

**PELATIHAN KEPALA MADRASAH DALAM PENGUATAN  
KOMPETENSI KEWIRAUSAHAAN DI BALAI DIKLAT**

**KEAGAMAAN PROVINSI ACEH**

**SKRIPSI**

**Diajukan Oleh :**

**Muhammad Rahmad Sabarullah**  
**NIM. 180206050**

**Mahasiswa Prodi Manajemen Pendidikan Islam  
Fakultas Tarbiyah dan Keguruan**



**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI AR-RANIRY  
FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN  
PRODI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM  
BANDA ACEH  
T.A 2022/2023**

**PELATIHAN KEPALA MADRASAH DALAM PENGUATAN  
KOMPETENSI KEWIRAUSAHAAN DI BALAI DIKLAT  
KEAGAMAAN PROVINSI ACEH SKRIPSI**

Diajukan Kepada Fakultas Tarbiyah dan Keguruan (FTK)

Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh

Sebagai Bebas Studi untuk Memperoleh Gelar Sarjana

dalam Ilmu kependidikan Islam

Oleh :

Muhammad Rahmad Sabarullah

NIM. 180206050

Mahasiswa Fakultas Tarbiyah dan Keguruan

Prodi Manajemen Pendidikan Islam

Disetujui Oleh :

**Pembimbing I**

**Pembimbing II**



**Dr. Basidin Mizal, M.Pd**  
NIP. 1959070219900331001



**Lailatussaadah, S.Ag, M.Pd**  
NIP. 197512272007012014

**PELATIHAN KEPALA MADRASAH DALAM PENGUATAN  
KOMPETENSI KEWIRAUSAHAAN DI BALAI DIKLAT  
KEAGAMAAN PROVINSI ACEH SKRIPSI**

**SKRIPSI**

Telah Diuji oleh Panitia Ujian Munaqasyah Skripsi  
Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Ar-Raniry dan Dinyatakan Lulus  
serta Diterima sebagai Salah Satu Beban Studi Program Sarjana (S-1)  
dalam Ilmu Manajemen Pendidikan Islam

Pada Hari/Tanggal:

Senin, 19 Desember 2022 M  
25 Jumadil awal 1444 H

Panitia Ujian Munaqasyah Skripsi

Ketua,

Sekretaris,



Dr. Basidin Mizal, M.Pd  
NIP. 1959070219900331001



Fakhru Azmi, S.Pd.I., M.Pd  
NIDN. 2126098702

Penguji I,

Penguji II,



Dr. Zahara Mustika, M.Pd  
NIP.197012252007012022



Lailatussaadah, S.Ag, M.Pd  
NIP. 197512272007012014

Mengetahui,

Dekan Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Ar-Raniry  
Darussalam Banda Aceh



Prof. Safrul Mujib, S.Ag., M.A., M.Ed., Ph.D.  
NIP. 197301021997031003

## SURAT PERNYATAAN KEASLIAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Muhammad Rahmad Sabarullah  
NIM : 180206050  
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam (MPI)  
Fakultas : Tarbiyah dan Keguruan

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa Skripsi saya yang berjudul **“Pelatihan Kepala Madrasah Dalam Penguatan Kompetensi Kewirausahaan di Balai Diklat Keagamaan Provinsi Aceh”** secara keseluruhan adalah benar karya asli saya, kecuali bagian-bagian tertentu yang dirujuk dari sumbernya dan disebutkan dalam pustaka.

Apabila terdapat kekeliruan di dalamnya, sepenuhnya akan menjadi tanggung jawab saya.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya.

Banda Aceh, 17 November 2022

Yang menyatakan,



Muhammad Rahmad Sabarullah

NIM. 180206050

## ABSTRAK

Nama : Muhammad Rahmad Sabarullah  
Fakultas : Tarbiyah dan Keguruan  
Prodi : Manajemen Pendidikan Islam  
Judul : Pelatihan Kepala Madrasah Dalam Penguatan Kompetensi Kewirausahaan di Balai Diklat Keagamaan Provinsi Aceh  
Tanggal Sidang : 19 Desember 2022  
Tebal Skripsi : 160 Hal  
Pembimbing I : Dr. Basidin Mizal, M.Pd  
Pembimbing II : Lailatussaadah, S.Ag, M.Pd  
Kata Kunci : **Pelatihan, Kepala Madrasah, Kompetensi Kewirausahaan**

Kompetensi Kewirausahaan merupakan Kompetensi yang harus dimiliki oleh Kepala Madrasah, karena melalui kompetensi kewirausahaan tersebut, Kepala Madrasah mampu menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah. Melalui penelitian ini penulis berharap kompetensi kewirausahaan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan kewirausahaan di sekolah tersebut. Adapun permasalahan yang ditemukan adalah masih minim perkembangan dan kurangnya kontribusi Kepala Madrasah dalam menerapkan hasil pelatihan Dibalai Diklat, maka berdampak kepada lemahnya inovasi dan kreativitas untuk membangun perkembangan sekolah melalui kewirausahaan. Tujuan penelitian adalah untuk mengetahui bentuk pelatihan yang digunakan dan kontribusi kepala madrasah dalam mengikuti pelatihan dan juga hambatan-hambatan yang terjadi dalam pelatihan di Balai Diklat Keagamaan Provinsi Aceh. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif kualitatif. Subjek dalam penelitian ini adalah Waka Balai Diklat, Widyaswara dan Kepala Madrasah. Teknik Pengumpulan data yaitu menggunakan observasi, wawancara dan dokumentasi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa, Bentuk pelatihan yang digunakan ada 2 yaitu, pelatihan Kepala Madrasah dan pelatihan Calon Kepala Madrasah. Kemudian kontribusi dalam pelatihan, Kepala Madrasah sangat berkontribusi dalam mengikuti pelatihannya, Namun masih kurang dalam mempraktek langsung di lapangan. Sedangkan dari segi hambatan, Pelatihan Kepala Madrasah masih kurang dalam Berinovasi dan Kreativitas.

## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT. Yang telah melimpahkan Rahmat, Taufiq, Hidayah serta pertolongan-Nya sehingga peneliti dapat menyelesaikan Skripsi ini.

Shalawat dan Salam semoga terlimpahkan kepada Nabi Muhammad SAW, yang telah menuntun manusia menuju jalan kebahagiaan hidup di dunia dan akhirat. Semoga kita tetap mendapatkan syafaat nya sampai hari kiamat. Alhamdulillah atas Hidayah dan Inayah-Nya, penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi yang berjudul : **“PELATIHAN KEPALA MADRASAH DALAM PENGUATAN KOMPETENSI KEWIRAUSAHAAN DI BALAI DIKLAT KEAGAMAAN PROVINSI ACEH”**. Yang merupakan syarat dalam rangka menyelesaikan studi untuk menempuh gelar Sarjana Pendidikan di Fakultas Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh.

Dalam penyusunan skripsi ini, penulis banyak mendapat pelajaran, dukungan motivasi, bantuan berupa bimbingan yang sangat berharga dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini izinkanlah peneliti untuk menyampaikan ucapan terima kasih sebesar-besarnya kepada :

1. Bapak Prof. Dr.Mujiburrahman, MA.g, Selaku Rektor Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh.
2. Bapak Safrul Muluk, S.Ag., MA., M.Ed., Ph.D., sebagai Dekan Fakultas Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri Ar-Raniry.
3. Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Bapak Dr. Safriadi, S.Pd.I., M.Pd. kepada staf dan seluruh dosen Program Studi Manajemen Pendidikan Islam yang telah memberikan banyak ilmu, motivasi, dan arahan selama menuntut ilmu sampai proses penyusunan skripsi.

4. Bapak Dr. Basidin Mizal, M.Pd., sebagai pembimbing pertama dan Ibu Lailatussaadah, S.Ag, M.Pd., sebagai pembimbing kedua yang telah banyak meluangkan waktu, memberi arahan, bimbingan serta membimbing penulis dalam penyelesaian skripsi ini.
5. Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Bapak Dr. Safriadi, S.Pd.I., M.Pd. kepada staf dan seluruh dosen Program Studi Manajemen Pendidikan Islam.
6. Ibuk Dr. Qadriah, M.Pd ., sebagai kepala Balai Diklat Provinsi Aceh, Bapak H. Zahrul Buadi, S.Sos., sebagai Kasubag Balai Diklat Provinsi Aceh, dan juga Bapak Nazarullah, S.Ag, M.Pd Sebagai Widyaswara Ahli di Balai Diklat Provinsi Aceh dan Staf dan Pegawai Balai Diklat yang telah membantu saya dalam penelitian ini dan selesai pada tahap akhir skripsi ini.
7. Kepada Ayah saya Bapak Ishak, Ibunda tersayang Ibu Syarwiyah, Abang dan kakak-kakak saya, dan juga keluarga besar yang telah membimbing, dan mensupport saya dari kecil hingga sekarang ini, sehingga saya bisa mencapai titik ini.

Demikian kata pengantar ini penulis sampaikan, penulis berharap skripsi ini dapat menambah pengetahuan kami dan juga bermanfaat bagi kita semua.

Banda Aceh, 18 November 2022

جامعة الرانيري  
A R - R A N I R Y  
Penulis,

**Muhammad Rahmad Sabarullah**  
**NIM. 180206050**

## DAFTAR ISI

<b>LEMBAR PENGESAHAN .....</b>	<b>i</b>
<b>SURAT PERNYATAAN KEASLIAN .....</b>	<b>ii</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>iv</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>vii</b>
<b>DAFTAR TABEL.....</b>	<b>ix</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>x</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah .....	8
C. Tujuan Penelitian .....	8
D. Manfaat Penelitian .....	9
E. Kajian Terdahulu.....	9
F. Definisi Operasional.....	13
G. Sistematika Penulisan.....	13
<b>BAB II KAJIAN TEORI .....</b>	<b>17</b>
A. Pelatihan Kepala Madrasah.....	17
B. Penguatan Kompetensi Kewirausahaan .....	27
C. Manajemen Balai Diklat .....	48
D. Pelatihan Kepala Madrasah dalam Penguatan Kompetensi Kewirausahaan...	55
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>75</b>
A. Jenis Penelitian.....	75
B. Lokasi Penelitian.....	76
C. Subjek Penelitian.....	76
D. Kehadiran Peneliti .....	76
E. Instumen Pengumpulan Data .....	77
F. Tehnik Pengumpulan Data.....	78
G. Analisis Data .....	80
H. Uji keabsahan data .....	83

<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>85</b>
A. Gambaran Umum Lokasi Hasil Penelitian.....	85
1. Sejarah singkat balai pendidikan dan pelatihan keagamaan Provinsi Aceh.	85
2. Identitas Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Aceh .....	86
3. Keadaan Sarana dan Prasarana .....	87
4. Keadaan Widyaiswara dan Pegawai.....	88
5. Keadaan Peserta Pelatihan.....	91
6. Visi, Misi, Tujuan, dan Sasaran yang ingin dicapai di Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Aceh .....	92
B. Penyajian Hasil Penelitian.....	93
1. Bentuk Pelatihan Kepala Madrasah dalam Penguatan Kompetensi Kewirausahaan di Balai Diklat Keagamaan Provinsi Aceh.....	93
2. Kontribusi Pelatihan Kepala Madrasah Terhadap Penguatan Kompetensi Kewirausaha di Balai Diklat Keagamaan Provinsi Aceh.....	98
3. Hambatan Pelatihan Kepala Madrasah dalam Penguatan Kompetensi Kewirausahaan di Balai Diklat Keagamaan Provinsi Aceh.....	103
C. Pembahasan Hasil Data.....	106
1. Bentuk Pelatihan Kepala Madrasah dalam Penguatan Kompetensi Kewirausahaan di Balai Diklat Keagamaan Provinsi Aceh.....	106
2. Kontribusi Pelatihan Kepala Madrasah dalam Penguatan Kompetensi Kewirausahaan di Balai Diklat Keagamaan Provinsi Aceh.....	114
3. Hambatan Pelatihan Kepala Madrasah dalam Penguatan Kompetensi Kewirausahaan di Balai Diklat Keagamaan Provinsi Aceh.....	125
<b>BAB V PENUTUP.....</b>	<b>129</b>
A. Kesimpulan .....	129
B. Saran.....	131
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>134</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Literature Review .....	56
Tabel 4.1 Data dan jumlah bangunan di Balai Diklat .....	87
Tabel 4.2 Daftar jabatan pegawai dan Widyaiswara di Balai Diklat .....	88
Tabel 4.3 Daftar Jumlah Peserta Pelatihan di Balai Diklat .....	91



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual Pelatihan Kepala Madrasah .....	65
Gambar 2.2 Kerangka Konseptual Kompetensi Kewirausahaan .....	70
Gambar 3.1 Struktur Dokumentasi.....	76
Gambar 3.2 Struktur Triangulasi.....	80
Gambar 3.3 Analisis Data .....	81
Gambar 4.1 Arahan Kakankemenag .....	94
Gambar 4.2 Target Dalam Pelatihan.....	95
Gambar 4.3 Bentuk Dan Waktu Pelatihan Kepala Madrasah .....	97
Gambar 4.4 Kontribusi Dalam Pelatihan .....	99
Gambar 4.5 Macam Pelatihan Kepala Madrasah .....	107
Gambar 4.6 Bentuk Pelatihan Kepala Madrasah dari segi sektor .....	110
Gambar 4.7 Kontribusi Dalam Pelatihan Kepala Madrasah .....	114
Gambar 4.8 Rangkaian Urutan Proses Kerja Sama.....	117
Gambar 4.9 Inovasi Kewirausahaan Di Sekolah.....	124

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1: Surat Keputusan Tentang Pembimbing Skripsi Dari Fakultas Tarbiyah Dan Keguruan UIN Ar-Raniry Darussalam Banda Aceh.....	144
Lampiran 2: Surat Izin Penelitian Dari Dekan Fakultas Tarbiyah Dan Keguruan UIN Ar-Raniry Darussalam Banda Aceh.....	145
Lampiran 3: Surat Keterangan Telah Melakukan Penelitian Dari Balai Diklat Provinsi Aceh .....	146
Lampiran 4: Kisi-Kisi Instrumen Penelitian .....	147
Lampiran 6: Foto Dokumentasi Kegiatan Penelitian .....	150
Lampiran 7: Daftar Riwayat Hidup Penulis.....	157



# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Kompetensi Kewirausahaan merupakan Kompetensi yang harus dimiliki oleh Kepala Madrasah, dimana dengan menguasai kompetensi tersebut Kepala Madrasah akan mudah mengembangkan sekolah agar lebih efektif dan efisien, karena melalui kompetensi kewirausahaan tersebut, Kepala Madrasah mampu: 1) Menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah, 2) Bekerja keras mencapai keberhasilan sekolah sebagai organisasi pembelajaran yang efektif, 3) Memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi sebagai pemimpin sekolah/madrasah, 4) Pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi sekolah/madrasah sebagai sumber belajar peserta didik.

Kepala Madrasah sebagai seorang wirausaha yang sukses harus memiliki tiga kompetensi yaitu pengetahuan, keterampilan, dan sifat kewirausahaan. Tiga kompetensi tersebut saling berkaitan. Pengetahuan adalah kumpulan informasi yang disimpan di otak dan dapat dipanggil jika dibutuhkan. Keterampilan adalah kemampuan menerapkan pengetahuan. Sifat adalah sekumpulan kualitas karakter yang membentuk kepribadian seseorang.

Kompetensi kewirausahaan Kepala Madrasah dapat dilihat dari kemampuan Kepala Madrasah dalam menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah, bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah sebagai organisasi pembelajaran yang efektif, memiliki motivasi yang kuat untuk sukses, pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik, dan memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola potensi bisnis.<sup>1</sup>

Undang-undang RI No. 20 tahun 2003 tentang sistem Pendidikan nasional dikatakan bahwa: pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara.

Darwiyansah dalam bukunya mengutip pendapat para ahli. “Langeveld pendidikan merupakan setiap usaha yang dilakukan untuk mempengaruhi dan membimbing anak kearah kedewasaan”. Menurut Ki Hajar Dewantara pendidikan yaitu terutama didalam hidup tumbuhnya anak-anak.” Selanjutnya menurut Ki Hajar Dewantara. pendidikan adalah daya upaya untuk memajukan bertumbuhnya budi pekerti (kekuatan batin, karakter), pikiran (Intellect) dan tubuh anak. Jadi, pentingnya

---

<sup>1</sup> Euis Karwati and Donni juni Priana, *No Title* (bandung: Alfabeta, 2016).

pendidikan karakter yang digalakkan saat ini sudah diungkapkan Ki Hajar Dewantara sejak tahun 1920.<sup>2</sup>

Kepala Madrasah sebagai orang yang bertanggung jawab dalam melaksanakan kegiatan pendidikan di sekolah dan melakukan kegiatan dalam usaha mempengaruhi orang lain yang ada di lingkungan pada situasi tertentu agar orang lain dapat bekerja dengan penuh rasa tanggung jawab demi tercapainya tujuan yang telah ditetapkan. Kepala Madrasah adalah orang yang berada di depan guru, karyawan, dan siswa sekolahnya. Kepala Madrasah merupakan orang paling utama mempengaruhi para Kepala Madrasah serta aktivitas sekolahnya dalam mewujudkan tujuan pendidikan.<sup>3</sup>

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Madrasah menetapkan bahwa Kepala Madrasah harus memiliki standar kompetensi meliputi: (1) kompetensi kepribadian, (2) kompetensi manajerial, (3) kompetensi kewirausahaan, (4) kompetensi supervise dan (5) kompetensi sosial. Berdasarkan ketentuan tersebut diharapkan kepada Kepala Madrasah mampu mewujudkan kepemimpinan dalam keseluruhan proses pendidikan di sekolah.

Keberhasilan pendidikan di sekolah ditentukan oleh kemampuannya mempengaruhi, membimbing, menggerakkan, dan memotivasi individu (guru) yang

---

<sup>2</sup> Darwyn Syah, *Perencanaan Sistem Pengajaran Pendidikan Agama Islam* (Jakarta: Faza Media, 2016) <<https://medium.com/@arifwicaksanaa/pengertian-use-case-a7e576e1b6bf>>.

<sup>3</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah "Tinjauan Teoritik Dan Permasalahannya"* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2007).

terlibat dalam tujuan pendidikan yang telah disepakati. Murniati mengemukakan bahwa lemahnya kepemimpinan Kepala Madrasah disebabkan berbagai faktor seperti kemampuan memimpin Kepala Madrasah, sistem pengawasan Kepala Madrasah, dan sistem penyelenggaraan pendidikan secara nasional. Dalam konteks ini, banyak variabel yang berhubungan dengan pengetahuan, mindset dan wawasan, nilai dan sikap termasuk kultur, pola, dan gaya kepemimpinan, serta pembinaan dan penghargaan yang diterapkan Pemerintah terhadap Kepala Madrasah.<sup>4</sup>

Maka dari 5 kompetensi Kepala Madrasah salah satu kompetensi yang berkenaan dengan kompetensi kewirausahaan Kepala Madrasah. Kepala Madrasah wajib memiliki kompetensi kewirausahaan. Kewirausahaan tersebut dalam makna untuk kepentingan pendidikan yang bersifat sosial bukan untuk kepentingan komersial. Kewirausahaan dalam bidang pendidikan yang diambil adalah karakteristiknya (sifatnya), seperti inovatif, bekerja keras, motivasi yang kuat, pantang menyerah dan selalu menjadi solusi terbaik, dan memiliki naluri kewirausahaan; bukan mengkomersialkan sekolah. Semua karakteristik tersebut bermanfaat bagi Kepala Madrasah dalam mengembangkan sekolah, mencapai keberhasilan sekolah, melaksanakan tugas pokok dan fungsi sebagai pemimpin, menghadapi kendala sekolah, dan mengelola kegiatan sekolah sebagai sumber belajar peserta didik.<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> Murniati, *Manajemen Strategik, Peran Kepala Madrasah Dalam Pemberdayaan* (Bandung: Citapustaka Media Perintis, 2008).

<sup>5</sup> Ismuha, 'Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Kepala Madrasah Pada SD Negeri Lamklat Kecamatan Darussalam Kabupaten Aceh Besar', *Jurnal Administrasi*, 4.1 (2016).

Terdapat 6 kompetensi kewirausahaan bagi Kepala Madrasah yaitu : (1) Mampu menciptakan inovasi yang bergua bagi pengembangan sekolah, (2) Bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah sebagai organisasi pembelajaran yang efektif, (3) Memiliki motivasi yang kuat untuk mencapai kesuksesan dalam melaksanakan tugas pokok dalam fungsi sebagai pemimpin sekolah, (4) Pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala sekolah, (5) Memiliki naluri kewirausahaan sebagai sumber belajar peserta didik, (6) Menjadi teladan bagi para Kepala Madrasah khususnya mengenai kompetensi kewirausahaan.

Berdasarkan hasil penelitian, Nailah Aka Kusuma, et all. Membahas tentang strategi Kepala Madrasah dalam mengembangkan sumber pembiayaan pendidikan berbasis wirausaha, penerapan kompetensi kewirausahaan Kepala Madrasah dalam peningkatan kesejahteraan Kepala Madrasah di Sekolah Dasar Islam Terpadu (SDIT) An-najjah, model kepemimpinan interpreuner Kepala Madrasah dalam meningkatkan citra sekolah menengah kejuruan bertaraf internasional, potret pendidikan kewirausahaan dalam membangun wirausaha muslim di pondok pesantren Sidogiri.

Namun Penelitian di atas belum membahas mengenai Pelatihan Kepala Madrasah dalam penguatan kompetensi kewirausahaan di Balai Diklat Keagamaan Provinsi Aceh. Oleh karena itu, penelitian ini membahas lebih mendalam Pelatihan Kepala Madrasah dalam penguatan kompetensi kewirausahaan di Balai Diklat Keagamaan Provinsi Aceh.

