luas organisasi, macam produk atau jasa yang akan diproduksi atau cara pengoperasian organisasi.

2) Pengembangan profil organisasi.

⁵⁷ Dedi Mulyasana, *Op. Cit.*, h. 196.

⁵⁸ Edward Sallis, *Total Quality Management*, (Yogyakarta: Bumi Aksara 2006), h. 216.

Langkah ini yang mencerminkan kondisi internal dan kemampuan organisasi. Langkah ini dilakukan dengan mengidentifikasi tujuan-tujuan dan strategi-strategi yang ada sekarang (*existing*). Suatu profil organisasi adalah hasil analisa sekarang, serta memperinci kuantitas dan kualitas sumber daya-sumber daya organisasi yang tersedia. Profil organisasi menunjukkan kesuksesan organisasi diwaktu yang lalu dan kemampuannya untuk mendukung pelaksanaan kegiatan sebagai Implementasi strategi dalam pencapaian tujuan diwaktu yang akan datang.⁵⁹

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa tujuan dari perencanaan/perumusan strategi itu sendiri adalah untuk menganalisis dan menggunakan semua sumber daya yang ada untuk menciptakan peluang-peluang baru, kemudian disebut strategi yang efektif bagi perusahaan atau organisasi untuk menciptakan keunggulan bersaing, mencapai tujuan perusahaan dan menjadi efektif menegakkan kebijakan perusahaan, lebih jelas dijabarkan sebagai berikut:

a. Perencanaan Visi

Visi yang baik, beberapa indikator visi yang baik sebagai berikut:

- 1) visi yang merangsang kreativitas dan memiliki makna fisik dan mental bagi kepala sekolah, guru, administrator, dan anggota komite sekolah;
- 2) sebuah visi yang mempromosikan persatuan dan pengejaran kolektif kepala sekolah, guru, administrator, dan anggota komite sekolah untuk mencapai pertumbuhan professional;
- 3) sebuah visi yang dapat mengurangi unit egois atau egois individu menjadi pola pikir perguruan tinggi dan bekerja dengan cara yang dapat diterima oleh orang lain;

⁵⁹ T. Hani Handoko, "*Manajemen*", (Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta, 2009), h. 95.

- 4) visi ini dapat menginspirasi kesamaan dalam sikap dan karakteristik di antara kepala sekolah, guru, administrator, anggota komite sekolah, serta menghormati perbedaan ini dan menjadikan perbedaan ini sebagai potensi kemajuan kolaboratif.

Visi ini dapat menginspirasi kesamaan dalam sikap dan karakteristik di antara kepala sekolah, guru, administrator, dan anggota komite sekolah, menghormati perbedaan ini serta menjadikan perbedaan ini sebagai potensi untuk kemajuan kolaboratif:

- 1) merupakan suatu pernyataan yang bersifat umum tentang niat organisasi yang berlaku untuk kurun waktu panjang;
- 2) mencakup filsafat yang dianut dan digunakan organisasi;
- 3) secara implisit menggambarkan citra yang hendak diproyeksikan ke masyarakat luas;
- 4) merupakan pencerminan jati diri yang ingin diciptakan, ditumbuhkan, dan dipelihara;
- 5) menunjukkan produksi yang menjadi andalan;
- 6) menggambarkan dengan jelas kebutuhan apa yang diupayakan untuk memuaskan para pelanggan;
- 7) visi yang mampu merangsang seluruh anggota, dari yang hanya bekerja secara proforma ke kinerja riil yang bermaslahat, efektif, efisien, dan akuntabilitas tertentu.⁶⁰

b. Perencanaan Misi

Misi berarti pernyataan mengenai hal-hal yang harus dicapai oleh organisasi bagi pihak-pihak berkepentingan di masa datang. Misi madrasah adalah uraian yang berisi beberapa arah dalam mewujudkan visi madrasah sesuai dengan tujuan pendidikan nasional. Misi merupakan terjemahan dari visi yang berisi program-program jangka pendek, menengah, dan panjang. Misi merupakan penjabaran tujuan yang akan dicapai dalam kurun waktu tertentu, serta digunakan

⁶⁰ Aan Komariah, Cepi Triatna, *"Visionary Leadership; Menuju Sekolah Efektif"*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), h. 88.

sebagai program pokok madrasah. Komariah dan Triatna menyebutkan ciri-ciri misi sebagai berikut:

- 1) merupakan suatu pernyataan yang bersifat umum tentang niat organisasi yang berlaku untuk kurun waktu panjang;
- 2) mencakup filsafat yang dianut dan digunakan organisasi;
- 3) secara implisit menggambarkan citra yang hendak diproyeksikan ke masyarakat luas;
- 4) merupakan pencerminan jati diri yang ingin diciptakan, ditumbuhkan, dan dipelihara;
- 5) menunjukkan produksi yang menjadi andalan;
- 6) menggambarkan dengan jelas kebutuhan apa yang diupayakan untuk memuaskan para pelanggan.⁶¹

Misi madrasah berjalan dengan baik mengindikasikan kepemimpinan di sekolah berjalan dengan baik pula. Kepemimpinan yang baik tersebut mengindikasikan bahwa manajemen persekolahan telah berfungsi sebagaimana mestinya. Unsur yang paling bertanggungjawab dalam menjaga mobilitas dan kontinuitas tersebut, baik secara vertikal maupun horizontal adalah kepala madrasah. Berdasarkan hal tersebut kepala madrasah harus melaksanakan fungsinya dengan baik. Fungsi-fungsi kepala madrasah sebagai manajer adalah seperti perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan kegiatan, dan juga melakukan evaluasi.⁶²

c. Perencanaan Tujuan

Menurut Akdon, pencapaian tujuan dapat menjadi tolok ukur untuk menilai kinerja organisasi. Tujuan mempunyai kriteria sebagai berikut:

- 1) tujuan harus serasi dan mengklarifikasi misi, visi, dan nilai-nilai organisasi;
- 2) pencapaian tujuan akan dapat memenuhi atau berkontribusi memenuhi misi, program, dan sub program organisasi;

⁶¹ *Ibid.* h 87-88.

⁶² Muniarti, “*Manajemen Stratejik: Peran Kepala Sekolah Dalam Pemberdayaan*”, (Medan: Perdana Publishing, 2000), h. 158.

- 3) tujuan akan menjangkau hasil-hasil penilaian lingkungan internal/eksternal dan yang diprioritaskan, serta mungkin dikembangkan dalam merespon isu-isu strategi;
- 4) tujuan cenderung untuk secara esensial tidak berubah kecuali terjadi pergeseran lingkungan, atau dalam hal isu strategik hasil yang diinginkan telah tercapai;
- 5) tujuan biasanya secara relative berjangka panjang, yaitu sekurang kurangnya tiga tahun atau lebih. namun tetap disesuaikan dengan tingkat organisasi, kondisi, posisi, dan lokasi;
- 6) tujuan harus dapat mengatasi kesenjangan antara tingkat pelayanan saat ini dengan yang diinginkan;
- 7) tujuan menggambarkan hasil program/sub program yang diinginkan;
- 8) tujuan menggambarkan arah yang jelas dari organisasi, program dan sub program, tetapi belum menetapkan ukuran-ukuran spesifik atau strategi;
- 9) tujuan harus menantang, namun realistis dan dapat dicapai.⁶³

Merumuskan suatu strategi merupakan proses penyusunan langkah-langkah ke depan yang dimaksudkan untuk membangun visi dan misi organisasi, menetapkan tujuan strategis dan keuangan perusahaan, serta merancang strategi untuk mencapai tujuan tersebut dalam rangka menyediakan pelayanan terbaik. Untuk mendapatkan rumusan strategi yang tepat, tidak bisa dilakukan secara langsung. Sebuah lembaga harus melalui beberapa tahap agar strategi yang disusun mampu memberikan hasil maksimal. tahapan-tahapan tersebut adalah:

- 1) Mengidentifikasi lingkungan yang akan dimasuki di masa depan dan menentukan misi untuk mencapai visi yang dicita-citakan dalam lingkungan tersebut.
- 2) Melakukan analisis lingkungan internal dan eksternal untuk mengukur kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman yang akan dihadapi oleh perusahaan dalam menjalankan misinya.
- 3) Merumuskan faktor-faktor ukuran keberhasilan (*key success factors*) dari strategi-strategi yang dirancang berdasarkan analisis sebelumnya.
- 4) Menentukan tujuan dan target terukur, mengevaluasi berbagai alternatif strategi dengan mempertimbangkan sumberdaya yang dimiliki dan kondisi eksternal yang dihadapi.
- 5) Memilih strategi yang paling sesuai untuk mencapai tujuan jangka pendek dan jangka panjang.⁶⁴

⁶³ Akdon, *Op.Cit.* h.144.

⁶⁴ Sondang P. Siagian, *Op. Cit.*, h.23.

3. Implementasi Strategis (*Strategy Implementation*)

Tahap implementasi strategis (*Strategy Implementation*) menurut Syaiful Sagala adalah melakukan evaluasi strategi, dan mengontrol atau pengawasan strategi antara lain, 1) penggerakan strategis dapat didinamiskan dengan memperhatikan struktur, kebijakan, dan komitmen sumberdaya, lebih lengkapnya dalam strategi ini adalah memperhatikan penempatan dalam struktur organisasi, aplikasi motivasi menjadi menjadi kegiatan strategis, penggunaan dasar dasar kekuatan dan politik, 2) evaluasi strategis dengan penuh kedisiplinan untuk memastikan apakah implementasi sesuai dengan perencanaan yang telah disepakati. Tujuan utamanya ini adalah untuk memonitoring dan mengevaluasi perkembangan organisasi dalam mencapai tujuan atau sasaran dengan standar tertentu, 3) melakukan kontrol strategis sebagai langkah sesuai yang terkait langsung dengan evaluasi dengan maksud memberikan koreksi atau bimbingan, hasil dari koreksi itu dapat diambil kebijakan selanjutnya.⁶⁵

Implementasi strategis melibatkan alokasi sumber daya yang secukupnya (finansial, personel, waktu, dukungan teknologi), membuat rangkaian tindakan atau struktur alternatif (misalnya tim multifungsi), penugasan tanggungjawab untuk tugas spesifik atau memprosesnya untuk individu atau grup tertentu, mengorganisasi proses, mengawasi hasil, membandingkan dengan benchmark, mengevaluasi kemandirian dan efisiensi proses, mengontrol variasi, dan membuat penyesuaian proses bila dianggap perlu.⁶⁶

⁶⁵ Muhammad Khoirul Umam, *Op. Cit.*, h. 10.

⁶⁶ Taufiqurokhman, *Op. Cit.*, h. 58.

Implementasi strategis lebih mengutamakan pada pelaksanaan kegiatan program yang sudah direncanakan sebelumnya, penyusunan program adalah proses penjabaran inisiatif strategik ke dalam program. Pelaksanaan inisiatif strategik memerlukan perencanaan sistematis langkah-langkah besar yang akan ditempuh oleh organisasi dalam jangka panjang ke depan beserta perkiraan sumber daya yang diperlukan untuk dan diperoleh dan usaha menjalankan langkah-langkah tersebut. Penyusunan program dilaksanakan melalui sistem penyusunan program yang menghasilkan keluaran berupa program beserta prakiraan sumber daya yang diperlukan. Program di dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) didefinisikan sebagai rancangan mengenai asas-asas serta usaha-usaha yang akan dijalankan.⁶⁷

a. Program Jangka Pendek

Program jangka pendek biasanya program yang dapat diselesaikan dalam waktu singkat (1-3 bulan), mulai dari persiapan sampai penyelesaian. Sasaran jangka pendek atau bulanan adalah patokan jangka pendek yang harus dicapai suatu lembaga pendidikan dalam rangka mencapai sasaran jangka panjang. Sasaran jangka pendek sangat penting dalam implementasi strategi dan menjadi dasar dalam alokasi sumber daya, sedangkan sasaran jangka panjang penting dalam formulasi strategis.⁶⁸

Perencanaan jangka pendek mendorong perusahaan untuk menemukan solusi yang berkelanjutan, dan dalam kasus-kasus tertentu,

⁶⁷ Rohman Arif, *“Memahami Pendidikan dan Ilmu Pendidikan”*, (Yogyakarta: Laksbang Mediatama, 2009), h. 101.

⁶⁸ Adie Erar Yusuf, Karantiano Sadesa Putra, *“Manajemen strategisk Dalam Pengembangan Diklat”*, (Tangerang Selatan: Universitas Terbuka, 2019), h. 155.

perencanaan jangka pendek akan memungkinkan perusahaan untuk menangani perubahan drastis atau tidak diinginkan, namun solusi berkelanjutan yang diambil dari masalah jangka pendek akan membuat organisasi mencapai tujuan jangka panjang dengan mudah, dengan kata lain tujuan jangka pendek seringkali merupakan batu loncatan yang berkontribusi untuk mencapai tujuan jangka panjang.

Secara umum, dalam perencanaan jangka pendek, lembaga pendidikan berfokus pada situasi bisnis yang berlaku, terutama dalam hal masalah internal. Beberapa di antaranya mungkin termasuk kurangnya pelatihan, keluhan pelanggan, tingkat penolakan yang tinggi, perubahan manajemen yang drastis dll, dengan membuat rencana mitigasi di mana mereka dapat melihat tindakan dalam rentang waktu terbatas, namun dalam perencanaan jangka panjang, perusahaan berfokus pada masalah eksternal dan internal yang mungkin berdampak pada bisnis. Masalah-masalah eksternal ini mungkin melibatkan situasi politik yang berlaku di negara ini, perubahan ekonomi global dll, oleh karena itu, kita dapat mempertimbangkan ini juga sebagai perbedaan utama antara perencanaan jangka pendek dan perencanaan jangka panjang, selain itu tujuan jangka pendek sangat mudah, tetapi tujuan jangka panjang itu kompleks dan jauh lebih taktis.

b. Program Jangka Menengah

Program organisasi dapat dibedakan atas dua macam, yakni pertama menurut ukuran pelaksanaan dan kedua menurut bidang kerjanya. Menurut

waktu pelaksanaannya, program organisasi dapat dibedakan atas tiga kategori, yaitu program jangka panjang, jangka menengah, dan jangka pendek.

Program jangka menengah dilaksanakan antara enam bulan sampai satu tahun, program jangka menengah umumnya tidak berbeda dengan jangka panjang. Mengenai bentuk program dengan jangka waktu menengah tidak dapat ditentukan secara waktu, meskipun begitu, ada beberapa jenis kegiatan yang dapat dijalankan dengan waktu jangka menengah.

c. Program Jangka Panjang

Program jangka panjang umumnya merupakan program lembaga pendidikan yang pelaksanaannya membutuhkan waktu lebih dari 1 (satu) tahun. Program-program ini terus berlangsung dan menjadi aktiitas regular organisasi, dan dijalankan dalam waktu yang panjang. Sehingga kita tidak dapat menilai hasil kerja tersebut dalam waktu yang singkat. Contohnya program hubungan masyarakat, program peningkatan kualitas tenaga pendidik, dll. Sasaran tahunan harus dapat diukur secara kuantitatif, realistis, menantang, konsisten, dan memiliki prioritas. Manajemen strategis dalam pengembangan diklat sasaran tahunan ini harus ditetapkan pada level korporasi, divisi dan fungsional dalam suatu organisasi. Sasaran tahunan harus dinyatakan dalam aspek manajemen, produksi/program, pemasaran, keuangan/akuntansi, penelitian dan pengembangan serta sistem informasi.

Menurut bidang kerjanya, program dibagi menjadi dalam tiga kategori, yaitu program keorganisasian, program politik, dan program

propaganda, namun sekali lagi, pembagian dalam bidang kerja ini tidak berarti memisahkan antara satu kategori program dengan kategori lainnya;

- 1) Program Keorganisasian. Program keorganisasian meliputi kerja-kerja yang berhubungan dengan pengembangan struktur dan keanggotaan secara kuantitatif. Kebutuhan lainnya adalah dalam hal infrastuktur organisasi yang diperoleh dari pengalangan logistic organisasi secara profesional.
- 2) Program politik. Program politik menampilkan sikap organisasi dalam menyikapi setiap perkembangan situasi. Tujuan dari program politik adalah untuk meningkatkan kesadaran dalam berpolitik kaum buruh, sekaligus membangun kekuatan politik demokratis yang berhadapan dengan kepentingan kaum penindas.
- 3) Program teori dan propaganda. Jelas program ini dimaksudkan untuk meningkatkan kemampuan teoritis anggota serta melakukan propaganda ke dalam dan luar tentang segala hal yang berhubungan dengan organisasi. Pelaksanaan program dalam manajemen kerja membutuhkan pembagian tugas serta koordinasi antara setiap petugas atau perangkat. Untuk itu, pada tahap awal dibutuhkan pemahaman oleh setiap anggota kelompok terhadap hal-hal antara lain, 1) tugas apa saja yang harus dikerjakan, 2) bagaimana menjalankan tugas tersebut, 3) siapa saja yang akan menjadi patner kerja, 4) bentuk hubungan seperti apa yang akan dilakukan dengan partner kerja tersebut.

Struktur organisasi disesuaikan dengan kebutuhan program kerja, jadi setelah kita menetapkan sebuah program kerja, kita akan mengorganisasikan sebuah bentuk struktur yang sanggup menjalankan program tersebut, dengan tetap memperhatikan factor subjektif. Untuk program kerja jangka panjang, yang merupakan satu kesatuan kerja dalam organisasi maka stuktur yang dibutuhkan adalah sebuah struktur yang permanent, sedangkan untuk program jangka pendek dapat menggunakan struktur yang tidak permanent/sementara.

1) Struktur permanen

Struktur permanen adalah struktur yang dibentuk dalam forum tertinggi organisasi untuk menjalankan program-program yang telah ditetapkan dalam waktu jangka panjang. Struktur pemanen ini diseagamkan dari level yang paling bawah sampai tingkat yang paling atas sesuai dengan kebutuhan dan perkembangan organisasi.

2) Struktur sementara

Struktur sementara adalah struktur yang dibentuk diluar struktur permanen untuk menjalankan sebuah aktifitas program yang bersifat sementara ini dibentuk sebagai penopang struktur permanent. Meskipun berbeda dengan struktur permanen, sturktur sementara tidak berjalan sendiri, struktur sementara harus tetap berada dalam koordinasi struktur permanent. Seperti perangkat aksi, struktur panitia rapat tahunan, dll, kelengkapan dari struktur disetiap tingkatan akan sangat membantu dalam menjalankan program-program organisasi, begitu pula sebaliknya, bolongnya struktur

akan mengakibatkan ketidak seimbangan dalam menjalankan program kerja.

4. Evaluasi Strategis (*Strategy Evaluation*)

Evaluasi strategis adalah usaha-usaha untuk memonitor hasil-hasil dari perumusan (formulasi) dan penerapan (implementasi) strategis termasuk mengukur kinerja organisasi, serta mengambil langkah-langkah perbaikan jika diperlukan.⁶⁹

Tahapan ini merupakan tahapan terakhir dalam manajemen strategis. Pada tahap ini dilakukan pengukuran kinerja serta tindakan korektif dan kesesuaian atas strategi yang diimplementasikan dengan rencana. Tahapan evaluasi ini berfungsi agar pemilihan strategi dan penetapan kebijakan kedepannya dapat lebih baik dan menghindari pengulangan kesalahan yang sama, dengan strategi ini, seorang manajer dapat mengetahui berbagai macam kendala yang di hadapi saat proses implementasi strategi berjalan. Jika proses ini dilakukan secara berkala, maka implementasi strategi akan berjalan sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai. karena strategi evaluasi juga dapat meminimalisir kesalahan-kesalahan atau problematika dalam implementasi strategi yang telah diformulasikan.

Thomas L. Wheelen dan J. David Hunger menegaskan bahwa walaupun evaluasi merupakan elemen terakhir dari manajemen strategis, namun dapat menunjukkan secara tepat kelemahan-kelemahan dalam implementasi strategis sebelumnya dan mendorong proses keseluruhan untuk di mulai kembali. Agar

⁶⁹ Winardi Karshi Nisjar, "*Manajemen strategis*", (Bandung: Mandar Maju, 1997), h. 86.

evaluasi dapat berjalan dengan efektif, maka seorang manajer harus mendapatkan umpan balik yang jelas, tepat dan tidak bias dari bawahannya yang ada dalam organisasi tersebut.⁷⁰

Syaiful Sagala mengemukakan tiga macam aktivitas mendasar untuk mengevaluasi strategi yaitu a) meninjau faktor-faktor eksternal dan internal yang menjadi dasar strategi sekarang, b) mengukur prestasi, dan c) mengambil tindakan korektif.⁷¹ Menurut Akdon, Fokus utama dalam evaluasi strategis adalah pengukuran dan penciptaan mekanisme umpan balik yang efektif. Pengukuran kinerja merupakan tahap yang penting untuk melihat serta mengevaluasi capaian atau hasil pekerjaan yang telah dilakukan organisasi untuk mencapai tujuan yang menjadi sasaran pekerjaan tersebut.⁷²

Akdon memetakan evaluasi strategis menjadi tiga tahapan, tahap pertama adalah pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja meliputi, (1) kinerja kegiatan yang merupakan tingkat pencapaian target (rencana tingkat capaian) dari masing-masing kelompok indikator kinerja kegiatan, (2) tingkat pencapaian sasaran instansi pemerintah yang merupakan tingkat pencapaian target dari masing-masing indikator sasaran yang telah ditetapkan sebagaimana ditingkan dalam dokumen rencana kinerja. Tahap kedua adalah analisis dan evaluasi kinerja yang bertujuan untuk mengetahui progress realisasi kinerja yang dihasilkan, maupun kendala dan tantangan yang dihadapi dalam mencapai sasaran kinerja. Analisis dan evaluasi ini dapat digunakan untuk melihat efisiensi, efektivitas, ekonomi

⁷⁰ Thomas L. Wheelen and J. David Hunger, *Op. Cit.*, h. 158.

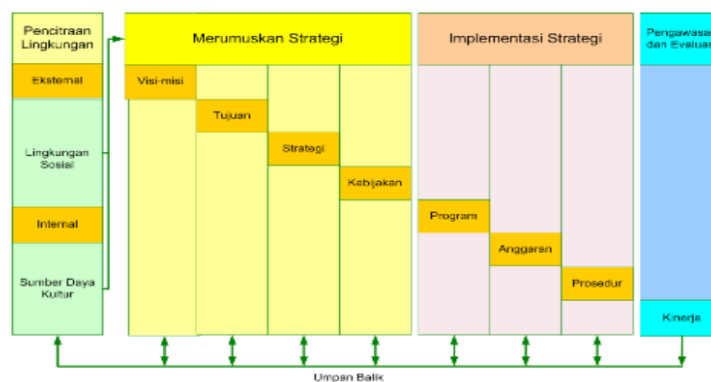
⁷¹ Ute Lies Yunus Winoto, Julian Abdillah, "Manajemen strategis Dalam Pengembangan Program Konsorsium", *Jurnal Pustaka Budaya*, Vol. 7 No. 2 (2020), h. 65, <https://doi.org/10.31849/pb.v7i2.3657>.

⁷² Akdon, *Op. Cit.*, h 84.

maupun perbedaan kinerja (*gap*). Tahap ketiga adalah pelaporan. Pelaporan adalah penyampaian perkembangan dan hasil usaha (kinerja), baik secara lisan atau tulisan maupun dengan komputer, dengan adanya pelaporan ini di harapkan akan mampu mengkomunikasikan kepada *stakeholder* sejauh mana tujuan organisasi telah dilaksanakan.⁷³

Adanya evaluasi strategis, organisasi di harapkan mampu mengevaluasi diri untuk berbenah lebih baik kedepannya. Kendala serta hambatan-hambatan yang dihadapi, kepala sekolah mampu merumuskan strategi-strategi baru untuk perbaikan kedepan. Berdasarkan beberapa teori yang telah dikemukakan, penulis simpulkan evaluasi strategis yaitu berbagai macam usaha untuk memonitor hasil-hasil dari perumusan (formulasi) dan penerapan (implementasi) strategis termasuk mengukur kinerja organisasi, menemukan kelemahan-kelemahan dalam implementasi strategis sebelumnya dan mendorong proses keseluruhan untuk di mulai kembali perbaikan jika diperlukan.

Thomas L. Wheelen dan J. David Hunger menggambarkan proses manajemen strategis berikut:



Gambar 2.1 Proses Manajemen Strategis

⁷³ *Ibid.*, h. 28.

Berdasarkan gambar di atas dapat kita simpulkan bahwa proses manajemen strategis berjalan antara satu komponen dengan komponen yang lain saling berkaitan, berawal dari pengamatan lingkungan, kemudian perumusan strategis, dilanjutkan ke implementasi strategis dan diakhiri dengan pengawasan dan evaluasi kemudian kembali lagi ke pengamatan lingkungan, begitu seterusnya proses manajemen strategis ini berjalan.

C. Kepala Madrasah

1. Definisi Kepala Madrasah

Kepala dapat diartikan sebagai pemimpin dan kepemimpinan dalam bahasa Inggris disebut *leadership* dan dalam bahasa Arab disebut *Zi'amah* atau *Imamah*, dalam terminologi yang dikemukakan oleh Marifield dan Hamzah, kepemimpinan menyangkut dalam menstimulasi, memobilisasi, mengarahkan, mengkoordinasi motif-motif dan kesetiaan orang-orang yang terlibat dalam usaha bersama.⁷⁴ Menurut Chow Ph, kepemimpinan adalah bagian penting dalam mencapai kualitas sekolah yang diinginkan. Sekolah akan maju jika mereka mempunyai kepala sekolah yang visioner, integritas tinggi dalam membawa kualitas perbaikan dan keterampilan manajerial yang baik.⁷⁵

Kepemimpinan menurut Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, menyatakan bahwa “*Leadership as the ability to influence a group toward the achievement of a vision or set of goals*”. Kepemimpinan sebagai kemampuan

⁷⁴ Siti Maemunah, *Analisis Peran Kepemimpinan*, (Semarang: Institut Agama Islam Negeri Walisongo, 2014), h. 13.

⁷⁵ Cucun Sunaengsih et al., “*Principal Leadership in the Implementation of Effective School Management*”, *Jurnal Mimbar Sekolah Dasar*, Vol. 6 No. 1 (2019), h. 79. <https://doi.org/10.17509/mimbar-sd.v6i1.15200>.

untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah prestasi dari suatu visi atau sasaran.⁷⁶

Beberapa pengertian kepemimpinan menurut Moeheriono dalam bukunya yang berjudul pengukuran kinerja berbasis kompetensi, antara lain :

- a. Menurut Georger R. Terry, pengertian kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang-orang untuk berusaha mencapai tujuan bersama.
- b. Menurut Stoner, pengertian kepemimpinan adalah suatu proses mengenai pengarahan dan usaha untuk mempengaruhi kegiatan yang berhubungan dengan anggota kelompok.
- c. Menurut Jacobs dan Jacques, kepemimpinan adalah sebuah proses memberi arti terhadap usaha kolektif, dan mengakibatkan kesediaan untuk melakukan usaha yang diinginkan untuk mencapai sasaran.⁷⁷

Pengertian kepemimpinan diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah rangkaian kegiatan penataan berupa kemampuan mempengaruhi perilaku orang lain terutama bawahanya dalam situasi tertentu agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dalam suatu organisasi, hal senada juga disampaikan Kurt Lewin dalam Baharudin dan Umiarso mendefinisikan tipe kepemimpinan otokratis sebagai pemimpin yang demikian bekerja keras, sungguh-sungguh, teliti, dan tertib. Ia bekerja menurut peraturan yang berlaku dengan ketat dan instruksiinstruksinya harus ditaati.⁷⁸

⁷⁶ Eko Purnomo, *Teori Kepemimpinan Dalam Organisasi*, ed. Sinta Puspitasari (Yogyakarta: Nusantara Bangun Jaya, 2016), h. 89.