Balai diklat Keagamaan merupakan Unit Pelaksana Teknis Badan Litbang dan Diklat Kementerian Agama yang menangani bidang pendidikan dan pelatihan di lingkungan Kementerian Agama di daerah. Balai diklat adalah lembaga yang memberikan bimbingan dan arahan dalam memahami materi baru di dunia pendidikan, pelatihan sangat berperan penting dalam dunia pendidikan dan merupakan tempat yang paling efektif dalam proses memberikan pelatihan. Oleh karena itu, pendidikan merupakan sistem yang mempengaruhi, berkoordinasi dan sistematis dalam pencapaian tujuan pendidikan, sesuai dengan apa yang diharapkan bersama dalam menyelenggarakan proses pendidikan dan pelatihan sebagai upaya mencerdaskan bangsa dan negara yang merupakan tujuan lembaga Pendidikan.

Upaya berhasil atau tidaknya suatu pencapaian, antara lain dipengaruhi oleh pengelolaan program diklat sehingga menjadikan Kepala Madrasah lebih profesional, pengelolaan yang baik akan berpengaruh terhadap pencapaian tujuan pendidikan sesuai dengan perkembangan zaman. Pelatihan sebagai proses untuk mewujudkan tujuan bersama, dan menjadikan sumber daya manusia yang berkualitas dan bermutu, efektifitas dalam mengajar dan sebagainya. Akan tetapi, dalam memberikan pelatihan kepala seksi diklat sangat berperan penting dalam hal tersebut, dikarenakan tanpa ada orang yang mengelola dan kerja sama yang baik maka tujuan yang diharapkan tidak akan tercapai sesuai rencana yang telah disepakati bersama.

Menurut Jan Bella dan Hasibuan, pendidikan dan pelatihan yaitu proses peningkatan ketrampilan kerja baik secara teknis maupun manajerial, “pendidikan

bertujuan untuk pembangunan negara secara keseluruhan melalui penyediaan tenaga kerja yang terampil”<sup>6</sup>. Balai diklat merupakan tempat untuk memberikan bimbingan dan tambahan ilmu bagi peserta pelatihan, dimana setiap peserta memiliki kekurangan dan kelebihan masing-masing dengan mengikuti pelatihan akan menambah wawasan mengenai dunia pendidikan, sehingga bisa mendidik dan menjadi profesional.

Berdasarkan hasil observasi sementara menunjukkan bahwa pelatihan kompetensi Kepala Madrasah di Balai Diklat Keagamaan Provinsi Aceh, masih minim perkembangan dan kurangnya kontribusi Kepala Madrasah dalam menerapkan hasil pelatihan di Balai Diklat tersebut, hal ini bisa mengakibatkan usaha yang dikembangkan sekolah-sekolah tidak berkembang dengan baik dan berdampak pada lingkungan sekolah dalam ruang lingkup kewirausahaan.

Pelaksanaan pelatihan merupakan implementasi program sesuai metode, personil, sasaran dan sarana yang dibutuhkan dalam mencapai tujuan program yang telah ditentukan. Pelaksanaan ini juga didahulukan pengorganisasian seluruh komponen yang diperlukan dalam implementasikan program. Untuk hal ini perlu ditata, disiapkan dan di implementasikan pelatihan .

Program pelatihan juga mempunyai peran yang sangat penting dalam proses pelatihan karena program merupakan suatu bentuk dasar rencana dalam melakukan suatu pekerjaan yang dibuat sepenuhnya secara rasional melalui optimalitas strategi

---

<sup>6</sup> Miranda diah Ratnasari, ‘Pengaruh Pendidikan Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Variable Mediator Kemampuan Kerja Karyawan’, *Jurnal Pendidikan*, 58.1 (2019).

untuk mencari alternative terbaik dalam rangka usaha pencapaian tujuan secara maksimal. Program pelatihan dianggap suatu posisi atau pendirian yang dikembangkan untuk menanggulangi suatu masalah atau isu konflik dalam rangka pencapaian tujuan. Dalam suatu lembaga pendidikan dan pelatihan sangatlah diperlukan program-program dari seorang kepala seksi diklat untuk menangani sebuah masalah seperti salah satu tentang pengelolaan program diklat di balai pelatihan tersebut.

### **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas maka peneliti dapat merumuskan masalah yang terdapat sebagai berikut:

1. Bagaimanakah bentuk pelatihan kepala madrasah dalam penguatan kompetensi kewirausahaan di balai diklat keagamaan provinsi Aceh ?
2. Bagaimana kontribusi pelatihan Kepala Madrasah terhadap penguatan kompetensi kewirausaha di balai diklat keagamaan provinsi Aceh?
3. Bagaimana hambatan pelatihan kepala madrasah dalam penguatan kompetensi kewirausahaan di balai diklat keagamaan provinsi Aceh?

### **C. Tujuan Penelitian**

1. Untuk mendeskripsikan bentuk pelatihan kepemimpinan kepala madrasah dalam penguatan kompetensi kewirausahaan di balai diklat keagamaan provinsi Aceh

2. Untuk menganalisis kontribusi pelatihan kepemimpinan terhadap penguatan kompetensi kewirausaha di balai diklat keagamaan provinsi Aceh
3. Untuk menganalisis hambatan pengelolaan pelatihan kepemimpinan kepala madrasah dalam penguatan kompetensi kewirausahaan di balai diklat keagamaan provinsi Aceh

#### **D. Manfaat Penelitian**

##### 1. Manfaat Teoritis

Sebagai suatu karya ilmiah, hasil penelitian ini dapat memberikan konstibusi bagi pengembangan ilmu pengetahuan dan juga pendidikan dalam pengelolaan program diklat dalam menguatkan kompetensi kewirausahaan kepala madrasah dibalai diklat keagamaan provinsi Aceh.

##### 2. Manfaat Praktis

Dapat dijadikan sebagai acuan untuk meningkatkan pendidikan di aceh dan juga meningkatkan kompetensi kewirausahaan Kepala Madrasah atau madrasah di balai diklat keagamaan provinsi aceh.

#### **E. Kajian Terdahulu**

Dalam penelitian ini agar tampak lebih mengarah dan terfokus, maka penulis mencoba menelusuri beberapa tulisan dan kajian-kajian yang membahas dan pernah dikaji sebelumnya mengenai Pelatihan kepemimpinan kepala madrasah dalam

penguatan kompetensi kewirausahaan di balai diklat keagamaan provinsi Aceh diantaranya adalah:

Pertama, peneliti yang dilakukan oleh Nailah Aka Kusuma pada tahun 2014 “Dengan Judul Strategi Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Sumber Pembiayaan Pendidikan berbasis Wirausaha” penelitian ini menggunakan pendekatan Kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus dengan metode deskriptif. Hasil penelitian ini mengatakan bahwa proses perencanaan strategi pengembangan sumber biaya pendidikan berbasis wirausaha dilakukan meliputi: kriteria usaha yang meliputi pemanfaatan fasilitas, menerapkan low budget heigh effect, memilih usaha yang dibutuhkan masyarakat dan menetapkan target nominal hasil usaha untuk pengembangan sekolah. Dalam penerapan entrepreneur di sekolah, Kepala Madrasah bertindak sebagai penanggung jawab dengan memperhatikan etika sekolah. Kewirausahaan ini dapat dilakukan melalui perencanaan, penerapan program sampai evaluasi terhadap program.<sup>7</sup>

Kedua, peneliti yang dilakukan oleh Mashudi pada tahun 2017, dengan judul “Penerapan Kompetensi Kewirausahaan Kepala Madrasah dalam Peningkatan Kesejahteraan Kepala Madrasahdi Sekolah Dasar Islam Terpadu (SDIT) AN-Najah Jatinom Klaten”. Pendekatan dalam penelitian ini menggunakan penelitian deskriptif kualitatif. Hasil penelitian mengatakan bahwa pelaksanaan penerapan kompetensi kewirausahaan Kepala Madrasah SDIT An-Najah Jatinom, terdapat lima tahapan yakni

---

<sup>7</sup> (Kusuma, 2014)

analisis kompetensi, prnyusunan program, sosialisasi program, pelaksanaan program dan evaluasi program.<sup>8</sup>

Ketiga, peneliti yang dilakukan oleh Ahmad Dardiri pada tahun 2011, dengan judul ‘ Model Kepemimpinan Entrepreneur Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Citra Sekolah Menengah Kejuruan Bertaraf Internasional’’. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode penelitian dan pengembangan (R&d). Adapun hasil penelitian mengatakan bahwa implementasi kepemimpinan entrepreneur Kepala Madrasah ditunjukkan dari tindakan kreatif dan inovatif dalam pengembangan visi misi wirausaha, pengembangan motivasi dan inspirasi wirausaha, pengembangan budaya mutu berbasis ISO.

Implementasi entrepreneur dilakukan dengan pengembangan komunikasi, pertukaran informasi, penciptaan relationship yang harmonis dan pengambilan keputusan secara kolaboratif partisipatif. Implementasi manajerial dari kepemimpinan entrepreneur Kepala Madrasah ditunjukkan dari tindakan kreatif dan inovatif dalam pemberian layanan prima pada stakeholders melalui pengelolaan sumber daya manusia, pengelolaan sarana prasarana berbasis industry, pengelolaan kerja sama dengan DUDI berbasis teaching factory dan rekrutmen lulusan.<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup> Mashudi Mashudi and Syakirin Al Ghozali, ‘Penerapan Kompetensi Kewirausahaan Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Kesejahteraan Kepala Madrasah Di Sekolah Dasar Islam Terpadu (Sdit) An Najah Jatinom Klaten Tahun Pelajaran 2017/2018.’ (IAIN Surakarta, 2018).

<sup>9</sup> Tutut Maria Ulfa, ‘Strategi Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Pembiayaan Pendidikan Berbasis Entrepreneurship: Studi Kasus Di SMK Islam Darun Najah Tambakboyo Tuban’ (Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim., 2018).

Keempat, peneliti yang dilakukan oleh Ahmad Rifqi Azis 2010 yang berjudul “Potret Pendidikan Kewirausahaan dalam Membangun Wirausaha Muslim di Pondok Pesantren Sidogiri Ds. Sidogiri Kec. Kraton Kabupaten Pasuruan Tahun 2010”. Adapun hasil dari penelitian ini adalah pendidikan kewirausahaan dalam membangun wirausaha muslim di pondok pesantren Sidogiri tahun 2010 antara lain: Pondok Pesantren Sidogiri mengembangkan kurikulum salaf menjadi kurikulum pendidikan kewirausahaan; menanamkan landasan wirausaha muslim dalam aktivitas santri; dan meumbuhkan integritas wirausaha muslim kepada santri dengan jalan santri diberikan kesempatan untuk praktikum di koppondren Sidogiri dan BMT MMU dan UGT dan kegiatan ma’hadiah.<sup>10</sup>

Berdasarkan penelitian terdahulu diatas penulis meneliti lebih lanjut mengenai Pelatihan kepemimpinan kepala madrasah dalam penguatan kompetensi kewirausahaan di Balai Diklat Keagamaan Provinsi Aceh. Peneliti meneliti mengenai bagaimana strategi pelatihan dalam menguatkan kewirausahaan kepala madrasah tersebut dan lembaga pendidikan yang dikelolanya Di balai diklat keagamaan Aceh. Penelitian ini juga menjelaskan tentang implementasi program kewirausahaan beserta dengan faktor pendukung dan penghambat dalam pengembangan kewirausahaan tersebut.

---

<sup>10</sup> Ahmad Rifqi Azis, ‘Potret Pendidikan Kewirausahaan Dalam Membangun Wirausaha Muslim Di Pondok Pesantren Sidogiri Ds. Sidogiri Kec. Kraton Kabupaten Pasuruan’ (STAIN Jember, 2010).

## F. Definisi Operasional

### 1. Pelatihan

Pelatihan (training) adalah untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terinci, dan rutin. Pelatihan (training) adalah sebuah proses di mana orang mendapatkan kapabilitas untuk membantu pencapaian tujuan-tujuan organisasional.<sup>11</sup>

Secara umum, pelatihan merupakan pengembangan sumber daya manusia untuk sebuah organisasi atau perusahaan. Adapun dalam penelitian ini, pelatihan yang dimaksud bukan pelatihan dalam perusahaan atau organisasi tertentu, melainkan proses pelatihan dalam membentuk kepribadian peserta didik di lingkungan sekolah. Dalam lingkungan sekolah pelatihan berlaku sebagai pengembangan keterampilan tertentu peserta didik. Pelatihan juga merupakan sebuah proses pendidikan, karena mempelajari dan melakukan proses perbaikan merupakan bagian dari pendidikan.

### 2. Kepala madrasah

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. Dengan demikian secara sederhana kepala madrasah dapat didefinisikan sebagai seorang tenaga

---

<sup>11</sup> Robert L. Mathis and John H. Jackson, *Human Resource Management 'Manajemen Sumber Daya Manusia'* (Jakarta: Salemba Empat, 2011).

fungsional Kepala Madrasah yang diberi fungsi untuk memimpin suatu madrasah yang menyelenggarakan proses belajar mengajar.<sup>12</sup>

Pada hakekatnya kepala madrasah adalah pejabat formal, sebab pengangkatannya melalui suatu proses dan prosedur yang didasarkan atas peraturan yang berlaku. Kepala Madrasah yang mempunyai jabatan fungsional yang diberi kepercayaan sebagai pemimpin dalam sebuah madrasah untuk mengatur proses interaksi antara Kepala Madrasah, dan siswa yang di dalam interaksi tersebut terjadi proses pembelajaran dan pendidikan dari Kepala Madrasah kepada siswa.

### 3. Penguatan

Penguatan (reinforcement) adalah segala bentuk respon yang merupakan bagian dari modifikasi tingkah laku Kepala Madrasah terhadap tingkah laku siswa, yang bertujuan untuk memberikan informasi atau umpan balik bagi siswa atas perbuatan atas responnya yang diberikan sebagai suatu dorongan atau koreksi. Melalui keterampilan penguatan (reinforcement) yang diberikan guru, maka siswa akan merasa terdorong selamanya untuk memberikan respon setiap kali muncul stimulus dari guru; atau siswa akan berusaha menghindari respon yang dianggap tidak bermanfaat. Dengan demikian fungsi keterampilan penguatan (reinforcement) itu adalah untuk memberikan ganjaran kepada siswa sehingga

---

<sup>12</sup> Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta : Balai Pustaka, 2008), Edisi ke – 3. h. 546.

siswa akan berbesar hati dan meningkatkan partisipasinya dalam setiap proses pembelajaran".<sup>13</sup>

#### 4. Kompetensi kewirausahaan

Kompetensi Kewirausahaan adalah kemampuan total wirausaha untuk menjalankan perannya dengan sukses, peran kompetensi kewirausahaan juga sangat dibutuhkan dalam suatu perusahaan, karena peran sdm sebagai asset yang akan sangat menentukan keberhasilan kegiatan organisasi. dengan mengembangkan kompetensi yang relevan dalam pengelolaan pengusaha dianggap sebuah langkah penting dalam menciptakan keunggulan bersaing yang berkelanjutan.

### **G. Sistematika Penulisan**

Sistematika penulisan skripsi yang akan peneliti tulis terdiri dari beberapa bab. Bab I pendahuluan, Bab II Kajian Teori dan Bab III Metode Penelitian. Bab – bab yang akan disajikan dalam penulisan skripsi ini adalah sebagai berikut:

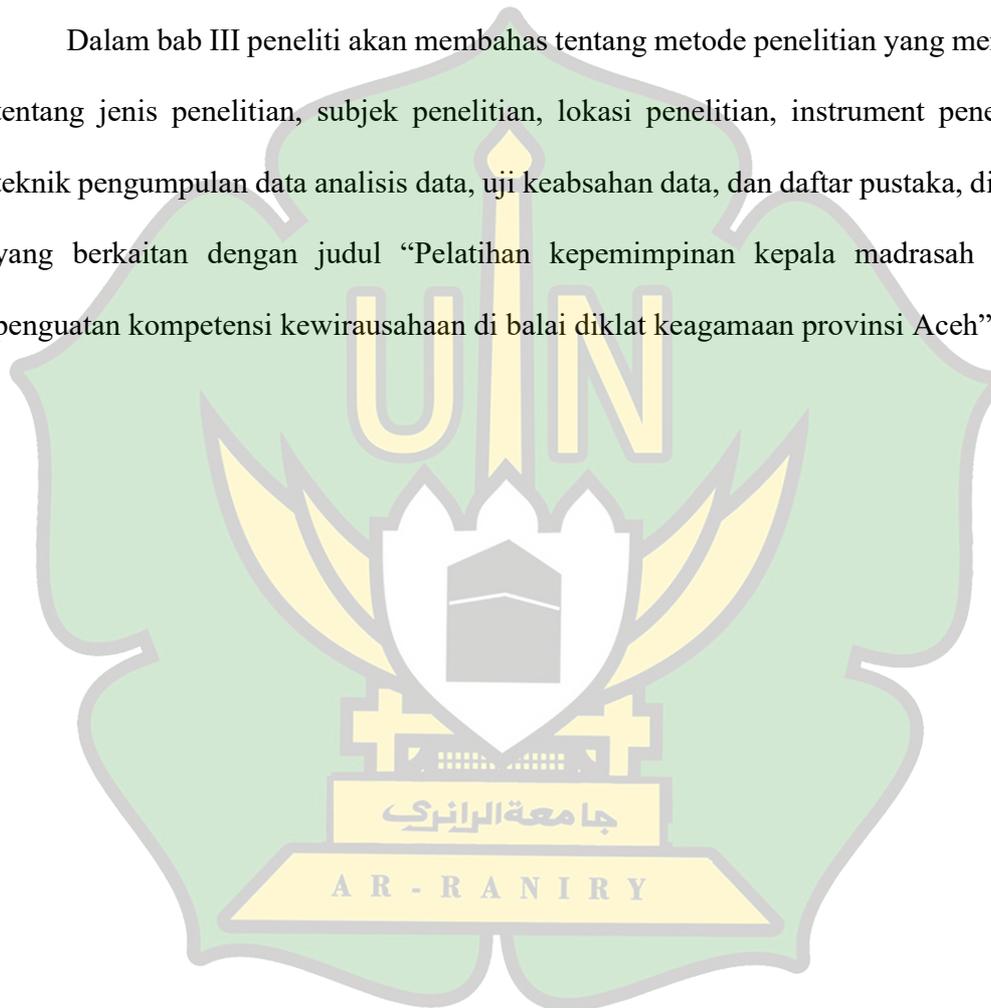
Bab I adalah yang berfungsi sebagai acuan dalam melaksanakan peneliti pada bab ini berisi mekanisme peneliti yaitu mengurangi secara berurutan kegiatan peneliti mulai dari latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, penjelasan istilah kemudian ditutup dengan sistematika penulisan.

---

<sup>13</sup> Wina Sanjaya. Loc. Cit.

Dalam bab II peneliti akan membahas tentang teori-teori yang berkaitan dengan judul Pelatihan kepemimpinan kepala madrasah dalam penguatan kompetensi kewirausahaan di balai diklat keagamaan provinsi Aceh.

Dalam bab III peneliti akan membahas tentang metode penelitian yang mengurai tentang jenis penelitian, subjek penelitian, lokasi penelitian, instrument penelitian, teknik pengumpulan data analisis data, uji keabsahan data, dan daftar pustaka, di pakai yang berkaitan dengan judul “Pelatihan kepemimpinan kepala madrasah dalam penguatan kompetensi kewirausahaan di balai diklat keagamaan provinsi Aceh”.



## **BAB II**

### **KAJIAN TEORI**

#### **A. Pelatihan Kepala Madrasah**

Pelatihan (training) adalah sebuah proses di mana orang mendapatkan kapabilitas untuk membantu pencapaian tujuan-tujuan organisasional. Pelatihan (training) dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terinci, dan rutin.<sup>14</sup>

Adapun Adrew E. Sikula mengemukakan bahwa pelatihan (training) adalah suatu proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisasi. Sedangkan Chris Landauer berpendapat bahwa pelatihan adalah sesuatu yang kita harap dapat menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari pola pikir setiap manajer.<sup>15</sup> Berdasarkan paparan di atas bahwa pelatihan merupakan suatu proses perbaikan diri untuk mendapatkan suatu keterampilan maupun keahlian secara terprogram dan sistematis.

Secara umum, pelatihan merupakan pengembangan sumber daya manusia untuk sebuah organisasi atau perusahaan. Adapun dalam penelitian ini, pelatihan yang dimaksud bukan pelatihan dalam perusahaan atau organisasi tertentu, melainkan proses

---

<sup>14</sup> Mathis and Jackson.

<sup>15</sup> Anwar Prabu Mangkunegara, *Perencanaan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Cet. 4 (Refika Aditama, 2009) <<http://library.stik-ptik.ac.id>> [accessed 17 November 2022].

pelatihan dalam membentuk kepribadian peserta didik di lingkungan sekolah. Dalam lingkungan sekolah pelatihan berlaku sebagai pengembangan keterampilan tertentu peserta didik. Pelatihan juga merupakan sebuah proses pendidikan, karena mempelajari dan melakukan proses perbaikan merupakan bagian dari pendidikan. Di dalam penjabaran Kepala Madrasah juga terkait dengan pelatihan kepemimpinan dan kepala madrasah, yaitu sebagai berikut :

### 1. Pelatihan Kepemimpinan

Menurut Hersey dan Blanchard, bahwa “kepemimpinan adalah proses memengaruhi aktivitas seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu”. Gibson menambahkan bahwa “kepemimpinan itu memengaruhi, memotivasi, atau kompetensi individu-individu dalam suatu kelompok”. Terry & Rue, menyatakan bahwa kepemimpinan adalah hubungan yang ada dalam diri seorang pemimpin, memengaruhi orang lain untuk bekerja sama secara sadar dalam hubungan tugas yang diinginkan.<sup>16</sup>

Sutrisna merumuskan kepemimpinan sebagai proses memengaruhi kegiatan seseorang atau kelompok dalam usaha ke arah pencapaian tujuan dalam situasi tertentu<sup>17</sup> , Sedangkan menurut Sagian (dalam bukunya filsafat

<sup>16</sup> Mujtahid, *Reformulasi Pendidikan Islam 'Meretas Mindset Baru, Meraih Peradaban Unggul* (Malang: UIN-Maliki press, 2011).