⁷⁷ Siti Maemunah, *Op. Cit.*, h. 15.

⁷⁸ Nifsu Kurniyatillah et al, "*Kepemimpinan Otoriter dalam Manajemen Pendidikan Islam*", *Journal of Chemical Information and Modeling*, Vol. 5 No. 1 (2020), h. 74.

Selain beberapa definisi di atas, terdapat pula istilah kepemimpinan dalam terminology Islam, padanya terdapat beberapa *term* yang berkaitan dengan pemimpin atau *manager*, yakni *imam*, *khalifah*, *wali*, *ulil amri*, *rain* dan *malik*. Istilah-istilah tersebut konsep utamanya berkaitan dengan otoritas mengatur orang atau barang supaya dapat dipergunakan untuk mencapai tujuan organisasi, selanjutnya dalam Al-Qur'an istilah kepemimpinan diungkapkan dengan istilah *khalifah*. Pemakaian kata *khalifah* setelah Rasulullah Saw. Wafat menyentuh juga maksud yang terkandung dalam perkataan *amir* atau penguasa, karena itu kedua istilah ini dalam bahasa Indonesia disebut pemimpin formal, namun jika merujuk kepada firman Allah Swt terdapat pada Q.S Al-Baqarah ayat 30:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَن يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ
الْدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ

Artinya: "ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat: "Sesungguhnya aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi." mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui." (Q.S Al-Baqarah ayat 30).⁷⁹

Tafsir Ibnu Katsir dalam Q.S Al-Baqarah ayat 30 mengartikan "Hai Muhammad, ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat, dan ceritakanlah hal ini kepada kaummu", karena sesungguhnya mereka (para malaikat) bermaksud bahwa di antara jenis makhluk ini ada orang-orang yang melakukan hal tersebut, seakan-akan mereka mengetahui hal tersebut melalui ilmu

⁷⁹ Departemen Agama RI. *Op. Cit.*, h. 27.

yang khusus, atau melalui apa yang mereka pahami dari watak manusia. Karena Allah Swt. memberitahukan kepada mereka bahwa Dia akan menciptakan jenis makhluk ini dari tanah liat kering yang berasal dari lumpur hitam. Atau mereka berpemahaman bahwa yang dimaksud dengan khalifah ialah orang yang meleraikan persengketaan di antara manusia, yaitu memutuskan hukum terhadap apa yang terjadi di kalangan mereka menyangkut perkara-perkara penganiayaan, dan melarang mereka melakukan perbuatan-perbuatan yang diharamkan serta dosa-dosa.⁸⁰

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan kepemimpinan merupakan cara seorang pemimpin dalam mempengaruhi bawahan dengan karakteristik tertentu sehingga dapat mencapai tujuan yang diinginkan. Faktor keberhasilan seorang pemimpin salah satunya tergantung dengan teknik kepemimpinan yang dilakukan dalam menciptakan situasi sehingga menyebabkan orang yang dipimpinnya timbul kesadarannya untuk melaksanakan apa yang dikehendaki, dengan kata lain, efektif atau tidaknya seorang pemimpin tergantung dari bagaimana kemampuannya dalam mengelola dan menerapkan pola kepemimpinannya sesuai dengan situasi dan kondisi organisasi tersebut.

Kepala madrasah terdiri dari dua kata, kata “ kepala“ dapat diartikan sebagai ketua atau pimpinan dalam suatu organisasi atau sebuah lembaga. Sedangkan madrasah adalah sebuah lembaga yang menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran.⁸¹ Secara sederhana kepala madrasah adalah seorang guru yang

⁸⁰ Abdullah Bin Muhammad Bin Abdurrahman Bin Ishaq al Sheykh, *“Tafsir Ibnu Katsir Jilid 1*, (Jakarta: Pustaka Imam Asy-Syafi’i, 2004), h. 98.

⁸¹ Departemen Pendidikan Nasional, *“Kamus Besar Bahasa Indonesia”*, (Jakarta: Balai Pustaka, 2007), h. 109.

atas dasar kompetensinya, diangkat dan diberi tugas untuk memimpin dan mengelola madrasah” sesuai dengan Al-Qur’an Surat An-Nisa ayat 59 yang berbunyi sebagai berikut :

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِن تَنَزَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَزُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِن كُنتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا

Artinya : “Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (nya), dan ulil amri di antara kamu. Kemudian jika kamu berlainan pendapat tentang sesuatu, Maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al-Quran) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya” (Q.S Surat An-Nisa ayat 59).⁸²

Tafsir Jalalin Q.S Surat An-Nisa ayat 59, diriwayatkan dari Ibnu Abbas ra., Rasulullah saw. bersabda: “Dua kelompok manusia yang apabila keduanya baik, maka baiklah manusia, dan apabila keduanya rusak, maka rusaklah manusia, keduanya itu adalah ulama (pemimpin agama) dan umara (pemimpin negara)” (Riwayat Abu Naim). Suatu negara dikatakan mendapat anugerah dari Allah, adalah apabila pemimpinnya paham agama atau ulamanya mau memimpin negara, selanjutnya ayat ini menjelaskan tentang etika bernegara agar ketika terdapat peselisihan, maka kembalikanlah pada hukum Allah yang sesuai dengan Al-Qur’an dan hadits, akan tetapi, Al-Qur’an dan hadits juga tidak bisa dipahami mentah-mentah, untuk memahami keduanya, membutuhkan banyak ilmu, oleh karena itu untuk bisa memahami Al-Qur’an dan hadits, kita harus berkiblat pada pemahaman para ulama.⁸³

⁸² Departemen Agama RI. *Op. Cit.*, h. 72.

⁸³ Imam Jalaluddin As-Suyuti, “*Tafsir Jalalain - Jilid 1, Asbabun Nuzul Ayat Surat Al-Fatihah s.d. Al-Isra*”, (Jakarta: Sinar Baru Algensindo, 2016), h. 56.

Menurut Wahjosumidjo, kepala sekolah adalah seseorang yang menentukan titik pusat dan irama suatu sekolah. Kepala sekolah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.⁸⁴

Selanjutnya, menurut Syaiful Sagala, “Kepala sekolah adalah guru yang atas dasar kompetensinya diangkat dan diberi tugas tambahan mengelola satuan pendidikan.⁸⁵ Kepala madrasah sama halnya kepala sekolah dapat didefinisikan sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi fungsi untuk memimpin suatu madrasah yang menyelenggarakan proses belajar mengajar kepala madrasah sebagai agen perubahan mempunyai peranan aktif dalam peningkatan mutu pendidikan, sehingga harus memiliki kemampuan sebagai leader, sama halnya dengan kepemimpinan kepala madrasah yang baik adalah mampu mengelola semua sumber daya pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan baik dari sisi sarana maupun pengembangan sumber daya manusia.

Maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan kepala madrasah dapat diartikan, kemampuan yang harus dimiliki oleh seorang pimpinan disuatu lembaga pendidikan secara cepat, akurat dan tanggap dalam proses mempengaruhi, mendorong, membimbing, mengarahkan dan menggerakkan orang lain (guru, peserta didik, orang tua wali) yang ada hubungannya dengan

⁸⁴ Arghob Khofya Haqiqi, anik Muflihah, “Peran Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Manajemen Mutu Pendidikan Di Madrasah Ibtidaiyah”, Jurnal Quality, Vol. 7 No. 2 (2019), h. 48, <https://doi.org/10.21043/quality.v7i2.6039>.

⁸⁵ Roslena Septiana et al., “Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru SMP Negeri Wonosari”, Jurnal pendidikan UNS, Vol. 2 No. 1 (2013), h. 18.

pelaksanaan dan pengembangan pendidikan dan pengajaran, agar segenap kegiatan pembelajaran yang dilaksanakan secara daring dapat berjalan efektif dan efisien, yang pada gilirannya dapat mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan oleh satuan pendidikan masing-masing berdasarkan kurikulum nasional yang disederhanakan.

2. Kriteria Kepala Madrasah

Kepala madrasah merupakan pimpinan dalam salah satu bidang pendidikan yaitu di madrasah. Sebagai pemimpin, kepala madrasah harus mempunyai persyaratan yang harus dimiliki sehingga dalam membuat dan menerapkan kebijakan sesuai yang diharapkan dengan tujuan pendidikan yang ada dalam madrasah.

Menurut Sanusi kemampuan yang harus dimiliki oleh kepala madrasah antara lain :

- a. Kemampuan untuk menjalankan tanggung jawab yang diserahkan kepadanya selaku unit kehadiran murid.
- b. Kemampuan untuk menerapkan keterampilan-keterampilan konseptual, manusia, dan teknis pada kedudukan dari jenis ini.
- c. Kemampuan untuk memotivasi para bawahan untuk bekerja sama secara sukarela dalam mencapai maksud unit dan organisasi.
- d. Kemampuan untuk memahami implikasi-implikasi dari perubahan sosial, ekonomi, politik, dan educational; artinya yang mereka sumbangkan kepada unit; untuk memulai dan memimpin perubahan-perubahan yang cocok di dalam unit didasarkan atas perubahan-perubahan sosial yang luas.⁸⁶

Selain syarat seorang pemimpin yang dikemukakan di atas, Wahjosumidjo menambahkan bahwa pengangkatan dan penempatan kepala madrasah paling tidak mempertimbangkan terhadap faktor-faktor pendorong, seperti :

⁸⁶ Hanafiah Karnita, Ahmad Sanusi, *Op. Cit.*, h. 5.

- a. Kepala madrasah adalah pimpinan yang mempunyai peran yang sangat penting dalam meningkatkan mutu pendidikan sekolah.
- b. Kepala madrasah memiliki dan senantiasa meningkatkan kemampuan pengabdian, dan kreatifitas agar dapat melakukan tugas-tugas secara professional.
- c. Penetapan kepala madrasah harus didasarkan atas persyaratan, dan tata cara yang diatur dalam keputusan, melalui identifikasi, rekrutmen, seleksi dan diklat.⁸⁷

Berdasarkan peraturan Menteri Agama RI No.58 Tahun 2017 tentang Kepala Madrasah, seorang calon kepala madrasah yang ditunjuk sebagai pemimpin sebuah madrasah harus memenuhi persyaratan antara lain 1) Beragama Islam, 2) Memiliki kemampuan baca tulis Al-Qur'an, 3) Berpendidikan paling rendah sarjana atau diploma empat kependidikan atau bukan kependidikan dari perguruan tinggi yang terakreditasi, 4) Memiliki pengalaman manajerial di madrasah, 5) Memiliki sertifikat pendidik, 6) Berusia paling tinggi 55 (lima puluh lima) tahun saat diangkat, 7) Memiliki pengalaman mengajar paling singkat 9 (sembilan) tahun pada madrasah yang diselenggarakan oleh pemerintah dan 6 (enam) tahun pada madrasah yang diselenggarakan oleh masyarakat, 8) Memiliki golongan ruang paling rendah III/c bagi guru pegawai negeri sipil dan memiliki golongan ruang atau pangkat yang disetarakan dengan kepangkatan yang dikeluarkan oleh yayasan/lembaga yang berwenang dibuktikan dengan keputusan *inpassing* bagi guru bukan pegawai negeri sipil, 9) Sehat jasmani dan rohani berdasarkan surat keterangan sehat dari rumah sakit pemerintah, 10) Tidak sedang dikenakan sanksi hukuman disiplin tingkat sedang atau berat sesuai dengan peraturan perundang-undangan.⁸⁸

⁸⁷ Arghob Khofya Haqiqi, anik Muflihah, *Op. Cit.*, h. 13.

⁸⁸ Kementerian Agama RI, "Peraturan Menteri Agama No. 58 Tahun 2017 tentang Kepala Madrasah", 2017.

Sesuai dengan keterangan diatas, dalam pengangkatan dan pemilihan kepala madrasah harus memiliki standar kualifikasi akademik sesuai tingkatan madrasah yang dipimpin, dengan kualifikasi akademik artinya kepala madrasah sudah mempunyai bekal pendidikan serta kemampuan dalam memimpin, sehingga dalam implementasinya tidak mengalami hambatan-hambatan dalam mengatur madrasah tersebut.

3. Definisi Madrasah Ibtidaiyah

Sejarah dan landasan madrasah secara harfiah berasal dari bahasa Arab yang artinya sama atau setara dengan kata Indonesia "sekolah" (*school*).⁸⁹ Secara harfiah madrasah bisa diartikan dengan sekolah, karena secara teknis keduanya memiliki kesamaan, yaitu sebagai tempat berlangsungnya proses belajar-mengajar secara formal, namun demikian Karel Steenbrink membedakan madrasah dan sekolah karena keduanya mempunyai ciri khas yang berbeda. Madrasah memiliki kurikulum, metode dan cara mengajar sendiri yang berbeda dengan sekolah. Madrasah sangat menonjol nilai religiusitas masyarakatnya. Sementara sekolah merupakan lembaga pendidikan umum dengan pelajaran universal dan terpengaruh iklim pencerahan barat.⁹⁰

Madrasah dalam bentuk yang kita kenal saat ini memiliki konotasi spesifik, di mana anak memperoleh pembelajaran agama. Madrasah inilah yang tadinya disebut pendidikan keagamaan dalam bentuk belajar mengaji Al-Qur'an, kemudian ditambah dengan pelajaran ibadah praktis, terus ke pengajaran tauhid,

⁸⁹ Departemen Agama RI, *Pendidikan Islam dan Pendidikan Nasional, Paradigma Baru*, (Jakarta: Dirjen Agama Islam, 2005) h. 62.

⁹⁰ Karel A. Steenbrink, "*Pesantren, Madrasah, sekolah*", (Jakarta: LP3ES, 1991), h. 46.

hadis, tafsir, tarik Islam dan bahasa arab, kemudian masuk pula pelajaran umum dan keterampilan, dari segi jenjang pendidikan, mulanya madrasah identik dengan belajar mengaji Al-Qur'an, jenjang pengajian tingkat dasar dan pengajian kitab tingkat lanjut, kemudian berubah ke jenjang Madrasah Ibtidaiyah, Madrasah Tsanawiyah, dan Madrasah Aliyah.⁹¹

Sebagai lembaga pendidikan swadaya, madrasah menampung aspirasi sosial-budaya-agama masyarakat yang tinggal diwilayah pedesaan. Tumbuh dan berkembangnya madrasah di pedesaan itu menjadi petunjuk bahwa masyarakat Indonesia ternyata memiliki komitmen yang sangat tinggi terhadap pendidikan putra-putri mereka.⁹² Pendidikan madrasah lahir sebagai upaya untuk memenuhi kebutuhan peserta didik sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Menurut undang-undang nomor 20 tahun 2003 tentang sistem pendidikan nasional serta peraturan pemerintah sebagai pelaksanaannya, dijelaskan bahwa pendidikan madrasah khususnya Madrasah Ibtidaiyah (MI) merupakan bagian dari sistem pendidikan nasional yang mempunyai hak dan kewajiban yang sama yaitu dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, mewujudkan tujuan pendidikan nasional dengan memperhatikan tahap perkembangan siswa dan kesesuaiannya dengan lingkungan, kebutuhan pembangunan nasional, perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi serta kesenian.

Jenjang-jenjang madrasah yang dikelola oleh Kementerian Agama sangat mirip dengan sekolah-sekolah yang dikelola oleh Kementerian Pendidikan Nasional, walaupun madrasah memiliki karakteristik dan struktur seperti

⁹¹ Maksun Mukhtar, "*Sejarah Pendidikan Islam*", (Jakarta: Logos Wacana Ilmu, 2001), h. 66.

⁹² Karel A. Steenbrink, *Op.Cit.*, h. 163.

karakteristik sekolah pada umumnya, madrasah tidak disupervisi oleh Kementerian Pendidikan Nasional tetapi disupervisi oleh Departemen Agama sebagaimana ditegaskan oleh Keputusan Presiden No. 34 (1972), selanjutnya, Keputusan Presiden tersebut bersama dengan Peraturan Pelaksanaannya "Instruksi Presiden" No 15 (1974) memberikan seluruh kewenangan kepada Kementerian Pendidikan Nasional untuk penyelenggaraan pendidikan serta pelatihan di sekolah negeri maupun swasta termasuk pengembangan program-program pendidikannya.

D. Pandemi Covid 2019

1. Definisi Pandemi Covid 2019

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) daring definisi dari pandemi adalah wabah yang berjangkit serempak di mana-mana, meliputi daerah geografi yang luas.⁹³ Penyakit ini awalnya dinamakan sementara sebagai 2019 *novel coronavirus* (2019-nCoV), kemudian WHO mengumumkan nama baru pada 11 Februari 2020 yaitu *Coronavirus Disease* (COVID19) yang disebabkan oleh virus *Severe Acute Respiratory Syndrome Coronavirus-2* (SARS-CoV-2).⁹⁴

Tahun 2019, sejumlah kondisi muncul tak disangka-sangka, duka dan perjuangan silih berganti selama pandemi covid-19 sampai sekarang. Menko Kemaritiman dan Investasi Luhut Binsar Pandjaitan sempat bicara soal rencana transisi dari pandemi covid-19 ke endemi. Dia mengatakan “Indonesia belajar dari banyak negara, tapi tak mau ikut-ikutan segera mengubah pandemi covid-19

⁹³ Departemen Pendidikan Nasional, *Op. Cit.*, h. 678.

⁹⁴ Carlos Gomes, *Naming The Coronavirus Disease (COVID-19) And The Virus That Causes It World Health Organization*, Brazilian Journal Of Implantology And Health Sciences, Vol. 1 No. 1 (2020), h. 4, tersedia pada [https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/technical-guidance/naming-the-coronavirus-disease-\(covid-2019\)-and-the-virus-that-causes-it](https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/technical-guidance/naming-the-coronavirus-disease-(covid-2019)-and-the-virus-that-causes-it).

ke endemi, meski beberapa negara lain telah melakukan kebijakan untuk transisi endemi seperti Inggris, Denmark, dan Singapura, namun kita tidaklah perlu latah atau ikut-ikutan seperti negara tersebut”, kata Luhut dalam konferensi pers virtual, Senin (21/2/2022). Luhut mengatakan “Indonesia akan melakukan transisi bertahap”, menurutnya, semua kebijakan bakal dilakukan berbasis data. "kita akan melakukan transisi secara bertahap, bertingkat dan berlanjut dengan berbasiskan data indikator kesehatan, ekonomi dan sosial budaya serta terus menerapkan prinsip kehati-hatian," ucapnya.⁹⁵

2. Gejala Virus Covid-19

Gejala yang dapat ditemukan yaitu tiga gejala utama: demam, batuk kering (sebagian kecil berdahak) dan sulit bernapas atau sesak.

- a. Orang Tanpa Gejala (OTG)
 - 1) Orang yang tidak bergejala dan memiliki risiko tertular dari orang positif covid-19.
 - 2) Orang tanpa gejala merupakan kontak erat dengan kasus positif covid-19.
- b. Orang Dalam Pemantauan (ODP)
 - 1) Orang yang mengalami demam (38°C) atau riwayat demam; atau gejala gangguan sistem pernapasan seperti pilek/sakit tenggorokan/batuk dan pada 14 hari terakhir sebelum timbul gejala memiliki riwayat perjalanan atau tinggal di negara/wilayah yang melaporkan transmisi lokal;
 - 2) Orang yang mengalami gejala gangguan sistem pernapasan seperti pilek/sakit tenggorokan/batuk dan pada 14 hari terakhir sebelum timbul gejala memiliki riwayat kontak dengan kasus konfirmasi atau probabel covid-19.⁹⁶

⁹⁵ Rakhmat Hidayatullah Permana, “Awal Corona Masuk Indonesia dan Kilas Balik 2 Tahun Lalu”, Detik.News, 2022, tersedia pada https://news.detik.com/berita/d-5965789/awal-corona-masuk-indonesia-dan-kilas-balik-2-tahun-lalu?_ga=2.80180372.2094765313.1646392361-1348271534.1646392361.

⁹⁶ Bnpb, “Pedoman Penanganan Cepat Medis dan Kesehatan Masyarakat Covid-19 di Indonesia”, (2020), tersedia pada <http://www.covid19.go.id>.

c. Pasien dalam pengawasan atau kasus *suspek / possible*

- 1) Seseorang yang mengalami:
 - a) Demam ($\geq 380C$) atau riwayat demam
 - b) Batuk atau pilek atau nyeri tenggorokan
 - c) Pneumonia ringan sampai berat berdasarkan klinis dan/atau gambaran radiologis. (pada pasien immunocompromised presentasi kemungkinan atipikal) dan disertai minimal satu kondisi sebagai berikut :
 - 1) Memiliki riwayat perjalanan ke Tiongkok atau wilayah/ negara yang terjangkit dalam 14 hari sebelum timbul gejala
 - 2) Petugas kesehatan yang sakit dengan gejala sama setelah merawat pasien infeksi saluran pernapasan akut (ISPA) berat yang tidak diketahui penyebab/etiologi penyakitnya, tanpa memperhatikan riwayat bepergian atau tempat tinggal.⁹⁷
- 2) Pasien infeksi pernapasan akut dengan tingkat keparahan ringan sampai berat dan salah satu berikut dalam 14 hari sebelum onset gejala:
 - a) Kontak erat dengan pasien kasus terkonfirmasi atau probable covid-19,
 - b) Riwayat kontak dengan hewan penular (jika hewan sudah teridentifikasi),
 - c) bekerja atau mengunjungi fasilitas layanan kesehatan dengan kasus terkonfirmasi atau probable infeksi covid-19 di Tiongkok atau wilayah/negara yang terjangkit.
 - d) Memiliki riwayat perjalanan ke Wuhan dan memiliki demam (suhu $\geq 380C$) atau riwayat demam.⁹⁸

3. Pencegahan & Perlindungan Diri dari Virus Covid-19

Hampir seluruh masyarakat mengetahui bahwa belum ada obat spesifik untuk virus covid-19. Belum ada obat atau agen biologik yang terbukti efektif dan direkomendasikan untuk pencegahan dan pengobatan virus covid-19, namun sebagian kecil masyarakat mengetahui bahwa virus covid-19 bisa sembuh dengan sendirinya, usaha yang direkomendasikan dalam mencegah penyebaran infeksi ini ialah:

⁹⁷ Yuliana, "Corona virus diseases (Covid-19): Sebuah tinjauan literatur", Wellness And Healthy Magazine, Vol. 2 No. 1 (2020), h. 92, <https://doi.org/10.30604/well.95212020>.

⁹⁸ *Ibid.*

1. Pencegahan level individu

- a. Mencuci tangan lebih sering dengan sabun dan air setidaknya 20 detik atau menggunakan *hand sanitizer*, serta mandi atau mencuci muka jika memungkinkan, sesampainya rumah atau di tempat bekerja, setelah membersihkan kotoran hidung, batuk atau bersin dan ketika makan atau
- b. mengantarkan makanan.
- c. Hindari menyentuh mata, hidung, dan mulut dengan tangan yang belum dicuci
- d. Jangan berjabat tangan
- e. Hindari interaksi fisik dekat dengan orang yang memiliki gejala sakit
- f. Tutupi mulut saat batuk dan bersin dengan lengan atas dan ketiak atau dengan tisu lalu langsung buang tisu ke tempat sampah dan segera cuci tangan
- g. Segera mengganti baju/mandi sesampainya di rumah setelah berpergian
- h. Bersihkan dan berikan desinfektan secara berkala pada benda- benda yang sering disentuh dan pada permukaan rumah dan perabot (meja, kursi, dan lainlain), gagang pintu, dan lain-lain.⁹⁹

2. Pencegahan level masyarakat dengan pembatasan interaksi fisik (*Physical contact/physical distancing*)

- a. Tidak berdekatan atau berkumpul di keramaian atau tempat-tempat umum, jika terpaksa berada di tempat umum gunakanlah masker.
- b. Tidak menyelenggarakan kegiatan/pertemuan yang melibatkan banyak peserta (mass gathering).
- c. Hindari melakukan perjalanan baik ke luar kota atau luar negeri.
- d. Hindari berpergian ke tempat-tempat wisata.
- e. Mengurangi berkunjung ke rumah kerabat/teman/saudara dan mengurangi menerima kunjungan/tamu.
- f. Mengurangi frekuensi belanja dan pergi berbelanja. Saat benar-benar butuh, usahakan bukan pada jam ramai.
- g. Menerapkan Work From Home (WFH)
- h. Jaga jarak dengan orang lain minimal 1 meter (saat mengantri, duduk di bus/kereta).
- i. Untuk sementara waktu, anak sebaiknya bermain sendiri di rumah.
- j. Untuk sementara waktu, dapat melaksanakan ibadah di rumah.¹⁰⁰

Upaya pencegahan penyebaran virus dilingkungan pendidikan maka pelaksanaan pembelajaran peserta didik MIN lampung Timur selama pandemi

⁹⁹ Bnpb, *Loc. Cit.*

¹⁰⁰ *Ibid.*

dilakukan dengan dua cara (daring dan luring). Hal tersebut sesuai dengan Surat Edaran dari Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan nomor 36952/MPK.A/HK/2020, Kementerian pendidikan menghimbau untuk melakukan hal-hal sebagai berikut:

- a. Menjaga pegawai, peserta didik, guru dan dosen dengan mengikuti protokol pencegahan *covid-19* yang disampaikan di Kantor Staf Presiden.
- b. Memastikan bahwa pengendalian, kewaspadaan, dan penanganan penyebaran *covid-19* di masing-masing unit kerja telah dilaksanakan dengan baik sesuai dengan Surat Edaran Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 2 Tahun 2020 dan Nomor 3 Tahun 2020 tentang pencegahan dan penanganan *covid-19*, Tanggal 9 Maret 2020.
- c. Menunda penyelenggaraan acara yang mengundang banyak peserta atau menggantinya dengan *video conference* atau komunikasi daring lainnya.
- d. Khusus daerah yang terdampak oleh *covid-19* berlaku ketentuan sebagai berikut:
 - 1) Memberikan pembelajaran secara daring dari rumah bagi peserta didik.
 - 2) Pegawai dan guru melakukan aktivitas bekerja, mengajar atau memberi kuliah dari rumah (Bekerja Dari Rumah/ BDR) melalui *video conference*, *digital documents*, dan sarana daring lainnya. Sebagai informasi, berbagai lembaga penyedia sarana pembelajaran daring secara gratis sebagaimana tercantum dalam lampiran yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Surat Edaran tersebut.
 - 3) Pelaksanaan BDR tidak mempengaruhi tingkat kehadiran (dipandang sama seperti bekerja di kantor, sekolah atau perguruan tinggi, tidak mengurangi kinerja dan tidak mempengaruhi tunjangan kerja).
 - 4) Apabila harus datang ke kantor/ kampus/ sekolah sebaiknya tidak menggunakan sarana kendaraan umum yang bersifat massal.
- e. Pimpinan satuan kerja melakukan kerja sama dengan dinas Kesehatan setempat untuk melakukan pemeriksaan kesehatan apabila ada pegawai/mahapeserta didik/ peserta didik yang mengalami sesak nafas, demam, dan batuk.
- f. Pimpinan satuan kerja membuat pedoman pelaksanaan BDR dan pembelajaran daring disesuaikan dengan kebutuhan setempat.¹⁰¹

¹⁰¹ Faiqotul laili, "Penanaman Nilai-Nilai Pendidikan Agama Islam Pada Masa Pandemi Covid-19 Di Madrasah Ibtidaiyah", *Educare: Journal of Primary Education*, Vol. 2 No. 1 (2021), h. 7., <https://doi.org/10.35719/educare.v2i1.48>.

4. Dampak Pandemi Covid-19 bagi dunia Pendidikan

Pengelolaan pendidikan dan pembelajaran daring saat pandemi covid-19 dijadikan solusi dalam masa pandemi covid-19, tetapi pembelajaran daring tidak mudah seperti yang dibayangkan. Dampak pandemi covid-19 terhadap proses pembelajaran online di sekolah dasar berdampak terhadap siswa, orang tua dan guru itu sendiri.¹⁰² Beberapa dampak yang dirasakan murid yaitu murid belum ada budaya belajar jarak jauh karena selama sistem belajar dilaksanakan adalah melalui tatap muka, murid terbiasa berada di sekolah untuk berinteraksi dengan teman-temannya, bermain dan bercanda gurau dengan teman-temannya serta bertatap muka dengan para gurunya, dengan adanya metode pembelajaran jarak jauh membuat para murid perlu waktu untuk beradaptasi dan mereka menghadapi perubahan baru yang secara tidak langsung akan mempengaruhi daya serap belajar mereka.

Dampak terhadap orang tua yaitu kendala yang dihadapi para orang tua adalah adanya penambahan biaya pembelian kuota internet bertambah, teknologi online memerlukan koneksi jaringan ke internet dan kuota oleh karena itu tingkat penggunaan kuota internet akan bertambah dan akan menambah beban pengeluaran orang tua. Dampak yang dirasakan guru yaitu tidak semua mahir menggunakan teknologi internet atau media sosial sebagai sarana pembelajaran, beberapa guru senior belum sepenuhnya mampu menggunakan perangkat atau fasilitas untuk penunjang kegiatan pembelajaran online dan perlu pendampingan dan pelatihan terlebih dahulu, jadi dukungan dan kerjasama orang tua demi

¹⁰² Fatma Dewi, Wahyu Aji, "Dampak Covid-19 Terhadap Implementasi Pembelajaran Daring Di Sekolah Dasar", Edukatif: Jurnal Ilmiah Pendidikan Citra Bakti, Vol. 8 No. 2 (2021), h. 69, <https://doi.org/10.38048/jipcb.v8i2.342>.

keberhasilan pembelajaran sangat dibutuhkan, komunikasi guru dan sekolah dengan orang tua harus terjalin dengan lancar.

Proses pembelajaran di sekolah merupakan alat kebijakan publik terbaik sebagai upaya peningkatan pengetahuan dan skill.¹⁰³ Selain itu banyak siswa menganggap bahwa sekolah adalah kegiatan yang sangat menyenangkan, mereka bisa berinteraksi satu sama lain. Sekolah dapat meningkatkan keterampilan sosial dan kesadaran kelas sosial siswa. Sekolah secara keseluruhan adalah media interaksi antar siswa dan guru untuk meningkatkan kemampuan integensi, skill dan rasa kasih sayang diantara mereka, tetapi sekarang kegiatan yang bernama sekolah berhenti dengan tiba-tiba karena gangguan Covid-19. Sejauh mana dampaknya bagi proses belajar di sekolah? Khusus untuk Indonesia banyak bukti ketika sekolah sangat mempengaruhi produktivitas dan pertumbuhan ekonomi.¹⁰⁴

Situasi Indonesia dengan adanya pandemi covid-19 mesti segera diatasi dengan seksama. Keadaan normal saja banyak ketimpangan yang terjadi antar daerah. Kementerian Pendidikan di bawah kepemimpinan Menteri Nadiem Makarim, mendengungkan semangat peningkatan produktivitas bagi siswa untuk mengangkat peluang kerja ketika menjadi lulusan sebuah sekolah. Namun dengan hadirnya wabah covid-19 yang sangat mendadak, maka dunia pendidikan Indonesia perlu mengikuti alur yang sekiranya dapat menolong kondisi sekolah dalam keadaan darurat. Sekolah perlu memaksakan diri menggunakan media

¹⁰³ Caroline Hodges Persell, *“Educations and Inequality, The Roots and Results of Stratification in America’s Schools”*, United States of America: The Free Press, Vol. 5 No. 3 (2019), h. 94, <https://doi.org/10.31004/basicedu.v5i3.1190>.

¹⁰⁴ R. Baharin, *“Impact of Human Resource Investment on Labor Productivity in Indonesia”*, Iranian Journal of Management Studies, Vol. 4 No. 2 (2020), h. 99, <https://doi.org/10.36805/bi.v4i2.1105>.

daring, namun penggunaan teknologi bukan tidak ada masalah, banyak varian masalah yang menghambat terlaksananya efektivitas pembelajaran dengan metode daring diantaranya adalah:

- a. Keterbatasan Penguasaan Teknologi Informasi oleh Guru dan Siswa.
Kondisi guru di Indonesia tidak seluruhnya paham penggunaan teknologi, ini bisa dilihat dari guru-guru yang lahir tahun sebelum 1980-an. Kendala teknologi informasi membatasi mereka dalam menggunakan media daring. Begitu juga dengan siswa yang kondisinya hampir sama dengan guru-guru yang dimaksud dengan pemahaman penggunaan teknologi.
- b. Sarana dan prasarana yang kurang memadai.
Perangkat pendukung teknologi jelas mahal. Banyak di daerah Indonesia yang guru pun masih dalam kondisi ekonominya yang menghawatirkan. Kesejahteraan guru maupun murid yang membatasi mereka dari serba terbatas dalam menikmati sarana dan prasarana teknologi informasi yang sangat diperlukan dengan musibah Covid-19 ini.
- c. Akses internet yang terbatas
Jaringan internet yang benar-benar masih belum merata di pelosok negeri. Tidak semua lembaga pendidikan baik Sekolah dasar maupun sekolah menengah dapat menikmati internet. Jika ada pun jaringan internet kondisinya masih belum mampu mengcover media daring.
- d. Kurang siapnya penyediaan Anggaran
Biaya juga sesuatu yang menghambat karena, aspek kesejahteraan guru dan murid masih jauh dari harapan. Ketika mereka menggunakan kuota internet untuk memenuhi kebutuhan media daring, maka jelas mereka tidak sanggup membayarnya. Ada dilema dalam pemanfaatan media daring, ketika menteri pendidikan memberikan semangat produktivitas harus melaju, namun disisi lain kecakapan dan kemampuan finansial guru dan siswa belum melaju ke arah yang sama. Negara pun belum hadir secara menyeluruh dalam memfasilitasi kebutuhan biaya yang dimaksud.¹⁰⁵

5. Langkah Strategis bagi Dunia Pendidikan

Langkah strategis dan solusi bagi dunia pendidikan Indonesia dalam penanganan dampak pandemi covid-19 pada dunia pendidikan, seluruh *stakeholders* harus bahu membahu untuk meminimalisir dampak dari pandemi covid-19. Kondisi ini tidak boleh terlepas dari kebijakan pemerintah dan

¹⁰⁵ Rizqon Halal Syah Aji, “Dampak Covid-19 pada Pendidikan di Indonesia: Sekolah, Keterampilan, dan Proses Pembelajaran”, SALAM: Jurnal Sosial dan Budaya Syar-i, Vol. 7 No. 5 (2020), h. 94. <https://doi.org/10.15408/sjsbs.v7i5.15314>.

pelaksanaannya operasionalisasi di lapangan. Adapun hal-hal yang wajib dilakukan oleh semua *stakeholders* pendidikan antara lain:

1. Pemerintah
Peran pemerintah sangat penting dan fundamental. Alokasi anggaran yang sudah diputuskan oleh Instruksi Presiden Nomor 4 tahun 2020 tentang *refocussing* kegiatan, relokasi anggaran, serta pengadaan barang dan jasa dalam rangka percepatan penanganan covid-19 harus segera dilaksanakan.
2. Orang Tua
Orang tua sebagai pendidik utama di rumah tangga harus menjalankan fungsinya. Meskipun demikian tetap saja bantuan guru di sekolah perlu hadir door to door disemua peserta didik. Ini harus membuka cakrawala dan tanggungjawab orang tua bahwa pendidikan anaknya harus dikembalikan pada effort orang tua dalam mendidikan mental, sikap dan pengetahuan anak-anaknya.
3. Guru
Langkah pembelajaran daring harus seefektif mungkin. Guru bukan membebani murid dalam tugas-tugas yang dihantarkan dalam belajar di rumah. Jika perlu guru hadir secara gagasan dalam door to door peserta didik. Guru bukan hanya memposisikan sebagai pentransfer ilmu, tetapi tetap saja mengutamakan ing ngarso sung tulada, ing madya mangun karsa, tut wuri handayani.
4. Sekolah
Sekolah sebagai lembaga penyelenggara pendidikan harus bersiaga memfasilitasi perubahan apapun menyangkut pendidikan siswanya. Pendidikan tingkah laku harus menjadi pijakan kuat ditengah perkembangan teknologi dan arus percepatan informasi. Program-program pendidikan yang dilakukan sekolah harus benar-benar disampaikan kepada murid, terlebih dengan media daring tetap saja pihak sekolah harus benar-benar memperhatikan etika sebagai lembaga pendidikan. Penekanan belajar dirumah kepada murid harus benar-benar mendapat kawalan agar guru-guru yang mengajar melalui media garing tetap smooth dan cerdas dalam menyampaikan pelajaran-pelajaran yang wajib dipahami oleh murid.¹⁰⁶

D. Hasil Penelitian Terdahulu yang Relevan

Berikut ini adalah hasil-hasil penelitian terdahulu yang dipandang relevan dengan penelitian sebagai berikut :

1. Siti Khodijah dalam penelitiannya yang berjudul “Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Masa Pandemi

¹⁰⁶ *Ibid.*

covid -19” dengan menggunakan metode study literatur, hasil penelitian ini menyebutkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah memiliki peranan penting dalam meningkatkan mutu pendidikan di masa pandemi covid -19 yang telah menghambat kegiatan pembelajaran. Kepala sekolah perlu melakukan manajemen strategis sebagai upaya membentengi diri sekolah agar kegiatan pendidikan tetap dapat dilaksanakan dan mutu pendidikan dapat meningkat di masa pandemi covid-19. Kepala sekolah dalam merumuskan strategi kepemimpinan sebagai upaya meningkatkan mutu pendidikan harus melewati musyawarah atau kesepakatan bersama dengan seluruh komponen sekolah termasuk guru, siswa, serta orang tua. Musyawarah ini bertujuan agar strategi yang diputuskan dapat diterima dan dipertanggung jawabkan. Pada dasarnya prinsip sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan yaitu dengan adanya keterlibatan menyeluruh dari semua komponen sekolah serta adanya perbaikan yang berkelanjutan, maka kegiatan peningkatan mutu pendidikan harus dilakukan secara terus menerus dalam kondisi apapun. Karena mutu pendidikan merupakan harga diri dan merupakan daya tarik orang tua dalam menentukan sekolah bagi putranya.¹⁰⁷

2. Penelitian Khairuddin dengan judul “Kepemimpinan Kepala Sekolah di Tengah Pandemi covid-19”. dengan menggunakan metode kualitatif atau naturalistic dengan pendekatan studi kepustakaan, kepala sekolah dituntut kreatif dan menjadi motivator yang baik untuk merancang kurikulum dan

¹⁰⁷ Siti Khodijah, “Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di Masa Pandemi Covid-19”, Jurnal Inspirasi Manajemen Pendidikan, Vol. 9 No. 1 (2021), h. 15, tersedia pada <https://ejournal.unesa.ac.id/index.php/inspirasi-manajemen-pendidikan/article/view/38605>.

pembelajaran yang sesuai dengan kondisi darurat bencana covid-19 melalui optimalisasi pemanfaatan teknologi bagi semua pihak di sekolah dalam pelaksanaan model pembelajaran daring dengan menggunakan media seperti whatsApp, google classroom, zoom Meeting dan sebagainya sehingga tercapai siswa yang memiliki kemampuan dan tujuan pendidikan tetap tercapai.¹⁰⁸

3. Luqman Hadi, “Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Menghadapi Pandemi covid-19”, berupa langkah dalam membangun manajemen sekolah yang salah satunya tetap memasukkan unsur pembelajaran aktif di tengah pandemi covid-19, yaitu: (1) mendayagunakan seluruh komponen pendidikan dalam rangka menjamin terlaksananya pembelajaran dengan suasana yang berbeda. Merancang kurikulum dan pembelajaran yang sesuai dengan kondisi darurat bencana covid-19 ini melalui optimalisasi pemanfaatan teknologi (kelas pintar), langkah ini sangat penting mengingat bahwa kegiatan belajar mengajar akan dilakukan oleh guru dan peserta didik meskipun menggunakan metode jarak jauh (daring), (2) memberikan semangat dan apresiasi kepada guru, siswa dan orang tua. Segenap pemberian motivasi kepada para guru juga saya sampaikan agar apapun kendala dan permasalahan yang dihadapi oleh guru dapat dibicarakan dengan baik tentang pemanfaatan media daring ataupun solusi yang ingin di dapatkan. Guru mengajar online artinya membutuhkan ekstra energi untuk menyiapkan materi, dan lain-lain. Seluruh warga sekolah tentunya sangat merindukan sekolah terutama bagi siswa,

¹⁰⁸ *Khairuddin, “Kepemimpinan Kepala Sekolah ditengah Pandemi Covid-19”, Jurnal Pendidikan “EDUKASI,” Vol. 8 No. 2 (2020), h. 83.*

sekolah adalah rumah kedua bagi mereka. (3) Melakukan pelatihan daring secara singkat mengenal platform pembelajaran jarak jauh (PJJ). Tidak semua guru mampu mengoperasikan platform daring dan mempunyai sarana seperti ketersediaan kuota sepanjang waktu, disinilah peran para guru yang melek IT dan yang telah mendapatkan pelatihan pelatihan berbasis nasional dan internasional di bidang IT.¹⁰⁹

4. Muhammad Sufyan Ats-Tsauri dan Erni Munastiwi, “Strategi Kepala Madrasah dalam Menentukan Kebijakan Pembelajaran Era Covid-19 Studi Kasus Kepala Madrasah Ibtidaiyah NW Pondok Gedang”, dalam penelitiannya bahwa strategi yang dilakukan kepala madrasah dalam menerapkan pembelajaran di era pandemi yaitu (1) merancang, menentukan, menyusun, dan mengimplementasikan pembelajaran dimasa pandemi yang mempunyai kesempatan besar untuk tercapainya sebuah tujuan pembelajaran, (2) memberikan pemahaman kepada guru dan siswa mengenai mekanisme pembelajaran daring, (3) menambah kegiatan yang dapat dipraktikkan secara langsung dirumah, serta (4) melaksanakan penilaian siswa secara daring, sehingga dapat dilaksanakan seperti biasanya oleh guru di sekolah, dengan demikian kepala madrasah mengambil kebijakan pembelajaran yang dapat dilaksanakan secara daring melalui platform dan media sosial selama pandemi.¹¹⁰

¹⁰⁹ Luqman Hadi, “Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Menghadapi Pandemi Covid 19”, jurnal Study Agama Islam, Vol. 19 No. 2 (2020), h. 75.

¹¹⁰ Erni Munastiwi Muhammad Sufyan Ats-Tsauri, “Strategi Kepala Madrasah Dalam Menentukan Kebijakan Pembelajaran Era Covid 19 Studi Kasus Kepala Madrasah Ibtidaiyah NW Pondok Gedang”, Elementeris : Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar Islam, Vol. 2 No. 2 (2020), h. 55, <https://doi.org/10.33474/elementeris.v2i2.8679>.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan sebelumnya untuk menghindari terjadinya pengulangan penelitian dengan pokok permasalahan yang sama, terdapat perbedaan dengan penelitian terdahulu, penelitian ini menitik beratkan pada permasalahan tentang bagaimana manajemen strategis kepala madrasah pasca pandemi covid-19 di MIN Kabupaten Lampung Timur yang meliputi analisis/pengamatan lingkungan (*Environment Strategy*), perumusan strategi (*Strategy Formulation*), implementasi strategi (*Strategy Implementation*), evaluasi strategi (*Strategy Evaluation*), dan mendapatkan model pengembangan manajemen strategis yang dapat diterapkan pada masa pasca pandemi covid-19, pada penelitian yang sudah dilakukan terdahulu fokus kepada perumusan strategis dan perencanaan pembelajaran

Segi metode penelitian, penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, yang dilakukan di madrasah dengan rancangan penelitian multi situs pada metode komparatif konstan dan analisa induktif untuk menemukan makna dari fenomena pada latar penelitian dan dilakukannya analisa terlebih dahulu, pada penelitian terdahulu tidak ditemukannya analisis lingkungan. Penentuan informan dilakukan dengan teknik pengambilan sampel secara *purposive sampling*, *internal sampling*, *time sampling*, dan teknik bola salju (*snowball sampling*). Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah (1) wawancara mendalam, (2) observasi partisipan, dan (3) studi dokumentasi. Data yang terkumpul dari ketiga teknik tersebut dianalisis secara berulang yang didalamnya melibatkan kegiatan reduksi data, sajian data dan verifikasi/penarikan kesimpulan baik melalui analisis dalam situs maupun analisis lintas situs guna menyusun konsep temuan lapangan.

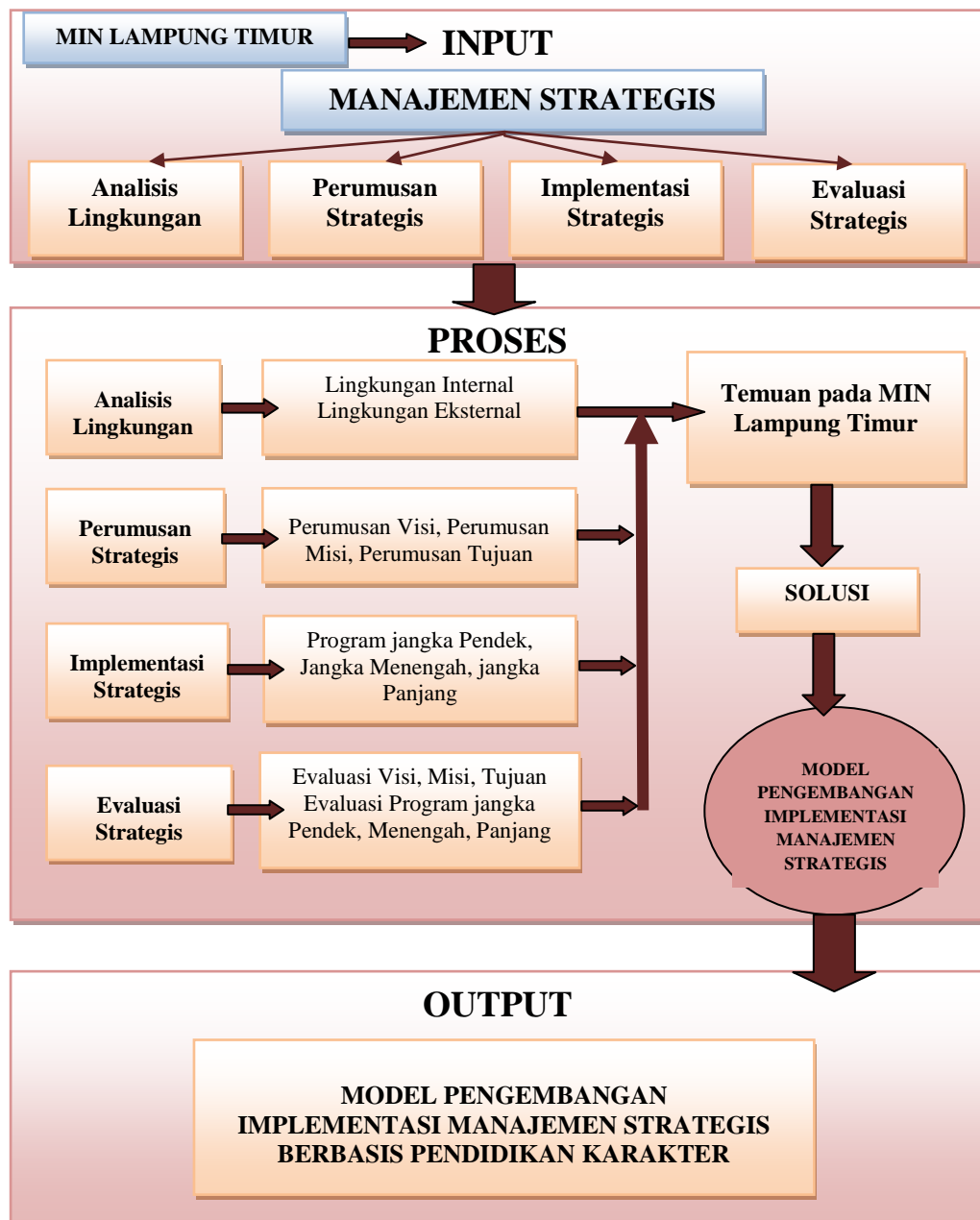
E. Kerangka Pikir

Manajemen strategis kepala madrasah merupakan faktor penting dalam meningkatkan mutu serta mengembalikan karakter pendidikan di madrasah terutama pasca pandemi covid-19, untuk pengelolaan pendidikan pasca pandemi covid-19 ini, manajemen strategis sebagai *input* utama yang memiliki kendala pada setiap tahapan antara lain, analisis lingkungan, perumusan strategis, implementasi strategis, dan evaluasi strategis, maka pada tahap proses ditemukan permasalahan utama pada setiap tahapan manajemen strategis, sehingga solusi yang tepat akan menjadi jawaban atas permasalahan tersebut, sehingga *output* yang ditawarkan selama penelitian akan sesuai dengan harapan, dan hasil akhir dari *outcome* akan menjadi memuaskan.

Menurut Thomas L. Wheelen dan J. David Hunger, tahapan dari proses manajemen strategis meliputi 4 tahapan utama, yaitu 1) analisis lingkungan (*environmental scanning*), 2) perumusan strategis (*strategy formulation*), 3) implementasi strategis (*strategy implementation*) dan 4) evaluasi (*evaluation*).¹¹¹ Manajemen strategis pendidikan Islam dilaksanakan melalui beberapa tahapan seperti yang diungkapkan oleh Shava & Heystek, yaitu perumusan strategis, perencanaan strategis, penyusunan program, dan penyusunan anggaran yang termuat dalam implementasi.¹¹² Kerangka pikir manajemen strategis kepala madrasah pasca pandemi covid-19 pada penelitian ini didasarkan dari pendapat Thomas L. Wheelen dan J. David Hunger, sebagai berikut:

¹¹¹Thomas L. Wheelen and J. David Hunger, *Op. Cit. h 31*.

¹¹² Sri Budiman, "Manajemen strategis Pendidikan Islam", *JISIP: Jurnal Ilmu Sosial dan Pendidikan*, Vol. 5 No. 3 (2021), h. 23. <https://doi.org/10.36312/jisip.v5i3.2197>.



Gambar 2.2 Skema Kerangka Pikir

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah Bin Muhammad Bin Abdurrahman Bin Ishaq al Sheykh. *Tafsir Ibnu Katsir Jilid 1*, Jakarta: Pustaka Imam Asy-Syafi'i, 2004.
- Akdon, *Strategic Manajemen for Educational Management; Manajemen strategis untuk Manajemen Pendidikan*, Bandung: ALFABETA, 2006.
- Andikasatya. *HR. Tirmidzi: 2383*, wordpress.com. 04 November 2022.
- Arif, Rohman. *Memahami Pendidikan dan Ilmu Pendidikan*, Yogyakarta: Laksbang Mediatama, 2009.
- Arikunto, Suharsimi. *Metodologi Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Jakarta: Rineka Cipta, 2006.
- Ariska, Lia, Rionga et al. *Perencanaan Pendidikan Pasca Pandemi Covid-19*, Jurnal Universitas Dharmawangsa, Vol. 1 No. 1. 2021.
- Ariyadi, Maria Ulfa. *Sosial Media Sarana Promosi pada Pedagang Pakaian di Pasar*, Jurnal Transformatif, Vol. 3 No. 1. 2019.
- Assauri, Sofyan. *Strategic Management: Sustainable Competitive Advantages*, Jakarta: Rajawali Pers, 2013.
- As-Suyuti, Imam Jalaluddin. *Tafsir Jalalain - Jilid 1, Asbabun Nuzul Ayat Surat Al-Fatihah s.d. Al-Isra*, Jakarta: Sinar Baru Algensindo, 2016.
- Baharin R. *Impact of Human Resource Investment on Labor Productivity in Indonesia*, Iranian Journal of Management Studies, Vol. 4 No. 2. 2020.
- Bank Group, World. *The COVID-19 Pandemic: Shocks to Education and Policy Responses*, worldbank.org, 28 November 2021.
- Barrett, Richard. *Vocational Business: Training, Developing and Motivating People*, New York: Business & Economics, 2003.
- Bnpb. *Pedoman Penanganan Cepat Medis dan Kesehatan Masyarakat Covid-19 di Indonesia*, 2020.
- Budiman, Sri. *Manajemen Strategik Pendidikan Islam*, JISIP (Jurnal Ilmu Sosial dan Pendidikan), Vol. 5 No. 3. 2021.

- Bryson, John M. *Strategic Planning For Public and Nonprofit Organizational Achievement*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar. 1999.
- Daft, Ricard L. *New Era of Management, Canada: South Western Cengage Learning*, 2010.
- . *The Leadership Experience*, USA South Western : The Thomson Corp, 2020.
- Darsono. Kepala MIN 2 Lampung Timur, *Wawancara*, 14 April 2022.
- David, Fred R. *Strategic Management in Concept And Cases*, Francis: Marion University Florence South Carolina, 2016.
- Dayani, Dwi et al. *Analisis Swot Sebagai Strategi Pengembangan Usaha Pada Aspek Operasional Perusahaan Pada Pt. Indo Caliplast*, Jurnal Manajemen Branchmark, Vol. 3 No. 3. 2017.
- Departemen Agama RI. *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, Jakarta: CV. Pustaka Agung Harapan, 2006.
- . *Pendidikan Islam dan Pendidikan Nasional, Paradigma Baru*, Jakarta: Dirjen Agama Islam, 2005.
- Departemen Pendidikan Nasional. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta: Balai Pustaka, 2007.
- Dewi, Fatma, Wahyu Aji. *Dampak Covid-19 Terhadap Implementasi Pembelajaran Daring Di Sekolah Dasar*, Edukatif: Jurnal Ilmiah Pendidikan Citra Bakti, Vol. 8 No. 2. 2021.
- Faliyandra, Faisal et al. *Peran Kepala Madrasah Pasca Pandemi Covid-19: Kajian Integrasi Manajemen Pendidikan dan Kecerdasan Sosial Perspektif Islam*, Jurnal Dirasah, Vol. 4 No. 2. 2021.
- Ghoffar, Muhammad Abdul. *Tafsir Ibnu Katsir*, Bogor: Pustaka Imam Asy-Syafi'i, 2004.
- Ghony, Djunaidi. *Metode Penelitian Kualitatif*, Yogyakarta: AR-Ruzz Media, 2012.
- Gomes, Carlos. *Naming The Coronavirus Disease (COVID-19) And The Virus That Causes It World Health Organization*, Brazilian Journal Of Implantology And Health Sciences, Vol. 1 No. 1. 2020.