<sup>17</sup> Husaini Usman, *Manajemen 'Teori, Praktik, Dan Riset Pendidikan* (Jakarta: bumi aksara, 2010).

administratif) menyatakan kepemimpinan merupakan motor atau daya penggerak daripada semua sumber-sumber dan alat-alat tersedia bagi suatu organisasi.<sup>18</sup>

Sutrisna merumuskan kepemimpinan sebagai proses memengaruhi kegiatan seseorang atau kelompok dalam usaha ke arah pencapaian tujuan dalam situasi tertentu. Sedangkan menurut Sagian (dalam bukunya filsafat administratif) menyatakan kepemimpinan merupakan motor atau daya penggerak daripada semua sumber-sumber dan alat-alat tersedia bagi suatu organisasi.<sup>19</sup>

Dari beberapa pengertian yang dikemukakan di atas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah proses memengaruhi seseorang atau kelompok untuk mencapai tujuan tertentu.

## **2. Kepala Madrasah**

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. Dengan demikian secara sederhana kepala madrasah dapat didefinisikan sebagai seorang tenaga fungsional Kepala Madrasah yang diberi fungsi untuk memimpin suatu madrasah yang menyelenggarakan proses belajar mengajar.<sup>20</sup>

---

<sup>18</sup> Ahmad Fatah Yasin, *Pengembangan Sumber Daya Manusia di Lembaga Pendidikan Islam*, (Malang: UIN-Maliki Press, 2011), h.24

<sup>19</sup> Hendiyat Soetopo dan Wasty Soemanto, *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan*, (Jakarta: Bina Aksara, 1984), h.1-2

<sup>20</sup> Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta : Balai Pustaka, 2008), Edisi ke – 3. h. 546.

Sebagaimana disebutkan dalam kamus Bahasa Indonesia, bahwa pemimpin adalah Kepala Madrasah yang mendapat tugas tambahan untuk memimpin suatu madrasah. Pada hakekatnya kepala madrasah adalah pejabat formal, sebab pengangkatannya melalui suatu proses dan prosedur yang didasarkan atas peraturan yang berlaku. Dari beberapa pendapat tentang pengertian pemimpin diatas, dapat digambarkan bahwa pemimpin merupakan seorang Kepala Madrasah yang mempunyai jabatan fungsional yang diberi kepercayaan sebagai pemimpin dalam sebuah madrasah untuk mengatur proses interaksi antara Kepala Madrasah, dan siswa yang di dalam interaksi tersebut terjadi proses pembelajaran dan pendidikan dari Kepala Madrasah kepada siswa. Selain itu Kepala Madrasah juga dipercaya mampu mengemban tugas sebagai pengelola madrasah, sehingga pemimpin mempunyai hak dan kewajiban di dalam memimpin madrasah tersebut.

a. Peran Kepala Madrasah

Sebagai seorang kepala madrasah yang dipercaya dalam memimpin sebuah madrasah harus mengetahui perannya sebagai seorang pemimpin sehingga dalam melaksanakan tugas tidak banyak mengalami kendala, disamping itu tujuan yang ditetapkan dalam madrasah akan tercapai dengan mudah. Menurut Marno dan Triyo Supriyanto bahwa fungsi dan peran

kepala madrasah sebagai pemimpin adalah : Sebagai pendidik (Edukator), Manager, Administrator, Supervisor, pemimpin (Leader), Innovator.<sup>21</sup>

Menurut E. Mulyasa, Manajemen pendidikan kepala madrasah harus mampu berfungsi sebagai Edukator, Administrator, Supervisor, Leader, Innovator, dan Motivator.<sup>22</sup>

Sebagai tenaga pendidik (Edukator), kepala madrasah harus mampu membuat program pembelajaran, mampu membimbing dewan Kepala Madrasah dalam melaksanakan tugasnya, mampu membimbing staf dalam melaksanakan tugasnya, mampu membimbing berbagai kegiatan kesiswaan. Sebagai Manager, kepala madrasah harus mampu menyusun organisasi personal dengan uraian tugasnya, kemampuan menggerakkan stafnya dan segala sumber yang ada di madrasah tersebut. Sebagai Administrator, kepala madrasah harus mampu mengelola semua perangkat KBM secara sempurna, mampu mengelola administrasi kesiswaan, ketenagaan, keuangan, sarana dan prasarana dan sebagainya. Sebagai Supervisor, kepala madrasah harus mampu menyusun program supervisi di madrasah, mampu memanfaatkan hasil supervisinya guna

---

<sup>21</sup> Marno dan Triyo Supriyanto, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, Bandung : Refika Aditama, 2008.

<sup>22</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Madrasah Yang Profesional*, (Bandung : Remaja Rosda Karya, 2007) Cet. Ke – 6, h. 98

meningkatkan kinerja Kepala Madrasah dan staf serta disiplin dan prestasi siswa.

Sebagai pemimpin (Leader), kepala madrasah harus mempunyai kepribadian yang kuat, memahami kemajemukan bawahan, mengupayakan peningkatan kesejahteraan Kepala Madrasah dan staf, siap dan butuh kritikan, mempunyai visi dan misi yang jelas dalam lembaga yang dipimpinnya, mampu berkomunikasi dengan baik, mampu mengambil keputusan bersama, mampu menciptakan hubungan dengan bawahan yang harmonis. Sebagai Innovator, kepala madrasah harus pro aktif dalam memajukan madrasah, mampu mengatur lingkutan kerja sehingga lebih kondusif.<sup>23</sup>

Dalam lembaga pendidikan yang dipimpin seorang kepala madrasah terdiri dari bermacam elemen, yaitu dewan guru, staf dan siswa. Elemen yang ada dalam lembaga tersebut mempunyai karakteristik, budaya, sifat, sikap yang satu sama lainnya mempunyai perbedaan. Dengan keberagaman itulah peran kepala madrasah sebagai pemimpin sangat dibutuhkan. Sebagai pendidik, kepala madrasah yang dipercaya dalam memimpin sebuah madrasah harus mampu memberikan pengertian kepada elemen yang dipimpinnya yang berkaitan dengan moral, fisik, dan artistik sehingga

---

<sup>23</sup> Juhri, *Perspektif Manajemen Pendidikan Islam*, (lampung. Lembaga Penelitian UM Metro, Press 2006), h. 57.

tidak terjadi ketimpangan dalam keorganisasi lembaga pendidikan tersebut. Disamping itu, sebagai pemimpin kepala madrasah, harus mampu memberikan contoh (teladan) kepada elemen yang dipimpinnya yang berkaitan dengan moral, fisik dan artistik tersebut sehingga dengan pengertian dan contoh yang diberikan oleh kepala madrasah dengan baik tidak memberikan warna pemikiran yang lain dari bawahannya.

Sebagai Manager, seorang kepala madrasah harus bekerja dengan orang lain dan melalui orang lain. Kepala madrasah tidak bisa berjalan sendiri dalam memimpin, harus bekerja sama baik dengan bawahan maupun dengan atasan. Kepala madrasah harus bertanggung jawab dan mempertanggung jawabkan atas segala yang terjadi di madrasah yang dilakukan oleh bawahan, baik itu yang mempunyai dampak positif maupun dampak negatif, baik yang menguntungkan madrasah maupun yang merugikan madrasah. Kepala madrasah dapat memberikan tugas-tugas kepada bawahan dalam waktu dan dengan sumber yang terbatas. Kepala madrasah harus bisa mengatur waktu yang ada dengan sumber-sumber yang ada di madrasah. Kepala madrasah dapat memberikan solusi apabila terdapat suatu permasalahan di madrasah. Solusi dari permasalahan tersebut dipikirkan oleh kepala madrasah dengan suatu analisis yang memikirkan dampak positif dan negatif dari solusi tersebut. Dalam lembaga madrasah terdapat elemen yang terdiri dari beragam sifat, sikap, tingkah laku

sehingga rentan menimbulkan perselisihan dan perpecahan. Seorang kepala madrasah harus mampu menjadi penengah diantara semua unsur tersebut sehingga tidak terjadi perselisihan.<sup>24</sup>

Kepala madrasah harus mampu mencari celah-celah dan selalu berusaha dalam meningkatkan tujuan organisasi lembaga pendidikan di madrasah, antara lain dengan menjalin kerja sama dengan orang lain. Kepala madrasah harus siap menjadi wakil dari semua pihak yang ada di madrasah harus mampu mengambil keputusan di tengah-tengah kesulitan yang ada di madrasah yang ia pimpin. Berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007, tentang Standar Kepala Madrasah/Madrasah, sebagai Manajerial kepala madrasah harus mampu menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkat perencanaan, mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai dengan kebutuhan. Menurut Soewardji Lazaruth, yang dikutip oleh Juhri, bahwa tugas kepala madrasah sebagai manager administrasi adalah : Administrasi personalia, keuangan, sarana dan prasarana, pembinaan kurikulum, membina hubungan madrasah dan masyarakat serta kegiatan ketata usahaan. Selain bertanggung jawab sebagai manager dibidang

---

<sup>24</sup> Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Organisasi Pembelajaran*, (Bandung : Alfabeta, 2009), h. 29.

administrasi, kepala madrasah juga bertanggung jawab dalam bidang supervisi.<sup>25</sup>

### 3. Manajemen Pendidikan

Manajemen pendidikan adalah seni dan ilmu mengelola sumber daya pendidikan untuk mewujudkan proses dan hasil belajar peserta didik secara efektif, kreatif, inovatif, dan menyenangkan dalam mengembangkan potensi dirinya. Bush dalam Usman mengatakan “manajemen pendidikan harus terpusat pada tujuan pendidikan. Tujuan ini memberikan arti penting terhadap arah manajemen. Manajemen diarahkan pada pencapaian tujuan pendidikan tertentu dalam waktu tertentu. Keterkaitan antara tujuan dan manajemen sangat dekat, tetapi dapat menimbulkan managerialism, yaitu menekankan pada prosedur dengan mengorbankan tujuan pendidikan dan nilai-nilai. Manajemen untuk pencapaian Pendidikan sangat penting, tetapi tujuan ini harus disetujui oleh sekolah dan stakeholder. Jika manager hanya berfokus pada pelaksanaan inisiatif eksternal, mereka beresiko menjadi managerialist. Manajemen yang sukses memerlukan hubungan yang jelas antara tujuan, strategi, dan manajemen operasional.”<sup>26</sup>

Menurut Soemanto wirausaha atau wiraswasta secara etimologis berasal dari kata “wira” dan “swasta”. Wira berarti berani, utama, dan perkasa. Sedangkan

<sup>25</sup> Juhri, *Perspektif Manajemen Pendidikan Islam*, h. 75.

<sup>26</sup> Usman Husaini, *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2016), 13-14

swasta merupakan perpaduan dari kata “swa” dan “sta”.swa berarti sendiri sedangkan sta berarti berdiri. Swasta berarti dengan kekuatan sendiri. Atas dasar makna etimologis ini, dapat dipahami bahwa kewirausahaan adalah kesungguhan memenuhi kebutuhan diri sendiri dan masyarakat, serta ketekunan dan keberanian memecahkan masalah hidup dengan kekuatanyang ada pada diri sendiri.<sup>27</sup>

Swasono dalam Fadlullah mengatakan, “entrepreneur dalam akar tradisi Indonesia sebangun dengan karakteristik saudagar. Secara harfiah, “sau” berarti “seribu” dan “dagar” berarti “akal” tentang cara mengelola dan memanfaatkan sumber-sumber daya secara produktif dan efisien, berani menerjang paradigma yang ada, membuka alternative dan peluang baru. Tanpa seribu akal. Menurut yunus. Manusia mempunyai potensi menjadi entrepreneur karena manusia memiliki keterampilan bawaan lahir, yakni keterampilan bertahan hidup. Keterampilan bertahan hidup adalah kemampuan manusia untuk memperoleh apa yang dibutuhkan dari lingkungannya, mengantisipasi, mengelola, dan memimpin perubahan yang ada di sekitarnya, sehingga dapat mempertahankan hidup dan memperoleh kehidupan yang layak dan bermakna”.<sup>28</sup>

---

<sup>27</sup> Fadlullah, *Pendidikan Entrepreneurship Berbasis Islam & Kerarifan Lokal*, (Jakarta: Diadit Media Press,2011) 75

<sup>28</sup> Fadlullah, *Pendidikan Entrepreneurship Berbasis Islam & Kearifan Lokal*, 76

## B. Penguatan Kompetensi Kewirausahaan

### 1. Pengertian penguatan

Wina Sanjaya memberikan definisi penguatan (*reinforcement*) sebagai berikut:

“Penguatan (*reinforcement*) adalah segala bentuk respon yang merupakan bagian dari modifikasi tingkah laku Kepala Madrasa terhadap tingkah laku siswa, yang bertujuan untuk memberikan informasi atau umpan balik bagi siswa atas perbuatan atau responnya yang diberikan sebagai suatu dorongan atau koreksi. Melalui keterampilan penguatan (*reinforcement*) yang diberikan guru, maka siswa akan merasa terdorong selamanya untuk memberikan respon setiap kali muncul stimulus dari guru; atau siswa akan berusaha menghindari respon yang dianggap tidak bermanfaat. Dengan demikian fungsi keterampilan penguatan (*reinforcement*) itu adalah untuk memberikan ganjaran kepada siswa sehingga siswa akan berbesar hati dan meningkatkan partisipasinya dalam setiap proses pembelajaran”.<sup>29</sup>

Udin S. Winata Putra memberikan pengertian penguatan sebagai suatu respon yang diberikan kepada siswa terhadap perilaku atau perbuatannya yang dianggap baik, yang dapat membuat terulangnya atau meningkatnya perbuatan atau perilaku yang dianggap baik tersebut. Definisi lain diberikan oleh Nurhasnawati bahwa penguatan (*reinforcement*) adalah respon positif terhadap tingkah laku siswa yang dilakukan Kepala Madrasah agar siswa terangsang aktif dalam belajar.<sup>30</sup>

---

<sup>29</sup> Wina Sanjaya. Loc. Cit.

<sup>30</sup> Udin S Winata Putra, *Strategi Belajar Mengajar*, (Jakarta: Universitas Terbuka, 2005), Hlm.

Definisi senada juga diberikan oleh Zainal Asril yang mengatakan penguatan adalah respon terhadap tingkah laku positif yang dapat meningkatkan kemungkinan berulangnya kembali tingkah laku tersebut. Penguatan dapat diartikan sebagai suatu bentuk penghargaan, penghargaan ini tidak harus selalu berwujud materi, bisa juga dalam bentuk kata-kata, senyuman, anggukan, dan sentuhan.<sup>31</sup>

J.J. Hasibuan mengartikan penguatan sebagai tingkah laku Kepala Madrasah dalam merespon secara positif suatu tingkah laku tertentu siswa yang memungkinkan tingkah laku tersebut timbul kembali. Penguatan bertujuan untuk:<sup>32</sup>

- a. Meningkatkan perhatian dan keaktifan murid.
- b. Melancarkan atau memudahkan proses belajar.
- c. Membangkitkan dan mempertahankan motivasi.
- d. Mengontrol atau merubah sikap yang mengganggu kearah tingkah laku belajar yang produktif.
- e. Mengembangkan dan mengatur diri sendiri dalam belajar.

---

<sup>31</sup> Nurhasnawati, *Strategi Pembelajaran Micro*, (Pekanbaru: Fakultas Tabiyah dan Keguruan IAIN Sultan Syarif Kasim Riau Pekanbaru, 2005), Hlm. 17

<sup>32</sup> Zainal Asril, *Micro Teaching: Disertai dengan Pedoman Pengalaman Lapangan*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2010), Hlm. 77

- f. Mengarahkan kepada cara berpikir yang baik dan inisiatif pribadi.

Prayitno menambahkan lagi pengertian penguatan yaitu:

Penguatan merupakan upaya pendidik untuk menguatkan, memantapkan atau meneguhkan hal-hal tertentu yang ada pada diri peserta didik. Apa yang dikuatkan tidak lain adalah hal-hal positif yang ada pada diri peserta didik, terutama tingkah laku positif yang merupakan hasil perubahan berkat upaya pengembangan diri peserta didik. Penguatan (*reinforcement*) dilakukan pendidik melalui pemberian penghargaan (*reward*) secara tepat yang didasarkan pada prinsip-prinsip perubahan tingkah laku. Dengan penguatan yang dilakukan pendidik, peserta didik akan semakin kaya dengan berbagai tingkah laku positif yang secara kumulatif dan sinergis menunjang keaktifan siswa serta pencapaian tujuan Pendidikan.<sup>33</sup>

Dari beberapa definisi penguatan (*reinforcement*) tersebut, dapat disimpulkan bahwa penguatan (*reinforcement*) adalah segala bentuk respon positif Kepala Madrasa terhadap tingkah laku siswa. Penguatan merupakan bagian dari modifikasi tingkah laku Kepala Madrasa terhadap tingkah laku siswa yang dapat meningkatkan kemungkinan berulangnya kembali tingkah laku tersebut. Melalui pemberian penguatan maka siswa akan terdorong untuk memberikan respon setiap kali muncul stimulus dari guru; atau siswa akan berusaha menghindari respon yang dianggap tidak bermanfaat. Penguatan dapat pula diartikan sebagai suatu bentuk penghargaan, penghargaan ini tidak harus selalu berwujud materi, bisa juga dalam bentuk kata-kata, senyuman, anggukan,

---

<sup>33</sup> JJ. Hasibuan dan Moedjiono, Loc. Cit

dan sentuhan. Melalui penguatan siswa akan merasa berbesar hati dan meningkatkan partisipasinya dalam setiap proses pembelajaran.

a. Jenis Penguatan

Pada dasarnya penguatan (*reinforcement*) menurut Zainal Asril ada dua jenis, yaitu penguatan verbal dan penguatan nonverbal.<sup>34</sup>

1) Penguatan (*reinforcement*) Verbal, adalah penguatan yang diungkapkan dengan kata-kata pujian, dukungan, pengakuan atau dorongan yang membuat siswa akan merasa puas dan berbesar hati sehingga ia akan merasa puas dan terdorong untuk lebih aktif belajar.

2) Penguatan (*reinforcement*) Nonverbal Penguatan, adalah penguatan yang diberikan tidak melalui kata-kata, menurut Zainal Asril dilakukan dengan :<sup>35</sup>

a) Mimik dan Gerak Badan

Penguatan mimik dan gerak badan antara lain seperti senyum, anggukan, acungan jempol tangan, dan tepuk tangan.

Penguatan ini bisa digabungkan dengan jenis verbal. Misalnya

---

<sup>34</sup> Prayitno, *Dasar Teori dan Praksis Pendidikan*, (Jakarta: PT Gramedia Widiasarana Indonesia, 2009), Hlm. 52-53. 18

<sup>35</sup> Zainal Asril. Op. Cit. Hlm. 79

ketika mengucapkan “bagus”, Kepala Madrasahtersenyum sambil mengacungkan ibu jari.

b) Penguatan dengan Cara Mendekati

Pendekatan dengan cara mendekati ialah Kepala Madrasahmendekati siswa untuk menyatakan adanya perhatian dan kegembiraan terhadap hasil pekerjaannya. Gerak mendekati dapat ditunjukkan dengan cara melangkah mendekati murid, berdiri di samping murid, kelompok murid, bahkan dalam situasi tertentu duduk bersama murid atau kelompok murid. Tujuannya adalah memberikan perhatian, rasa senang, dan rasa aman kepada murid. Kepala Madrasahdapat mengira-ngira berapa lama ia berada dekat dengan siswa tersebut. Sebab jika terlalu lama akan menimbulkan suasana yang tidak baik di dalam kelas, dan manfaat penguatan akan menurun.

c) Penguatan melalui Sentuhan

Sentuhan seperti menepuk-nepuk bahu, pundak, berjabat tangan, mengangkat tangan murid yang menang, dan sentuhan lain.

d) Penguatan melalui Kegiatan yang Menyenangkan

Murid yang memiliki nilai bagus diberi kesempatan untuk melakukan kegiatan yang mereka senangi, misalnya membantu teman-teman dalam menyelesaikan latihan, menjadi pemimpin, masuk tim olah raga, dan lainnya.

e) Pemberian Simbol atau Benda

Simbol diberikan kepada murid yang menyelesaikan tugas yang diberikan dengan baik dan benar, misalnya simbol tanda ceklist (√), pemberian hadiah seperti permen, buku, pensil, komentar tertulis, dan lainnya lagi.