- Habibi, Andrian. *Normal Baru Pasca Pandemi Covid-19*, Journal.Uinjkt.Ac.Id, Vol. 4 No. 1. 2020.
- Hadi, Luqman. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Menghadapi Pandemi Covid 19*, jurnal Study Agama Islam, Vol. 19 No. 2. 2020.
- Hadi, Amirul. *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: Pustaka Setia, 2017.
- Halal, Rizqon, Syah Aji. *Dampak Covid-19 pada Pendidikan di Indonesia: Sekolah, Keterampilan, dan Proses Pembelajaran*, SALAM: Jurnal Sosial dan Budaya Syar-i, Vol. 7 No. 5. 2020.
- Handoko, T. Hani. *Manajemen*, Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta, 2009.
- Hasri. *Lingkungan Dalam Perspektif Hadis*, Journal of Islamic Education Management, Vol. 2 No. 1. 2017.
- Haqiqi, Arghob Khofya. anik Muflihah. *Peran Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Manajemen Mutu Pendidikan Di Madrasah Ibtidaiyah*, Jurnal Quality, Vol. 7 No. 2. 2019.
- Hermino, Agustinus. *Asesment Kebutuhan Organisasi Persekolahan*, Jakarta: Bumi Aksara, 2006.
- Hilburg, Rachel et al. *Medical Education During the Coronavirus Disease-2019 Pandemic: Learning From a Distance*, Advances in Chronic Kidney Disease, Vol. 27 No. 5. 2020.
- Huda, Nurul. *Pendidikan Karakter Di Madrasah Tsanawiyah Hasan Jufri Bawean*, Jawa Timur: Jurnal Cendekia Studi Keislaman, Vol. 2 No. 2 2018.
- Husein, Ahmad. Kepala MIN 3 Lampung Timur, *Wawancara*, 15 April 2022.
- Karnita, Hanafiah. Ahmad Sanusi. *Strategic Management Of Professional Competency Teacher Of Produktive Courses In SMK (Descriptive Study at Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat)*, Journal of Industrial Engineering & Management Research, Vol. 2 No. 6. 2018 .
- Karweti, Engkay. *Pengaruh kemampuan manajerial kepala sekolah dan faktor yang mempengaruhi motivasi kerja terhadap kinerja guru slb di kabupaten subang*, jurnal.upi.edu, Vol. 11 No. 2. 2010.
- Kementerian Agama RI. *Peraturan Menteri Agama No. 2 Tahun 2020 tentang Penyelenggaraan Pendidikan Penguatan Karakter*, 2020.

- . *Peraturan Menteri Agama No. 58 Tahun 2017 tentang Kepala Madrasah*, 2017.
- Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. *Gerakan Penguatan Pendidikan Karakter (PPK)*, 2017.
- Khairuddin. *Kepemimpinan Kepala Sekolah ditengah Pandemi Covid-19*, Jurnal Pendidikan EDUKASI, Vol. 8 No. 2. 2020.
- Khodijah, Siti. *Strategi Kepempinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di Masa Pandemi Covid-19*, Jurnal Inspirasi Manajemen Pendidikan, Vol. 9 No. 1 2021.
- Komariah, Aan. Cepi Triatna. *Visionary Leadership; Menuju Sekolah Efektif*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2008.
- Kurniyatillah, Nifsu et al. *Kepemimpinan Otoriter dalam Manajemen Pendidikan Islam*, Journal of Chemical Information and Modeling, Vol. 5 No. 1. 2020.
- laili, Faiqotul. *Penanaman Nilai-Nilai Pendidikan Agama Islam Pada Masa Pandemi Covid-19 Di Madrasah Ibtidaiyah*, Educare: Journal of Primary Education, Vol. 2 No. 1. 2021.
- Lies, Ute, Yunus Winoto, Julian Abdillah. *Manajemen Strategis Dalam Pengembangan Program Konsorsium*, Jurnal Pustaka Budaya, Vol. 7 No. 2. 2020.
- Light, Mark. *Purpose, Strategy, Operations, and Governmance*, New Jersey: John Wiley & Sons, 2011.
- Maemunah, Siti. *Analisis Peran Kepemimpinan*, Semarang: Institut Agama Islam Negeri Walisongo, 2014.
- Milles dan Huberman. *Analisis Data Kualitatif*, Jakarta: Universitas Indonesia Press, 2013.
- Muhammad, Suwarsono. *Manajemen strategis Konsep dan Kasus*, Yogyakarta: Akademi Manajemen Perusahaan YKPN, 2004.
- Muhaimin. *Manajemen Pendidikan Islam (Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah)*, Jakarta : Kencana, 2010.
- Mukhtar, Maksun. *Sejarah Pendidikan Islam*, Jakarta: Logos Wacana Ilmu, 2001.
- Mulyadi. *Sistem Manajemen Strategis Berbasis Balanced Scorecard*, Yogyakarta: UPPAMP YKPN, 2005.

- Mulyasa. *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2011.
- . *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi dan Implementasi*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004.
- Mulyasana, Dedi. *Manajemen dan Kepemimpinan*, Bandung: CV Diponegoro, 2018.
- Munastiwi, Erni. Muhammad Sufyan Ats-Tsauri. *Strategi Kepala Madrasah Dalam Menentukan Kebijakan Pembelajaran Era Covid 19 Studi Kasus Kepala Madrasah Ibtidaiyah NW Pondok Gedang*, Elementeris: Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar Islam, Vol. 2 No. 2. 2020.
- Muniarti. *Manajemen Strategik: Peran Kepala Sekolah Dalam Pemberdayaan*, Medan: Perdana Publishing, 2000.
- Moleong, Lexy J. *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2007.
- Ma'mur, Jamal. Asmani. *Tips Praktis Membangun dan Mengelola Administrasi Sekolah*, Yogyakarta : Diva Press, 2011.
- Nisjar, Winardi Karshi. *Manajemen strategis*, Bandung: Mandar Maju, 1997.
- Nizar, Alang Khairun. *Peran Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Upaya Pemulihan Kinerja Guru Pasca Covid-19 di Madrasah Tsanawiyah*, Jurnal Edukatif: Ilmu Pendidikan, Vol. 4 No. 1. 2022.
- Pangesthi, Dwiyanu. *15 Pengertian manajemen strategis menurut para ahli, fungsi & tujuannya*, www.Brilio.net, 02 Desember 2021.
- Pearce, Robinson. *Manajemen strategis Formulasi, Implementasi dan Pengendalian*, Jakarta: Salemba Empat, 2008.
- Permana, Rakhmat Hidayatullah. *Awal Corona Masuk Indonesia dan Kilas Balik 2 Tahun Lalu*, Detik.News, 07 Maret 2022.
- Peraturan Menteri Pendidikan dan kebudayaan RI No. 20 Tahun 2018. *tentang Penguatan Pendidikan Karakter pada Satuan Pendidikan Formal*, 2018.
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 19 Tahun 2007. *Tentang Standar Pengelolaan Pendidikan Oleh Satuan Pendidikan Dasar Dan Menengah*, 2007.

- Persell, Caroline Hodges. *Educations and Inequality, The Roots and Results of Stratification in America's Schools*, United States of America: The Free Press, Vol. 5 No. 3. 2019.
- Pranita, Ellyvon. *Diumumkan Awal Maret, Ahli: Virus Corona Masuk Indonesia dari Januari*, Jakarta: kompas.com, 08 Agustus 2021.
- Purnomo, Eko. *Teori Kepemimpinan Dalam Organisasi*, Yogyakarta: Nusantara Bangun Jaya, 2016.
- Rachmat. *Manajemen Strategik*, Bandung: CV Pustaka Setia, 2014.
- Ridho, Alwafi, Subarkah. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam peningkatan Manajemen Sistem Pendidikan Di MTsN Palu Selatan*, Yogyakarta: Pps Uin Sunan Kalijaga, 2018.
- Rifai, Achmad. *Strategi Kepala Sekolah Dalam Implementasi Pendidikan Nilai Di Sekolah*, Jurnal TA'DIBUNA: Jurnal Pendidikan Agama Islam, Vol. 1 No. 1. 2018.
- Rizkiyani, Aita. Koordinator Bidang Kesiswaan MIN 2 Lampung Timur, *Wawancara*, 14 April 2022.
- Rohmaniyah, Vivid. *Konsep al-Qur'an tentang Kepemimpinan*, Universitas Muhammadiyah Surabaya, Vol. 1 No. 1. 2020.
- Rosida. Kepala MIN 1 Lampung Timur, *Wawancara*, 12 April 2022.
- Russamsi, Yunus et al. *Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Peningkatan Profesional Guru Terhadap Kinerja Guru Di Masa Pandemi Covid-19*, MANAGERE : Indonesian Journal of Educational Management, Vol. 2 No. 3. 2020.
- Rustam, Muhammad. *Akhlaq Menuntut Ilmu dalam Perspektif Islam*, Jurnal Pendidikan Islam Universitas Muhammadiyah Makasar, Vol. 1 No.1. 2017.
- Sagala, Syaiful. *Manajemen Strategi dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 2013.
- Sallis, Edward. *Total Quality Management*, Yogyakarta: Bumi Aksara. 2006.
- Sanjaya, Wina. *Pembelajaran Dalam Implementasi Kurikulum Berbasis Kompetensi*, Jakarta : Kencana, 2005.

- Sayyid, Marhum. Ahmad al Hasyimi. *Mukhtarul Ahaadits wa aal-hukmu alMuhammadiyah*, Surabaya: daaran-Nasyr-Misriyyah, 2018.
- Sedarmayanti. *Manajemen strategis*, Bandung: PT Refika Aditama, 2016.
- Septiana, Roslena et al. *Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru SMP Negeri Wonosari*, Jurnal pendidikan UNS, Vol. 2 No. 1 2013.
- Siagian, Sondang P. *Manajemen Strategik*, Jakarta: Bumi Aksara, 2012.
- Solihin, Ismail. *Manajemen strategis*, Bandung: Erlangga, 2012.
- Sugiono. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*, Bandung: Afabeta, 2015.
- Sulistiyorini. *Manajemen Pendidikan Islam*, Surabaya : eLKAF, 2006.
- Sunaengsih, Cucun et al. *Principal Leadership in the Implementation of Effective School Management*, Jurnal Mimbar Sekolah Dasar, Vol. 6 No. 1. 2019.
- Steenbrink, Karel A. *Pesantren, Madrasah, sekolah*, Jakarta: LP3ES, 1991.
- Sunaryo. Koordinator Bidang Kurikulum MIN 1 Lampung timur, *Wawancara*, 11 April 2022.
- Susantiningrum et al, *Analisis Pelaksanaan Budaya Organisasi di PMI Kota Surabaya*, Jurnal Pendidikan Administrasi Perkantoran Universitas Sebelas Maret, Vol. 2 No. 1. 2013.
- Syaikh Shafiyurahman al Mubarakfuri. *Tafsir Ibnu Katsir Jilid 2*, Jakarta: Sinar Baru Algensindo, 2005.
- Taufiqurokhman. *Manajemen Stratejik*, Jakarta Pusat: Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, 2016.
- Terry, George R. *Prinsip-prinsip Manajemen*, Jakarta: Bina Aksara, 2014.
- Umam, Muhammad Khoirul. *Analisis Lingkungan Strategik dalam Corak Penyelenggaraan Pendidikan Islam*, Jurnal Al-Hikmah, Vol. 4 No 2. 2016.
- Undang Undang Nomor 20 Tahun 2003 "tentang Sistem Pendidikan Nasional Pasal 1 Ayat 1". 2003.
- Usman, Husaini. *Manajemen Teori Praktik dan Riset Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara, 2009.

- Wagner III, John A. & John R. Hollenbeck. *Organizational Behavior: Securing Competitive Advantage, Organizational Behavior*, New York: Michigan State University, 2009.
- Wasirin. *Perencanaan Strategik Peningkatan Kapasitas Organisasi*, Lampung: UIN Raden Intan, 2020.
- Wheelen, Thomas L. and J. David Hunger. *Essential of Strategic Management*, New Jersey: Pearson Education, 2011.
- . *Strategic Management And Business Policy, Toward Global Sustainability*, New Jersey: Pearson Education, 2012.
- Widodo, Hestu. Koordinator Bidang Kurikulum MIN 3 Lampung Timur, *Wawancara*, 14 April 2022.
- Yuliana. *Corona virus diseases (Covid-19): Sebuah tinjauan literatur*, *Wellness And Healthy Magazine*, Vol. 2 No. 1. 2020.
- Yusuf, Adie Erar. Karantiano Sadesa Putra, *Manajemen strategisk Dalam Pengembangan Diklat*, Tangerang Selatan: Universitas Terbuka, 2019.
- Zebua et al. *Tafsir Ayat-Ayat Al-Quran Tentang Konsep Metode Pembelajaran (Panduan Pengembangan Metode Pembelajaran)*, 2020.

LAMPIRAN



**SURAT KEPUTUSAN DIREKTUR PROGRAM PASCASARJANA (PPs)
UIN RADEN INTAN LAMPUNG
NOMOR : 591 TAHUN 2021**

T E N T A N G
**PENGANGKATAN DAN PENUNJUKAN PROMOTOR, KOPROMOTOR I, DAN
KOPROMOTOR II DISERTASI PROGRAM STUDI
MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PADA PROGRAM DOKTOR (S3) PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN LAMPUNG
DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA**

DIREKTUR PROGRAM PASCASARJANA (PPs) UIN RADEN INTAN LAMPUNG

- Menimbang** : Bahwa untuk kelancaran dan kualitas akademik bagi mahasiswa dalam penyusunan Disertasi perlu dilakukan pengangkatan dan penunjukan Promotor, Kopromotor I dan Kopromotor II.
- Mengingat** : 1. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003, tentang Sistem Pendidikan Nasional.
2. Peraturan Pemerintah Nomor 60 tahun 1999, tentang Pendidikan Tinggi.
3. Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 22 Tahun 2017 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung.
4. Peraturan Menteri Agama RI Nomor 31 Tahun 2017, tentang Statuta UIN Raden Intan Lampung.
5. Pedoman Akademik Program Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung Tahun 2021;
- Memperhatikan** : 1. Keputusan Menteri Keuangan No. 277/KMK. 05/2010 tanggal 05 Juli 2010 tentang IAIN Raden Intan Lampung sebagai Instansi Pemerintah yang menerapkan Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (BLU (PPK-BLU)).
2. Hasil Rapat Ketua Program Studi S3 Manajemen Pendidikan Islam dengan Pimpinan Program Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung tanggal 13 Desember 2021.

M E M U T U S K A N

- Menetapkan** : SURAT KEPUTUSAN DIREKTUR PROGRAM PASCASARJANA UIN RADEN INTAN LAMPUNG TENTANG PENGANGKATAN DAN PENUNJUKAN PROMOTOR, KOPROMOTOR I, DAN KOPROMOTOR II PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM PADA PROGRAM DOKTOR (S3) PROGRAM PASCASARJANA UIN RADEN INTAN LAMPUNG.
- Pertama** : Mengangkat dan menunjuk mereka yang namanya tercantum dalam lampiran SK kolom III, IV dan V, surat Keputusan ini sebagai Promotor, Kopromotor I, dan Kopromotor II Program Studi Manajemen Pendidikan Islam pada Program Doktor (S3) Program Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung.

- Kedua : Kepada Tim Promotor diberikan tugas dan tanggungjawab untuk melaksanakan bimbingan dan konsultasi Disertasi kepada mahasiswa Program Doktor (S3) UIN Raden Intan Lampung.
- Ketiga : Kepada Tim Promotor, Kopromotor I, dan Kopromotor II Program Studi Manajemen Pendidikan Islam yang bertugas diberikan uang honorarium, sesuai ketentuan yang berlaku.
- Keempat : Surat Keputusan ini mulai berlaku terhitung sejak tanggal ditetapkan dengan ketentuan bahwa apabila dikemudian hari terdapat kekeliruan dan kesalahan akan diubah dan diperbaiki sebagaimana mestinya.

Surat Keputusan ini disampaikan kepada masing-masing yang bersangkutan untuk diketahui dan dilaksanakan sebagaimana mestinya.

DITETAPKAN DI : BANDAR LAMPUNG
PADA TANGGAL 17 DESEMBER 2021
DIREKTUR PASCASARJANA UIN
RADEN INTAN LAMPUNG.



IDHAM KHOLID

Tembusan

1. Ketua Prodi S3 Manajemen Pendidikan Islam
2. Mahasiswa Ybs.

LAMPIRAN : SURAT KEPUTUSAN DIREKTUR PROGRAM PASCA SARJANA UIN RADEN INTAN LAMPUNG
NOMOR : 591 TAHUN 2021
TANGGAL : 17 DESEMBER 2021
TENTANG : PENGANGKATAN DAN PENUNJUKAN PROMOTOR, KOPROMOTOR I, DAN KOPROMOTOR II DISERTASI PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM PADA PROGRAM DOKTOR (S3) PROGRAM PASCASARJANA UIN RADEN INTAN LAMPUNG

NAMA MAHASISWA	NPM	PROMOTOR	KOPROMOTOR I	KOPROMOTOR II
ITA EVINA	2086031008	Prof. Dr. H. HM. Juhri AM, M.Pd	Prof. Dr. H. Sulhan Syahril, M.Ag	Dr. H. Guntur Cahaya Kesuma, MA

DITETAPKAN DI
TANGGAL
DIREKTUR,

: BANDAR LAMPUNG
: 17 DESEMBER 2021



IDHAM KTIOLID



Alamat: Jl. Z.A Pagar Alam. Labuhan Ratu Bandar Lampung. Tlp. (0721) 5617070, Fax. (0721) 787392

KEMENTERIAN AGAMA
PROGRAM PASCASARJANA (PPs)
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN LAMPUNG

BERITA ACARA
UJIAN TERBUKA (PROMOSI) DISERTASI MAHASISWA
PROGRAM PASCASARJANA UIN RADEN INTAN LAMPUNG

Pada hari ini Kamis Tanggal Dua Puluh Lima Bulan Mei Tahun Dua Ribu Dua Puluh Tiga, telah dilaksanakan sidang Ujian Terbuka (Promosi) Disertasi Mahasiswa Program Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung, atas nama:

Nama Mahasiswa : Ita Evina
NPM : 2086031008
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
Judul : MANAJEMEN STRATEGIS KEPALA
MADRASAH PASCA PANDEMI COVID-19
(Studi Kasus Pada MIN Lampung Timur)
Hari dan Tanggal : Kamis, 25 Mei 2023
Waktu : 13:00-15:00 WIB
Tempat : Ruang Sidang Program Pascasarjana UIN Raden
Intan Lampung
Ketua Sidang : Prof. Wan Jamaluddin Z, M.Ag, Ph.D
Sekretaris : Dr. Afif Amrulloh, M.Pd
Penguji I : Prof. Dr. Hj. Siti Patimah, M.Pd
Penguji II : Prof. Dr. H. Juhri. AM., M.Pd
penguji III : Prof. Dr. H. Sulthan Syahril, M.A
Penguji IV : Dr. Guntur Cahaya Kesuma, M.A
Penguji V : Prof. Dr. H. Agus Pahrudin, M.Pd

Setelah diadakan pembahasan dalam sidang Ujian Terbuka (Promosi), maka Tim Penguji menyatakan bahwa disertasi yang bersangkutan **LULUS / TIDAK LULUS*** dengan predikat nilai kelulusan.....(.....)
catatan:.....

Demikian berita Acara Sidang Ujian Terbuka (Promosi) ini dibuat dan penuh rasa tanggung jawab.

Bandar Lampung, 25 Mei 2023

Ketua Sidang : Prof. Wan Jamaluddin Z, M.Ag, Ph.D. (.....)
Sekretaris : Dr. Afif Amrulloh, M.Pd (.....)
Penguji 1 : Prof. Dr. Hj. Siti Patimah, M.Pd (.....)
Penguji 2 : Prof. Dr. H. Juhri Abdul Muin, M.Pd (.....)
Penguji 3 : Prof. Dr. H. Sulthan Syahril, M.A (.....)
Penguji 4 : Dr. Guntur Cahaya Kesuma, M.A (.....)
Penguji 5 : Prof. Dr. H. Agus Pahrudin, M.Pd (.....)
Mahasiswa Nama: ITA EVINA (.....)
NPM. 2086031008 (.....)



KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN LAMPUNG
PUSAT PERPUSTAKAAN

Jl. Letkol H. Endro Suratmin, Sukarame I, Bandar Lampung 35131
Telp.(0721) 780887-74531 Fax. 780422 Website: www.radenintan.ac.id

SURAT KETERANGAN

Nomor: B- 7275 / Un.16 / P1 /KT/ II/ 2023

Assalamu'alaikum Wr.Wb.

Saya yang bertandatangan dibawah ini:

Nama : Dr. Ahmad Zarkasi, S.Ag., M.Sos. I
NIP : 197308291998031003
Jabatan : Kepala Pusat Perpustakaan UIN Raden Intan Lampung

Menerangkan bahwa **disertasi** dengan judul:

MANAJEMEN STRATEGIS KEPALA MADRASAH PASCA PANDEMI COVID-19 (Studi Kasus Pada MIN Lampung Timur)

Karya :

NAMA	NPM	PPs/PRODI
ITA EVINA	2086031008	S3/MPI

Bebas plagiasi sesuai dengan hasil pemeriksaan tingkat kemiripan sebesar 20 % dan dinyatakan **lulus** dengan bukti terlampir.

Demikian Keterangan ini kami buat, untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Wassalamu'alaikum Wr.Wb.

Bandar Lampung, 23 Februari 2022
Kepala Pusat Perpustakaan



Dr. Ahmad Zarkasi, S.Ag., M.Sos. I
NIP.197308291998031003

Ket:

1. Surat Keterangan Cek Turnitin ini Legal & Sah, dengan Stempel Asli Pusat Perpustakaan.
2. Surat Keterangan ini Dapat Digunakan Untuk Repository;
3. Cek Turnitin dilaksanakan di Prodi MPI S3 PPs UIN Raden Intan Lampung;
4. Lampirkan Surat Keterangan Lulus Turnitin & Rincian Hasil Cek Turnitin ini di Bagian Lampiran Disertasi Untuk Salah Satu Syarat Penyebaran di Pusat Perpustakaan.

ORIGINALITY REPORT

20%
SIMILARITY INDEX

20%
INTERNET SOURCES

2%
PUBLICATIONS

10%
STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1	etheses.uin-malang.ac.id Internet Source	9%
2	adon.pub Internet Source	7%
3	jurnal.staialhidayahbogor.ac.id Internet Source	1%
4	123dok.com Internet Source	1%
5	Submitted to LL DIKTI IX Turnitin Consortium Part II Student Paper	1%
6	repository.iainbengkulu.ac.id Internet Source	1%
7	repository.uinjambi.ac.id Internet Source	1%
8	repository.metrouniv.ac.id Internet Source	1%
	text-id.123dok.com Internet Source	1%

Mengetahui Ka-Prodi S3 MP
22/2/23
Prof. Dr. Agus Purnadin, M.Pd.



SURAT KETERANGAN

Nomor : 383 / Un.16/R/D/PPs/PP.009/ 03 /2023

Perpustakaan Program Pascasarja (PPs) UIN Raden Intan Lampung, menerangkan dengan sesungguhnya bahwa :

Nama : Ita Evina
NPM : 2086031008
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam (S3)

Terhitung mulai tanggal 16 Maret 2023 yang bersangkutan dinyatakan telah **BEBAS** dari pinjaman Koleksi Perpustakaan Pascasarjana (PPs) UIN Raden Intan Lampung.

Demikian surat keterangan ini dibuat dengan sebenarnya, agar dapat digunakan sebagaimana mestinya.

Bandar Lampung, 16 Maret 2023
Kasubag TU Pasca Sarjana





FARIDA RAHMAWATI, S.Ag. M.KOM.I
NIP. 197002092009122002



KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN LAMPUNG
PROGRAM PASCASARJANA (PPs)

Alamat: Jl. Z.A. Pagar Alam Jabuhah Ratu, Tlp ,(0721) 5617070 Bandar Lampung 35142

SURAT KETERANGAN SUMBANGAN BUKU

No	Judul Buku	Pengarang
1.	Manajemen Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru	Dr. Cipto Handoko, M.Pd.I. Dr. Muhammad Rudi Wijaya, M.Pd.I.
2.	Profesionalisme Guru Dalam Pendidikan	Dr. Cipto Handoko, M.Pd.I. Dr. Muhammad Rudi Wijaya, M.Pd.I.

Bandar Lampung, 16 Maret 2023

Yang Menyerahkan,

Petugas Perpustakaan PPS

Ita Evina
NPM. 2086031008



NIP: 1971702192009012003



KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN LAMPUNG
PROGRAM PASCASARJANA (PPs)

Alamat: Jl.Z.A. Pagaralam Labuhan Ratu Kedaton Bandar Lampung, Telp. 0721.5617070 (35142), Fax (0721) 787392

Nomor : B-273/Un.16/PPs/PP.00.9./22/03/2022

Lamp : ,-

Perihal : **Mohon Izin Penelitian**

Kepada Yth,

Kepala Sekolah MIN 1 Lampung Timur

Di

Provinsi Lampung

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Dalam rangka penyelesaian studi Mahasiswa Program Doktor (S3) Pascasarjana (PPs) UIN Raden Intan Lampung,

Nama : ITA EVINA

NPM : 2086031008

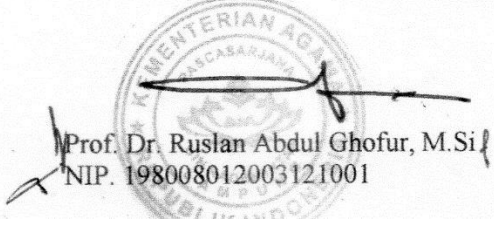
Judul Disertasi: MANAJEMEN STRATEGI KEPALA MADRASAH PASCA PANDEMI COVID-19 (Studi Kasus Pada MIN Lampung Timur)

Dengan ini kami mohon bantuan bapak/ibu untuk mempermudah dan memperlancar penelitian Mahasiswa yang bersangkutan sekaligus memberikan bantuan yang diperlukan.

Demikian atas bantuan dan kerjasamanya diucapkan terimakasih.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Bandar Lampung, 22 Maret 2022
Direktur PPs UIN Raden Intan Lampung


Prof. Dr. Ruslan Abdul Ghofur, M.Si
NIP. 198008012003121001



KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN LAMPUNG
PROGRAM PASCASARJANA (PPs)

Alamat: Jl.Z.A. Pagaralam Labuhan Ratu Kedaton Bandar Lampung, Telp. 0721.5617070 (35142), Fax (0721) 787392

Nomor : B-273/Un.16/PPs/PP.00.9./22/03/2022

Lamp : , -

Perihal : **Mohon Izin Penelitian**

Kepada Yth,

Kepala Sekolah MIN 2 Lampung Timur

Di

Provinsi Lampung

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Dalam rangka penyelesaian studi Mahasiswa Program Doktor (S3) Pascasarjana (PPs) UIN Raden Intan Lampung,

Nama : ITA EVINA

NPM : 2086031008


Judul Disertasi: MANAJEMEN STRATEGI KEPALA MADRASAH PASCA PANDEMI COVID-19 (Studi Kasus Pada MIN Lampung Timur)

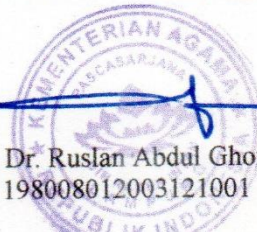
Dengan ini kami mohon bantuan bapak/ibu untuk mempermudah dan memperlancar penelitian Mahasiswa yang bersangkutan sekaligus memberikan bantuan yang diperlukan.