## 2. Kompetensi kewirausahaan

a. Pengertian Kompetensi

Seorang Kepala Madrasah dalam rangka melaksanakan fungsi dan tugasnya yang sangat kompleks harus mempunyai kompetensi atau kemampuan yang memadai supaya dapat berjalan lancar sesuai harapan. kompetensi merupakan komponen utama dari standar profesi di samping kode etik sebagai regulasi perilaku profesi yang ditetapkan dalam prosedur dan sistem pengawasan tertentu. Kompetensi bukanlah suatu titik akhir dari suatu upaya melainkan suatu proses yang berkembang dan belajar sepanjang hayat (lifelong learning process). Kompetensi adalah suatu hal

yang menggambarkan kualifikasi atau kemampuan seseorang, baik yang kualitatif maupun yang kuantitatif.<sup>36</sup>

Berdasarkan pendapat ahli di atas dapat disimpulkan bahwa kompetensi Kepala Madrasah adalah suatu kemampuan yang harus dimiliki oleh Kepala Madrasah untuk sukses dalam menjalankan fungsi dan tugas pokoknya sebagai Kepala Madrasah dengan standar yang sudah dipersyaratkan. Karena kompetensi Kepala Madrasah sangat penting, maka seorang Kepala Madrasah wajib mengetahui, memahami, dan mengimplementasikan berbagai macam kompetensi tersebut dalam menjalankan fungsi dan tugasnya.

b. Pengertian kewirausahaan

Masalah kewirausahaan merupakan isu nasional yang sering diperbincangkan, khususnya dalam bidang pendidikan. Menurut Geoffrey G. Mereddith wirausaha berarti memiliki kemampuan menemukan dan mengevaluasi peluang-peluang, mengumpulkan sumber-sumber daya yang diperlukan dan bertindak untuk memperoleh keuntungan dari peluang-peluang itu. Sejalan dengan pendapat Thomas W. Zimmerer & Norman M. Scarborough “Entrepreneur is the result of a disciplined, systematic process of applying creativity and innovation to needs and opportunities in the

---

<sup>36</sup> Kunandar.. *Kepala Madrasah Profesional, Implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) dan Sukses Sertifikasi Guru*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.(2010) hlm 74

marketplace”.<sup>37</sup> Pendapat tersebut berarti wirausaha merupakan hasil dari suatu proses kegiatan secara sistematis yang menerapkan kreativitas dan inovasi untuk memenuhi kebutuhan dengan memanfaatkan peluang yang ada. Adapun menurut Hisrich-Peters kewirausahaan dapat diartikan sebagai berikut:

*“Entrepreneurship is the process of creating something different with value by devoting the necessary time and effort, assuming the accompanying financial, psychic, and social risk, and receiving the resulting rewards of monetary and personal satisfaction and independence”* (kewirausahaan adalah proses menciptakan sesuatu yang lain dengan menggunakan waktu dan kegiatan disertai modal dan risiko serta menerima balas jasa dan kepuasan serta kebebasan pribadi).

Sedangkan menurut Timmons *“entrepreneur is about creating and building something of value from practically nothing. It is the process of creating or seizing an opportunity, and pursuing it regardless of the resources currently personally controlled”*. Artinya kewirausahaan adalah tentang proses menciptakan dan membangun sesuatu yang bernilai dari hampir yang tidak ada. Ini adalah proses menciptakan atau mengambil

---

<sup>37</sup> Johar Permana & Darma Kesuma. *Kewirausahaan dalam Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.(2011)

kesempatan yang ada, dan berusaha mencapainya dengan bantuan sumber daya yang dimilikinya.<sup>38</sup>

Berdasarkan pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa kewirausahaan adalah suatu proses menciptakan sesuatu yang baru dan berbeda dari yang sudah ada dengan menerapkan kreativitas dan inovasi dalam memecahkan persoalan dan menemukan peluang baru untuk memperbaiki keadaan sebelumnya. Jadi, kemampuan kewirausahaan di sekolah merupakan salah satu kompetensi yang harus dimiliki oleh Kepala Madrasah, untuk mengelola, memajukan, mengembangkan, dan mewujudkan sekolah yang mandiri.

#### c. Kewirausahaan di Dunia Pendidikan

Kewirausahaan sudah tidak asing lagi menjadi topik yang diperbincangkan di dunia pendidikan. Kewirausahaan merupakan sifat karakteristik yang melekat pada diri individu yang memiliki kemauan keras untuk mewujudkan dan mengembangkan gagasan kreativitas dalam kegiatan yang produktif. dalam konteks pendidikan, wirausaha merujuk pada kondisi ketika seseorang membuat suatu keputusan yang mendorong terbentuknya sistem kegiatan mandiri, bebas dari keterikatan lembaga lain.

---

<sup>38</sup> Alison Morrison. *A Contextualisation of Entrepreneurship. International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research* Vol. 12 No. 4, 2006 pp 192-209 Emerald Group Publishing Limited

Oleh karena itu, sebagian besar pendorong perubahan, inovasi dan kemajuan sekolah biasanya berasal dari Kepala Madrasah yang berjiwa wirausaha karena mereka merupakan pimpinan (leader) sekaligus manajer pendidikan tingkat satuan pendidikan.

Menurut Barnawi dan Mohammad Arifin berkaitan dengan kemampuan Kepala Madrasah sesuai dengan konteks MBS, Kepala Madrasah merupakan lokomotif kebijakan dalam schoolpreneurship. Model tersebut membutuhkan sikap berpikir kreatif, di luar pola pikir tradisional yang selama ini relatif banyak melekat dalam diri Kepala Madrasah. Kepala Madrasah yang terjebak di dalam petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknis akan mengalami kesulitan dalam diversifikasi sekolah, utamanya membawa sekolah bergenre schoolpreneurship. Dengan demikian dibutuhkan mentalitas entrepreneurship dalam diri Kepala Madrasah agar dapat membaca peluang yang bisa dimanfaatkan untuk mengembangkan sekolahnya.<sup>39</sup>

Keberadaan lembaga pendidikan tidak perlu lagi alergi dengan konsep kewirausahaan dalam bidang bisnis yang dibawa ke dalam lembaga pendidikan. Sebab, konsep tersebut tidak semata-mata menekankan pada mencari laba yang sebanyak-banyaknya atau komersial, tetapi lebih

---

<sup>39</sup> Barnawi & Mohammad Arifin. *Schoolpreneurship: Membangkitkan Jiwa dan Sikap Kewirausahaan Siswa*. (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.2012) hlm 55

menekankan pada efisiensi dan kreativitas dalam meningkatkan produktivitas dan kualitas lembaga pendidikan. Untuk itu, Kepala Madrasah sebagai manajer dituntut mempunyai kemampuan sebagai entrepreneur dalam mengembangkan lembaga pendidikan yang berkualitas dan diminati oleh banyak pelanggan.<sup>40</sup>

Dalam al-quran telah di jelaskan di surat Al-muluk ayat 15

هُوَ الَّذِي جَعَلَ لَكُمُ الْأَرْضَ ذُلُولًا فَامْشُوا فِي مَنَاكِبِهَا وَكُلُوا مِنْ رِزْقِهِ وَإِلَيْهِ النُّشُورُ

Artinya : *Dialah yang menjadikan bumi untuk kamu yang mudah dijelajahi, maka jelajahilah di segala penjurunya dan makanlah sebagian dari rezeki-Nya. Dan hanya kepada-Nyalah kamu (kembali setelah) dibangkitkan.*<sup>41</sup>

Dari surat di atas dapat disimpulkan bahwa, Nilai kreatif dalam kewirausahaan merupakan kecerdasan dalam menghasilkan hasil berbeda dari produk atau jasa. Jadi, kewirausahaan merupakan hal yang berperang penting dalam membangun ekonomi di masyarakat untuk mencari rezeki yang halal dari segi kreatif dan inovatif. Seperti hal-nya juga pada hadis yang di riwayatkan oleh Al-Baihaqi.

<sup>40</sup> Prim Masrokan Mutohar. *Manajemen Mutu Sekolah Strategi Peningkatan Mutu dan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam*. (Yogyakarta: Arruz Media.2013) hlm 89

<sup>41</sup> Departemen Agama Republik Indonesia, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, (Bandung: J-ART, 2005) hal 562

عَنْ عَاصِمِ بْنِ عَبْدِ اللَّهِ عَنْ سَالِمٍ عَنْ أَبِيهِ قَالَ قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ ( إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُؤْمِنَ الْمُحْتَرِفَ ) أَخْرَجَهُ الْبَيْهَقِيُّ

Artinya : “Dari ‘Ashim Ibn ‘Ubaidillah dari Salim dari ayahnya, Ia berkata bahwa Rasulullah Saw. Bersabda: “Sesungguhnya Allah menyukai orang mukmin yang berkarya.”(H. R. Al-Baihaqi).<sup>42</sup>

Berdasarkan hadits di atas dapat disebutkan bahwa berwirausaha merupakan kemampuan dalam hal menciptakan kegiatan usaha. Kemampuan menciptakan memerlukan adanya kreativitas dan inovasi.

Kreatifitas merupakan skill yang penting dalam menciptakan peluang-peluang bisnis dan mengembangkannya. Seorang wirausaha tetap mampu menemukan dan menciptakan peluang baru untuk berbisnis, sehingga ia tidak pernah khawatir kehabisan lahan walaupun bergelut dengan persaingan yang sangat ketat. Sedangkan inovasi merupakan kemampuan melakukan pembaruan-pembaruan dalam bisnis yang digelutinya, sehingga bisnis yang dilakukannya selalu dapat mengikuti perkembangan zaman. Sifat inovatif. Ini akan mendorong bangkitnya kembali kegairahan untuk meraih kemajuan dalam berbisnis.

Faktanya, ide tidak mungkin berjalan baik tanpa pemasaran. Berapa banyak pebisnis pemula gulung tikar karena termakan ide-ide tanpa melihat

<sup>42</sup> Buya H.M. Alfis Chaniago dan Saiful El-Usmami, *Kumpulan Hadis Pilihan* (Jakarta: Dewan Mubaligh Indonesia, 2008) hal 77.

kebutuhan masyarakat. Maka kenalilah kembali ide bisnismu apakah memang diminati masyarakat. Jika ide ini masih tergolong baru, lakukan riset pasar agar ide itu bisa diterima oleh masyarakat.<sup>43</sup>

Wirausaha pendidikan pada dasarnya merupakan upaya untuk mengembangkan perilaku siswa melalui proses, strategi pelayanan untuk menghasilkan produk baru yang dapat memenuhi kebutuhan beradaptasi pada perubahan sosial yang dinamis. Kewirausahaan sekolah berarti proses untuk mengejar peluang tanpa henti dengan menggunakan strategi yang paling inovatif dalam menghasilkan mutu lulusan yang mendapatkan keuntungan dari investasinya mengeluarkan biaya dengan nilai keuntungan yang lebih tinggi daripada biaya yang divestasiakannya. Jenis aktivitas dasar bisnis bagi sekolah harus ditekankan pada peningkatan mutu pendidikan. Mutu pendidikan sebagai produk andalan sekolah harus ditingkatkan sesuai dengan visi dan misi sekolah. Mutu harus menjadi perhatian utama agar stakeholders sebagai pelanggan pendidikan menjadi puas terhadap produksi yang dihasilkan oleh sekolah.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa kewirausahaan di dalam pendidikan mempunyai arti penting bagi Kepala Madrasah dalam berkontribusi untuk mengembangkan dan meningkatkan

---

<sup>43</sup> Buya H.M. Alfis Chaniago dan Saiful El-Usmami, Kumpulan.... hal 78

mutu sekolah. Kepala Madrasah dapat mengadopsi jiwa kewirausahaan yang berasal dari bidang bisnis untuk diimplementasikan di dalam mengelola sekolah dengan prinsip bahwa tujuan utamanya bukan untuk mengkomersialkan pendidikan, tetapi untuk memberikan pelayanan prima terhadap pelanggan yaitu pengguna jasa pendidikan agar mereka puas dengan pelayanan dan mutu sekolah.

### 3. Prinsip Kompetensi kewirausahaan Kepala Madrasah

Pedoman atau prinsip sangat penting dimiliki oleh seorang pemimpin untuk menjalankan suatu fungsi dan tugasnya, termasuk prinsip kompetensi kewirausahaan Kepala Madrasah, energik, percaya diri, terbuka, dan individu yang kreatif tidak takut perubahan serta berani mengambil risiko yang memungkinkan seseorang memiliki jiwa wirausaha.

#### a. Prinsip-Prinsip Kompetensi Kewirausahaan Kepala Madrasah menurut para ahli

Menurut para ahli Prim Masrokan Mutohar menjelaskan Kepala Madrasah sebagai entrepreneur harus mampu menerapkan prinsip-prinsip kewirausahaan sebagai berikut. Pertama, bertindak kreatif dan inovatif, kompetensi ini memiliki indikator, antara lain: a) menciptakan pembaruan, b) merumuskan arti dan tujuan perubahan (inovasi) sekolah, c) menggunakan metode, teknik, dan proses perubahan sekolah, d)

menciptakan dan memanfaatkan peluang, e) menciptakan program inovasi dan kreativitas, f) menciptakan keunggulan komparatif, dan g) mempromosikan sekolah. Kedua, memberdayakan potensi sekolah, yang meliputi: a) merencanakan program pemberdayaan potensi sekolah, b) melaksanakan kegiatan pemberdayaan potensi sekolah, c) menjalin kerja sama dengan masyarakat baik lembaga pemerintah maupun swasta. Ketiga, menumbuhkan jiwa kewirausahaan warga sekolah, yang meliputi: a) menumbuhkan iklim yang mendorong kebebasan berpikir untuk menciptakan kreativitas dan inovasi, b) mendorong warga sekolah untuk melakukan eksperimentasi, prakarsa/keberanian moral untuk melakukan hal-hal baru, c) memberikan *rewards* atas hasil-hasil kreativitas warga sekolah, d) menumbuhkan dan mengembangkan jiwa kewirausahaan warga sekolah.<sup>44</sup>

Berdasarkan pendapat ahli di atas dapat diambil kesimpulan bahwa prinsip-prinsip kewirausahaan Kepala Madrasah adalah sebagai berikut: a) bertindak kreatif dan inovatif, b) memberdayakan potensi sekolah, dan c) menumbuhkan jiwa kewirausahaan warga sekolah. Dengan adanya prinsip yang melekat pada diri seorang Kepala Madrasah akan memberikan kemudahan dalam hal mencari strategi kewirausahaan di sekolah.

---

<sup>44</sup> Prim Masrokan Mutohar. *Manajemen Mutu Sekolah Strategi Peningkatan Mutu dan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam..* ( Yogyakarta : Al-Ruzz Media. 2013) hlm 91

## b. Strategi Kewirausahaan Kepala Madrasah

Berbicara kewirausahaan di sekolah, seorang Kepala Madrasah juga harus mempunyai strategi guna mengimplementasikan kompetensi kewirausahaannya tersebut supaya berjalan dengan lancar. Menurut Johar Permana dan Darma Kesuma strategi kewirausahaan merupakan langkah-langkah pokok yang perlu ditempuh Kepala Madrasah dalam menjadikan sekolahnya sebagai organisasi yang bersifat kewirausahaan (entrepreneurial organization).

Menurut Lupiyoadi dan Wacik (Permana dan Darma Kesuma strategi kewirausahaan yang bisa dilakukan oleh seorang Kepala Madrasah adalah sebagai berikut.<sup>45</sup>

### 1) Pengembangan Visi/Misi

Langkah awal dalam mewirausahakan lembaga pendidikan adalah merumuskan visi/misi. Visi atau misi merupakan gambaran cita-cita atau kehendak sekolah yang ingin diwujudkan di masa yang akan datang (dalam kurun waktu tertentu). Visi sekolah harus dirumuskan dengan jelas, singkat dan mengandung dukungan nyata untuk mewujudkan perubahan atau inovasi yang bersifat entrepreneurial tersebut. Visi yang telah dirumuskan, selanjutnya

---

<sup>45</sup> Johar Permana & Darma Kesuma. *Kewirausahaan dalam Pendidikan*. (Bandung : Alfabeta, 2011) hlm 78

disosialisasikan atau disebarluaskan kepada semua pihak yang berkepentingan (stakeholders) dengan pendidikan di sekolah dasar. Visi yang telah dirumuskan melahirkan misi dan program-program yang harus diemban dalam praktik kewirausahaan.

## 2) Dorongan Inovasi

Berkaitan dengan semangat mewirausahakan sekolah, strategi ini berarti menumbuhkan dan mengembangkan gagasan-gagasan orisinal dan inovatif. Oleh karena itu, setiap Kepala Madrasah dalam mewirausahakan sekolahnya dituntut memiliki agenda inovasi. Agenda inovasi ini menjadi alat spesifik dan utama dalam strategi mewirausahakan suatu sekolah. Sebagai alternatif, terdapat dua unsur pokok yang dapat dipertimbangkan untuk merumuskan agenda inovasi tersebut. Pertama unsur internal institusi sekolah dan kedua unsur eksternal sekolah itu.

## 3) Penstrukturan Iklim Intrapreneurial

Langkah strategis ini merupakan proses pembentukan unsur-unsur dan suasana yang mendukung atas terselenggaranya agenda inovasi. Strategi ini menekankan pada proses internal organisasi, yakni usaha-usaha yang dilakukan pihak sekolah dalam memantapkan sistem manajemennya. Kemampuan menjabarkan

kebijakan pendidikan yang berlaku di daerahnya, kemampuan mengelola perubahan dan kemampuan mengambil keputusan, serta kemampuan mengembangkan jaringan kerja yang menguntungkan, merupakan sejumlah tuntutan yang patut dipenuhi para Kepala Madrasah dalam mengembangkan strategi yang dimaksudkan.<sup>46</sup>

Berdasarkan pendapat ahli di atas dapat disimpulkan bahwa strategi kewirausahaan Kepala Madrasah meliputi: 1) mengembangkan visi dan misi sekolah, 2) dorongan inovasi, dan 3) penstrukturan iklim intrapreneurial. Sukses tidaknya pengembangan program kewirausahaan di sekolah sangat bergantung pada kondisi warga sekolah. Berkaitan dengan hal tersebut Kepala Madrasah, pendidik dan tenaga kependidikan serta peserta didik perlu dilatih dan dibiasakan berpikir wirausaha. Dengan adanya strategi kewirausahaan di sekolah, diharapkan Kepala Madrasah dalam menjalankan kompetensi kewirausahaannya dapat berjalan dengan lancar.<sup>47</sup>

Oleh karena itu, Kepala Madrasah harus selalu meningkatkan kompetensi kewirausahaan yang berhubungan dengan pengelolaan

---

<sup>46</sup>Lantip Diat Prasajo & Sudiyono. . *Supervisi Pendidikan*. (Yogyakarta: Gava Media.2011) hlm 44

<sup>47</sup> Prim Masrokan Mutohar. *Manajemen Mutu Sekolah Strategi Peningkatan Mutu dan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam*. (Yogyakarta: Arruz Media.2013),hlm 33

sumber daya yang dimiliki sekolah dengan menggunakan jiwa kewirausahaannya untuk memajukan, mengembangkan, dan mewujudkan sekolah yang mandiri. Dalam penelitian ini akan memfokuskan kompetensi kewirausahaan Kepala Madrasah di balai diklat keagamaan Aceh. pelatihan balai diklat sebagai pihak yang harus memiliki kompetensi kewirausahaan dituntut untuk selalu memperbaiki dan meningkatkan kapasitas kompetensi kewirausahaannya agar esensi kompetensi kewirausahaan yang diimplementasikan di sekolah dapat tercapai. Berdasarkan pendapat para ahli di atas, dapat diambil kesimpulan sebagai dasar untuk membuat pedoman angket dalam metode mengumpulkan data pada penelitian ini. Berikut ini merupakan kesimpulan yang berupa sub variabel dan indikator yang akan dijadikan dasar dalam membuat angket kompetensi kewirausahaan Kepala Madrasah, adalah sebagai berikut.:

- a) Menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah: memahami dan mampu menerapkan program-program yang inovatif untuk meningkatkan keefektifan sekolah serta memiliki

keaktivitas tinggi yang terlihat dari gagasan, produk, pelayanan, usaha, mode atau model baru, meliputi:<sup>48</sup>

(1) menciptakan pembaharuan di sekolah yang tidak hanya baru untuk sekolah, tetapi juga berbeda dari yang lain

(2) merumuskan arti dan tujuan perubahan (inovasi) sekolah

(3) menggunakan metode, teknik dan proses perubahan sekolah

(4) menciptakan dan memanfaatkan peluang di lingkungan sekolah

(5) menciptakan program inovasi dan kreativitas,

(6) menciptakan keunggulan komparatif di sekolah

(7) mempromosikan sekolah.

b) Bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah sebagai organisasi pembelajar yang efektif: secara konsisten mampu mengembangkan dan menerapkan program-program pembelajaran sampai berhasil mencapai tujuan, meliputi:

(1) kebutuhan akan selalu untuk berprestasi

(2) memiliki ketekunan dan ketabahan

(3) memiliki tekad kerja keras untuk keberhasilan sekolah

(4) mempunyai dorongan kuat, enerjik, dan inisiatif

---

<sup>48</sup> Siti Aisah. *Kompetensi Kewirausahaan Kepala Madrasah SMKN 2 Cikarang Barat*. (Skripsi. UIN Syarif Hidayatullah Jakarta.2014),hlm 60

(5) hambatan tidak membuat menyerah, tetapi justru tertantang untuk mengatasi, dan

(6) berusaha untuk mendapatkan keuntungan bagi sekolah dalam segala kompetisi.

c) Memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin sekolah: memiliki kemauan yang tinggi untuk mencapai kesuksesan dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi sebagai pemimpin sekolah, meliputi:

(1) mau dan mampu berdisiplin

(2) penuh energi dalam bekerja

(3) pantang menyerah

(4) mampu menghargai gagasan inovatif dari karyawan

(5) mampu menerima kritik dan saran dari karyawan

(6) mampu memasarkan produk/jasa yang dihasilkan sekolah

(7) selalu menjaga nama baik sekolah

(8) cekatan dalam bertindak dan aktif

(9) meng-upgrade ilmu pengetahuan yang dimiliki dan teknologi,

dan

(10) Bisa menjawab tantangan masa depan.

d) Pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi sekolah: mampu menginternalisasikan jiwa wirausaha di kehidupan nyata berupa optimisme, pantang menyerah, dan berpikir alternatif, meliputi:

- (1) ketidaktergantungan dalam mengembangkan sekolah
- (2) memahami bahwa resiko yang diambil adalah bagian dari keberhasilan
- (3) bekerja dengan tenang
- (4) selalu optimis
- (5) tidak dihantui rasa takut gagal
- (6) memiliki keyakinan tinggi dalam mewujudkan gagasan inovatif
- (7) selalu berpikir dan bertindak lebih maju dari orang lain
- (8) berkomitmen dan bertanggung jawab
- (9) tidak takut melakukan pekerjaan meskipun dalam hal baru
- (10) tidak takut untuk mencoba sesuatu hal baru, dan
- (11) menyukai tantangan.

## C. Manajemen Balai Diklat

### 1. Pengertian Balai Diklat Keagamaan

Balai diklat Keagamaan merupakan Unit Pelaksana Teknis Badan Litbang dan Diklat Kementerian Agama yang menangani bidang pendidikan dan

pelatihan di lingkungan Kementerian Agama di daerah. Pelatihan diklat adalah lembaga yang memberikan bimbingan dan arahan dalam memahami materi baru di dunia pendidikan, pelatihan sangat berperan penting dalam dunia pendidikan dan merupakan tempat yang paling efektif dalam proses memberikan pelatihan. Oleh karena itu, pendidikan merupakan sistem yang mempengaruhi, berkoordinasi dan sistematis dalam pencapaian tujuan pendidikan, sesuai dengan apa yang diharapkan bersama dalam menyelenggarakan proses pendidikan dan pelatihan sebagai upaya mencerdaskan bangsa dan negara yang merupakan tujuan lembaga Pendidikan.

Upaya berhasil atau tidaknya suatu pencapaian tersebut, antara lain dipengaruhi oleh pengelolaan program diklat sehingga menjadikan Kepala Madrasah lebih profesional, pengelolaan yang baik akan berpengaruh terhadap pencapaian tujuan pendidikan sesuai dengan perkembangan zaman. Pelatihan sebagai proses untuk mewujudkan tujuan bersama, dan menjadikan sumber daya manusia yang berkualitas dan bermutu, efektifitas dalam mengajar dan sebagainya. Akan tetapi, dalam memberikan pelatihan kepala seksi diklat sangat berperan penting dalam hal tersebut, dikarenakan tanpa ada orang yang mengelola dan kerja sama yang baik maka tujuan yang diharapkan tidak akan tercapai sesuai rencana yang telah disepakati bersama.

Menurut Jan bella dan hasibuan, pendidikan dan pelatihan yaitu proses peningkatan ketrampilan kerja baik secara teknis maupun manajerial,

“pendidikan bertujuan untuk pembangunan negara secara keseluruhan melalui penyediaan tenaga kerja yang terampil”.<sup>49</sup>

## 2. Pengertian Widyaiswara

Widyaiswara adalah jabatan fungsional yang mempunyai ruang lingkup, tugas, tanggung jawab, dan Pegawai Negara Sipil (PNS) pada lembaga diklat pemerintah, yang dididuduki oleh PNS dengan hak dan kewajiban yang diberikan secara penuh oleh pejabat yang berwenang. Widyaiswara adalah jabatan fungsional yang mempunyai ruang lingkup, tugas, tanggung jawab, dan wewenang untuk mengajar atau melatih PNS pada lembaga diklat pemerintah.<sup>50</sup>

Berdasarkan uraian di atas dapat dijelaskan bahwa, widyaiswara merupakan suatu jabatan untuk memberikan pelatihan kepada peserta yang mengikuti pelatihan atau mengajar PNS pada lembaga diklat pemerintah.

## 3. Pengertian Manajemen Balai Diklat

Manajemen Diklat adalah upaya yang sistematis dan terencana dalam mengoptimalkan seluruh komponen diklat guna mencapai tujuan program secara efektif dan efisien.

Kebutuhan pendidikan dan pelatihan muncul karena adanya masalah-masalah yang mengganggu kinerja organisasi, seperti penurunan prestasi yang

---

<sup>49</sup> Miranda diah ratnasari, *pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui variable mediator kemampuan kerja karyawan*, jurnal pendidikan. edisi mei, 2018, Vol 58 No. 1

<sup>50</sup> Sugandi, *Selayang Pandang Profesi Widyaiswara*, (Yogyakarta, Garudhawacara, 2016),hlm.30

mencakup menurunnya pelayanan, menurunnya tingkat produksi. Di samping itu perubahan lingkungan organisasi yang penuh ketidakpastian memaksa sebuah organisasi untuk selalu menyesuaikan dan mengikuti arah perubahan tersebut. Beberapa sebab lain adalah adanya kebutuhan diklat selain dipicu oleh permasalahan-permasalahan terkait dengan kualitas angkatan kerja yang ada, juga persaingan global, serta adanya alih teknologi. Kondisi masyarakat yang semakin maju baik tingkat ekonomi maupun sosial juga mempengaruhi kebutuhan pendidikan dan pelatihan. Tuntutan masyarakat akan kualitas pelayanan memberikan sinyal pada birokrasi untuk melakukan penyesuaian-penyesuaian. Sebuah organisasi harus mampu beradaptasi secara cepat agar perubahan yang terjadi tidak mengganggu kinerja organisasi.

Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) merupakan suatu proses pembelajaran dalam organisasi yang mengarah pada perubahan sikap dan perilaku pegawai memenuhi harapan kualifikasi kerja dan tuntutan perkembangan organisasi baik internal maupun eksternal.

#### **4. Teori RBV (Resource-Based-Value)**

##### **a. Pengertian RBV (Resource-Based View)**

Konsep Pendekatan berbasis sumberdaya (Resource-Based View) pada dasarnya merupakan konsep yang mampu membantu entrepreneur dalam meraih sustainable competitive advantage. Pemikiran dasar Resource-Based View sesungguhnya ingin mengetahui dan memahami apa

yang membuat suatu perusahaan berbeda, memperoleh, dan bertahan dalam keunggulan kompetitif, melalui pemanfaatan keberagaman sumberdaya yang dimilikinya. Asumsi dasar Resource-Based View adalah bahwa sumberdaya dalam perusahaan bergabung menjadi satu (bundles) dalam kemampuan yang mendasari produksi tidak sama satu dengan lainnya. Esensi kombinasi sumberdaya dan kapabilitas tersebut sebagai “apa” yang membuat suatu organisasi unik dalam hal kemampuannya menawarkan nilai kepada pelanggannya.<sup>51</sup>

b. Indikator RBV (Resource-Based View)

Resource-Based View (RBV) telah menjadi salah satu diantara banyak teori yang paling berpengaruh dalam sejarah teori manajemen, terutama dalam teori manajemen strategik. Indikator untuk mengukur strategi RBV terdiri dari dua indikator yaitu: sumberdaya dan kapabilitas. Secara umum, RBV berfokus pada pemahaman mengenai potensi sumberdaya dan kapabilitas organisasi (Coulter, 2002). Menurut De wit, Meyer dalam Taufiq Amir (2011) Adapun tipe-tipe sumberdaya adalah sebagai berikut:<sup>52</sup>

---

<sup>51</sup> Purnomo, Retno. *Resource-Based View dan Keunggulan Bersaing Berkelanjutan: Sebuah Telaah Kritis Terhadap Pemikiran Jay Barney*. (Universitas Jenderal Soedirman 2013), hlm. 76

<sup>52</sup> Suardhika, I Nengah. 2009. *Model Integrasi Dalam Resources-Based View Untuk Penerapan Strategi Bersaing Dan Pencapaian Kinerja Usaha*. (STIE Triatma Mulya Bali. 2009), hlm. 55

- 1) Sumber daya berwujud (tangible) Sumber daya berwujud adalah segala sesuatu yang tersedia di perusahaan yang secara fisik dapat diamati (disentuh), seperti bangunan, dan uang.
- 2) Sumber daya tidak berwujud (intangible) Sumber daya nirwujud tidak dapat disentuh, tapi sebagian besar dikerjakan oleh karyawan di organisasi, sumber daya yang tersedia di organisasi yang muncul akibat interaksi organisasi dengan lingkungan nya.

Menurut Thomson dan Strickland dalam Sampurno menjelaskan, untuk menganalisis kekuatan dan kapabilitas sumber daya perusahaan, aspek – aspek yang perlu mendapat perhatian antara lain adalah :<sup>53</sup>

- 1) Keterampilan atau keahlian Mencakup antara lain kekuatan dalam keahlian, layanan prima, iklan yang unik. Keterampilan dan keahlian ini perlu diproteksi oleh perusahaan sehingga tidak mudah ditiru oleh kompetitor.
- 2) Aset fisik yang bernilai Mencakup antara lain fasilitas produksi dengan peralatan yang baik, fasilitas distribusi yang luas, network dan sistem informasi, nilai dan norma sistem manajerial, sistem teknis berbasis pengetahuan dan keterampilan.

---

<sup>53</sup>Rhadian dani, 'Penerapan Konsep Resources-Based View (RBV) Dalam Upaya Mempertahankan Keunggulan Bersaing Perusahaan' (Universitas BINUS, 2017).

- 3) Aset sumber daya manusia Mencakup antara lain pekerja yang berpengalaman dan capable, pekerja yang berbakat di area kunci, pekerja yang enerjik dan bermotivasi tinggi. Dalam konteks ini perlu diperhatikan apakah perusahaan memberikan peluang yang memadai bagi karyawan untuk meningkatkan kapabilitasnya.
- 4) Aset organisasi yang bernilai Sistem kontrol yang berkualitas, sistem teknologi yang mumpuni, aset organisasi ini sangat penting karena berkaitan dengan kecepatan perusahaan dalam menengarai permasalahan yang telah dan yang akan dihadapi untuk kemudian mengambil keputusan yang tepat dan cepat.
- 5) Kapabilitas bersaing Mencakup antara lain kemampuan perusahaan dalam waktu relatif pendek meluncurkan produk baru, kemitraan yang kuat dengan pemasok kunci, dan yang terpenting ialah merespons perubahan yang terjadi pada kondisi pasar dan kemampuan yang terlatih baik dalam melayani pelanggan.
- 6) Aliansi dan kerjasama Kolaborasi kemitraan dengan pemasok dan pemasar dapat memperkuat daya saing perusahaan. Hubungan perusahaan dengan pemasok dan pemasar sangat strategis karena dengan kemitraan yang baik dan saling menguntungkan akan dapat menciptakan keunggulan bersaing.

#### D. Pelatihan Kepala Madrasah dalam Penguatan Kompetensi Kewirausahaan

Tabel 2. 1 : Literature Review

No.	PENULIS/JUDUL/ JURNAL/No. VOL.TH	MASALAH	METODE	HASIL	KOMPLIKASI
1.	Wiyatno, Muhyadi. Peran Kompetensi Kewirausahaan Kepala Madrasah dalam Peningkatan Mutu Pendidikan di SMPN 3 Jetis, Bantul., No. 1, Vol 1 (2003)	Mengetahui peran kompetensi kewirausahaan Kepala Madrasah di SMPN 3 jenis, Bantul	Kualitatif	1. Konteks, baik 2. Produk, baik 3. Input, baik 4. Proses Pelaksanaan, baik	Kurangnya pengembangan terhadap sdm terkait kompetensi kewirausahaan.
2.	Reni Oktavia. Kompetensi Kewirausahaan Kepala Madrasah pada Sekolah Menengah Pertama Negeri di Kecamatan Hiliran Gumanti Kabupaten Solok. No. 1, Vol. 2 (2014)	Masih Banyak Kepala Madrasah yang Belum menguasai Kompetensi Kewirausahaan	Deskriptif	Kepala Madrasah sebagai penggerak di harapkan mampu meningkatkan dan mengembangkan mutu sekolah.	Kepala Madrasah belum menguasai Kompetensi Kewirausahaan
3.	Iswadi. Kewirausahaan Kepala Madrasah. No. 5, Vol. 10 (2016)	Bagaimana Kepala Madrasah menciptakan inovasi Kewirausahaan terhadap sekolah SMAN1 Ketahun Bengkulu	Kualitatif	Kompetensi kewirausahaan Kepala Madrasah telah dapat di wujudkan dan di laksanakan di sekolah ini sesuai dengan situasi dan kondisi yang ada	Kepala Madrasah belum mampu membedakan dengan apa dilakukan Kepala Madrasah pada umumnya dalam arti tidak ada yang baru.

4.	Firman Patawari. Implementasi Kompetensi Kewirausahaan Kepala Madrasah Di sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Muhammadiyah 5 Kapanjen. No.3, Vol. 9 (2020)	Karena keterbatasan ruang untuk berinovasi ataupun menjalankan program yang telah di tetapkan sebelumnya.	Kualitatif	Kepala Madrasah telah mengimplementasi kan kompetensi kewirausahaan dengan baik dan terbukti membantu Kepala Madrasah dalam menjalankan fungsi dan perannya	Tempat terisolir dan belum adanya promo ke luar sekolah yang dilakukan oleh pengelola sekolah
5.	Lisnawati, Cut Zahri Harun, Niswanto. Implementasi Kompetensi Kewirausahaan Kepala Madrasah dalam Membangun Budaya Wirausaha di MAN Model Banda Aceh. No.1, Vol. 12 (2021)	Sekolah tersebut memiliki banyak potensi yang bisa di tumbuh kembangkan, mengingat sekolah ini memiliki suatu inovasi dari siswa yaitu pupuk mansa	Kualitatif	Progam kewirausahaan oleh Kepala Madrasah dalam membangun budaya wirausaha di Man Model dilakukan melalui basis mata pelajaran prakarya dan kewirausahaan yang dijalankan oleh guru.	Kurangnya fasilitas pendukung yang dapat digunakan oleh siswa dalam mengembangkan dan menghasilkan produk.
6.	Furhatul Harfiah, Menumbuhkan Jiwa Kewirausahaan Kepala Madrasah di Masa Pandemi Covid-19, Vol 1. No. 1 (2021)	Kepala Madrasah Ibtidaiyah mempunyai potensi untuk mengembangkan kreatifitas, inovasi dalam pengembangan madrasah, usia kepala madrasah banyak yang masih muda di bawah 45 tahun.	Kualitatif	Dapat disimpulkan bahwa rata-rata usia kepala madrasah Ibtidaiyah (MIN) Kecamatan Pabelan Masih muda dan Produktif dalam Bekerja.	Kepala madrasah harus dapat menciptakan dan mengembangkan inovasinya sehingga akan mampu mengatasi hambatan-hambatan yang ada dan mampu mengubah hambatan itu

					menjadi tantangan
7.	Sri Rahayu, Kompetensi Kewirausahaan Kepala Man 3 Langkat, UIN Sumatera Utara, (2021)	Beberapa oknum Kepala Madrasah yang hanya datang sebatas mengajar saja, kurangnya pemahaman dan pengetahuan kepala madrasah dalam mengetahui sistem pembelajaran mengenai kompetensi kewirausahaan.	Kualitatif	Terdapat tiga bagian dari fokus penelitian, yaitu : (1) Kompetensi Kewirausahaan, (2) Upaya Kepala Madrasah dalam Mengimplementasikan Kewirausahaan, (3) Kendala Kepala Madrasah dalam membangun kewirausahaan	Kurangnya peran kepala madrasah sebagai supervisor dalam melaksanakan pengawasan terhadap SDM
8.	Ayub, D. ., & Achmad, S. S. . (2021). Kompetensi Kewirausahaan Kepala Madrasah di Kecamatan Siak, Kabupaten Siak. Jurnal Pendidikan Tampusai, 5(1), hal. 1852–1859	Kontribusi keseluruhan indikator terhadap variabel kompetensi kewirausahaan adalah 36,66 % dan ditafsirkan pada kategori sedang. Kontribusi yang paling tinggi adalah memiliki	kuantitatif	Kompetensi kewirausahaan kepala sekolah di Kecamatan Siak Kabupaten Siak sangat tinggi, karena mereka sudah mempunyai tindakan inovatif,	Kompetensi kewirausahaan Kepala Madrasah Sangat Tinggi dengan nilai Mean 4,38, dan ini menunjukkan mereka telah mempunyai tindakan inovatif, bekerja keras,

		<p>naluri kewirausahaan yaitu 58,90%, sementara itu, yang rendah adalah pantang menyerah yaitu 35,40%, dan indikator tindakan inovatif yaitu 18,40%. Kompetensi kewirausahaan Kepala Madrasah sangatlah diperlukan bagi diri Kepala Madrasah itu sendiri.</p>		<p>bekerja keras, mempunyai motivasi yang baik dan pantang menyerah serta memiliki naluri kewirausahaan dalam memimpin sekolah</p>	<p>mempunyai motivasi yang baik dan pantang menyerah serta memiliki naluri kewirausahaan dalam memimpin sekolah</p>
9.	<p>Gupran Syeh, (2020) Studi Kompetensi Kewirausahaan Kepala Madrasah Di Sma Negeri 3 Sidrap Kabupaten Sidenreng Rappang</p>	<p>Kepala Madrasah SMA Negeri 3 Sidrap kurang mengetahui kompetensi kewirausahaan Kepala Madrasah, (2) kurangnya pengetahuan Kepala Madrasah mengakibatkan sulitnya untuk mengimplementasikan kompetensi kewirausahaan kepala sekolah di sekolah</p>	<p>Deskriptif-analisis</p>	<p>Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa (1) Kepala Madrasah SMA Negeri 3 Sidrap kurang mengetahui kompetensi kewirausahaan Kepala Madrasah, (2) kurangnya pengetahuan Kepala Madrasah mengakibatkan sulitnya untuk mengimplementasikan kompetensi kewirausahaan kepala sekolah di sekolah, (3) faktor-faktor yang ikut menghambat</p>	<p>faktor-faktor yang ikut menghambat implementasi kompetensi kewirausahaan Kepala Madrasah antara lain; kurangnya biaya/anggaran, kurangnya tenaga pendidik terkait kewirausahaan, dan kurangnya dukungan/kerja sama masyarakat terhadap sekolah</p>

				implementasi kompetensi kewirausahaan Kepala Madrasah antara lain; kurangnya biaya/anggaran, kurangnya tenaga pendidik terkait kewirausahaan, dan kurangnya dukungan/kerja sama masyarakat terhadap sekolah	
10.	Maryono, Masluyah, M. Syukri. Kompetensi Kewirausahaan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Partisipasi Masyarakat Di Bidang Pendidikan. Vol 2, No 3 (2013)	Kurangnya kemampuan Kepala Madrasah dalam membaca dan melihat perkembangan dilingkungan pendidikan disekitarnya	Kualitatif	Persepsi Kepala Madrasah terhadap kewirausahaan dengan kemampuan Kepala Madrasah dalam membaca dan melihat perkembangan dilingkungan pendidikan disekitarnya, Bentuk-bentuk kompetensi kewirausahaan Kepala Madrasah yaitu kompetensi Inovasi dan kreativitas, Kompetensi memiliki sifat kerja keras, kompetensi pantang menyerah,	Masyarakat belum sepenuhnya paham akan tanggung jawab pendidikan

			<p>kompetensi naluri kewirausahaan , upaya Kepala Madrasah dalam meningkatkan partisipasi masyarakat dalam bidang pendidikan melalui pendekatan dengan seluruh warga sekolah dan masyarakat, melibatkan orang tua dalam pembinaan siswa dibidang akademik maupun non akademik, transparansi dan akuntabilitas dalam penggunaan dana, faktor pendukung peningkatan partisipasi masyarakat dalam bidang pendidikan yaitu persamaan persepsi antara sekolah dan masyarakat akan pentingnya program sekolah yang berkaitan dengan pembinaan siswa sedangkan</p>	
--	--	--	---	--

				faktor penghambatnya, masyarakat belum sepenuhnya paham akan tanggung jawab pendidikan.	
11.	D. Ayub. Kompetensi Kewirausahaan Kepala Madrasah. Vol 1, No. 2 (2013). 205-209	kompetensi kewirausahaan kepala sekolah di Kecamatan Siak Kabupaten Siak Sangat Tinggi dengan nilai Mean 4,38 dan Standar Deviasi 0,82, dan ini menunjukkan bahwa mereka telah mempunyai tindakan inovatif, bekerja keras, mempunyai motivasi yang baik dan pantang menyerah serta memiliki naluri kewirausahaan dalam memimpin sekolah.	Deskriptif Kuantitatif	Kompetensi kewirausahaan Kepala Madrasah sangatlah diperlukan bagi diri Kepala Madrasah itu sendiri, yaitu untuk memotivasi diri supaya lebih berprestasi serta selalu meningkatkan pengetahuan dan kompetensinya, dengan memperbaiki lingkungan kerja agar tercapai kinerja yang lebih baik. Selain itu, juga diperlukan bagi sekolah guna memajukan, mengembangkan dan memandirikan sekolah yang dipimpinnya.	Kontribusi yang paling tinggi adalah memiliki naluri kewirausahaan yaitu 58,90% (tafsiran tinggi), sementara itu, yang rendah adalah pantang menyerah yaitu 35,40% (tafsiran rendah) dan indikator tindakan inovatif yaitu 18,40% (tafsiran rendah).
12.	Novi Herlina, Kompetensi Kewirausahaan Kepala MIN	disimpulkan bahwa kompetensi kewirausahaan	Kualitatif	Kepala MI Muhammadiyah Patikraja Banyumas memiliki	Faktor yang mempengaruhi berhasil tidaknya program

	<p>Muhammadiyah Patikraja Banyumas Dalam Penciptaan Layanan Prima, Tesis, IAIN Purwokerto (2021)</p>	<p>kepala MI Muhammadiyah Patikraja Banyumas Belum Prima</p>	<p>kompetensi kewirausahaan dalam menciptakan layanan prima kepada pelanggan dalam hal membentuk jiwa leadership, bekerja keras dan pantang menyerah dengan melakukan kerja sama dengan komite sekolah memberikan dukungan dan masukan-masukan agar program kerja yang dilakukan sesuai dengan visi dan misi sekolah, memberikan kepemimpinan yang baik dengan senantiasa mengarahkan, membimbing, memotivasi guru dan karyawan agar melaksanakan tugas sesuai dengan fungsi dan peranan masing-masing yang menyebabkan kepuasan pada siswa terhadap proses</p>	<p>pendidikan dengan kompetensi kewirausahaan Kepala Madrasah yaitu Service Excellent dimana ini akan mempengaruhi nyaman tidaknya masyarakat sekolah</p>
--	--	--	---	---

				pendidikan disekolahnya menjadi meningkat.	
13.	Rozak, L A., Sumarto., Nurdin, D., & Prihatin, E. (2021). Pengaruh Kompetensi Manajerial dan Kewirausahaan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Layanan Akademik di Kabupaten Ciamis. Jurnal Penelitian Pendidikan, 21 (2), 2021. 98-111	Kurangnya Mutu pelayanan Akademik	Kuantitatif	Beberapa kesimpulan dari hasil penelitian ini yaitu: (1) Kompetensi manajerial dan kewirausahaan Kepala Madrasah berpengaruh terhadap mutu layanan Pendidikan, (2) Dalam meningkatkan kualitas layanan akademik, Kepala Madrasah didukung melalui proses pembelajaran Kepala Madrasahdi dalam kelas, Kepala Madrasahyang berkualitas, dan fasilitas yang memadai terutama dalam meningkatkan prestasi siswa. (3) Proses pembelajaran dan fasilitas yang buruk akan mempengaruhi dampak yang buruk terhadap prestasi siswa.	kekurangan jumlah Kepala Madrasahserta sarana dan prasarana belajar.