Demikian atas bantuan dan kerjasamanya diucapkan terimakasih.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Bandar Lampung, 22 Maret 2022
Direktur PPs UIN Raden Intan Lampung


Prof. Dr. Ruslan Abdul Ghofur, M.Si
NIP. 198008012003121001





KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN LAMPUNG
PROGRAM PASCASARJANA (PPs)

Alamat: Jl.Z.A. Pagaralam Labuhan Ratu Kedaton Bandar Lampung, Telp. 0721.5617070 (35142), Fax (0721) 787392

Nomor : B-273/Un.16/PPs/PP.00.9./22/03/2022

Lamp : ,-

Perihal : **Mohon Izin Penelitian**

Kepada Yth,

Kepala Sekolah MIN 3 Lampung Timur

Di

Provinsi Lampung

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Dalam rangka penyelesaian studi Mahasiswa Program Doktor (S3) Pascasarjana (PPs) UIN Raden Intan Lampung,

Nama : ITA EVINA

NPM : 2086031008

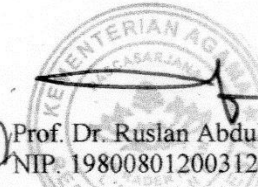
Judul Disertasi: MANAJEMEN STRATEGI KEPALA MADRASAH PASCA PANDEMI COVID-19 (Studi Kasus Pada MIN Lampung Timur)

Dengan ini kami mohon bantuan bapak/ibu untuk mempermudah dan memperlancar penelitian Mahasiswa yang bersangkutan sekaligus memberikan bantuan yang diperlukan.

Demikian atas bantuan dan kerjasamanya diucapkan terimakasih.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Bandar Lampung, 22 Maret 2022
Direktur PPs UIN Raden Intan Lampung



Prof. Dr. Ruslan Abdul Ghofur, M.Si
NIP. 198008012003121001



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN LAMPUNG TIMUR
MADRASAH IBTIDAIYAH NEGERI 1 LAMPUNG TIMUR

Jalan Nuri Desa Adirejo Pekalongan Lampung Timur 34391

Email: min_adyrejo@yahoo.co.id Fanspage Facebook : MIN 1 Lampung Timur

Akreditasi : B NPSN : 60705756 NSM : 111118070001

SURAT KETERANGAN

Nomor : B.06/Mi.08.05/Kp.07.1/09/2022
Lamp : -
Perihal : **Balasan Permohonan Izin Penelitian**

Sehubungan dengan surat dari Pps Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung, Nomor: B-273/Un.16/Pps/PP.00.9./22/03/2022 pada tanggal 22 Maret 2022, maka Kepala MIN 1 Lampung Timur dengan ini menerangkan mahasiswa dibawah ini:

Nama : ITA EVINA
NIM : 2086031008
Jenjang : S3 / Doktor

Benar telah mengadakan penelitian di MIN 1 Lampung Timur, guna melengkapi data pada penyusunan Disertasi yang berjudul : “MANAJEMEN STRATEGI KEPALA MADARASAH PASCA PANDEMI COVID-19 (Study Kasus Pada MIN Lampung Timur)”

Demikian surat Keterangan ini dibuat untuk dipergunakan seperlunya.

Ditetapkan di : Adirejo
Pada Tanggal : 01 September 2022

Kepala MIN 1 Lampung Timur


Hi. ROSIDA S.S.Pd.I
NIP. 197108092007012007





KEMENTERIAN AGAMA
MADRASAH IBTIDAIYAH NEGERI 2 LAMPUNG TIMUR
KECAMATAN SUKADANA KABUPATEN LAMPUNG TIMUR



Alamat : Jl. Way Penggadungan Sidomulyo Pasar Sukadana Kec. Sukadana Kab. Lampung Timur

SURAT KETERANGAN

Nomor : **B-85/Mi.08.02/Kp.07/08/2022**
Lamp : -
Perihal : **Balasan Permohonan Izin Penelitian**

Sehubungan dengan surat dari Pps Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung, Nomor: B-273/Un.16/Pps/PP.00.9./22/03/2022 pada tanggal 22 Maret 2022, maka Kepala MIN 2 Lampung Timur dengan ini menerangkan mahasiswa dibawah ini:


Nama : ITA EVINA
NIM : 2086031008
Jenjang : S3 / Doktor

Benar telah mengadakan penelitian di MIN 2 Lampung Timur, guna melengkapi data pada penyusunan Disertasi yang berjudul : “MANAJEMEN STRATEGI KEPALA MADARASAH PASCA PANDEMI COVID-19 (Study Kasus Pada MIN 2 Lampung Timur)”

Demikian surat Keterangan ini dibuat untuk dipergunakan seperlunya.

Ditetapkan di : Sukadana
Pada Tanggal : 25 Agustus 2022

Kepala MIN 2 Lampung Timur


DARSONO, M.Pd.I
NIP.19831218 200901 1 010



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN LAMPUNG TIMUR
MADRASAH IBTIDAIYAH NEGERI 3 LAMPUNG TIMUR
Alamat : Jl. Tuan Raden Gunung Terang Kecamatan Labuhan Ratu Kab. Lampung Timur

SURAT KETERANGAN

Nomor : B- 38 /Mi.08.03/KP.07.1/08/2022
Lamp : -
Perihal : **Balasan Permohonan Izin Penelitian**


Sehubungan dengan surat dari Pps Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung, Nomor: B-273/Un.16/Pps/PP.00.9./22/03/2022 pada tanggal 22 Maret 2022, maka Kepala MIN 3 Lampung Timur dengan ini menerangkan mahasiswa dibawah ini:

Nama : ITA EVINA
NIM : 2086031008
Jenjang : S3 / Doktor

Benar telah mengadakan penelitian di MIN 1 Lampung Timur, guna melengkapi data pada penyusunan Disertasi yang berjudul : "MANAJEMEN STRATEGI KEPALA MADARASAH PASCA PANDEMI COVID-19 (Study Kasus Pada MIN 3 Lampung Timur

Demikian surat Keterangan ini dibuat untuk dipergunakan seperlunya.

Ditetapkan di : Labuhan Ratu
Pada Tanggal : 26 Agustus 2022

Kepala MIN 3 Lampung Timur

AHMAD HUSIN, S.Pd
NIP. 197604232003121005



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN LAMPUNG TIMUR
MADRASAH IBTIDAIYAH NEGERI 1 LAMPUNG TIMUR**

Jalan Nuri Desa Adirejo Pekalongan Lampung Timur 34391

Email: min_adyrejo@yahoo.co.id Fanspage Facebook : MIN 1 Lampung Timur

Akreditasi : B NPSN : 60705756 NSM : 111118070001

SURAT KETERANGAN

Nomor : B. 108/ Mi.08.05/Kp.07.1/09/ 2022
Lamp : -
Perihal : **Balasan Penerimaan Izin Penelitian**

Sehubungan dengan surat dari Pps Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung, Nomor: B-273/Un.16/Pps/PP.00.9./22/03/2022 pada tanggal 22 Maret 2022, maka Kepala MIN 1 Lampung Timur dengan ini menerangkan mahasiswa dibawah ini:

Nama : ITA EVINA
NIM : 2086031008
Jenjang : S3 / Doktor

Nama tersebut diatas diterima untuk dapat melaksanakan penelitian di MIN 1 Lampung Timur, guna melengkapi data pada penyusunan Disertasi yang berjudul : “MANAJEMEN STRATEGI KEPALA MADARASAH PASCA PANDEMI COVID-19 (Study Kasus Pada MIN Lampung)”

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dipergunakan seperlunya.

Ditetapkan di : Adirejo
Pada Tanggal : 01 September 2022

Kepala MIN 1 Lampung Timur


Hj. ROSIDA S.S.Pd.I

NIP. 197108092007012007





KEMENTERIAN AGAMA
MADRASAH IBTIDAIYAH NEGERI 2 LAMPUNG TIMUR
KECAMATAN SUKADANA KABUPATEN LAMPUNG TIMUR



Alamat : Jl. Way Penggadungan Sidomulyo Pasar Sukadana Kec. Sukadana Kab. Lampung Timur

SURAT KETERANGAN

Nomor : B.85/ Mi.08.02/Kp.07/08/ 2022
Lamp : -
Perihal : **Balasan Penerimaan Izin Penelitian**

Sehubungan dengan surat dari Pps Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung, Nomor: B-273/Un.16/Pps/PP.00.9./22/03/2022 pada tanggal 22 Maret 2022, maka Kepala MIN 2 Lampung Timur dengan ini menerangkan mahasiswa dibawah ini:

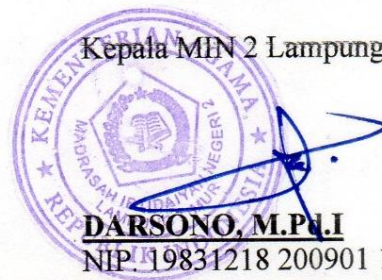
Nama : ITA EVINA
NIM : 2086031008
Jenjang : S3 / Doktor

Nama tersebut diatas diterima untuk dapat melaksanakan penelitian di MIN 2 Lampung Timur, guna melengkapi data pada penyusunan Disertasi yang berjudul : “MANAJEMEN STRATEGI KEPALA MADARASAH PASCA PANDEMI COVID-19 (Study Kasus Pada MIN Lampung Timur)”

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dipergunakan seperlunya.

Ditetapkan di : Sukadana
Pada Tanggal : 25 Agustus 2022

Kepala MIN 2 Lampung Timur


DARSONO, M.Pd.I
NIP. 19831218 200901 1 010



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN LAMPUNG TIMUR
MADRASAH IBTIDAIYAH NEGERI 3 LAMPUNG TIMUR
Alamat : Jl. Tuan Raden Gunung Terang Kecamatan Labuhan Ratu Kab. Lampung Timur

SURAT KETERANGAN

Nomor : B.38/ Mi.08.03/Kp.07.1/08/ 2022
Lamp : -
Perihal : **Balasan Penerimaan Izin Penelitian**

Sehubungan dengan surat dari Pps Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung, Nomor: B-273/Un.16/Pps/PP.00.9./22/03/2022 pada tanggal 22 Maret 2022, maka Kepala MIN 3 Lampung Timur dengan ini menerangkan mahasiswa dibawah ini:

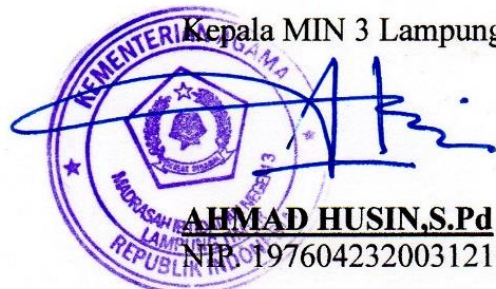
Nama : ITA EVINA
NIM : 2086031008
Jenjang : S3 / Doktor

Nama tersebut diatas diterima untuk dapat melaksanakan penelitian di MIN 3 Lampung Timur, guna melengkapi data pada penyusunan Disertasi yang berjudul : “MANAJEMEN STRATEGI KEPALA MADARASAH PASCA PANDEMI COVID-19 (Study Kasus Pada MIN Lampung Timur)”

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dipergunakan seperlunya.

Ditetapkan di : Labuhan Ratu
Pada Tanggal : 26 Agustus 2022

Kepala MIN 3 Lampung Timur


AHMAD HUSIN, S.Pd
NIP. 197604232003121005

OBSERVASI PENELITIAN

A. IDENTITAS PENELITI

Judul Penelitian : Manajemen Strategi Kepala Madrasah Pasca Pandemi Covid-19 (Study Kasus pada MIN Lampung Timur)

Lokasi Penelitian : MIN 1 Lampung Timur, Lampung, Indonesia.

Peneliti : Ita Evina.

Promotor : Prof. Dr. H. Juhri Abdul Mu'in, M.Pd.

Co-Promotor 1 : Prof. Dr.H. Sulthan Syahril., M.Ag

Co-Promotor 2 : Dr. H. Guntur Cahaya Kesuma., M.A

B. IDENTITAS NARASUMBER

1. Nama : Rosida S.Pd.I.

2. Jabatan : Kepala MIN 1 lampung Timur

3. Alamat : Pekalongan, Lampung Timur

Lembar Observasi Manajemen Strategi Kepala Madrasah

No	Hal yang diobservasi	Kondisi		Keterangan
		ya	Tidak	
1.	Apakah menerapkan analisis strategi?			
2.	Apakah menerapkan perumusan strategi?			
3.	Apakah menerapkan implementasi strategi?			
4.	Apakah menerapkan evaluasi strategi?			

Lembar Wawancara Manajemen Strategi Kepala Madrasah

Sub Fokus Penelitian	Indikator	Petikan Wawancara	Informan
Analisis strategi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Analisis Lingkungan Internal 2. Analisis Lingkungan Eksternal 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kapan melaksanakan Analisis Lingkungan Internal (berupa kekuatan dan kelemahan) 2. Kapan melaksanakan Analisis Lingkungan Eksternal (berupa peluang dan ancaman) 	Kepala Madrasah, Guru
Perumusan strategi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perumusan Visi 2. Perumusan Misi 3. Perumusan Tujuan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bagaimanakah penyusunan visi madrasah? 2. Bagaimanakah penyusunan Misi madrasah? 3. Bagaimanakah penyusunan Tujuan madrasah? 	Kepala Madrasah, Guru
Implementasi strategi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Program Jangka pendek 2. Program Jangka menengah 3. Program Jangka Panjang 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bagaimanakah pelaksanaan Program Jangka pendek madrasah? 2. Bagaimanakah pelaksanaan Program Jangka Menengah madrasah? 3. Bagaimanakah pelaksanaan Program Jangka Panjang madrasah? 	Kepala Madrasah, Guru
Evaluasi strategi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Evaluasi Visi, Misi, dan tujuan 2. Evaluasi Program Jangka Pendek, Menengah, Panjang 3. Tindak lanjut 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apakah dilakukan Evaluasi Visi, Misi dan Tujuan Madrasah? 2. Apakah dilakukan Evaluasi Program Jangka Pendek, Menengah, Panjang 3. Apakah dilakukan Tindak lanjut dari pelaksanaan program? 	Kepala Madrasah, Guru

Kisi-Kisi Instrumen Manajemen Strategi Kepala Madrasah

No	Variabel	Indikator	No. Item	Keterangan
1	Manajemen Strategi Kepala Madrasah	Analisis Strategi	1,2	Observasi Wawancara
		Perumusan Strategi	3,4,5	Observasi Wawancara
		Implementasi Strategi	6,7,8	Observasi Wawancara
		Evaluasi Strategi	9,10,11	Observasi Wawancara
Total Item			11	

Bandar Lampung, 24 Januari 2022

Peneliti,



FIA EVINA

Npm. 2086031008

PEDOMAN WAWANCARA LAPORAN PENELITIAN

A. IDENTITAS PENELITI

Judul Penelitian : Manajemen Strategi Kepala Madrasah Pasca Pandemi
Covid-19 (Study Kasus pada MIN Lampung Timur)

Lokasi Penelitian : MIN 1 Lampung Timur, Lampung, Indonesia.

Peneliti : Ita Evina.

Promotor : Prof. Dr. H. Juhri Abdul Mu'in, M.Pd.

Co-Promotor 1 : Prof. Dr.H. Sulthan Syahril., M.Ag

Co-Promotor 2 : Dr. H. Guntur Cahaya Kesuma., M.A

B. IDENTITAS NARASUMBER

1. Nama : Darsono, M.Pd.I.

2. Jabatan : Kepala MIN 2 lampung Timur

3. Alamat : Sukadana, Lampung Timur

Lembar Observasi Manajemen Strategi Kepala Madrasah

No	Hal yang diobservasi	Kondisi		Keterangan
		ya	Tidak	
1.	Apakah menerapkan analisis strategi?			
2.	Apakah menerapkan perumusan strategi?			
3.	Apakah menerapkan implementasi strategi?			
4.	Apakah menerapkan evaluasi strategi?			

Lembar Wawancara Manajemen Strategi Kepala Madrasah

Sub Fokus Penelitian	Indikator	Petikan Wawancara	Informan
Analisis strategi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Analisis Lingkungan Internal 2. Analisis Lingkungan Internal 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kapan melaksanakan Analisis Lingkungan Internal (berupa kekuatan dan kelemahan) 2. Kapan melaksanakan Analisis Lingkungan Eksternal (berupa peluang dan ancaman) 	Kepala Madrasah, Guru
Perumusan strategi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perumusan Visi 2. Perumusan Misi 3. Perumusan Tujuan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bagaimanakah penyusunan visi madrasah? 2. Bagaimanakah penyusunan Misi madrasah? 3. Bagaimanakah penyusunan Tujuan madrasah? 	Kepala Madrasah, Guru
Implementasi strategi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Program Jangka pendek 2. Program Jangka menengah 3. Program Jangka Panjang 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bagaimanakah pelaksanaan Program Jangka pendek madrasah? 2. Bagaimanakah pelaksanaan Program Jangka Menengah madrasah? 3. Bagaimanakah pelaksanaan Program Jangka Panjang madrasah? 	Kepala Madrasah, Guru
Evaluasi strategi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Evaluasi Visi, Misi, dan tujuan 2. Evaluasi Program Jangka Pendek, Menengah, Panjang 3. Tindak lanjut 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apakah dilakukan Evaluasi Visi, Misi dan Tujuan Madrasah? 2. Apakah dilakukan Evaluasi Program Jangka Pendek, Menengah, Panjang 3. Apakah dilakukan Tindak lanjut dari pelaksanaan program? 	Kepala Madrasah, Guru

Kisi-Kisi Instrumen Manajemen Strategi Kepala Madrasah

No	Variabel	Indikator	No. Item	Keterangan
1	Manajemen Strategi Kepala Madrasah	Analisis Strategi	1,2	Observasi Wawancara
		Perumusan Strategi	3,4,5	Observasi Wawancara
		Implementasi Strategi	6,7,8	Observasi Wawancara
		Evaluasi Strategi	9,10,11	Observasi Wawancara
Total Item			11	

Bandar Lampung, 25 Januari 2022

Peneliti,



ITA EVINA

Npm. 2086031008

PEDOMAN WAWANCARA LAPORAN PENELITIAN

A. IDENTITAS PENELITI

Judul Penelitian : Manajemen Strategi Kepala Madrasah Pasca Pandemi
Covid-19 (Study Kasus pada MIN Lampung Timur)

Lokasi Penelitian : MIN 1 Lampung Timur, Lampung, Indonesia.

Peneliti : Ita Evina.

Promotor : Prof. Dr. H. Juhri Abdul Mu'in, M.Pd.

Co-Promotor 1 : Prof. Dr.H. Sulthan Syahril., M.Ag

Co-Promotor 2 : Dr. H. Guntur Cahaya Kesuma., M.A

B. IDENTITAS NARASUMBER

1. Nama : Ahmad Husin, S.Pd.I

2. Jabatan : Kepala MIN 3 lampung Timur

3. Alamat : Labuhan Ratu, Lampung Timur

Lembar Observasi Manajemen Strategi Kepala Madrasah

No	Hal yang diobservasi	Kondisi		Keterangan
		ya	Tidak	
1.	Apakah menerapkan analisis strategi?			
2.	Apakah menerapkan perumusan strategi?			
3.	Apakah menerapkan implementasi strategi?			
4.	Apakah menerapkan evaluasi strategi?			

Lembar Wawancara Manajemen Strategi Kepala Madrasah

Sub Fokus Penelitian	Indikator	Petikan Wawancara	Informan
Analisis strategi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Analisis Lingkungan Internal 2. Analisis Lingkungan Eksternal 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kapan melaksanakan Analisis Lingkungan Internal (berupa kekuatan dan kelemahan) 2. Kapan melaksanakan Analisis Lingkungan Eksternal (berupa peluang dan ancaman) 	Kepala Madrasah, Guru
Perumusan strategi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perumusan Visi 2. Perumusan Misi 3. Perumusan Tujuan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bagaimanakah penyusunan visi madrasah? 2. Bagaimanakah penyusunan Misi madrasah? 3. Bagaimanakah penyusunan Tujuan madrasah? 	Kepala Madrasah, Guru
Implementasi strategi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Program Jangka pendek 2. Program Jangka menengah 3. Program Jangka Panjang 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bagaimanakah pelaksanaan Program Jangka pendek madrasah? 2. Bagaimanakah pelaksanaan Program Jangka Menengah madrasah? 3. Bagaimanakah pelaksanaan Program Jangka Panjang madrasah? 	Kepala Madrasah, Guru
Evaluasi strategi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Evaluasi Visi, Misi, dan tujuan 2. Evaluasi Program Jangka Pendek, Menengah, Panjang 3. Tindak lanjut 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apakah dilakukan Evaluasi Visi, Misi dan Tujuan Madrasah? 2. Apakah dilakukan Evaluasi Program Jangka Pendek, Menengah, Panjang 3. Apakah dilakukan Tindak lanjut dari pelaksanaan program? 	Kepala Madrasah, Guru

Kisi-Kisi Instrumen Manajemen Strategi Kepala Madrasah

No	Variabel	Indikator	No. Item	Keterangan
1	Manajemen Strategi Kepala Madrasah	Analisis Strategi	1,2	Observasi Wawancara
		Perumusan Strategi	3,4,5	Observasi Wawancara
		Implementasi Strategi	6,7,8	Observasi Wawancara
		Evaluasi Strategi	9,10,11	Observasi Wawancara
Total Item			11	

Bandar Lampung, 26 Januari 2022

Peneliti,



ITA EVINA
Npm. 2086031008

PERSETUJUAN KOMISI PROMOTOR DIPERSYARATKAN UNTUK PERSETUJUAN TIM VALIDASI INSTRUMEN

Promotor

Co-Promotor 1

Co-Promotor 2



Prof. Dr. IE Juhri AM. M.Pd.
Nip. 19530703 198501 1 001



Prof. Dr. H. Sultan Syahril, M.Ag.
Nip. 19560611 198803 1 001



Dr. H. Guntur Cahaya Kusuma, MA.
Nip. 19671030 199703 1 003

Mengetahui,
Ketua Program Doktor Manajemen Pendidikan Islam
PPs UIN RadenIntan Lampung



Prof. Dr. Hj. Siti Patimah, M.Pd
Nip. 19721121 199803 2 007

PEDOMAN WAWANCARA LAPORAN PENELITIAN

A. IDENTITAS PENELITI

- Judul Penelitian : Manajemen Strategi Kepala Madrasah Pasca Pandemi
Covid-19 (Study Kasus pada MIN Lampung Timur)
- Lokasi Penelitian : MIN 1 Lampung Timur, Lampung, Indonesia.
- Peneliti : Ita Evina.
- Promotor : Prof. Dr. H. Juhri Abdul Mu'in., M.Pd.
- Co-Promotor 1 : Prof. Dr.H. Sulthan Syahril., M.Ag
- Co-Promotor 2 : Dr. H. Guntur Cahaya Kesuma., M.A

B. IDENTITAS NARASUMBER

1. Nama :
2. Jabatan :
3. Alamat :

INSTRUMEN PENELITIAN
MANAJEMEN STRATEGI KEPALA MADRASAH
PASCA PANDEMI COVID-19
(Studi Kasus Pada MIN Lampung Timur)

No	Aspek Sub Fokus	Pertanyaan
1	Analisis Strategi dalam Mengelola Lembaga MIN pasca pandemi Covid-19.	
	a. Analisis lingkungan internal (Kekuatan dan Kelemahan)	
	Kepala Madrasah	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bagaimana saudara menyusun personil madrasah (guru dan tenaga pendidikan)? 2. Bagaimana saudara mengelola sarana dan prasarana MIN? 3. Bagaimana saudara mengelola keuangan dalam penyelenggaraan MIN? 4. Bagaimana saudara menentukan penyusunan aturan dalam penyelenggaraan MIN? 5. Bagaimana saudara mengarahkan pendidik untuk menegmabangkan profesi berkelanjutan?
	Guru	<ol style="list-style-type: none"> 6. Bagaimana saudara melaksanakan tugas sebagai pendidik professional? 7. Bagaimana turut serta saudara dalam mengelola sarana prasarana MIN? 8. Bagaimana turut serta saudara dalam pengelolaa keuangan pada penyelenggaraan MIN? 9. Bagaimana sumbangan pemikiran saudara dalam penyusunan aturan dalam penyelenggaraan MIN? 10. Bagaimana saudara melaksanakan proses pembelajaran yang berorientasi pada pengembangan profesi berkelanjutan?
	b. Analisis lingkungan eksternal (Peluang dan Ancaman)	
	Kepala Madrasah	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bagaimana saudara memahami nilai sosial dan gaya hidup masyarakat pada lingkungan madrasah? 2. Bagaimana saudara memahami kondisi ekonomi masyarakat pada lingkungan Madrasah?

		<ul style="list-style-type: none"> 3. Bagaimana saudara memahami keadaan lembaga yang sejenis pada lingkungan madrasah? 4. Bagaimana saudara memahami keamanan dan ketentraman masyarakat sekitar madrasah?
	Guru	<ul style="list-style-type: none"> 5. Bagaimana turut serta saudara memahami nilai sosial dan gaya hidup masyarakat pada lingkungan madrasah? 6. Bagaimana turut serta saudara dalam memahami kondisi ekonomi masyarakat pada lingkungan Madrasah? 7. Bagaimana turut serta saudara dalam memahami keadaan lembaga yang sejenis pada lingkungan madrasah? 8. Bagaimana turut serta saudara dalam menggerakkan lingkungan untuk menciptakan keamanan dan ketentraman madrasah?
2	Perumusan Strategi dalam Pemantapan Keputusan Mengelola MIN pasca pandemi Covid-19.	
	a. Perumusan Visi	
	Kepala Madrasah	<ul style="list-style-type: none"> 1. Bagaimana saudara merumusan visi madrasah? 2. Bagaimana saudara melibatkan stakeholder dalam perumusan visi madrasah? 3. Bagaimana saudara melaksanakan visi madrasah? 4. Bagaimana saudara mewujudkan visi madrasah?
	Guru	<ul style="list-style-type: none"> 5. Bagaimana turut serta saudara dalam merumusan visi madrasah? 6. Bagaimana turut serta saudara dalam melibatkan stakeholder pada perumusan visi madrasah? 7. Bagaimana turut serta saudara dalam melaksanakan visi madrasah? 8. Bagaimana turut serta saudara dalam mewujudkan visi madrasah?
	b. Perumusan Misi	
	Kepala Madrasah	<ul style="list-style-type: none"> 1. Bagaimana saudara merumusan misi madrasah? 2. Bagaimana saudara melibatkan

		<p>stakeholder dalam perumusan misi madrasah?</p> <p>3. Bagaimana saudara melaksanakan misi madrasah?</p> <p>4. Bagaimana saudara mewujudkan misi madrasah?</p>
	Guru	<p>5. Bagaimana turut serta saudara dalam merumusan misi madrasah?</p> <p>6. Bagaimana turut serta saudara dalam melibatkan stakeholder pada perumusan misi madrasah?</p> <p>7. Bagaimana turut serta saudara dalam melaksanakan misi madrasah?</p> <p>8. Bagaimana turut serta saudara dalam mewujudkan misi madrasah?</p>
c. Perumusan Tujuan		
	Kepala Madrasah	<p>1. Bagaimana saudara merumusan tujuan madrasah?</p> <p>2. Bagaimana saudara melibatkan stakeholder dalam perumusan tujuan madrasah?</p> <p>3. Bagaimana saudara melaksanakan tujuan madrasah?</p> <p>4. Bagaimana upaya saudara mencapai tujuan madrasah?</p>
	Guru	<p>5. Bagaimana turut serta saudara merumusan tujuan madrasah?</p> <p>6. Bagaimana turut serta saudara dalam melibatkan stakeholder dalam perumusan tujuan madrasah?</p> <p>7. Bagaimana saudara melaksanakan tujuan madrasah?</p> <p>8. Bagaimana turut serta saudara dalam upaya mencapai tujuan madrasah?</p>
3	Implementasi Strategi Pengelolaan MIN pasca pandemi Covid-19.	
	a. Program jangka pendek	
	Kepala Madrasah	<p>1. Bagaimana saudara melaksanakan visi, misi dan tujuan dalam program jangka pendek madrasah?</p> <p>2. Bagaimana saudara mewujudkan visi, misi dan tujuan dalam program jangka pendek madrasah?</p>

	Guru	<ol style="list-style-type: none"> 3. Bagaimana turut serta saudara dalam melaksanakan visi, misi dan tujuan dalam program jangka pendek madrasah? 4. Bagaimana turut serta saudara dalam mewujudkan visi, misi dan tujuan dalam program jangka pendek madrasah?
b. Program jangka Menengah		
	Kepala Madrasah	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bagaimana saudara melaksanakan visi, misi dan tujuan dalam program jangka menengah madrasah? 2. Bagaimana saudara mewujudkan visi, misi dan tujuan dalam program jangka menengah madrasah?
	Guru	<ol style="list-style-type: none"> 3. Bagaimana turut serta saudara dalam melaksanakan visi, misi dan tujuan dalam program jangka menengah madrasah? 4. Bagaimana turut serta saudara dalam mewujudkan visi, misi dan tujuan dalam program jangka menengah madrasah?
c. Program jangka Panjang		
	Kepala Madrasah	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bagaimana saudara melaksanakan visi, misi dan tujuan dalam program jangka panjang madrasah? 2. Bagaimana saudara mewujudkan visi, misi dan tujuan dalam program jangka panjang madrasah?
	Guru	<ol style="list-style-type: none"> 3. Bagaimana turut serta saudara dalam melaksanakan visi, misi dan tujuan dalam program jangka panjang madrasah? 4. Bagaimana turut serta saudara dalam mewujudkan visi, misi dan tujuan dalam program jangka panjang madrasah?
4	Evaluasi Strategi Pengelolaan MIN pasca pandemi Covid-19.	
	a. Evaluasi Visi, misi dan tujuan	
	Kepala Madrasah	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bagaimana saudara melaksanakan evaluasi pelaksanaan visi, misi dan tujuan madrasah?
	guru	<ol style="list-style-type: none"> 2. Bagaimana turut serta saudara

		dalam melaksanakan evaluasi pelaksanaan visi, misi dan tujuan madrasah?
b. Evaluasi program jangka pendek, menengah, Panjang		
	Kepala Madrasah	1. Bagaimana saudara melaksanakan evaluasi dalam program jangka pendek, jangka menengah dan jangka Panjang madrasah?
	Guru	2. Bagaimana turut serta saudara dalam melaksanakan evaluasi program jangka pendek, jangka menengah dan jangka Panjang madrasah?
c. Tindak lanjut		
	Kepala Madrasah	1. Bagaimana saudara menganalisis hasil evaluasi? 2. Bagaimana saudara merumuskan tindak lanjut dari hasil evaluasi program madrasah?
	Guru	1. Bagaimana turut serta saudara dalam menganalisis hasil evaluasi? 2. Bagaimana turut serta saudara dalam merumuskan tindak lanjut dari hasil evaluasi program madrasah?
5	Model Pengembangan Manajemen Strategi pasca pandemi Covid-19.	
a. Mengambil tindakan perbaikan		
	Kepala madrasah	1. Bagaimana saudara mengambil tindakan perbaikan dari hasil evaluasi?
	Guru	2. Bagaimana turut serta saudara dalam mengambil tindakan perbaikan dari hasil evaluasi?
b. Sistem pemberian umpan balik		
	Kepala madrasah	1. Bagaimana saudara memberi umpan balik dari perbaikan hasil evaluasi?
	Guru	2. Bagaimana turut serta saudara dalam memberi umpan balik dari perbaikan hasil evaluasi

Bandar Lampung,

2022

Peneliti,



ITA EVINA

Npm. 2086031008

HASIL WAWANCARA PENELITIAN

A. IDENTITAS PENELITIAN

- Judul Penelitian : Manajemen Strategi Kepala Madrasah Pasca Pandemi
Covid-19 (Study Kasus pada MIN Lampung Timur)
- Lokasi Penelitian : MIN 1 Lampung Timur, Lampung, Indonesia.
- Peneliti : Ita Evina.
- Promotor : Prof. Dr. H. Juhri Abdul Mu'in., M.Pd.
- Co-Promotor 1 : Prof. Dr.H. Sulthan Syahril., M.Ag
- Co-Promotor 2 : Dr. H. Guntur Cahaya Kesuma., M.A

B. IDENTITAS NARASUMBER

1. Nama : Rosida S.Pd.I.
2. Jabatan : Kepala MIN 1 lampung Timur
3. Alamat : Pekalongan, Lampung Timur

INSTRUMEN PENELITIAN
MANAJEMEN STRATEGI KEPALA MADRASAH
PASCA PANDEMI COVID-19
(Studi Kasus Pada MIN Lampung Timur)

No	Pertanyaan Aspek Sub Fokus	Jawaban
1	Analisis Strategi dalam Mengelola Lembaga MIN pasca pandemi Covid-19.	
	a. Analisis lingkungan internal (Kekuatan dan Kelemahan)	
	1. Bagaimana saudara menyusun personil madrasah (guru dan tenaga pendidikan)?	Dengan melihat dan menilai pengalaman mengajar, kualifikasi akademik dan sumberdaya yang dimiliki.
	2. Bagaimana saudara mengelola sarana dan prasarana MIN?	Menginventarisir, mengelola dan mencatat sarana dan prasarana yang ada di MIN 1 Lampung Timur, serta pengajuan proposal perbaikan dan pembangunan gedung.
	3. Bagaimana saudara mengelola keuangan dalam penyelenggaraan MIN?	Membentuk tim pengelola keuangan yang ditetapkan oleh SK Kepala Kemenag Lampung Timur. Kepala Madrasah dan bendahara mengelola dana bos dalam bentuk SPJ setiap tahap.
	4. Bagaimana saudara menentukan penyusunan aturan dalam penyelenggaraan MIN?	Aturan akademik dibuat dalam bentuk pedoman akademik penyelenggaraan madrasah yang ditetapkan oleh kepala madrasah.
	5. Bagaimana saudara mengarahkan pendidik untuk mengembangkan profesi berkelanjutan?	Mengikutsertakan guru dalam kegiatan kelompok kerja guru (Kkg), pengembangan berkelanjutan tingkat MI, serta pelatihan yang diadakan oleh kemenag.
	b. Analisis lingkungan eksternal (Peluang dan Ancaman)	
	1. Bagaimana saudara memahami nilai sosial dan gaya hidup masyarakat pada lingkungan madrasah?	Dengan sering bersilaturahmi dengan wali murid, dating ke rumah-rumah siswa, memberikan bantuan social dari internal madrasah dan program membagikan daging kurban pada masyarakat sekitar MIN 1 lampung Timur.
	2. Bagaimana saudara memahami kondisi ekonomi masyarakat pada lingkungan Madrasah?	Memperhatikan kondisi pekerjaan dari masyarakat serta bagaimana lingkungan sekitar untuk ikut dalam kegiatan ekonomi di kantin madrasah.

	3. Bagaimana saudara memahami keadaan lembaga yang sejenis pada lingkungan madrasah?	Ikut serta dalam kegiatan Musrenbangdes, yang dihadiri forkopincam sehingga ikut dalam musyawarah.
	4. Bagaimana saudara memahami keamanan dan ketentraman masyarakat sekitar madrasah?	Bhabinkamtibmas dan babinsa polsek setempat sering mengikuti kegiatan di MIN serta menjalin silaturahmi untuk tujuan berbagi informasi masyarakat sekitar, juga memberdayakan petugas keamanan madrasah.
2	Perumusan Strategi dalam Pemantapan Keputusan Mengelola MIN pasca pandemi Covid-19.	
	a. Perumusan Visi	
	1. Bagaimana saudara merumuskan visi madrasah?	Melibatkan komite, guru dan pengawas madrasah dalam penggalian potensi madrasah dengan melakukan analisis SWOT. Melaksanakan peraturan dan ketetapan dari Kementerian Agama, sehingga visi madrasah tetap selaras dengan arahan Kemenag.
	2. Bagaimana saudara melibatkan stakeholder dalam perumusan visi madrasah?	Stakeholder dilibatkan dengan musyawarah madrasah yang dihadiri oleh seluruh pihak disampaikan visi kemudian mendapatkan masukan dan saran yang kemudian menyempurnakan visi madrasah yang sesuai dengan keadaan.
	3. Bagaimana saudara melaksanakan visi madrasah?	Visi dilaksanakan dengan dijabarkan melalui misi yang lebih operasional dan kondisional sehingga kan mudah melakukan evaluasi.
	4. Bagaimana saudara mewujudkan visi madrasah?	Melalui program kerja madrasah terkait bidang kesiswaan, kurikulum, dan sarana prasarana yang dijabarkan melalui kegiatan siswa.
	b. Perumusan Misi	
	1. Bagaimana saudara merumuskan misi madrasah?	Berdasarkan visi yang telah ditetapkan oleh madrasah, mekanismenya sama dengan perumusan visi madrasah.
	2. Bagaimana saudara melibatkan stakeholder dalam perumusan misi madrasah?	Stakeholder dilibatkan dalam perumusan misi, apakah sudah sesuai dengan visi yang dirumuskan.
	3. Bagaimana saudara	Misi dijabarkan dalam tujuan yang

	melaksanakan misi madrasah?	semakin jelas dan terarah dan mudah dievaluasi.
	4. Bagaimana saudara mewujudkan misi madrasah?	Melaksanakan misi dengan mengacu pada tujuan yang telah dijabarkan pada masing-masing misi madrasah.
	c. Perumusan Tujuan	
	1. Bagaimana saudara merumuskan tujuan madrasah?	Dimusyawarahkan berdasarkan misi yang telah ditetapkan
	2. Bagaimana saudara melibatkan stakeholder dalam perumusan tujuan madrasah?	Musyawaharah madrasah tentang penetapan visi, misi, dan tujuan madrasah dimana forum tersebut melibatkan stakeholder dengan Menyusun dokumen tersebut.
	3. Bagaimana saudara melaksanakan tujuan madrasah?	Setiap tujuan dicapai dengan program-program dan kegiatan sehingga seluruh kegiatan dituliskan dan diagendakan dalam kalender pendidikan.
	4. Bagaimana upaya saudara mencapai tujuan madrasah?	Setiap program kerja pasti dilakukan evaluasi setelah dilaksanakan, sehingga memudahkan untuk mencapai tujuan madrasah.
3	Implementasi Strategi Pengelolaan MIN pasca pandemi Covid-19.	
	a. Program jangka pendek	
	1. Bagaimana saudara melaksanakan visi, misi dan tujuan dalam program jangka pendek madrasah?	Program jangka pendek disusun oleh kepala madrasah sebagai acuan pelaksanaan visi, misi, dan tujuan yang memuat program-program kegiatan
	2. Bagaimana saudara mewujudkan visi, misi dan tujuan dalam program jangka pendek madrasah?	Program kerja diwujudkan dengan penjabaran setiap kegiatan yang akan dilaksanakan dalam tahun tersebut.
	b. Program jangka Menengah	
	1. Bagaimana saudara melaksanakan visi, misi dan tujuan dalam program jangka menengah madrasah?	Program jangka menengah disusun oleh kepala madrasah dalam bentuk RKJM atau rencana kerja jangka menengah dan dilaksanakan dalam jangka waktu 1,5 tahun tahun yang memuat pencapaian madrasah untuk mengembangkan visi, misi dan tujuan berikutnya.
	2. Bagaimana saudara mewujudkan visi, misi dan tujuan dalam program jangka menengah madrasah?	RKJM diwujudkan dalam bentuk RKT atau rencana kerja tahunan dan disusun dalam bentuk dokumen yang memuat program-program

		yang dilaksanakan oleh madrasah.
	c. Program jangka Panjang	
	1. Bagaimana saudara melaksanakan visi, misi dan tujuan dalam program jangka panjang madrasah?	Rencana kerja jangka Panjang merupakan program berkelanjutan yang dibuat oleh madrasah selama 4 tahunan dan dijabarkan pokok-pokokkegiatan pada program prioritas dari madrasah.
	2. Bagaimana saudara mewujudkan visi, misi dan tujuan dalam program jangka panjang madrasah?	Dijabarkan melalui RKT, RKJM serta program yang telah dibuat oleh wakil kepala madrasah sesuai dengan visi, misi dan tujuan.
4	Evaluasi Strategi Pengelolaan MIN pasca pandemi Covid-19.	
	a. Evaluasi Visi, misi dan tujuan	
	1. Bagaimana saudara melaksanakan evaluasi pelaksanaan visi, misi dan tujuan madrasah?	Melalui rapat koordinasi yang dihadiri komite, guru dan pengawas madrasah, serta membagikan kuisioner secara random kepada guru. Melakukan evaluasi secara internal dan eksternal yang dilakukan oleh kepala madrasah sehingga terlihat pencapaian yang sudah tercapai dan yang belum.
	b. Evaluasi program jangka pendek, menengah, Panjang	
	1. Bagaimana saudara melaksanakan evaluasi dalam program jangka pendek, jangka menengah dan jangka Panjang madrasah?	Melalui pencermatan terhadap dokumen RKT, RKJM RKJP,
	c. Tindak lanjut	
	1. Bagaimana saudara menganalisis hasil evaluasi?	melakukan penyesuaian anggaran yang sudah direncanakan, karena terkadang ada kekurangan dalam pencairan dana bos,
	2. Bagaimana saudara merumuskan tindak lanjut dari hasil evaluasi program madrasah?	Menetapkan program kegiatan prioritas yang akan dilaksanakan dan mengevaluasi setiap program kerja yang sudah dilaksanakan.
5	Model Pengembangan Manajemen Strategi pasca pandemi Covid-19.	
	a. Mengambil tindakan perbaikan	
	1. Bagaimana saudara mengambil tindakan perbaikan dari hasil evaluasi?	Perbaikan disusun dalam table evaluasi yang dibuat sesuai dengan RKT, RKJM RKJP, setelah itu dilakukan Tindakan yang sudah ditentukan untuk memperbaiki

		program kerja yang kurang efektif dan mengoptimalkan sasaran kerja yang menjadi prioritas.
b. Sistem pemberian umpan balik		
	1. Bagaimana saudara memberi umpan balik dari perbaikan hasil evaluasi?	Umpan balik dari setiap evaluasi, kepala madrasah akan menyampaikan secara langsung dan tertulis, dan dengan menerima umpan balik dari guru demi tercapainya semua program yang sudah ditentukan.

Pekalongan, 22 Agustus 2022

Kepala MIN 1 Lampung Timur



HASIL WAWANCARA PENELITIAN

A. IDENTITAS PENELITI

Judul Penelitian : Manajemen Strategi Kepala Madrasah Pasca Pandemi
Covid-19 (Study Kasus pada MIN Lampung Timur)

Lokasi Penelitian : MIN 2 Lampung Timur, Lampung, Indonesia.

Peneliti : Ita Evina.

Promotor : Prof. Dr. H. Juhri Abdul Mu'in., M.Pd.

Co-Promotor 1 : Prof. Dr.H. Sulthan Syahril., M.Ag

Co-Promotor 2 : Dr. H. Guntur Cahaya Kesuma., M.A

B. IDENTITAS NARASUMBER

1. Nama : Darsono, M.Pd.I.
2. Jabatan : Kepala MIN 2 lampung Timur
3. Alamat : Sukadana, Lampung Timur

INSTRUMEN PENELITIAN
MANAJEMEN STRATEGI KEPALA MADRASAH
PASCA PANDEMI COVID-19
(Studi Kasus Pada MIN Lampung Timur)

No	Pertanyaan Aspek Sub Fokus	Jawaban
1	Analisis Strategi dalam Mengelola Lembaga MIN pasca pandemi Covid-19.	
	a. Analisis lingkungan internal (Kekuatan dan Kelemahan)	
	1. Bagaimana saudara menyusun personil madrasah (guru dan tenaga pendidikan)?	Pertama tidak terlepas Ketika pandemi covid, saya tetap melihat kemampuan guru dalam mengelola kelas sesuai dengan bidang kemampuannya dan spesifikasi guru masing-masing.
	2. Bagaimana saudara mengelola sarana dan prasarana MIN?	Dengan membentuk koordinator sarana prasarana yang diberikan SK tambahan khusus untuk bertanggungjawab dalam membantu pengelolaan sarana prasarana MIN.
	3. Bagaimana saudara mengelola keuangan dalam penyelenggaraan MIN?	Dibantu bendahar saya melakukan manajemen keuangan, untuk mengontrol pemasukan dan pengeluaran yang sesuai dengan rencana anggaran belanja sekolah.
	4. Bagaimana saudara menentukan penyusunan aturan dalam penyelenggaraan MIN?	Dengan memperhatikan himbauan dari kemenag dan melakukan musyawarah dengan guru dan stakeholder tentang peraturan pendidikan pasca pandemi covid.
	5. Bagaimana saudara mengarahkan pendidik untuk mengembangkan profesi berkelanjutan?	Saya memberikan pengarahan untuk tenaga pendidik agar terus meningkatkan kompetensi diri mereka, terutama masalah teknologi yang sangat dibutuhkan saat sekarang. Serta mendukung tenaga pendidik dalam setiap kegiatan workshop atau pelatihan dengan memberikan fasilitas tambahan transport jika dilakukan diluar madrasah.
	b. Analisis lingkungan eksternal (Peluang dan Ancaman)	
	1. Bagaimana saudara memahami nilai sosial dan gaya hidup masyarakat pada lingkungan madrasah?	Saya memahami dengan kondisi lingkungan masyarakat sekitar madrasah yang 90% menengah kebawah, jadi seolah gaya hidup

		masyarakat sekitar tidak terlalu terdampak dengan perubahan gaya hidup masyarakat.
	2. Bagaimana saudara memahami kondisi ekonomi masyarakat pada lingkungan Madrasah?	Dengan kondisi lingkungan masyarakat sekitar madrasah yang tergolong menengah kebawah, jadi saya betul-betul memahami apa yang anak-anak mereka butuhkan dalam Pendidikan, jadi madrasah memberikan bantuan khusus kepada siswa teladan yang berasal dari keluarga kurang mampu serta madrasah tidak menarik biaya apapun dalam penyelenggaraan pendidikan di pasca pandemi ini.
	3. Bagaimana saudara memahami keadaan lembaga yang sejenis pada lingkungan madrasah?	Saya bekerjasama dengan lembaga sejenis dilingkungan madrasah, karena untuk kelancaran penyelenggaraan pendidikan di pasca pandemi membutuhkan sinergitas dari berbagai pihak.
	4. Bagaimana saudara memahami keamanan dan ketentraman masyarakat sekitar madrasah?	Dengan memperkerjakan tenaga keamanan sekolah dan juga menjalin kerjasama dengan warga lingkungan madrasah demi keamanan dan ketentraman madrasah.
2	Perumusan Strategi dalam Pemantapan Keputusan Mengelola MIN pasca pandemi Covid-19.	
	a. Perumusan Visi	
	1. Bagaimana saudara merumuskan visi madrasah?	Saya melakukan rapat dan koordinasi dengan dewan guru dan para stakeholder untuk menentukan visi madrasah yang disesuaikan dengan keadaan madrasah pasca pandemi.
	2. Bagaimana saudara melibatkan stakeholder dalam perumusan visi madrasah?	Dengan melakukan rapat dan koordinasi dengan dewan guru dan para stakeholder untuk menentukan dan merumuskan visi madrasah yang disesuaikan dengan keadaan madrasah pasca pandemi
	3. Bagaimana saudara melaksanakan visi madrasah?	Melakukan rapat dan koordinasi dengan dewan guru dan para stakeholder untuk menentukan dan merumuskan visi madrasah yang disesuaikan dengan keadaan madrasah pasca pandemi
	4. Bagaimana saudara	Dengan menarik keatas apa dan

	mewujudkan visi madrasah?	bagaimana kemauan madrasah, tidak terlalu memaksakan.
b. Perumusan Misi		
	1. Bagaimana saudara merumuskan misi madrasah?	Saya melakukan rapat dan koordinasi dengan dewan guru dan para stakeholder untuk menentukan misi yang relevan dengan visi madrasah yang disesuaikan dengan keadaan madrasah pasca pandemi.
	2. Bagaimana saudara melibatkan stakeholder dalam perumusan misi madrasah?	Dengan melakukan rapat dan koordinasi dengan dewan guru dan para stakeholder untuk menentukan misi yang relevan dengan visi madrasah yang disesuaikan dengan keadaan madrasah pasca pandemi
	3. Bagaimana saudara melaksanakan misi madrasah?	Melakukan rapat dan koordinasi dengan dewan guru dan para stakeholder untuk menentukan dan merumuskan misi madrasah yang disesuaikan dengan keadaan madrasah pasca pandemi dan menentukan program-program unggulan sesuai dengan kementerian agama.
	4. Bagaimana saudara mewujudkan misi madrasah?	Menentukan program-program unggulan sesuai dengan kementerian agama dan melaksanakan sebaik mungkin dengan melibatkan para dewan guru berkompeten dibidang kegiatan, serta mengambil pelatih pembimbing khusus dari pihak masyarakat.
c. Perumusan Tujuan		
	1. Bagaimana saudara merumuskan tujuan madrasah?	Saya melakukan rapat dan koordinasi dengan dewan guru dan para stakeholder untuk menentukan tujuan yang relevan dengan visi dan misi madrasah yang disesuaikan dengan keadaan madrasah pasca pandemi.
	2. Bagaimana saudara melibatkan stakeholder dalam perumusan tujuan madrasah?	Dengan melakukan rapat dan koordinasi dengan dewan guru dan para stakeholder untuk menentukan tujuanyang relevan dengan visi dan misi madrasah yang disesuaikan dengan keadaan madrasah pasca pandemi

	3. Bagaimana saudara melaksanakan tujuan madrasah?	Melakukan rapat dan koordinasi dengan dewan guru dan para stakeholder untuk menentukan dan merumuskan tujuan madrasah yang disesuaikan dengan keadaan madrasah pasca pandemi dan menentukan program-program unggulan sesuai dengan kementerian agama
	4. Bagaimana upaya saudara mencapai tujuan madrasah?	Menentukan tujuan pada program-program unggulan sesuai dengan kementerian agama dan melaksanakan sebaik mungkin dengan melibatkan para dewan guru berkompeten dibidang kegiatan, serta mengambil pelatih pembimbing khusus dari pihak masyarakat.
3	Implementasi Strategi Pengelolaan MIN pasca pandemi Covid-19.	
	a. Program jangka pendek	
	1. Bagaimana saudara melaksanakan visi, misi dan tujuan dalam program jangka pendek madrasah?	Saya melibatkan komite, guru dan pengawas madrasah dalam penggalian potensi madrasah dengan memebentuk tim pengembang dalam melakukan analisis. Dan memetakan dalam program jangka pendek madrasah.
	2. Bagaimana saudara mewujudkan visi, misi dan tujuan dalam program jangka pendek madrasah?	Dalam hal ini masih sama, saya melibatkan komite, guru dan pengawas madrasah dalam mewujudkan visi, misi dan tujuan madrasah dengan memebentuk tim pengembang dalam melakukan analisis. Dan memetakan dalam program jangka pendek madrasah.
	b. Program jangka Menengah	
	1. Bagaimana saudara melaksanakan visi, misi dan tujuan dalam program jangka menengah madrasah?	Saya tetap melibatkan komite, guru dan pengawas madrasah dalam pelaksanaan visi, misi dan tujuan madrasah, serta dengan memebentuk tim pengembang dalam melakukan analisis untuk memetakan dalam program jangka menengah madrasah.
	2. Bagaimana saudara mewujudkan visi, misi dan tujuan dalam program jangka menengah madrasah?	Dari pemebentukan visi, misi dan tujuan madrasah dievaluasi Kembali apakah sudah sesuai dengan tujuan program jangka menengah yag ada

		pada madrasah.
	c. Program jangka Panjang	
	1. Bagaimana saudara melaksanakan visi, misi dan tujuan dalam program jangka panjang madrasah?	Saya tetap melibatkan komite, guru dan pengawas madrasah dalam pelaksanaan visi, misi dan tujuan madrasah, serta dengan memebentuk tim pengembang dalam melakukan analisis untuk memetakan dalam program jangka panjang madrasah.
	2. Bagaimana saudara mewujudkan visi, misi dan tujuan dalam program jangka panjang madrasah?	Dari pemebentukan visi, misi dan tujuan madrasah dievaluasi Kembali apakah sudah sesuai dengan tujuan program jangka panjang yag ada pada madrasah.
4	Evaluasi Strategi Pengelolaan MIN pasca pandemi Covid-19.	
	a. Evaluasi Visi, misi dan tujuan	
	1. Bagaimana saudara melaksanakan evaluasi pelaksanaan visi, misi dan tujuan madrasah?	Saya selalu melakukan evaluasi berkelanjutan pada setiap program kegiatan yang menjadi unggulan madrasah, jadi akan terlihat apakah program tersebut sesuai dengan visi, misi dan tujuan madrasah pada masa pasca pandemi.
	b. Evaluasi program jangka pendek, menengah, Panjang	
	1. Bagaimana saudara melaksanakan evaluasi dalam program jangka pendek, jangka menengah dan jangka Panjang madrasah?	Saya juga selalu melaksanakan evaluasi berkelanjutan pada setiap program jangka pendek, menengah dan Panjang, setiap kegiatan yang menjadi unggulan madrasah, dengan pengawasan langsung saat kegiatan dan juga melakukan evaluasi terhadap setiap guru dan pembimbing kegiatan, jadi apakah program-program madrasah pada masa pasca pandemi ini layak atau tidak.
	c. Tindak lanjut	
	1. Bagaimana saudara menganalisis hasil evaluasi?	Dengan hasil dari evaluasi yang sudah dilakukan, saya bersama sama dengan guru Kembali melakukan penyesuaian dengan hasil dari program kegiatan.
	2. Bagaimana saudara merumuskan tindak lanjut dari hasil evaluasi program madrasah?	Hasil dari evaluasi program dikaji ulang dilakukan pencocokan dengan data yang ada sehingga akan terlihat jelas kekurangan pada program kegiatan.
5	Model Pengembangan Manajemen Strategi pasca pandemi Covid-19.	

a. Mengambil tindakan perbaikan	
1. Bagaimana saudara mengambil tindakan perbaikan dari hasil evaluasi?	Dengan pemberian masukan dan tindak lanjut kepada pembimbing dan pelatih pada program-program kegiatan yang sudah ditentukan.
b. Sistem pemberian umpan balik	
1. Bagaimana saudara memberi umpan balik dari perbaikan hasil evaluasi?	Dengan memberikan reward kepada siswa dengan hasil terbaik, serta kepada pelatih pembimbing kegiatan yang mendapatkan prestasi sehingga akan lebih bersemangat lagi.

Sukadana, 25 Agustus 2022
Kepala MIPA 2 Lampung Timur



DARSONO, M.Pd.I
NIP.19831218 200901 1 010

HASIL WAWANCARA PENELITIAN

A. IDENTITAS PENELITIAN

Judul Penelitian : Manajemen Strategi Kepala Madrasah Pasca Pandemi
Covid-19 (Study Kasus pada MIN Lampung Timur)

Lokasi Penelitian : MIN 3 Lampung Timur, Lampung, Indonesia.

Peneliti : Ita Evina.

Promotor : Prof. Dr. H. Juhri Abdul Mu'in., M.Pd.