14.	Reni Oktavia, (2014) Kompetensi Kewirausahaan Kepala Madrasah Pada Sekolah Menengah Pertama Negeri Di Kecamatan Hilir Angumanti Kabupaten Solok, Bahana Manajemen Pendidikan. Vol 2. No. 1	sekolah masih kurang mampu menerapkan kompetensi dalam pengembangan sekolah terkait dengan metode menciptakan inovasi bagi pengembangan itu sendiri	Deskriptif	(1) Kompetensi dalam hal menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah, (2) Kompetensi dalam hal bekerja keras mencapai keberhasilan sekolah/madrasah sebagai organisasi pembelajaran yang efektif, (3) Kompetensi dalam hal memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi sebagai pemimpin sekolah/madrasah, (4) Kompetensi dalam hal pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi masalah yang dihadapi sekolah/madrasah sebagai sumber belajar peserta didik.	Kurang penerapan kompetensi pada pengembangan sekolah
15.	Yuliawati, Enas. (2018) Implementasi Kompetensi Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan	kepemimpinan sangat diperlukan di dalam manajemen	Deskriptif	Ada beberapa kesimpulan yang dapat diambil beberapa	Kepala Madrasah juga berkewajiban untuk melaksanakan

	Kompetensi Guru. Vol 2. No 2	pendidikan karena pada dasarnya setiap instansi atau lembaga pendidikan memerlukan figur seorang pimpinan. Kepala Madrasah sebagai pemimpin tertinggi di dalam suatu sekolah mempunyai tugas yang kompleks dan sangat menentukan maju mundurnya suatu sekolah.		sesuai dengan permasalahan yang diteliti, yaitu: Implementasi kompetensi Kepala Madrasah ditinjau dari aspek kompetensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi, dan kompetensi sosial	supervisi proses pembelajaran yang dilakukan guru. Pelaksanaan pembelajaran oleh Kepala Madrasah mulai dari persiapan membuat perangkat pembelajaran sampai kepada pelaksanaan pembelajaran di kelas dan evaluasi atau penilaian hasil belajar serta pengayaan materi dilaksanakan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
16.	Iis Holiyah, (2020). Meningkatkan Kompetensi Kepala Madrasah pada Aspek Kewirausahaan Melalui in House Training. Vol 2, No. 4 hal 191-199	Berdasarkan Penilaian Kinerja Kepala Madrasah (PKKM) tahun 2019 ditemukan bahwa kompetensi kepala madrasah di wilayah binaan belum maksimal.	Deskriptif-Kualitatif	Berdasarkan temuan hasil tindakan dan pembahasan di atas ditarik kesimpulan bahwa IHT mampu meningkatkan kompetensi kewirausahaan Kepala Madrasah dalam semua segi dan indikatornya.	Dari 7 kepala madrasah, hanya tiga yang masuk kategori baik sedangkan empat lainnya masuk kategori cukup. Penelitian ini merupakan penelitian tindakan sekolah (PTS)

Untuk mendukung permasalahan terhadap bahasan, peneliti berusaha melacak berbagai literature dan penelitian terdahulu (prior research) yang masih relevan terhadap masalah yang menjadi obyek penelitian saat ini. Selain itu yang menjadi syarat mutlak bahwa dalam penelitian ilmiah menolak yang namanya plagiatisme atau mencontek secara utuh hasil karya tulisan orang lain. Oleh karena itu, untuk memenuhi kode etik dalam penelitian ilmiah maka sangat diperlukan eksplorasi terhadap penelitian-penelitian terdahulu yang relevan.

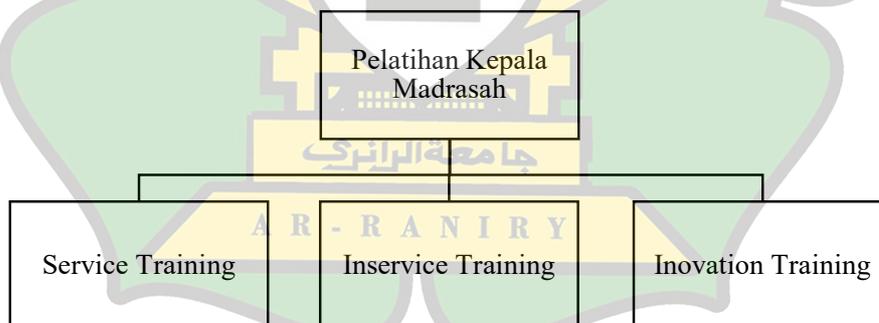
Tujuannya adalah untuk menegaskan penelitian, posisi penelitian dan sebagai teori pendukung guna menyusun konsep berpikir dalam penelitian. Berdasarkan hasil eksplorasi terhadap penelitian-penelitian terdahulu, peneliti menemukan beberapa penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian ini. Meskipun terdapat keterkaitan pembahasan, penelitian ini masih sangat berbeda dengan penelitian terdahulu. Adapun beberapa inti dari penelitian-maksud terdahulu tersebut yaitu:

- Kompetensi kewirausahaan Kepala Madrasah sangatlah diperlukan bagi diri Kepala Madrasah itu sendiri, yaitu untuk memotivasi diri supaya lebih berprestasi serta selalu meningkatkan pengetahuan dan kompetensinya, dengan memperbaiki lingkungan kerja agar tercapai kinerja yang lebih baik. Selain itu, juga diperlukan bagi sekolah guna memajukan, mengembangkan dan memandiri kan sekolah yang dipimpinnya.
- Kepala Madrasah sebagai penggerak di harapkan mampu meningkatkan dan mengembangkan mutu sekolah.
- Kompetensi kewirausahaan Kepala Madrasah telah dapat di wujudkan dan di laksanakan di sekolah ini sesuai dengan situasi dan kondisi yang ada

- Program kewirausahaan oleh Kepala Madrasah dalam membangun budaya wirausaha di Man Model dilakukan melalui basis mata pelajaran prakarya dan kewirausahaan yang dijalankan oleh guru
- Terdapat tiga bagian dari fokus penelitian, yaitu : (1) Kompetensi Kewirausahaan, (2) Upaya Kepala Madrasah dalam Mengimplementasikan Kewirausahaan, (3) Kendala Kepala Madrasah dalam membangun kewirausahaan

Dari beberapa penelitian diatas dapat diambil kesimpulan bahwa kompetensi kewirausahaan Kepala Madrasah sangat diperlukan baik untuk diri sendiri maupun untuk meningkatkan pengetahuan untuk memperbaiki lingkungan kerja agar tercapai kinerja yang lebih baik. Tapi tidak satu pun yang menjelaskan bagaimana dari aspek balai diklat yang melakukan pelatihan tersebut dalam rangka penguatan kompetensi kewirausahaan terhadap kepala madrasah. Maka dari itu peneliti tertarik untuk mengkaji permasalahan ini.

**Gambar 2.1 Kerangka Konseptual Pelatihan Kepala Madrasah**



### 1. *Service Training*

- a. *In-House Training* (IHT), yaitu pelatihan yang dilaksanakan secara internal di kelompok kerja guru, sekolah atau tempat lain yang ditetapkan untuk menyelenggarakan pelatihan.

- b. *Program Pelatihan.* Program Pelatihan adalah pelatihan yang dilaksanakan di dunia kerja atau industri yang relevan dalam rangka meningkatkan kompetensi profesional guru.
- c. *Kemitraan Sekolah.* Pelatihan melalui kemitraan sekolah dapat dilaksanakan antara sekolah yang baik dengan yang kurang baik, antara sekolah negeri dengan sekolah swasta dan sebagainya.
- d. *Belajar jarak jauh.* Pelatihan melalui jarak jauh dapat dilaksanakan tanpa menghadirkan instruktur dan peserta pelatihan dalam satu tempat tertentu, melainkan dengan system pelatihan melalui internet dan sejenisnya.
- e. *Pelatihan berjenjang dan Pelatihan khusus.* Pelatihan jenis ini dilaksanakan di lembaga lembaga pelatihan yang diberi wewenang, dimana program disusun secara berjenjang mulai dari jenjang dasar, menengah dan tinggi.
- f. *Kursus singkat di perguruan tinggi atau lembaga pendidikan lain.* Kursus singkat dimaksudkan untuk melatih meningkatkan kemampuan Kepala Madrasah dalam beberapa kemampuan seperti kemampuan melakukan penelitian tindakan kelas, menyusun karya ilmiah, merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi pembelajaran dan sebagainya.
- g. *Pembinaan internal oleh sekolah.* Pembinaan internal ini dilaksanakan oleh Kepala Madrasah dan guru-Kepala Madrasah yang memiliki

kewenangan membina, melalui rapat dinas, rotasi tugas mengajar, pemberian tugas-tugas internal tambahan, diskusi dengan teman sejawat dan sejenisnya.

- h. *Pendidikan lanjut*. Pembinaan Kepala Madrasah melalui pendidikan lanjut juga merupakan alternatif bagi peningkatan kualifikasi dan kompetensi guru. Pengikutsertaan Kepala Madrasah dalam Pendidikan lanjut ini dapat dilaksanakan dengan memberi tugas belajar, baik dalam maupun di luar negeri bagi Kepala Madrasah yang mempunyai prestasi.
- i. *Diskusi masalah-masalah pendidikan*. Diskusi ini diselenggarakan secara berkala dengan topik diskusi sesuai dengan masalah yang dialami di sekolah.
- j. *Seminar*. Pengikutsertaan Kepala Madrasah di dalam kegiatan seminar dan pembinaan publikasi ilmiah juga dapat menjadi model pembinaan berkelanjutan bagi peningkatan mutu guru.
- k. *Workshop*. Workshop dilakukan untuk menghasilkan produk yang bermanfaat bagi pembelajaran, peningkatan kompetensi maupun pengembangan kariernya. Workshop dapat dilakukan misalnya dalam kegiatan Menyusun KTSP, analisis kurikulum, pengembangan silabus, penulisan RPP dan sebagainya.
- l. *Penelitian*. Penelitian dapat dilakukan Kepala Madrasah dalam bentuk penelitian tindakan kelas, penelitian eksperimen ataupun jenis yang lain dalam rangka peningkatan mutu pembelajaran.

- m. *Penulisan buku/bahan ajar.* Bahan ajar yang ditulis Kepala Madrasah dapat berbentuk diktat, buku pelajaran ataupun buku dalam bidang pendidikan.
- n. *Pembuatan media pembelajaran.* Media pembelajaran yang dibuat Kepala Madrasah dapat berbentuk alat peraga, alat praktikum sederhana, maupun bahan ajar elektronik atau animasi pembelajaran.
- o. *Pembuatan karya teknologi/ karya seni.* Karya teknologi/seni yang dibuat oleh Kepala Madrasah dapat berupa karya yang bermanfaat untuk masyarakat atau kegiatan pendidikan serta karya seni yang memiliki nilai estetika yang diakui oleh masyarakat.<sup>54</sup>

Berbagai ragam kegiatan seperti seminar, lokakarya atau workshop, diskusi pendidikan dan pelatihan yang diselenggarakan oleh organisasi profesi Kepala Madrasah seperti KKG, MGMP, atau PGRI sendiri. Di samping itu, para Kepala Madrasah juga dapat secara aktif mengikuti berbagai kegiatan dalam bidang pendidikan yang diselenggarakan, baik oleh instansi pemerintah atau swasta. Mengikuti kegiatan semacam ini, selain juga dapat menambah angka kredit untuk usulan kenaikan tingkat, juga sangat bermanfaat untuk menambah wawasan, pengetahuan dan pengalaman untuk meningkatkan kompetensinya dalam melaksanakan tugas guru.

---

<sup>54</sup> H.Sarkati, 'Service Dan Inservice Training Dalam Peningkatan Guru Pai', *Pendidikan Agama*, 3.1 (2013), 12.

## **2. *Inservice Training***

In-Service Training ialah semua usaha pendidikan dan pengalaman untuk meningkatkan keahlian Kepala Madrasah guna menyelaraskan pengetahuan dan keterampilan mereka dengan bidangnya masing-masing sesuai dengan tugasnya, agar dapat meningkatkan efisiensi dan produktivitas dalam melakukan tugas-tugas tersebut.<sup>55</sup>

## **3. *Innovation Service Training***

Den Hertog et al. (2010: 500) mendefinisikan inovasi layanan sebagai “ide-ide baru atau tidak berwujud, yang berasal dari kombinasi ide-ide yang ada (terkadang dalam kombinasi dengan benda-benda fisik) yang menyatu dan memberikan proposisi nilai baru untuk klien”.

Blommerde & Lynch (2014) menyusun sejumlah dimensi kapabilitas yang berada di seputar service innovation. Sejumlah kapabilitas tersebut adalah :

- a. **Strategising Capability**; kapabilitas untuk menyusun berbagai hal seputar kebutuhan konsumen dan masyarakat yang ditempatkan secara strategis untuk meningkatkan nilai layanan.
- b. **Knowledge Management Capability**; kapabilitas pengaturan dan optimalisasi potensi intelektual dalam perusahaan yang menjadi

---

<sup>55</sup> H.Sarkati.

sumber untuk menciptakan beragam service innovation baru sesuai keinginan konsumen dan masyarakat.

- c. Networking Capability; kapabilitas organisasi untuk melakukan perluasan jaring sosial yang dapat memperluas pemasaran dan penjualan.
- d. Customer Involvement Capability; kapabilitas organisasi untuk memformulasikan kerjasama yang saling menguntungkan dan timbal balik dengan konsumen untuk dapat menghasilkan berbagai inovasi baru di bidang jasa (service innovation)

#### 1. Kreativitas dan Inovasi

Kreativitas dan kemampuan berinovasi akan sangat dibutuhkan dalam proses mengembangkan usaha. Ketika usaha dihadapi pada tingkat persaingan pasar yang ketat, diferensiasi produk akan sangat penting untuk menentukan keberlangsungan usaha. Untuk dapat mencapai diferensiasi produk dibutuhkan kreativitas dan kemampuan berinovasi dari seorang wirausahawan. Untuk meningkatkan kreativitas dan kemampuan berinovasi, seorang wirausahawan harus seringkali melakukan brainstorming bersama tim yang terlibat dalam pengembangan usaha. Semakin banyak sudut pandang dan gagasan yang kita dengar, semakin melatih ketajaman pikiran untuk menentukan keputusan yang terbaik bagi usaha yang kita miliki. Di samping itu, menjaga dan

mengembangkan relasi juga dapat menjadi langkah yang tepat dalam membangun pola pikir yang kreatif dan inovatif.

## 2. Kemampuan Sosial

Kemampuan untuk mengenali kebutuhan sosial dan pasar memiliki keterkaitan dengan kreativitas dan kemampuan berinovasi. Kemampuan untuk mengenali kebutuhan sosial dan pasar dibutuhkan dalam rangka menemukan potensi permasalahan yang akan dihadapi oleh suatu usaha. Sebelum melakukan diferensiasi produk, perlu untuk menganalisis dan memahami dengan tepat apa yang sebenarnya menjadi permasalahan bagi masyarakat. Kemampuan mengenali kebutuhan sosial dan pasar dapat ditingkatkan dengan seringkali mengamati perkembangan pasar dan mengikuti trend yang sedang berkembang di masyarakat. Selain itu, melakukan survey pasar juga dapat meningkatkan kemampuan mengenali kebutuhan sosial dan pasar bagi seorang wirausahawan.

## 3. Kepemimpinan

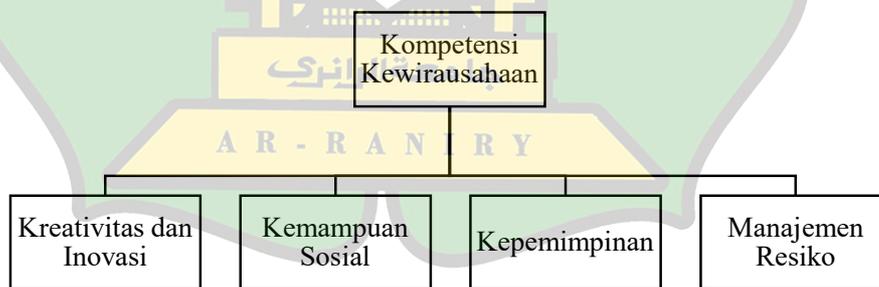
Kepemimpinan dan manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu kompetensi yang paling krusial untuk dimiliki oleh seorang wirausahawan. Kemampuan memimpin dan melakukan manajemen sumber daya manusia yang baik dibutuhkan dalam upaya menjaga stabilitas organisasi usaha. Stabilitas organisasi yang terjaga dengan baik, akan memberikan dampak positif yang signifikan terhadap proses pengembangan usaha. Seorang wirausahawan dapat meningkatkan kemampuan kepemimpinan dan manajemen sumber daya manusia

melalui banyak hal, seperti membaca jurnal dan buku bertemakan kepemimpinan atau dengan mengamati dan meneladani perilaku para pemimpin sukses.

#### 4. Manajemen Resiko

Setiap usaha pasti akan menghadapi masa-masa ketidakpastian dalam mencapai tujuan. Tidak ada usaha yang benar-benar bebas dari ketidakpastian risiko sehingga memiliki kemampuan manajemen risiko yang baik penting demi keberlangsungan usaha. Seorang wirausahawan selain harus memiliki kemampuan manajemen risiko yang baik, penting juga untuk memiliki ketahanan yang baik ketika usahanya menghadapi situasi sulit. Manajemen risiko dan ketahanan menghadapi situasi sulit. Mengidentifikasi risiko, menganalisis kerugian, serta melakukan pemantauan dan peninjauan ulang terhadap kebijakan yang diambil adalah kunci dalam penerapan manajemen risiko yang baik.<sup>56</sup>

**Gambar 2.2 Kerangka Konseptual Kompetensi Kewirausahaan**



<sup>56</sup> Alifya A. Dony Prasetyo, 'Kompetensi Yang Harus Dimiliki Wirausahawan Dalam Proses Pengembangan Usaha' <<https://www.day.id/usaha/artikel-daya/sumber-daya-manusia/kompetensi-yang-harus-dimiliki-wirausahawan-dalam-proses-pengembangan-usaha>> [accessed 17 November 2022].

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Jenis Penelitian**

Penelitian ini merupakan penelitian lapangan (field research) yang bersifat kualitatif yakni penelitian yang dimaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh peneliti misalnya persepsi, perilaku, peristiwa, tindakan dan sebagainya. secara holistik dan dengan deskriptif dalam kata-kata dan bahasa pada suatu konstek khusus yang dialami dan dengan memanfaatkan metode alamiah. penelitian ini peneliti menggunakan metode deskriptif kualitatif, yaitu suatu metode yang tertuju pada permasalahan-permasalahan yang ada pada masa sekarang, kemudian dianalisis untuk memperoleh suatu kebenaran dengan judul tentang pelatihan kepemimpinan dalam penguatan kompetensi kewirausahaan kepala madrasah di balai diklat keagamaan Aceh.<sup>57</sup>

Jenis data yang diperoleh dalam penelitian ini yaitu data primer dan data sekunder, Data primer adalah, “data yang didapat dari sumber pertama baik dari individu atau perorangan melalui wawancara (interview) yang biasa dilakukan oleh peneliti”. Data primer merupakan hal yang sangat pokok pembahasan sebuah penelitian, dengan demikian, yang menjadi data primer dalam penelitian ini adalah observasi dan wawancara dengan Kepala Balai Diklat, Kasubag Balai Diklat, Widyaiswara, SDM

---

<sup>57</sup> Sudarwan, Danim, and Suparno, *Manajemen Kepemimpinan Transformal Kepala Sekolah* (J: Rineka Cipta, 2010).

Balai Diklat, dan Kepala Madrasah adalah data pendukung yang digunakan peneliti dalam penyusunan penelitian ini. Data sekunder diperoleh dari data dokumentasi dan wawancara, dengan menggunakan data tersebut, maka pembahasan dan penelitian dalam skripsi ini akan terarah dengan tujuan yang ingin dicapai.