Co-Promotor 1 : Prof. Dr.H. Sulthan Syahril., M.Ag

Co-Promotor 2 : Dr. H. Guntur Cahaya Kesuma., M.A

B. IDENTITAS NARASUMBER

1. Nama : Ahmad Husin, S.Pd.I.
2. Jabatan : Kepala MIN 3 lampung Timur
3. Alamat : Labuhan Ratu, Lampung Timur

INSTRUMEN PENELITIAN
MANAJEMEN STRATEGI KEPALA MADRASAH
PASCA PANDEMI COVID-19
(Studi Kasus Pada MIN Lampung Timur)

No	Pertanyaan Aspek Sub Fokus	Jawaban
1	Analisis Strategi dalam Mengelola Lembaga MIN pasca pandemi Covid-19.	
	a. Analisis lingkungan internal (Kekuatan dan Kelemahan)	
	1. Bagaimana saudara menyusun personil madrasah (guru dan tenaga pendidikan)?	Dengan memperhatikan kebutuhan tenaga pendidik dengan komtensi khusus, dan melakukan penilaian berdasarkan kualifikasi akademik.
	2. Bagaimana saudara mengelola sarana dan prasarana MIN?	Membentuk tim untuk membantu tugas mengelola sarana prasarana terlebih ketika pasca pandemi, keadaan sarana prasarana harus siap digunakan.
	3. Bagaimana saudara mengelola keuangan dalam penyelenggaraan MIN?	Melakukan manajemen keuangan dan dibantu bendahara sekolah dan bendahara bos, untuk mengelola keuangan dan menggunakan anggaran sesuai dengan kebutuhan di masa pasca pandemi covid.
	4. Bagaimana saudara menentukan penyusunan aturan dalam penyelenggaraan MIN?	Membentuk tim yang khusus membantu saya dalam menangani masalah peraturan penyelenggaraan Pendidikan pasca pandemi, namun tetap memperhatikan peraturan daerah dan kemenag dalam pelaksanaanya.
	5. Bagaimana saudara mengarahkan pendidik untuk mengembangkan profesi berkelanjutan?	Dengan memeberikan masukan dan pengarahan langsung, dukungan penuh terhadap pelaksanaan kegiatan kelompok kerja guru dalam hal pengembangan kompetensi tenaga pendidik.
	b. Analisis lingkungan eksternal (Peluang dan Ancaman)	
	1. Bagaimana saudara memahami nilai sosial dan gaya hidup masyarakat pada lingkungan madrasah?	Yang saya pahami gaya hdup dan nilai sosial yang ada pada masyarakat terlebih pasca pandemi ini banyak perubahan, terlalu ketergantungan dengan internet meskipun memang saat seperti sekarang ini internet merupakan suatu kebutuhan pkok, namun sangat

		bedampak bagi anak-anak mereka dalam hal karakter dan akhlak.
	2. Bagaimana saudara memahami kondisi ekonomi masyarakat pada lingkungan madrasah?	Kondisi ekonomi masyarakat sekitar madrasah yang kompleks, bagi masyarakat yang tergolong mampu menuntut untuk pembimbingan khusus bagi anak-anak mereka dan sanggup untuk mengeluarkan biaya lebih, tapi tidak sama bagi masyarakat menengah kebawah, mereka akan keberatan jika madrasah memberlakukan hal yang sama bagi semua pihak, maka saya sebagai kepala madrasah tetap memperhatikan keadaan ekonomi masyarakat dengan tetap tidak ada pungutan biaya apapun dalam penyelenggaraan Pendidikan pasca pandemi ini.
	3. Bagaimana saudara memahami keadaan lembaga yang sejenis pada lingkungan madrasah?	Saya bekerjasama dengan pihak lembaga disekitar madrasah untuk kelancaran pelaksanaan pendidikan pasca pandemi,
	4. Bagaimana saudara memahami keamanan dan ketentraman masyarakat sekitar madrasah?	Saya memahami bahwa keamanan dan ketentraman madrasah juga merupakan hal penting dalam pengelolaan lembaga, maka dari itu saya bekerjasama dengan guru untuk menjalin silaturahmi yang baik dengan masyarakat sekitar madrasah dan juga tenaga keamanan madrasah saya ambil dari warga lingkungan madrasah.
2	Perumusan Strategi dalam Pemantapan Keputusan Mengelola MIN pasca pandemi Covid-19.	
	a. Perumusan Visi	
	1. Bagaimana saudara merumuskan visi madrasah?	Melaksanakan peraturan dan ketentuan dari Kementerian Agama, melakukan rapat dengan dewan guru, komite untuk merumuskan visi madrasah, sehingga visi madrasah tetap selaras dengan keadaan.
	2. Bagaimana saudara melibatkan stakeholder dalam perumusan visi madrasah?	Dalam perumusan visi madrasah tentu saya juga melibatkan stakeholder, serta para dewan guru agar visi madrasah pasca pandemi dapat dilaksanakan dengan baik dan seimbang.

3. Bagaimana saudara melaksanakan visi madrasah?	Dengan memperhatikan keadaan dan kebutuhan yang sesuai dengan keadaan pasca pandemi, maka visi dapat dilaksanakan.
4. Bagaimana saudara mewujudkan visi madrasah?	Dalam mewujudkan visi madrasah saya melibatkan guru, komite dan stakeholder, tentu visi harus sesuai keadaan dan mudah untuk dilaksanakan.
b. Perumusan Misi	
1. Bagaimana saudara merumuskan misi madrasah?	Melaksanakan peraturan dan ketentuan dari Kementerian Agama, melakukan rapat dengan dewan guru, komite untuk merumuskan misi madrasah yang sejalan dengan visi yang sudah ditentukan sebelumnya, sehingga visi misi madrasah tetap selaras dengan keadaan.
2. Bagaimana saudara melibatkan stakeholder dalam perumusan misi madrasah?	Dalam perumusan misi madrasah tentu saya juga melibatkan stakeholder, serta para dewan guru agar misi madrasah pasca pandemi dapat dilaksanakan dengan baik dan seimbang.
3. Bagaimana saudara melaksanakan misi madrasah?	Dengan memperhatikan keadaan dan kebutuhan yang sesuai dengan keadaan pasca pandemi, maka misi yang sejalan dengan visi madrasah dapat dilaksanakan pada program kegiatan jangka pendek menengah dan Panjang.
4. Bagaimana saudara mewujudkan misi madrasah?	Dalam mewujudkan misi madrasah saya melibatkan guru, komite dan stakeholder, tentu misi harus sejalan dengan visi madrasah sehingga sesuai keadaan dan mudah untuk dilaksanakan pada program kegiatan jangka pendek menengah dan Panjang.
c. Perumusan Tujuan	
1. Bagaimana saudara merumuskan tujuan madrasah?	Melakukan rapat dengan dewan guru, komite untuk merumuskan tujuan madrasah yang sejalan dengan visi dan misi yang sudah ditentukan sebelumnya, sehingga visi misi tujuan madrasah tetap selaras dengan keadaan.

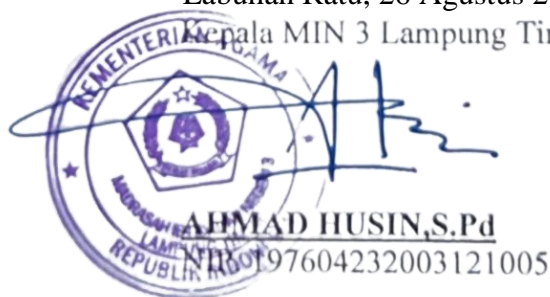
	2. Bagaimana saudara melibatkan stakeholder dalam perumusan tujuan madrasah?	Dalam perumusan tujuan masih sama halnya dalam perumusan visi dan misi, yaitu madrasah melibatkan stakeholder, serta para dewan guru agar misi madrasah pasca pandemi dapat dilaksanakan dengan baik dan seimbang.
	3. Bagaimana saudara melaksanakan tujuan madrasah?	Dengan memperhatikan keadaan dan kebutuhan yang sesuai dengan keadaan pasca pandemi, maka tujuan yang sejalan dengan visi misi madrasah dapat dilaksanakan pada program kegiatan jangka pendek menengah dan Panjang.
	4. Bagaimana upaya saudara mencapai tujuan madrasah?	Dalam mewujudkan tujuan madrasah saya melibatkan guru, komite dan stakeholder, tentu misi harus sejalan dengan visi madrasah sehingga sesuai keadaan dan mudah untuk dilaksanakan pada program kegiatan jangka pendek menengah dan Panjang.
3	Implementasi Strategi Pengelolaan MIN pasca pandemi Covid-19.	
	a. Program jangka pendek	
	1. Bagaimana saudara melaksanakan visi, misi dan tujuan dalam program jangka pendek madrasah?	Pada pelaksanaan program jangka pendek, juga sudah ditentukan program kegiatan apa saja yang menjadi prioritas, maka dalam melaksanakannya harus sesuai dengan melaksanakan visi, misi dan tujuan.
	2. Bagaimana saudara mewujudkan visi, misi dan tujuan dalam program jangka pendek madrasah?	Untuk mewujudkan visi, misi dan tujuan dalam program jangka pendek madrasah, berdasarkan atas ketentuan rencana kerja sekolah yang berdasarkan permendiknas no 19 th 2007, juga dengan menentukan program kegiatan yang sesuai dengan madrasah.
	b. Program jangka Menengah	
	1. Bagaimana saudara melaksanakan visi, misi dan tujuan dalam program jangka menengah madrasah?	Pada pelaksanaan program jangka menengah, juga sudah ditentukan program kegiatan apa saja yang menjadi prioritas, maka dalam melaksanakannya harus sesuai dengan melaksanakan visi, misi dan tujuan.
	2. Bagaimana saudara	Untuk mewujudkan visi, misi dan

	mewujudkan visi, misi dan tujuan dalam program jangka menengah madrasah?	tujuan dalam program jangka menengah madrasah masih seperti sebelumnya, berdasarkan atas ketentuan rencana kerja sekolah yang berdasarkan permendiknas no 19 th 2007, juga dengan menentukan program kegiatan yang sesuai dengan madrasah.
c. Program jangka Panjang		
	1. Bagaimana saudara melaksanakan visi, misi dan tujuan dalam program jangka panjang madrasah?	Untuk pelaksanaan program jangka panjang, juga sudah ditentukan program kegiatan apa saja yang menjadi prioritas, maka dalam melaksanakannya harus sesuai dengan melaksanakan visi, misi dan tujuan serta unsur kepentingan madrasah dalam jangka Panjang harus terpenuhi.
	2. Bagaimana saudara mewujudkan visi, misi dan tujuan dalam program jangka panjang madrasah?	Untuk mewujudkan visi, misi dan tujuan dalam program jangka panjang madrasah masih seperti sebelumnya, berdasarkan atas ketentuan rencana kerja sekolah yang berdasarkan permendiknas no 19 th 2007, juga dengan menentukan program kegiatan yang sesuai dengan madrasah.
4	Evaluasi Strategi Pengelolaan MIN pasca pandemi Covid-19.	
	a. Evaluasi Visi, misi dan tujuan	
	1. Bagaimana saudara melaksanakan evaluasi pelaksanaan visi, misi dan tujuan madrasah?	Dengan melakukan evaluasi berkelanjutan dan teratur tentang program kegiatan yang sesuai visi, misi dan tujuan madrasah maka akan terlihat hasil yang diharapkan.
	b. Evaluasi program jangka pendek, menengah, Panjang	
	1. Bagaimana saudara melaksanakan evaluasi dalam program jangka pendek, jangka menengah dan jangka Panjang madrasah?	Dengan melakukan evaluasi berkelanjutan dan teratur tentang program kegiatan jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang yang sesuai visi, misi dan tujuan madrasah maka akan terlihat hasil yang diharapkan.
	c. Tindak lanjut	
	1. Bagaimana saudara menganalisis hasil evaluasi?	Dalam melakukan hasil evaluasi dengan melibatkan para stakeholder untuk mendapatkan masukan dan tindak lanjut atas program yang sudah ditentukan dalam pelaksanaan

		kegiatan yang menjadi prioritas jangka pendek, menengah dan panjang.
	2. Bagaimana saudara merumuskan tindak lanjut dari hasil evaluasi program madrasah?	Dengan merumuskan hasil evaluasi dengan melibatkan para stakeholder untuk mendapatkan masukan dan tindak lanjut atas program yang sudah ditentukan dalam pelaksanaan kegiatan yang menjadi prioritas jangka pendek, menengah dan panjang
5	Model Pengembangan Manajemen Strategi pasca pandemi Covid-19.	
	a. Mengambil tindakan perbaikan	
	1. Bagaimana saudara mengambil tindakan perbaikan dari hasil evaluasi?	Dengan membentuk tim pengembang pada madrasah untuk melakukan tindakan perbaikan dari hasil evaluasi
	b. Sistem pemberian umpan balik	
	1. Bagaimana saudara memberi umpan balik dari perbaikan hasil evaluasi?	Dengan memberikan dukungan dan dorongan kepada tim pengembang pada madrasah untuk melakukan tindakan perbaikan dari hasil evaluasi, dan melakukan tindakan perbaikan dengan bekerjasama dengan pembimbing yang berkompeten agar hasil lebih maksimal.

Labuhan Ratu, 26 Agustus 2022

Kepala MIN 3 Lampung Timur



HASIL WAWANCARA PENELITIAN

A. IDENTITAS PENELITIAN

- Judul Penelitian : Manajemen Strategi Kepala Madrasah Pasca Pandemi
Covid-19 (Study Kasus pada MIN Lampung Timur)
- Lokasi Penelitian : MIN 1 Lampung Timur, Lampung, Indonesia.
- Peneliti : Ita Evina.
- Promotor : Prof. Dr. H. Juhri Abdul Mu'in., M.Pd.
- Co-Promotor 1 : Prof. Dr.H. Sulthan Syahril., M.Ag
- Co-Promotor 2 : Dr. H. Guntur Cahaya Kesuma., M.A

B. IDENTITAS NARASUMBER

1. Nama : Sunaryo S.Pd.I.
2. Jabatan : Guru/ Koordinator Bdg. Kurikulum MIN 1 lampung
Timur
3. Alamat : Pekalongan, Lampung Timur

INSTRUMEN PENELITIAN
MANAJEMEN STRATEGI KEPALA MADRASAH
PASCA PANDEMI COVID-19
(Studi Kasus Pada MIN Lampung Timur)

No	Pertanyaan Aspek Sub Fokus	Jawaban
1	Analisis Strategi dalam Mengelola Lembaga MIN pasca pandemi Covid-19.	
	a. Analisis lingkungan internal (Kekuatan dan Kelemahan)	
	1. Bagaimana saudara melaksanakan tugas sebagai pendidik professional?	Dengan melaksanakan pembelajaran dan melengkapi perangkat pembelajaran
	2. Bagaimana turut serta saudara dalam mengelola sarana prasarana MIN?	Dengan merawat dan menggunakan sarana prasarana yang sudah ada pada madrasah.
	3. Bagaimana turut serta saudara dalam pengelola keuangan pada penyelenggaraan MIN?	Yang turut serta mengelola keuangan adalah bendahara, saya tidak ikut mnegelola karena saya coordinator bidang kurikulum.
	4. Bagaimana sumbangan pemikiran saudara dalam penyusunan aturan dalam penyelenggaraan MIN?	Ikut serta dalam rapat musyawarah dalam perumusan dan penyusunan peraturan, dan turut memberikan sumbangan pemikiran yang terbaik untuk penyelenggaraan Pendidikan di MIN.
	5. Bagaimana saudara melaksanakan proses pembelajaran yang berorientasi pada pengembangan profesi berkelanjutan?	Saya selalu berpedoman pada kurikulum yang sudah ditetapkan madrasah dan mengikuti kegiatan diklat, seminar maupun lokakarya.
	b. Analisis lingkungan eksternal (Peluang dan Ancaman)	
	1. Bagaimana turut serta saudara memahami nilai sosial dan gaya hidup masyarakat pada lingkungan madrasah?	Saya memeperhatikan dan mengikuti gaya hidup sosial dan gaya hidup masyarakat sekitar madrasah biasa-biasa saja karena madrasah berada dilingkungan masyarakat yang bermatapencaharian rata-rata sebagai petani.
	2. Bagaimana turut serta saudara dalam memahami kondisi	Saya memahami keadaan masyarakat sekitar madrasah yang

	ekonomi masyarakat pada lingkungan Madrasah?	tergolong masyarakat menengah kebawah.
	3. Bagaimana turut serta saudara dalam memahami keadaan lembaga yang sejenis pada lingkungan madrasah?	Turut serta dalam menjalin Kerjasama yang baik dengan lembaga-lembaga disekitar madrasah.
	4. Bagaimana turut serta saudara dalam menggerakkan lingkungan untuk menciptakan keamanan dan ketentraman madrasah?	Saya turut serta dalam bekerja sama dengan masyarakat lingkungan madrasah untuk menciptakan ketenangan dan ketentraman pada madrasah.
2	Perumusan Strategi dalam Pemantapan Keputusan Mengelola MIN pasca pandemi Covid-19.	
	a. Perumusan Visi	
	1. Bagaimana turut serta saudara dalam merumusan visi madrasah?	Saya turut serta dalam musyawarah perumusan visi madrasah dan turut memberi saran dan masukan.
	2. Bagaimana turut serta saudara dalam melibatkan stakeholder pada perumusan visi madrasah?	Saya mengajak diskusi Bersama stakeholder dan tim pengembang sekolah untuk merumuskan visi madrasah.
	3. Bagaimana turut serta saudara dalam melaksanakan visi madrasah?	Melaksanakan visi tersebut demi terwujudnya peserta didik yang beriman, bertaqwa, berilmu dan berprestasi, dengan cara membiasakan peserta didik murojaah sebelum belajar, sholat dhuha diwaktu istirahat serta sholat dzuhur berjamaah serta pembelajaran tahfiz.
	4. Bagaimana turut serta saudara dalam mewujudkan visi madrasah?	Saya melaksanakan kegiatan ekstrakurikuler yang sudah ditentukan diantaranya murojaah, sholat dhuha, pembelajaran tahfiz.
	b. Perumusan Misi	
	1. Bagaimana turut serta saudara dalam merumusan misi madrasah?	Saya turut serta dalam musyawarah perumusan misi madrasah dan turut memberi saran dan masukan.
	2. Bagaimana turut serta saudara dalam melibatkan stakeholder pada perumusan misi madrasah?	Saya mengajak diskusi Bersama stakeholder dan tim pengembang sekolah untuk merumuskan visi madrasah.

	3. Bagaimana turut serta saudara dalam melaksanakan misi madrasah?	Melaksanakan visi tersebut demi terwujudnya peserta didik yang beriman, bertaqwa, berilmu dan berprestasi, dengan cara membiasakan peserta didik murojaah sebelum belajar, sholat dhuha diwaktu istirahat serta sholat dzuhur berjamaah serta pembelajaran tahfiz.
	4. Bagaimana turut serta saudara dalam mewujudkan misi madrasah?	Saya melaksanakan kegiatan ekstrakurikuler yang sudah ditentukan diantaranya murojaah, sholat dhuha, pembelajaran tahfiz.
	c. Perumusan Tujuan	
	1. Bagaimana turut serta saudara merumuskan tujuan madrasah?	Saya turut serta dalam musyawarah perumusan tujuan madrasah dan turut memberi saran dan masukan.
	2. Bagaimana turut serta saudara dalam melibatkan stakeholder dalam perumusan tujuan madrasah?	Saya mengajak diskusi Bersama stakeholder dan tim pengembang sekolah untuk merumuskan tujuan yang sesuai dengan keadaan madrasah.
	3. Bagaimana saudara melaksanakan tujuan madrasah?	Melaksanakan tujuan tersebut demi terwujudnya peserta didik yang beriman, bertaqwa, berilmu dan berprestasi, dengan cara membiasakan peserta didik murojaah sebelum belajar, sholat dhuha diwaktu istirahat serta sholat dzuhur berjamaah serta pembelajaran tahfiz
	4. Bagaimana turut serta saudara dalam upaya mencapai tujuan madrasah?	Saya melaksanakan kegiatan ekstrakurikuler yang sudah ditentukan diantaranya murojaah, sholat dhuha, pembelajaran tahfiz.
3	Implementasi Strategi Pengelolaan MIN pasca pandemi Covid-19.	
	a. Program jangka pendek	
	1. Bagaimana turut serta saudara dalam melaksanakan visi, misi dan tujuan dalam program jangka pendek madrasah?	Turut serta dalam musyawarah dan rapat untuk ketercapaian visi, misi, dan tujuan madrasah pada program jangka pendek madrasah.
	2. Bagaimana turut serta saudara dalam mewujudkan visi, misi dan tujuan dalam program jangka pendek madrasah?	Melakukan evaluasi pada kegiatan-kegiatan yang sudah ditentukan dalam program jangka pendek pada madrasah.

	b. Program jangka Menengah	
	1. Bagaimana turut serta saudara dalam melaksanakan visi, misi dan tujuan dalam program jangka menengah madrasah?	Turut serta dalam musyawarah dan rapat untuk ketercapaian visi, misi, dan tujuan madrasah pada program jangka menengah madrasah.
	2. Bagaimana turut serta saudara dalam mewujudkan visi, misi dan tujuan dalam program jangka menengah madrasah?	Melakukan evaluasi pada kegiatan-kegiatan yang sudah ditentukan dalam program jangka menengah pada madrasah.
	c. Program jangka Panjang	
	1. Bagaimana turut serta saudara dalam melaksanakan visi, misi dan tujuan dalam program jangka panjang madrasah?	Turut serta dalam musyawarah dan rapat untuk ketercapaian visi, misi, dan tujuan madrasah pada program jangka panjang madrasah.
	2. Bagaimana turut serta saudara dalam mewujudkan visi, misi dan tujuan dalam program jangka panjang madrasah?	Melakukan evaluasi pada kegiatan-kegiatan yang sudah ditentukan dalam program jangka panjang pada madrasah.
4	Evaluasi Strategi Pengelolaan MIN pasca pandemi Covid-19.	
	a. Evaluasi Visi, misi dan tujuan	
	1. Bagaimana turut serta saudara dalam melaksanakan evaluasi pelaksanaan visi, misi dan tujuan madrasah?	Turut serta dalam musyawarah dan rapat untuk mealkukan evaluasi pada ketercapaian visi, misi, dan tujuan madrasah pada program jangka panjang madrasah.
	b. Evaluasi program jangka pendek, menengah, Panjang	
	1. Bagaimana turut serta saudara dalam melaksanakan evaluasi program jangka pendek, jangka menengah dan jangka Panjang madrasah?	Turut serta didalamnya sehingga dapat terwujud dan terlaksana program kegiatan jangka pendek, menengah dan Panjang yang sudah ditentukan madrasah.
	c. Tindak lanjut	
	1. Bagaimana turut serta saudara dalam menganalisis hasil evaluasi?	Meninjau Kembali kelebihan kekurangan dari hasil evaluasi yang sudah dilakukan pada program kegiatan.
	2. Bagaimana turut serta saudara dalam merumuskan tindak lanjut dari hasil evaluasi program madrasah?	Melaksanakan hasil evaluasi yang sudah dianalisis apakah ada program-program kegiatan yang belum tercapai.
5	Model Pengembangan Manajemen Strategi pasca pandemi Covid-19.	
	a. Mengambil tindakan perbaikan	

1. Bagaimana turut serta saudara dalam mengambil tindakan perbaikan dari hasil evaluasi?	Melakukan dan melaksanakan tindakan perbaikan dari hasil evaluasi pada program kegiatan yang belum tercapai.
b. Sistem pemberian umpan balik	
1. Bagaimana turut serta saudara dalam memberi umpan balik dari perbaikan hasil evaluasi ?	Turut serta dalam pemebrian umpan balik yang menjadikan guru lebih semangat, giat dalam menjalankan tugas sebagaimana sudah tertuang dalam visi, misi dan tujuan madrasah.

Pekalongan, 01 September 2022
 Koordinator Bdg. Kurikulum
 MIN 1 Lampung Timur



SUNARYO, S.Pd.I
 Nip. 196704122005011005

HASIL WAWANCARA PENELITIAN

A. IDENTITAS PENELITIAN

- Judul Penelitian : Manajemen Strategi Kepala Madrasah Pasca Pandemi
Covid-19 (Study Kasus pada MIN Lampung Timur)
- Lokasi Penelitian : MIN 2 Lampung Timur, Lampung, Indonesia.
- Peneliti : Ita Evina.
- Promotor : Prof. Dr. H. Juhri Abdul Mu'in., M.Pd.
- Co-Promotor 1 : Prof. Dr.H. Sulthan Syahril., M.Ag
- Co-Promotor 2 : Dr. H. Guntur Cahaya Kesuma., M.A

B. IDENTITAS NARASUMBER

1. Nama : Aita Rizkiyani, S.Pd.I.
2. Jabatan : Guru/ Koordinator Bdg. Kesiswaan MIN 2 lampung
Timur
3. Alamat : Sukadana, Lampung Timur

INSTRUMEN PENELITIAN
MANAJEMEN STRATEGI KEPALA MADRASAH
PASCA PANDEMI COVID-19
(Studi Kasus Pada MIN Lampung Timur)

No	Pertanyaan Aspek Sub Fokus	Jawaban
1	Analisis Strategi dalam Mengelola Lembaga MIN pasca pandemi Covid-19.	
	a. Analisis lingkungan internal (Kekuatan dan Kelemahan)	
	1. Bagaimana saudara melaksanakan tugas sebagai pendidik professional?	Tentunya sebagai guru kita ingin mencerdaskan anak bangsa, dengan menjalankan tugas sesuai dengan tupoksi saya sebagai guru, ditambah dengan rasa syukur ikhlas dengan menyalurkan ilmu kepada peserta didik agar mereka mempunyai karakter yang sesuai dengan madrasah dan menjadi bekal di masyarakat.
	2. Bagaimana turut serta saudara dalam mengelola sarana prasarana MIN?	Kami sebagai dewan guru mengupayakan mendukung kepala madrasah dalam pemenuhan sarana prasarana madrasah, dan juga menggunakan dengan baik bantuan handsanitizer, masker juga tremogun.
	3. Bagaimana turut serta saudara dalam pengelola keuangan pada penyelenggaraan MIN?	Pada masalah keuangan kami pihak dewan guru tidak turut serta mengelola keuangan, tapi bendahara yang turut mengelola keuangan madrasah, kami hanya menyampaikan usulan jika membutuhkan sesuatu yang berkaitan dengan pelaksanaan Pendidikan.
	4. Bagaimana sumbangan pemikiran saudara dalam penyusunan aturan dalam penyelenggaraan MIN?	Peraturan yang sudah musyawarahkan dan dirapatkan dengan guru secara berkala dengan melihat kepentingan berkelanjutan dalam penyelenggaraan MIN.
	5. Bagaimana saudara melaksanakan proses pembelajaran yang berorientasi pada pengembangan profesi	Pada proses pembelajaran kami madrasah mempunyai standar Pendidikan yang sudah tertuang dalam kurikulum, terlebih lagi

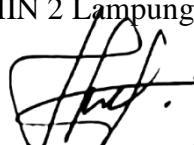
	berkelanjutan?	sekarang masih masa percobaan kurikulum merdeka.
	b. Analisis lingkungan eksternal (Peluang dan Ancaman)	
	1. Bagaimana turut serta saudara memahami nilai sosial dan gaya hidup masyarakat pada lingkungan madrasah?	Saya turut serta dalam memahami nilai sosial dan gaya hidup masyarakat sekitar madrasah, yang memang pasca pandemi ini masyarakat pola hidupnya sudah terbiasa dengan gaged dan serba instan, tanpa memikirkan dampak kedepannya.
	2. Bagaimana turut serta saudara dalam memahami kondisi ekonomi masyarakat pada lingkungan Madrasah?	Saya memahami kondisi ekonomi syarakat sekitar MIN yang alhamdulillah beberapa diantaranya ada yang berstatus sebagai pegawai, meski masih banyak yang menengah kebawah, namun
	3. Bagaimana turut serta saudara dalam memahami keadaan lembaga yang sejenis pada lingkungan madrasah?	Turut serta menjalin komunikasi yang baik dengan Lembaga sekitar madrasah.
	4. Bagaimana turut serta saudara dalam menggerakkan lingkungan untuk menciptakan keamanan dan ketentraman madrasah?	Dengan bersilaturahmi dengan lingkungan sekitar madrasah agar terjalin Kerjasama yang baik terutama untuk menciptakan keamanan dan ketentraman madrasah.
2	Perumusan Strategi dalam Pemantapan Keputusan Mengelola MIN pasca pandemi Covid-19.	
	a. Perumusan Visi	
	1. Bagaimana turut serta saudara dalam merumusan visi madrasah?	Saya turut serta dan mendukung dalam merumusan visi madrasah, yang tentunya sesuai dengan kebutuhan dan keadaan madrasah.
	2. Bagaimana turut serta saudara dalam melibatkan stakeholder pada perumusan visi madrasah?	Madrasah melibatkan komite dan stakeholder dalam merumuskan visi madrasah.
	3. Bagaimana turut serta saudara dalam melaksanakan visi madrasah?	Turut serta dan mendukung dalam pelaksanaan visi madrasah yang sudah ditentukan.
	4. Bagaimana turut serta saudara dalam mewujudkan visi madrasah?	Turut serta dan mendukung dalam mewujudkan pelaksanaan visi madrasah yang sudah ditentukan.
	b. Perumusan Misi	

	1. Bagaimana turut serta saudara dalam merumusan misi madrasah?	Saya turut serta dan mendukung dalam merumusan misi madrasah, yang tentunya sesuai dengan kebutuhan dan keadaan madrasah.
	2. Bagaimana turut serta saudara dalam melibatkan stakeholder pada perumusan misi madrasah?	Madrasah melibatkan komite dan stakeholder dalam merumuskan misi madrasah.
	3. Bagaimana turut serta saudara dalam melaksanakan misi madrasah?	Turut serta dan mendukung dalam mewujudkan pelaksanaan misi madrasah yang sudah ditentukan.
	4. Bagaimana turut serta saudara dalam mewujudkan misi madrasah?	Turut serta dan mendukung dalam mewujudkan pelaksanaan misi madrasah yang sudah ditentukan.
	c. Perumusan Tujuan	
	1. Bagaimana turut serta saudara merumusan tujuan madrasah?	Saya turut serta dan mendukung dalam merumusan tujuan madrasah, yang tentunya sesuai dengan kebutuhan dan keadaan madrasah yang sudah dirumuskan dalam visi dan misi madrasah.
	2. Bagaimana turut serta saudara dalam melibatkan stakeholder dalam perumusan tujuan madrasah?	Madrasah melibatkan komite dan stakeholder dalam merumuskan tujuan madrasah yang sudah dirumuskan dalam visi dan misi madrasah.
	3. Bagaimana saudara melaksanakan tujuan madrasah?	Turut serta dan mendukung dalam mewujudkan pelaksanaan tujuan madrasah yang sudah dirumuskan dalam visi dan misi madrasah.
	4. Bagaimana turut serta saudara dalam upaya mencapai tujuan madrasah?	Turut serta dan mendukung dalam mewujudkan pelaksanaan tujuan madrasah yang sudah dirumuskan dalam visi dan misi madrasah.
3	Implementasi Strategi Pengelolaan MIN pasca pandemi Covid-19.	
	a. Program jangka pendek	
	1. Bagaimana turut serta saudara dalam melaksanakan visi, misi dan tujuan dalam program jangka pendek madrasah?	Kami melaksanakan program kegiatan yang sudah ditentukan pada misi madrasah dalam program jangka pendek.
	2. Bagaimana turut serta saudara dalam mewujudkan visi, misi	Melaksanakan program-program kegiatan yang sudah ditentukan

	dan tujuan dalam program jangka pendek madrasah?	dengan sangat cermat dan teliti terlebih pada masa pasca pandemi untuk selalu mendukung keberhasilan program jangka pendek yang ada pada madrasah.
	b. Program jangka Menengah	
	1. Bagaimana turut serta saudara dalam melaksanakan visi, misi dan tujuan dalam program jangka menengah madrasah?	Kami melaksanakan program kegiatan yang sudah ditentukan pada misi madrasah dalam program jangka menengah.
	2. Bagaimana turut serta saudara dalam mewujudkan visi, misi dan tujuan dalam program jangka menengah madrasah?	Melaksanakan program-program kegiatan yang sudah ditentukan dengan sangat cermat dan teliti terlebih pada masa pasca pandemi untuk selalu mendukung keberhasilan program jangka menengah yang ada pada madrasah.
	c. Program jangka Panjang	
	1. Bagaimana turut serta saudara dalam melaksanakan visi, misi dan tujuan dalam program jangka panjang madrasah?	Kami melaksanakan program kegiatan yang sudah ditentukan pada misi madrasah dalam program jangka panjang.
	2. Bagaimana turut serta saudara dalam mewujudkan visi, misi dan tujuan dalam program jangka panjang madrasah?	Melaksanakan program-program kegiatan yang sudah ditentukan dengan sangat cermat dan teliti terlebih pada masa pasca pandemi untuk selalu mendukung keberhasilan program jangka panjang yang ada pada madrasah.
4	Evaluasi Strategi Pengelolaan MIN pasca pandemi Covid-19.	
	a. Evaluasi Visi, misi dan tujuan	
	1. Bagaimana turut serta saudara dalam melaksanakan evaluasi pelaksanaan visi, misi dan tujuan madrasah?	Saya mengadakan evaluasi dalam pelaksanaan program-program yang sudah ditentukan pada visi, misi dan tujuan madrasah sehingga terlihat mana yang perlu dilakukan perbaikan pada visi, misi dan tujuan madrasah.
	b. Evaluasi program jangka pendek, menengah, Panjang	
	1. Bagaimana turut serta saudara dalam melaksanakan evaluasi program jangka pendek, jangka menengah dan jangka Panjang madrasah?	Saya mengadakan evaluasi dalam pelaksanaan program-program yang sudah ditentukan pada visi, misi dan tujuan madrasah sehingga terlihat mana yang perlu dilakukan perbaikan pada program jangka pendek, jangka menengah dan

		jangka Panjang madrasah.
	c. Tindak lanjut	
	1. Bagaimana turut serta saudara dalam menganalisis hasil evaluasi?	Saya melakukan analisis terhadap hasil evaluasi dalam pelaksanaan program-program yang sudah ditentukan pada visi, misi dan tujuan madrasah sehingga terlihat mana yang perlu dilakukan perbaikan pada program jangka pendek, jangka menengah dan jangka Panjang madrasah.
	2. Bagaimana turut serta saudara dalam merumuskan tindak lanjut dari hasil evaluasi program madrasah?	Saya turut serta dalam merumuskan tindak lanjut dari hasil evaluasi dalam pelaksanaan program-program yang sudah ditentukan pada visi, misi dan tujuan madrasah sehingga terlihat mana yang perlu dilakukan perbaikan pada program jangka pendek, jangka menengah dan jangka Panjang madrasah.
5	Model Pengembangan Manajemen Strategi pasca pandemi Covid-19.	
	a. Mengambil tindakan perbaikan	
	1. Bagaimana turut serta saudara dalam mengambil tindakan perbaikan dari hasil evaluasi?	Saya turut serta dalam musyawarah dalam mengambil Tindakan perbaikan dari hasil evaluasi dalam pelaksanaan program-program yang sudah ditentukan, apakah sudah sesuai dan tercapai apa belum, dan sangat di dukung oleh kepala madrasah.
	b. Sistem pemberian umpan balik	
	1. Bagaimana turut serta saudara dalam memberi umpan balik dari perbaikan hasil evaluasi ?	Saya turut serta dalam musyawarah dalam pemberian umpan balik perbaikan dari hasil evaluasi dalam pelaksanaan program-program yang sudah ditentukan, apakah sudah sesuai dan tercapai apa belum, dan sangat di dukung oleh kepala madrasah.

Sukadana, 25 Agustus 2022
Koordinator Bdg. Kesiswaan
MIN 2 Lampung Timur



AITA RIZKIYANI, S. Pd. I
Nip. 197910032007012011

HASIL WAWANCARA PENELITIAN

A. IDENTITAS PENELITI

Judul Penelitian : Manajemen Strategi Kepala Madrasah Pasca Pandemi
Covid-19 (Study Kasus pada MIN Lampung Timur)

Lokasi Penelitian : MIN 3 Lampung Timur, Lampung, Indonesia.

Peneliti : Ita Evina.

Promotor : Prof. Dr. H. Juhri Abdul Mu'in., M.Pd.

Co-Promotor 1 : Prof. Dr.H. Sulthan Syahril., M.Ag

Co-Promotor 2 : Dr. H. Guntur Cahaya Kesuma., M.A

B. IDENTITAS NARASUMBER

1. Nama : Hestu Widodo, S.Pd.I.

2. Jabatan : Guru/ Koordinator Bdg. Kurikulum MIN 3 lampung
Timur

3. Alamat : Labuhan Ratu, Lampung Timur

INSTRUMEN PENELITIAN
MANAJEMEN STRATEGI KEPALA MADRASAH
PASCA PANDEMI COVID-19
(Studi Kasus Pada MIN Lampung Timur)

No	Pertanyaan Aspek Sub Fokus	Jawaban
1	Analisis Strategi dalam Mengelola Lembaga MIN pasca pandemi Covid-19.	
	a. Analisis lingkungan internal (Kekuatan dan Kelemahan)	
	1. Bagaimana saudara melaksanakan tugas sebagai pendidik professional?	Sebagai pendidik professional memiliki tugas minimal 24 jam perminggu, jadi saya harus bisa memanfaatkan waktu tersebut dengan efektif dan efisien untuk melaksanakan tugas sesuai tugas pokok sebagai guru.
	2. Bagaimana turut serta saudara dalam mengelola sarana prasarana MIN?	Ketika pandemi ada beberapa sarana prasarana yang memang tidak berfungsi, sehingga saat pasca pandemi ini saya turut serta membantu melakukan perbaikan sarana prasarana untuk menunjang proses pembelajaran.
	3. Bagaimana turut serta saudara dalam pengelolaan keuangan pada penyelenggaraan MIN?	Selain sebagai guru dan koordinator bidang kurikulum, kebetulan saya juga sebagai bendahara dana bos, jadi saya turut serta membantu mengelola dan manajemen penggunaan dana.
	4. Bagaimana sumbangan pemikiran saudara dalam penyusunan aturan dalam penyelenggaraan MIN?	Jadi memang ada beberapa peraturan penyelenggaraan Pendidikan dipasca pandemi, peraturan untuk tenaga pendidik dan peraturan untuk siswa, dan saya turut serta merumuskan peraturan Pendidikan dimasa pasca pandemi terutama untuk siswa.
	5. Bagaimana saudara melaksanakan proses pembelajaran yang berorientasi pada pengembangan profesi berkelanjutan?	Jadi ketika melihat ada penurunan akhlak pada siswa ketika masuk sekolah pada masa pandemi ini, saya dan pihak intern madrasah langsung melakukan analisis secara internal apa yang harus dilakukan secepatnya untuk menindaklanjuti

		hal tersebut.
	b. Analisis lingkungan eksternal (Peluang dan Ancaman)	
	1. Bagaimana turut serta saudara memahami nilai sosial dan gaya hidup masyarakat pada lingkungan madrasah?	Saya memahami bahwa keadaan masyarakat sekitar lingkungan MIN ini adalah masyarakat menengah kebawah sehingga saya rasa nilai social dan gaya hidup masyarakat tidak berlebih.
	2. Bagaimana turut serta saudara dalam memahami kondisi ekonomi masyarakat pada lingkungan Madrasah?	Saya mencermati bahwa kondisi ekonomi masyarakat sekitar yang tergolong menengah kebawah, jadi madrasah tidak pernah membebani masyarakat untuk mendukung anak mereka dalam proses pendidikan dipasca pandemi.
	3. Bagaimana turut serta saudara dalam memahami keadaan lembaga yang sejenis pada lingkungan madrasah?	Saya turut serta dalam bekerjasama dengan Lembaga sejenis disekitar MIN.
	4. Bagaimana turut serta saudara dalam menggerakkan lingkungan untuk menciptakan keamanan dan ketentraman madrasah?	Saya berkomunikasi dan bermusyawarah dengan masyarakat sekitar madrasah agar lingkungan madrasah tetap aman.
2	Perumusan Strategi dalam Pemantapan Keputusan Mengelola MIN pasca pandemi Covid-19.	
	a. Perumusan Visi	
	1. Bagaimana turut serta saudara dalam merumusan visi madrasah?	Secara keseluruhan kami pihak guru turut bermusyawarah untuk membentuk visi yang sesuai keadaan dan mudah dicapai pada masa pasca pandemi. Namun tetap sinergis dengan pihak kemenag.
	2. Bagaimana turut serta saudara dalam melibatkan stakeholder pada perumusan visi madrasah?	Saya juga turut serta dalam perumusan visi yang juga melibatkan stakeholder, karena semua pihak mempunyai kepentingan yang sama maka semua harus diikutsertakan dalam perumusan visi madrasah.
	3. Bagaimana turut serta saudara dalam melaksanakan visi madrasah?	Saya melakukan visi madrasah yang sudah ditentukan dan di musyawarahkan bersama dengan tetap memperhatikan keadaan yang ada
	4. Bagaimana turut serta saudara	Saya juga turut serta mewujudkan

dalam mewujudkan visi madrasah?	visi madrasah dengan mengikuti petunjuk dari kepala madrasah, sehingga akan tercapai visi tersebut.
b. Perumusan Misi	
1. Bagaimana turut serta saudara dalam merumusan misi madrasah?	Secara keseluruhan kami pihak guru turut bermusyawarah untuk membentuk misi yang sesuai dengan visi dan sesuai keadaan dan mudah dicapai pada masa pasca pandemi. Namun tetap sinergis dengan pihak kemenag.
2. Bagaimana turut serta saudara dalam melibatkan stakeholder pada perumusan misi madrasah?	Saya juga turut serta dalam perumusan misi tentunya yang sesuai dengan visi yang sudah ditentukan dengan melibatkan stakeholder, karena semua pihak mempunyai kepentingan yang sama maka semua harus diikut sertakan dalam perumusan visi madrasah.
3. Bagaimana turut serta saudara dalam melaksanakan misi madrasah?	Saya melakukan misi madrasah yang sudah ditentukan dan di musyawarahkan bersama dengan tetap memperhatikan keadaan yang ada.
4. Bagaimana turut serta saudara dalam mewujudkan misi madrasah?	Saya juga turut serta mewujudkan misi madrasah dengan mengikuti petunjuk dari kepala madrasah, sehingga akan tercapai misi yang sejalan dengan visi madrasah tersebut.
c. Perumusan Tujuan	
1. Bagaimana turut serta saudara merumusan tujuan madrasah?	Secara keseluruhan kami pihak guru turut bermusyawarah untuk membentuk tujuan yang sesuai dengan visi, misi dan sesuai keadaan dan mudah dicapai pada masa pasca pandemi. Namun tetap sinergis dengan pihak kemenag.
2. Bagaimana turut serta saudara dalam melibatkan stakeholder dalam perumusan tujuan madrasah?	Saya juga turut serta dalam perumusan tujuan tentunya yang sesuai dengan visi, misi yang sudah ditentukan dengan melibatkan stakeholder, karena semua pihak mempunyai kepentingan yang sama maka semua harus diikut sertakan dalam perumusan visi madrasah.
3. Bagaimana saudara melaksanakan tujuan	Saya melakukan tujuan madrasah yang sudah ditentukan dan di

	<p>madrasah?</p> <p>4. Bagaimana turut serta saudara dalam upaya mencapai tujuan madrasah?</p>	<p>musyawarahkan bersama dengan tetap memperhatikan keadaan yang ada, dan sejalan dengan visi dan misi madrasah.</p> <p>Saya juga turut serta mewujudkan tujuan madrasah dengan mengikuti petunjuk dari kepala madrasah, sehingga akan tercapai tujuan yang sejalan dengan visi, misi madrasah tersebut.</p>
3	Implementasi Strategi Pengelolaan MIN pasca pandemi Covid-19.	
	a. Program jangka pendek	
	<p>1. Bagaimana turut serta saudara dalam melaksanakan visi, misi dan tujuan dalam program jangka pendek madrasah?</p>	<p>Turut serta saya dalam hal ini sebagai sebuah tim untuk menentukan program-program unggulan yang dikategorikan kedalam program jangka pendek untuk melanjutkan dari perumusan visi, misi dan tujuan dalam pengelolaan Pendidikan pasca pandemi.</p>
	<p>2. Bagaimana turut serta saudara dalam mewujudkan visi, misi dan tujuan dalam program jangka pendek madrasah?</p>	<p>Saya berusaha mewujudkannya dengan fokus ke kompetensi anak, sehingga perubahan yang terjadi pada saat pandemi akan teratasi pada implementasi program jangka pendek.</p>
	b. Program jangka Menengah	
	<p>1. Bagaimana turut serta saudara dalam melaksanakan visi, misi dan tujuan dalam program jangka menengah madrasah?</p>	<p>Turut serta saya dalam hal ini sebagai sebuah tim untuk menentukan program-program unggulan yang dikategorikan kedalam program jangka menengah untuk melanjutkan dari perumusan visi, misi dan tujuan dalam pengelolaan pendidikan pasca pandemi. Dan sasaran program jangka menengah diharapkan mampu mengembalikan ciri khusus madrasah.</p>
	<p>2. Bagaimana turut serta saudara dalam mewujudkan visi, misi dan tujuan dalam program jangka menengah madrasah?</p>	<p>Dengan memperhatikan hasil dari kegiatan program jangka pendek, akan dilanjutkan implementasi jangka menengah sehingga akan memudahkan saya sebagai pembimbing kegiatan untuk mengontrol perubahan yang terjadi.</p>
	c. Program jangka Panjang	

	<p>1. Bagaimana turut serta saudara dalam melaksanakan visi, misi dan tujuan dalam program jangka panjang madrasah?</p>	<p>Keikutsertaan saya dalam hal ini juga masih sama yaitu sebagai sebuah tim untuk menentukan program-program unggulan yang dikategorikan kedalam program jangka panjang untuk melanjutkan dari perumusan visi, misi dan tujuan dalam pengelolaan pendidikan pasca pandemi. Dan sasaran program jangka panjang diharapkan mampu mengembalikan ciri khusus madrasah dan dibawa keluar sehingga akan terlihat jelas perbedaan antara kelebihan dan kekurangan pada implementasi program jangka panjang.</p>
	<p>2. Bagaimana turut serta saudara dalam mewujudkan visi, misi dan tujuan dalam program jangka panjang madrasah?</p>	<p>Dengan tetap memperhatikan hasil dari kegiatan program jangka pendek dan menengah, akan dilanjutkan implementasi jangka panjang sehingga akan memudahkan saya sebagai pembimbing kegiatan untuk mengontol perubahan yang terjadi dan melakukan perbaikan-perbaikan yang diperlukan..</p>
4	<p>Evaluasi Strategi Pengelolaan MIN pasca pandemi Covid-19.</p>	
	<p>a. Evaluasi Visi, misi dan tujuan</p>	
	<p>1. Bagaimana turut serta saudara dalam melaksanakan evaluasi pelaksanaan visi, misi dan tujuan madrasah?</p>	<p>Saya turut serta melakukan evaluasi yang dilakukan secara continue dan rutin setiap bulan. Untuk melihat dan menilai apakah program-program yang sudah dilakukan pada jangka pendek dan menengah sudah mencapai target apa belum.</p>
	<p>b. Evaluasi program jangka pendek, menengah, Panjang</p>	
	<p>1. Bagaimana turut serta saudara dalam melaksanakan evaluasi program jangka pendek, jangka menengah dan jangka Panjang madrasah?</p>	
	<p>c. Tindak lanjut</p>	
	<p>1. Bagaimana turut serta saudara dalam menganalisis hasil evaluasi?</p>	<p>Saya tetap melakukan tindak lanjut pada evaluasi program-program kegiatan, setelah hasil evaluasi dianalisis jika masih terdapat kekurangan maka tindak lanjut yang diberikan adalah mengambil tenaga</p>

		ahli dari masyarakat.
	2. Bagaimana turut serta saudara dalam merumuskan tindak lanjut dari hasil evaluasi program madrasah?	Saya memberikan masukan dan dukungan kepada kepala madrasah.
5	Model Pengembangan Manajemen Strategi pasca pandemi Covid-19.	
	a. Mengambil tindakan perbaikan	
	1. Bagaimana turut serta saudara dalam mengambil tindakan perbaikan dari hasil evaluasi?	Saya mengikuti kegiatan yang sudah ditentukan, yaitu workshop dan pelatihan yang menunjang untuk perbaikan hasil evaluasi.
	b. Sistem pemberian umpan balik	
	1. Bagaimana turut serta saudara dalam memberi umpan balik dari perbaikan hasil evaluasi ?	Secara konherensif ada umpan balik dari perbaikan hasil evaluasi, namun secara individu belum terlalu terlihat dalam pemberian umpan balik, namun kepala madrasah kami mendukung penuh untuk perbaikan yang memang diperlukan.

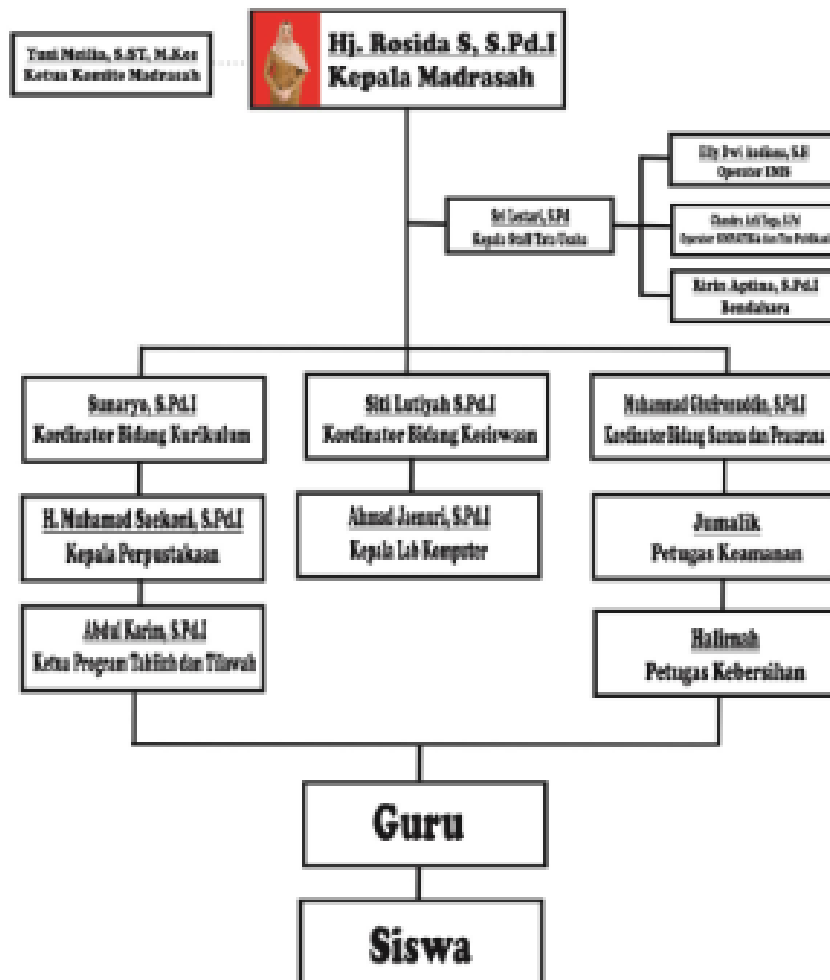
Labuhan Ratu, 26 Agustus 2022
Koordinator Bdg. Kurikulum
MIN 3 Lampung Timur



HESTU WIDODO, S. Pd. I
Nip. 197507122009121001

STRUKTUR ORGANISASI

1. MIN 1 Lampung Timur



2. MIN 2 Lampung Timur



3. MIN 3 Lampung Timur



FOTO KEGIATAN PENELITIAN

1. Foto Wawancara tentang sub penelitian (analisis lingkungan, perumusan visi dan misi, implementasi strategi, evaluasi strategi) dengan Kepala MIN 1 Lampung Timur yang berinisial R (01/MI/1LT01/R),



2. Analisis Lingkungan Internal



3. Foto Wawancara tentang sub penelitian (analisis lingkungan, perumusan visi dan misi, implementasi strategi, evaluasi strategi) dengan Guru MIN 1 Lampung Timur yang berinisial S (01/ MI/1LT02/S)



4. Analisis Lingkungan Eksternal



Analisis Lingkungan Eksternal



5. Foto Wawancara tentang sub penelitian (analisis lingkungan, perumusan visi dan misi, implementasi strategi, evaluasi strategi) dengan Kepala MIN 2 Lampung Timur yang berinisial D (01/MI/2LT01/D)



6. Foto Wawancara tentang sub penelitian (analisis lingkungan, perumusan visi dan misi, implementasi strategi, evaluasi strategi) dengan Guru MIN 2 Lampung Timur yang berinisial AR (03/MI/2LT02/AR)



7. Perumusan Strategi



8. Foto Wawancara tentang sub penelitian (analisis lingkungan, perumusan visi dan misi, implementasi strategi, evaluasi strategi) dengan Kepala MIN 3 Lampung Timur yang berinisial AH (01/MI/3LT01/AH)



9. Foto Wawancara tentang sub penelitian (analisis lingkungan, perumusan visi dan misi, implementasi strategi, evaluasi strategi) dengan Guru MIN 3 Lampung Timur yang berinisial HW (03/MI/3LT02/HW),



10. Implementasi strategi
Kegiatan murojaah



Kegiatan hadrah



Kegiatan tahfidz



Kegiatan sholat dhuha



Kegiatan sholat berjamaah



Kegiatan pramuka



11. Evaluasi strategi



12. Penerapan Manajemen Strategis Berbasis Pendidikan Karakter

Religius



Nasionalis



Mandiri



Gotong Royong



Integritas



RIWAYAT HIDUP



Ita Evina dilahirkan pada tanggal 12 Agustus 1987 di Desa Banarjoyo Kecamatan Batanghari Kabupaten Lampung Timur, putri ketiga dari Bapak Almarhum H. Muhammad Sahri dan Ibu Almarhumah Hj. Bosari. Menikah pada tahun 2017 dengan Dr. Cipto Handoko, M.Pd.I dan masih dikaruniai satu orang anak laki-laki yang diberi nama Candy Verora.

Riwayat pendidikan penulis, antara lain: pendidikan TK ABA Banarjoyo Kecamatan Batanghari lulus tahun 1993, SD Negeri 1 Banarjoyo Kecamatan Batanghari lulus tahun 1999, SMP Negeri 1 Batanghari lulus tahun 2002, SMA Negeri 1 Batanghari lulus tahun 2005. Setelah lulus SMA, kemudian melanjutkan study D.2 PGSD lulus tahun 2007, melanjutkan study S.1 PGMI lulus tahun 2011, kembali mengambil study S.1 PGSD lulus tahun 2015, dan melanjutkan study Program Pasca Sarjana S.2 Manajemen Pendidikan di Universitas Muhamadiyah Metro lulus tahun 2018, kemudian pada tahun 2020 sampai saat ini, penulis melanjutkan study Program Pasca Sarjana S.3 Manajemen Pendidikan Islam di Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung. Tahun 2011 sampai sekarang penulis aktif sebagai guru Sekolah Dasar Negeri berstatus ASN di Kecamatan Batanghari Kabupaten Lampung Timur.