### **B. Lokasi Penelitian**

Lokasi penelitian merupakan tempat yang dipilih sebagai lokasi yang ingin diteliti untuk memperoleh data yang diperlukan dalam penulisan skripsi. Adapun lokasi yang akan dipilih dalam penelitian ini adalah Kantor Diklat Keagamaan provinsi Aceh, yang beralamat di Jl. Syiah Kuala No.116 Keuramat, kec. Kuta Alam. Kota. Banda Aceh.

### **C. Subjek Penelitian**

Menurut Suharsimi Arikonto “penelitian dapat berupa benda, hal atau orang,” Subjek yang peneliti lakukan dalam penelitian ini adalah Kepala Balai Diklat, Kasubag Balai Diklat, Widyaiswara, SDM Balai Diklat, dan Kepala Madrasah. Adapun alasan penelitian memilih demikian, karena subjek yang akan ditentukan oleh peneliti berkaitan dengan pembahasan judul proposal dan dapat memberikan pengetahuan dan bisa menjawab permasalahan penelitian di Balai Diklat Keagamaan Provinsi Aceh.

### **D. Kehadiran Peneliti**

Sesuai dengan jenis penelitian, yaitu penelitian kualitatif, maka kehadiran peneliti mutlak diperlukan karena peneliti sebagai instrumen utama. Instrumen utama yang dimaksud disini adalah peneliti sekaligus sebagai perencana, pelaksana pengumpulan data, analisis, penafsiran data, dan pada akhirnya dia akan menjadi pelapor hasil

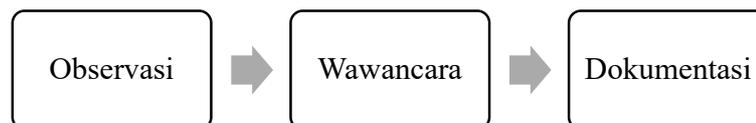
penelitiannya. Peneliti bekerja sama dengan Pengelolaan Diklat Provinsi Aceh. Dalam hal ini peneliti langsung kelapangan yang menjadi objek penelitian untuk melakukan penelitian yang sesuai dengan pertanyaan penelitian.

Kehadiran peneliti disini sangat penting karena peneliti tidak dapat diwakili oleh pihak manapun. Peneliti menggunakan observasi, wawancara dan dokumentasi. Apabila terjadi sesuatu yang mengakibatkan peneliti tidak dapat hadir, maka peneliti di tunda untuk sementara waktu sampai peneliti dapat hadir kembali. Peneliti tidak dapat memungkirkan kekurangan yang peneliti miliki, maka agar terlaksananya proses penelitian ini, maka peneliti juga mengajak seorang teman sejawat membantu peneliti dan juga pengelola diklat yang juga membantu peneliti pada saat melakukan pengamatan dan pengumpulan data dalam terlaksananya proses penelitian ini.

#### **E. Instrumen Pengumpulan Data**

Instrumen penelitian adalah alat yang digunakan untuk pengumpulan data atau informasi yang berfungsi untuk menjawab permasalahan dalam penelitian. Dalam penelitian ini instrumen utamanya adalah peneliti sendiri dengan menggunakan instrumen penelitian berupa observasi, wawancara dan dokumentasi.

**Gambar 3.1 Struktur dokumentasi**



### 1. Lembaran observasi

dalam penelitian ini peneliti melakukan pengamatan langsung ke lokasi penelitian yaitu di Balai Diklat Keagamaan Aceh untuk mendapatkan data tentang pelatihan kepemimpinan kepala madrasah dalam penguatan kompetensi kewirausahaan di balai diklat keagamaan provinsi Aceh.

### 2. Lembaran wawancara

dalam penelitian peneliti melakukan wawancara langsung dengan kepala seksi diklat, widyaiswara dan Kepala Madrasah dengan menggunakan pedoman wawancara berupa beberapa pengetahuan yang telah peneliti susun.

### 3. Lembaran dokumentasi

dalam penelitian ini peneliti mengumpulkan data dengan cara mengambil informasi yang didapatkan dari dokumentasi-dokumentasi.

Berikut bagan yang menjelaskan tentang langkah-langkah dalam struktur dalam proses dokumentasi.

## **F. Tehnik Pengumpulan Data**

Instrumen dalam penelitian ini adalah peneliti itu sendiri kemudian untuk mengumpulkan data dalam penelitian ini peneliti menggunakan metode observasi, wawancara dan dokumentasi.

### 1. Observasi

Observasi adalah teknik pengumpulan data dengan cara mengamati dan mencatat secara sistematis terhadap gejala atau fenomena yang ada pada objek penelitian, Menurut Sustrisno Hadi sebagaimana yang dikutip oleh Rusdir pohan dalam bukunya yang berjudul Metode penelitian pendidikan, mengatakan bahwa “observasi adalah suatu pengamatan dan pencatatan secara sistematis terhadap suatu gejala yang tampak tanpa penelitian” dalam penelitian ini peneliti melakukan pengamatan langsung ke Kantor Diklat Banda Aceh. Terhadap Proses Pelatihan Kepala Madrasah dalam Penguatan Kompetensi Kewirausahaan di Balai Diklat Keagamaan Provinsi Aceh.

### 2. Wawancara

Wawancara (interview) adalah kegiatan percakapan dua pihak dengan tujuantujuan tertentu.<sup>58</sup> wawancara adalah kegiatan yang dilakukan untuk mendapatkan informasi secara langsung dengan mengungkapkan pertanyaan-pertanyaan pada pengelolaan. Wawancara bermakna brhadapan langsung antara pewawancara dengan pengelolaan dan kegiatannya dilakukan secara lisan.

### 3. Dokumentasi

Dokumentasi berasal dari kata dokumen, yang berarti bahan-bahan tertulis. teknik ini dilakukan ketika melakukan penelitian yang bersumber pada tulisan

---

<sup>58</sup> Pabuntu Tika Moh, *Metode Riset Bisnis* (Jakarta: bumi aksara, 2006).

baik itu berupa dokumen, table,dan sebagainya, dokumen merupakan salah satu teknik penting dalam suatu penelitian dengan mengumpulkan informasi atau dokumentasi di Kantor diklat Banda Aceh, dan data-data yang berupa informasi atau dokumen-dokumen tersebut diperoleh dari kantor pengelolaan diklat yang bersangkutan mengenai data yang tersedia dalam pengelolaan diklat Banda Aceh. Berupa laporan pelatihan, pengamatan Pelatihan, materi pelatihan, foto-foto kegiatan pelatihan.

### **G. Analisis Data**

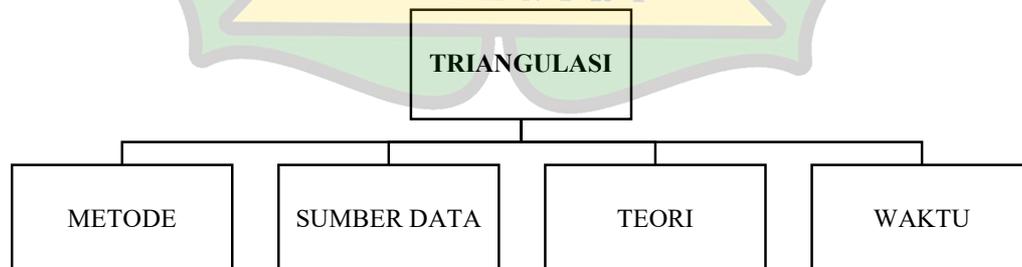
Analisis data adalah proses pengorganisasian dan mengurutkan data ke dalam pola,kategori, dan satuan uraian dasar sehingga dapat ditemukan tema dan dapat dirumuskan hipotesis kerja seperti yang disarankan oleh data. Pengelolaan data atau analisis data merupakan tahap yang penting dan menentu. Karena pada tahap ini data dikerjakan dan dimanfaatkan sedemikian rupa sampai berhasil menyimpulkan kebenaran-kebenaran yang diinginkan dalam penelitian. Dalam menganalisis data ini, penulis menggunakan teknik analisis data deskriptif kualitatif, dimana teknik ini penulis gunakan untuk menggambarkan,menuturkan,melukiskan serta menguraikan data yang bersifat kualitatif yang telah penulis peroleh dari hasil metode pengumpulan data.

Menurut norman K. Denkin. Mendefinisikan triangulasi digunakan sebagai gabungan atau kombinasi berbagai metode yang dipakai untuk mengkaji fenomena yang saling terkait dari sudut pandang dan perspektif yang berbeda. Konsep ini sering

dipakai oleh para peneliti kualitatif di berbagai bidang. Menurutnya, triangulasi meliputi empat hal, yaitu:

1. Triangulasi metode, dilakukan dengan cara membandingkan informasi atau data dengan cara yang berbeda-beda. Membandingkan hasil informasi, wawancara , observasi , dan dokumentasi dari berbagai subjek penelitian yang telah ditentukan peneliti.
2. Triangulasi sumber data, dilakukan dengan cara menggali kebenaran informasi tertentu melalui berbagai metode dan sumber peroleh data . membandingkan hasil informasi dari subjek penelitian yaitu kepala pengelola diklat, dan salah satu karyawan yang mengikuti pelatihan.
3. Triangulasi teori, dilakukan dengan cara mengumpulkan hasil penelitian berupa sebuah rumusan informasi atau thesis statement. Membandingkan informasi dengan perspektif teori yang relevan untuk menghindari bias individual peneliti atas temuan atau kesimpulan yang dihasilkan.<sup>59</sup>

**Gambar 3.2 Struktur Triangulasi**

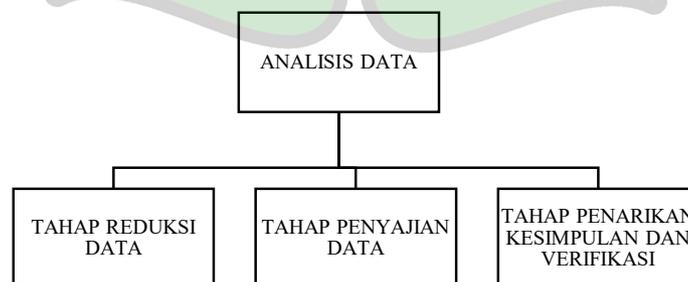


<sup>59</sup> Norman. K. Denkin, *Metode Penelitian Kualitatif Edisi Revisi* (bandung: Remaja Rosdakarya, 2007).

Huberman, mengemukakan bahwa aktifitas dalam menganalisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya jenuh. Kejenuhan data di tandai dengan tidak diperolehnya lagi data atau informasi baru. Analisis data kualitatif huberman terdapat tiga tahap:

1. Tahap reduksi data, peneliti dituntut harus memiliki kemampuan berpikir sensitive dengan kecerdasan , keleluasaan serta kedalaman wawasan yang tinggi.
2. Tahap penyajian data, penyajian data diarahkan agar data hasil reduksi terorganisirkan, tersusun, dalam pola hubungan, sehingga makin mudah dipahami dan merencanakan kerja penelitian selanjutnya.
3. Tahap penarikan kesimpulan dan verifikasi, penarikan kesimpulan penelitian kualitatif merupakan temuan baru yang belum pernah ada, temuan tersebut dapat berupa deskripsi atau gambaran suatu objek yang sebelumnya masih gelap menjadi jelas setelah diteliti.<sup>60</sup>

**Gambar 3.3 Analisis data**



<sup>60</sup> Huberman M. A, *Qualitive Data Analysis Edisi Revisi* (Jakarta: UI Press, 2009).

## H. Uji keabsahan data

Dalam penelitian ini, pemeriksaan keabsahan data peneliti didasarkan atas dasar kriteria-kriteria tertentu, untuk menjamin kepercayaan data yang peneliti peroleh melalui penelitian. Kriteria keabsahan data yang akan peneliti lakukan adalah seperti yang dianjurkan oleh Lincoln dan Guba, kriteria tersebut ada tiga macam yaitu:

### 1. Kredibilitas

Kredibilitas data peneliti maksudkan untuk membuktikan data yang berhasil peneliti kumpulkan sesuai dengan dunia nyata serta terjadi sebenarnya. Untuk mencapai nilai kredibilitas, peneliti menggunakan beberapa teknik triangulasi sumber, metode dan teori, pengecekan anggota, kehadiran peneliti dilapangan, diskusi dengan sejawat, pengamatan secara terus menerus dan pengecekan kecukupan referensi.

Triangulasi metode juga peneliti lakukan dengan cara membandingkan data atau informasi yang peneliti kumpulkan dari observasi partisipan, kemudian dibandingkan dengan data dari wawancara mendalam dan dokumentasi yang terkait langsung dengan data tersebut. Sedangkan triangulasi teori peneliti lakukan dengan merujuk kepada beberapa teori yang berkaitan dengan permasalahan peneliti yaitu gaya kepemimpinan kepala madrasah dan teori pembinaan kinerja tenaga administrasi madrasah

## 2. Transferabilitas

Transferabilitas merupakan kriteria untuk memenuhi bahwa hasil penelitian yang dilaksanakan peneliti dalam konteks tertentu dapat diaplikasikan atau ditransfer pada konteks atau setting lain.

## 3. Dependabilitas

Penelitian ini peneliti gunakan untuk menjaga kehati-hati akan terjadinya kemungkinan kesalahan dalam mengumpulkan data sehingga data dapat dipertanggung jawabkan secara ilmiah. Konsep dependabilitas (ketergantungan) lebih luas dikarenakan dapat memperhitungkan segala-galanya.

## 4. Konfirmabilitas

Kriteria ini peneliti gunakan untuk menilai hasil penelitian yang peneliti lakukan dengan cara mengecek data atau informasi. Pendekatan konfirmabilitas lebih menekankan pada karakteristik data yang menekankan kepada gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam pembinaan kinerja tenaga administrasi. Upaya ini bertujuan untuk mendapatkan kepastian bahwa data yang peneliti peroleh benar-benar obyektif, bermakna, dapat dipercaya, faktual dan dapat dipastikan.

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Gambaran Umum Lokasi Hasil Penelitian**

1. Sejarah singkat balai pendidikan dan pelatihan keagamaan Provinsi Aceh

Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Provinsi Aceh terbentuk pada Tahun 2013, kehadirannya di dasari atas kebutuhan yang besar sebagai upaya peningkatan Sumber Daya Manusia (SDM) di lingkungan kantor wilayah kementerian Agama Provinsi Aceh. Sebelum adanya Balai Pendidikan dan Keagamaan Provinsi Aceh, seluruh pegawai negeri Kementerian Agama di bawah jajaran kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Aceh harus ikut diklat di Balai pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Medan. Hal ini dirasa berat dari segi transportasi dan akomodasi, mengingat jumlah pegawai negeri di lingkungan Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Aceh yang mencapai 20.000 ribu. Maka, berdirinya Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Provinsi Aceh disambut dengan penuh suka cita. Seluruh jajaran PNS di jabatan struktural dan fungsional dapat dibina langsung di Aceh tanpa harus ketergantungan dengan Provinsi Sumatera Utara.

Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Provinsi Aceh berdiri berdasarkan peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor : 38 Tahun 2002, Tentang Organisasi dan Tata Kerja Balai Pendidikan dan Pelatihan

Keagamaan Provinsi Aceh Tanggal 18 Desember 2012. Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Provinsi Aceh diresmikan pada tanggal 25 September 2013 oleh pjs Balitbang dan Diklat Kementerian Agama RI, Bapak Prof. Dr. H. Machasin di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Aceh. Berdasarkan Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor : 38 Tahun 2002 Pasal 1 Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Provinsi Aceh adalah unit pelaksana teknis yang berada dibawah dan bertanggung jawab Kepala Badan Penelitian dan Pengembangan Agama serta Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan.

## 2. Identitas Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Aceh

No.	Identitas Kantor Balai Diklat	
1	Nama kantor	Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Aceh
2	Alamat kantor	Jalan syiah kuala No.116, Banda Aceh
3	Kecamatan	Kuta Alam
4	Kabupaten	Banda Aceh
5	Provinsi	Aceh
6	Desa/Kelurahan	Gampong Keuramat
7	Kode Pos	23123
8	No. Telepon	0651-34088, Faximile. 0651-29008

9	Status kantor	Pinjam Pakai
10	Tahun DiDirikan/Beroperasi	12 juli 2013
11	No. Statistik kantor	060019
12	Proses Pelatihan	Pagi s/d Sore
13	Jumlah Ruang Pelatihan	2 Ruang Pelatihan
14	Nama Kepala Kantor	Dr. Qadriah, M.Pd
	Email	bdk_aceh@kemenag.go.id

### 3. Keadaan Sarana dan Prasarana

Sarana dan prasarana merupakan faktor pendukung efektivitas kegiatan pembelajaran di kantor. Berdasarkan data yang diperoleh, di Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Aceh merupakan lembaga pendidikan yang memiliki sarana dan prasarana yang baik, semua fasilitas ini tidak lain untuk menunjang kegiatan pelatihan di Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Aceh. Dengan fasilitas ruang Pelatihan yang memadai dan fasilitas lainnya, seperti perpustakaan, ruang pengawai, ruang kepala Balai, Aula, ruang pelatihan, mushalla, serta didukung dengan halaman. Berikut adalah daftar sarana prasarana yang terdapat di Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Aceh.

**Tabel 4.1 : Data dan jumlah bangunan di Balai Diklat**

No.	Jenis Bangunan	Jumlah	Kondisi
1.	Ruang Kepala balai diklat keagamaan	1	Baik
2.	Ruang TU	1	Baik
3.	Kasi diklat teknis pendidikan dan keagamaan	1	Baik
4.	Ruang widyaiswara	1	Baik
5.	Ruang kepala seksdiklat tenaga administrasi	1	Baik
6.	Ruang staf atau kepegawaian	1	Baik
7.	Ruang pelatihan	2	Baik
8.	Aula	1	Baik
9.	Perpustakaan	1	Baik
10.	Mushalla	1	Cukup
11.	WC Pegawai	4	Cukup
12.	WC Peserta Pelatihan	20	Baik
13.	Asrama Peserta Pelatihan	20	Baik
14.	Ruang Makan	1	Baik
15.	Parkiran	1	Baik

#### 4. Keadaan Widyaiswara dan Pegawai

Widyaiswara dan pegawai adalah tenaga pengajar dan memikul tanggung jawab utama dalam pengelolaan pelatihan, sesuai dengan bidang studi keahliannya, karena latar belakang pendidikannya, kedudukannya, dan tugasnya dalam suatu institusi pendidikan. Kepala Madrasah merupakan seseorang yang bertanggung jawab untuk memberikan bimbingan atau bantuan kepada peserta

pelatihan dalam pengembangan tubuh dan jiwa untuk mencapai kematangan, mampu berdiri sendiri dapat melaksanakan setiap tugasnya sesuai dengan visi kantor. Berikut ini adalah daftar dan keadaan Widyaiswara dan Staf :

**Tabel 4.2 : Daftar jabatan pegawai dan Widyaiswara di Balai Diklat**

No	Nama	NIP	Jabatan Gol/Ruang TMT
1.	Dr. Qadriah, M.Pd	196809161993032003	Kepala Balai Diklat IV/b
2.	H. Zahrul Buadi, S.Sos	196610141989021001	Kasubaq TU III/d
3.	Razali Yunus, M.Pd	196512031994031004	Kasi diklat tenaga ADM IV/a
4.	Kamarullah, S.Ag, M.Pd	196310141998021003	Kasi diklat tenaga teknis pendidikan dan keagamaan III/d
5.	Hamdani, S.Ag	197508141997031002	Penyusun laporan keuangan IV/a
6.	Tajuddin, S.Ag	197602121999031002	Pengadministrasi IV/a
7.	Nursyirwin, S.Sos, MM	196410081994031004	Penyusun Bahan Penyelenggara Diklat III/d
8.	Muhammad Syarifuddinsyah, S.Pd.I	197501141999031002	Penyusun bahan Penyelenggara diklat III/c
9.	Jailani, S.Pd	198610072005011001	Penyusun laporan hasil diklat III/c
10.	Zahriani, S.E	198211142009042008	Pengadministrasi III/c
11.	Tuah Rizkiyah, ST. MT	198608112011012017	Bendahara Pengeluaran III/b
12.	Ruslan, A.Ma	197912182005011006	Penyususun adm diklat III/a
13.	Nahdil Fikri, S.E	197510251996031001	Penyusun adm diklat III/a
14.	Azmul Akhyar, S.pd	198609232009101001	Pengadministrasi umum III/a
15.	Amiruddin	196412311986021155	Pengawas kebersihan dan keamanan II/d

16.	Syawaluddin	197702062005011003	Pengelola barang milik negara II/d
17.	Drs.Abdul Wahab, S.H., MA	195904251994031002	Widyaiswara Ahli Utama IV/c
18.	Asmahan,S.Ag,MH,Sc, ASL	197410011999052001	Widsyaiswara Ahli Madya IV/b
19.	Salmiah, S.Ag, M.Pd	196303101994032001	Widsyaiswara Ahli Madya IV/a
20.	Dr. Fadliadi, S.Ag, M.Ed	19730402199901003	Widsyaiswara Ahli Madya III/d
21.	Yusnidar, S.Pd, M. Si	196910241997032001	Widyaiswara ahli muda IV/a
22.	Razali Yunus, M.Pd	197203091998031004	Widyaiswara ahli muda IV/a
23.	Kamarullah,S.Ag, M.Pd	197606222000121002	Widyaiswara ahli muda IV/a
24.	Nazarullah,S.Ag, M.Pd	197301271999051001	Widyaiswara ahli muda IV/a
25.	Mulyadi Idris,S.Ag, M.Hum	197110191998031003	Widyaiswara ahli muda IV/a
26.	Nurjannah, S.Ag. M.HScl. ASL	197408121999052001	Widyaiswara ahli muda IV/a
27.	Mutia Fariha,S.Pd.M.Pd.	196902121999052001	Widyaiswara ahli muda IV/a
28.	Zainal Arifin,S.Ag.M.A	197401252000031003	Widyaiswara ahli muda IV/a
29.	Nirwani Jumala,S.Pd.I, M.Pd	197711262007102004	Widyaiswara ahli muda III/d
30.	Nurdin, M.Pd.I	198110072007101001	Widyaswara ahlimuda III/c
31.	Nurul Fajriah, M.A	198302192009122007	Widyaswara Ahli Pertama III/b
32.	Sayed Dhiauddin, S.H	-	Pengawai tidak tetap
33.	Muhammad Yarwin, A.Md	-	Pengawai tidak tetap
34.	Hidayat, S.IP	-	Pengawai tidak tetap
35.	Masrullah Wahab, ST	-	Pengawai tidak tetap
36.	Firdaus, S.HI	-	Pengawai tidak tetap

37.	Reza Maulana, S.Pd	-	Pengawai tidak tetap
38.	Yurisa Ulfa, S.E	-	Pengawai tidak tetap
39.	Nurhafnita,S.Pd	-	Pengawai tidak tetap
40.	Novia Wita Yulia, S.Pd	-	Pengawai tidak tetap
41.	Muhammad Zainil A.Md	-	Pengawai tidak tetap
42.	Syahrizal	-	Pengawai tidak tetap
43.	Aufa Zulhelmi	-	Pengawai tidak tetap
44.	Rosmita	-	Pengawai tidak tetap
45.	Eri Julianda	-	Pengawai tidak tetap
46.	Nazaruddin	-	Pengawai tidak tetap
47.	Safrizal	-	Pengawai tidak tetap
48.	Hardianto,S.TT	-	Pengawai tidak tetap
49.	Darmawan, S.E	-	Pengawai tidak tetap
50.	Yuyun Satria	-	Pengawai tidak tetap
51.	Fajarullah	-	Satpam
52.	Fazlul Adi	-	Satpam
53.	Mukhlas	-	Satpam

### 5. Keadaan Peserta Pelatihan

Berdasarkan hasil dokumentasi, diperoleh data bahwa jumlah peserta pelatihan di Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Aceh pada tahun 2019 tercatat sampai saat ini adalah reguler 1.447 orang dan 2000 orang

peserta pelatihan, yang terdiri dari 40% laki-laki dan 60% perempuan, dengan perincian sebagai berikut:

**Tabel 4.3 : Daftar Jumlah Peserta Pelatihan di Balai Diklat**

PERINCIAN RUANG PELATIHAN	BANYAK PESERTA PELATIHAN		
	Lk	Pr	Jumlah
Ruang pelatihan 1	500	1.500	2000
Ruang pelatihan 11	447	1000	1447
<b>JUMLAH</b>	<b>947</b>	<b>2500</b>	<b>3447</b>

#### **6. Visi, Misi, Tujuan, dan Sasaran yang ingin dicapai di Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Aceh**

##### **Visi**

“Tumbuh Berkualitasnya Sumber Daya Manusia Kementerian Agama Provinsi Aceh Yang Bermoral dan Kompeten Dalam Melayani Tugas Pemerintah dan Pelayanan Terhadap Masyarakat.”

##### **Misi**

1. Inovatif Terhadap Sistem Pelayanan Adminitrasi Kediklatan.
2. Meningkatkan Pola Pelayanan Dengan Standar Pelayanan Kepemerintahan dan Kediklatan.
3. Menjadikan Perencanaan, Pelaksanaan dan Evaluasi Sebagai kegiatan Manusiawi, Aktifitas Kreatif Untuk menjawab Tantangan Perubahan.

4. Menguatkan Aktifitas Terpadu, dan Pola Tindak seragam, dan Terintegritas Dalam Melaksanakan Tugas.

### **Tujuan**

Menyelenggarakan diklat yang handal dan profesional untuk mewujudkan SDM Aparatur Kementerian Agama yang memiliki pengetahuan, keterampilan dan sikap yang mendukung pelaksanaan tugas kedinasan dan pelayanan kepada masyarakat.

### **Sasaran**

- a. Terwujudnya SDM penyelenggara diklat yang handal sehingga dapat menjalankan tugas penyelenggaraan diklat secara profesional.
- b. Terwujudnya sarana prasarana Diklat yang lebih lengkap dan memadai untuk mendukung terselenggaranya Diklat yang lebih optimal.
- c. Terdidik dan terlatihnya pegawai di lingkungan Kementerian Agama Provinsi Aceh menjadi aparatur yang professional.

## **B. Penyajian Hasil Penelitian**

### **1. Bentuk Pelatihan Kepala Madrasah dalam Penguatan Kompetensi Kewirausahaan di Balai Diklat Keagamaan Provinsi Aceh**

Bentuk pelatihan kepala madrasah dalam penguatan kompetensi kewirausahaan di balai diklat keagamaan provinsi Aceh yang dilihat dalam penelitian ini adalah bentuk pelatihan kepala madrasah dalam penguatan kompetensi kewirausahaan, bagaimana bentuk pelatihan yang digunakan pada saat pelatihan berlangsung, dan bagaimana metode pelatihan yang digunakan.

Untuk mengetahui bentuk pelatihan kepala madrasah dalam penguatan kompetensi kewirausahaan di balai diklat keagamaan provinsi Aceh. Akan mengajukan beberapa pertanyaan yang telah disiapkan sebelumnya. Butir pertanyaan Pertama sesuai dengan instrumen yang diajukan kepada kepala diklat atau Kasubag balai diklat provinsi aceh, pertanyaannya yaitu: Bagaimana cara kepala balai diklat dalam menganalisis kebutuhan pelatihan kepemimpinan kepala madrasah dalam penguatan kompetensi kewirausahaan di balai diklat ? Adapun jawaban dari widyaswara balai diklat adalah :

**Widyaswara**, menganalisis kebutuhan kepala madrasah itu tergantung dari hasil analisis kakan kemenag kabupaten kota masing-masing. Balai diklat sendiri tidak pernah tahu kebutuhan kepala madrasah, balai diklat hanya memberikan penguatan kompetensi kepala madrasah yaitu pelatihan sesuai dengan arahan dari kabupaten kota masing-masing. Balai diklat masing-masing tidak mengintervensi atau mengambil keputusan sepihak dari kabupaten kota untuk menempatkan orang yang telah ikut pelatihan kepala madrasah untuk menjadi kepala madrasah.<sup>61</sup>

**Gambar 4.1 Arahan kakankemenag**



Menurut wawancara di atas jawaban dari Widyaswara Balai diklat provinsi aceh yaitu, balai diklat tidak berhak menganalisis kebutuhan pelatihan dalam

<sup>61</sup> Wawancara dengan Widyaiswara di Balai Diklat Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Aceh, Rabu 20 Juli 2022

sebuah kabupaten/kota. Balai diklat hanya sebagai memberi pelatihan atau penguatan kompetensi kepada siapa yang ditunjuk oleh pemerintahan kabupaten/kota.

Pertanyaan Kedua, peneliti ajukan kepada Widyaswara Balai Diklat provinsi Aceh. Pertanyaan adalah : siapa sajakah yang terlibat sebagai target dalam pelatihan penguatan kompetensi kewirausahaan di balai diklat keagamaan aceh ? adapun jawaban dari pihak Balai diklat adalah,

**Widyaswara**, dalam penguatan kompetensi kepala madrasah yang salah satunya adalah kewirausahaan, objek yang dilatih ialah orang yang telah berpangkat sebagai kepala madrasah, dan juga pelatihan kewirausahaan juga diberikan untuk calon kepala madrasah yang pada kebiasaanya diambil dari Kepala Madrasah atau Kasubag, sesuai dengan kebutuhan yang diberikan. Dalam pelatihan kepala madrasah itu terbagi menjadi 2 yaitu : pelatihan penguatan kepala madrasah dan pelatihan manajemen kepala madrasah.<sup>62</sup>

**Gambar 4.2 Target dalam pelatihan**



<sup>62</sup> Wawancara dengan Widyaiswara di Balai Diklat Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Aceh, Rabu 20 Juli 2022

Berdasarkan wawancara diatas jawaban dari Widyaswara balai diklat yaitu, dalam penerapan pelatihan kepala madrasah dan calon kepala madrasah jelas berbeda baik dari segi penguatannya dan juga segi lamanya pelatihan yang diberikan. Pelatihan kepala madrasah itu terbagi menjadi 2 yaitu : pelatihan penguatan kepala madrasah dan pelatihan manajemen kepala madrasah.

Pertanyaan Ketiga yang peneliti ajukan Widyaswara Balai Diklat Keagamaan Aceh yaitu, Berapa lama waktu yang diperlukan pada tiap-tiap bentuk pelatihan kepala madrasah di balai diklat? Adapun jawaban dari pihak Diklat adalah :

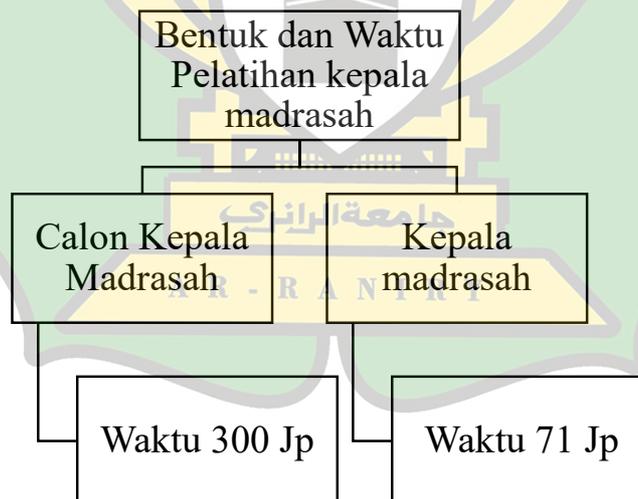
**Widyaswara**, Masa pelatihan yang dibutuhkan untuk calon kepala madrasah adalah 300 JP untuk 3 bulan. Sebelum berangkat pelatihan calon kepala madrasah sudah mencari informasi tentang madrasah tempat di bekerja di tempat kerjanya, terkait apa saja kekurangan yang ada di sekolahnya. Kemudian mempelajarinya untuk mengikuti pelatihan di diklat atau pusat diklat di Jakarta, setelah sebulan di diklat kemudian di bulan ke-2 mencoba untuk menerapkan materi dan juga mencari sekolah pembanding sekolahnya sebagai sudut pandang dari pengembangan materi terhadap sekolahnya, kemudian membuat laporan berbentuk karya ilmiah sebagai hasil dari penerapan di sekolahnya dan sekolah pembanding. Setelah itu, selama seminggu balik lagi ke diklat untuk presentasi hasil dari penerapannya di lapangan, kemudian hasil dari diklat yang memutuskan lulus atau tidaknya menjadi kepala madrasah. Adapun masa pelatihan untuk penguatan kompetensi kepala madrasah yang sedang menduduki jabatan yaitu 71 JP selama 8 hari dalam metode tatap muka. Pelatihan terkait dengan 5 kompetensi, hanya melakukan pelatihan tanpa membuat laporan. Objek yang dilatih di undang berdasarkan arahan dari Kakan Kemenag masing-masing. dan diberikan waktu selama 1 bulan untuk memberikan lapora hasil dari pelatihan yang di sebut sebagai RTL (Rencana Tindak

Lanjut) dan hasil dari laporan akan di ganti dengan sertifikat telah mengikuti pelatihan penguatan kompetensi tersebut.<sup>63</sup>

Bagaimanakah Bentuk pelatihan kepala madrasah dalam penguatan kompetensi kewirausahaan di balai diklat keagamaan provinsi Aceh? Adapun jawaban dari pihak balai diklat:

**Widyaswara,** Dan dalam pelatihan kepala Madrasah di balai diklat, bentuk pelatihan kepala madrasah terbagi 2 yaitu : (1) Calon kepala madrasah Mereka harus mengikuti pelatihan selama 300 JP (jam pembelajaran) dan membuat penelitian di tempat mereka inginkan dan hasil dari penelitian mereka temukan untuk menjadi nilai hasil penelitian. (2)Kepala madrasah Mereka harus mengikuti pelatihan selama 71 JP (jam pembelajaran) dan mempraktekkan hasil pelatihan di sekolah mereka tugaskan untuk hasil maksimal dan mendapat sertifikat pelatihan.<sup>64</sup>

**Gambar 4.3 Bentuk dan Waktu pelatihan kepala madrasah**



<sup>63</sup> Wawancara dengan Widyaiswara di Balai Diklat Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Aceh, Kamis 21 Juli 2022

<sup>64</sup> Wawancara dengan Widyaiswara di Balai Diklat Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Aceh, Kamis 21 Juli 2022

Berdasarkan wawancara di atas jawaban Widyaswara yaitu, program diklat sudah di format oleh pusat pendidikan dan diklat kota kabupaten, di daerah masing-masing. mereka hanya menjalankan/memberikan pelatihan kepada siapa yang telah ditunjuk oleh pemerintahan kabupaten kota.

Berdasarkan hasil observasi lapangan peneliti melihat bahwa pengelolaan diklat sudah sesuai dengan program yang telah ditetapkan baik dari pusat maupun dari diklat itu sendiri.

## **2. Kontribusi Pelatihan Kepala Madrasah Terhadap Penguatan Kompetensi Kewirausaha di Balai Diklat Keagamaan Provinsi Aceh**

Kontribusi Pelatihan kepala madrasah dalam penguatan kompetensi kewirausahaan di balai diklat keagamaan provinsi Aceh yang dilihat dalam penelitian ini adalah kontribusi pada pelaksanaan pelatihan kepala madrasah dalam penguatan kompetensi kewirausahaan, bagaimana kontribusi yang diberikan.

Untuk mengetahui kontribusi apakah yang diberikan balai diklat dalam pelatihan kepala madrasah dalam penguatan kompetensi kewirausahaan di balai diklat keagamaan provinsi Aceh. Akan mengajukan beberapa pertanyaan yang telah disiapkan sebelumnya. Butir pertanyaan Pertama sesuai dengan instrumen yang diajukan kepada kepala diklat atau Kasubag balai diklat provinsi aceh, pertanyaannya yaitu: Siapa sajakah yang bapak libatkan dalam kontribusi

pelatihan kepemimpinan kepala madrasah dalam penguatan kompetensi kewirausahaan pada balai diklat ? Adapun jawaban dari Kasubag balai diklat adalah :

**Kasubag Balai Diklat,** Jadi untuk kontribusi yang dilakukan untuk mengembangkan pelatihan kepemimpinan kepala madrasah yang terlibat diantaranya ialah seluruh aspek yang berkaitan dengan pelatihan tersebut, dan yang terlebih penting ialah objek dari pelatihan yaitu kepala madrasah itu sendiri, karena tidak mungkin bisa menampakkan hasil jikalau tidak ada objek dari pelatihan yaitu kepala madrasah.<sup>65</sup>

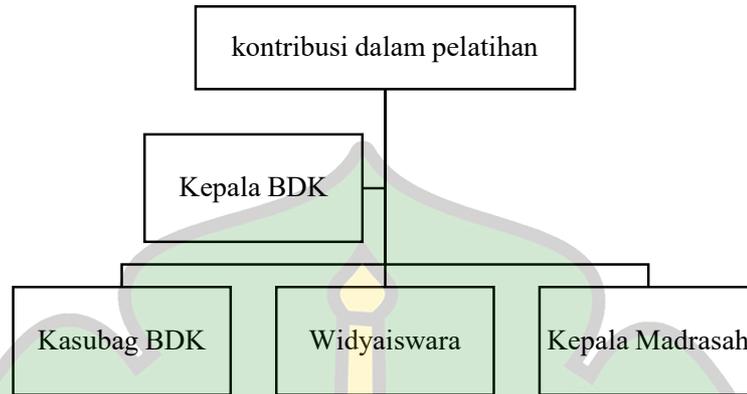
**Widyaiswara,** kepala madrasah sangat antusias dalam mengikuti pelatihan dan juga merasakan manfaat yang besar saat dipanggil dan diberikan kesempatan menjadi salah satu peserta diklat kepala madrasah. Setelah mengikuti diklat itu, sejumlah kepala madrasah merasakan manfaat yang paling besar dari sisi moril. Bahkan sebagian Kepala Madrasah, menjadi sadar bahwa selama ini banyak hal-hal yang belum mereka lakukan untuk madrasah yang dipimpinnya. Maka dengan mengikuti Diklat di Balai Diklat Keagamaan Aceh, baru sadar bahwa ternyata masih banyak program Madrasah yang harus dibuat dan dikerjakan demi untuk mewujudkan Madrasah yang berkualitas. Artinya, apa yang diterima dalam pendidikan dan pelatihan di Balai Diklat Keagamaan Aceh, sangat relevan dengan tugas sebagai Kepala Madrasah.<sup>66</sup>

---

<sup>65</sup> Wawancara dengan Kasubag Balai Diklat di Balai Diklat Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Aceh, Jum'at 22 Juli 2022

<sup>66</sup> Wawancara dengan Widyaiswara di Balai Diklat Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Aceh, Kamis 21 Juli 2022

**Gambar 4.4 kontribusi dalam pelatihan**



Berdasarkan wawancara diatas jawaban dari Widyaiswara yaitu, semua orang yang terlibat dalam pelatihan berkontribusi dalam pelatihan kepala madrasah, termasuk widyaiswara, Kepala BDK, Kasubag BDK, dan lainnya. Yang menjadi pusat dari kontribusi yaitu Kepala madrasah itu sendiri, karena berhasil atau tidaknya pelatihan tergantung dari hasil yang diterima oleh kepala madrasah, dan menurut widyaiswara Kepala Madrasah menyadari bahwa bagaimana penting nya peningkatan kompetensi kewirausahaan untuk penerapan terhadap peserta didik.

Pertanyaan *Kedua* sesuai dengan instrumen yang diajukan kepada kepala diklat atau Kasubag balai diklat provinsi aceh, pertanyaannya yaitu: Dampak apa yang diterima apabila bapak berkontribusi didalamnya dan tidak berkontribusi ?

Adapun jawaban dari pihak balai diklat adalah :

**Kasubag Balai Diklat**, saya sebagai Kasubag memiliki kontribusi besar dalam pelatihan, walaupun tidak bekerja secara langsung. Jikalau saya tidak berkontribusi langsung maka bisa digantikan dengan sesuai dengan

arahan kepala BDK, tapi pada kebiasaan Kepala BDK yang menginstruksi sesuai bidangnya.<sup>67</sup>

Berdasarkan wawancara diatas jawaban dari Kasubag balai diklat yaitu, secara umumnya Kasubag mempunyai peran penting bagi pelaksanaannya pelatihan, jikalau Kasubag tidak terlibat maka berjalannya sebuah pelatihan tidak sesuai dengan apa yang telah direncanakan, tapi itu semua tergantung bagaimana arahan kepala BDK. Karena instruksi yang utama adalah dari Kepala BDK.

Pertanyaan yang sama peneliti ajukan kepada Kepala Madrasah, pertanyaannya yaitu: kontribusi apa yang sudah bapak/Ibuk lakukan untuk meningkatkan kompetensi kewirausahaan di sekolah ? Adapun jawaban dari Kepala Madrasah adalah:

**Kepala Madrasah**, Kepala Madrasah di MIN 20 Aceh Besar, melakukan kontribusi pada pelatihan kewirausahaan di balai diklat dengan serius dan juga mengaplikasikannya di tempat kerja.

Selama masa jabatan Kepala Madrasah banyak sudah inovasi-inovasi yang telah di kembangkan yang dimana memberi income terhadap sekolah, antara lain :

- Pembuatan dan pengembangan kantin sehat sejak tahun 2018
- Pengembangan penulisan buku literasi yang langsung di buat oleh anak dan diawasi serta dikelola oleh para guru
- Membangun ruang serba guna kerja sama antara sekolah dan orang tua siswa, yang dimana ruang ini digunakan untuk keperluan siswa seperti program tahfidz, shalat berjamaah, olah raga, dll
- Pengembangan perpustakaan dari manual menjadi digital

---

<sup>67</sup> Wawancara dengan Kasubag Balai Diklat di Balai Diklat Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Aceh, Jum'at 22 Juli 2022

- Pembenahan lingkungan<sup>68</sup>

Berdasarkan wawancara diatas jawaban kepala yaitu, Kepala Madrasah berkontribusi atas pelatihan yang diterima, hasil dari pelatihan kompetensi kewirausahaan di implementasikan pada sekolah, maka akan menciptakan inovasi-inovasi yang akan mengembangkan sekolah sesuai dengan tujuan yang diharapkan.

Pertanyaan *Ketiga* sesuai dengan instrumen yang diajukan kepada kepala diklat atau Kasubag balai diklat provinsi aceh, pertanyaannya yaitu: strategi atau metode yang bapak berikan terhadap pelatihan kepemimpinan tersebut ? Adapun jawaban dari Kasubag balai diklat adalah :

**Kasubag Balai Diklat**, Dengan kontribusi dan koordinasi yang baik antar pihak terkait, kebutuhan diklat di lingkungan kementerian agama bisa dipersiapkan dan diselenggarakan.<sup>69</sup>

**Widyaiswara**, Dengan adanya Diklat untuk Kepala Madrasah sebenarnya tidak hanya untuk meningkatkan manajemen tentang manajerial Kepala Madrasah semata, tapi lebih dari itu. ASN Kementerian Agama termasuk di dalamnya Kepala Madrasah dianggap mumpuni dalam segala hal sehingga harus siap ketika mendapatkan pertanyaan dari masyarakat berkaitan dengan masalah kemasyarakatan dan keagamaan. Jadi dengan Diklat sebenarnya juga bisa dibekali para Kepala Madrasah dengan ilmu-ilmu agama karena masyarakat tidak melihat Kepala Madrasah sebagai individu,

---

<sup>68</sup> Wawancara dengan Kepala Madrasah di Sekolah Min 20 Tungkop Aceh Besar, Rabu 3 Agustus 2022

<sup>69</sup> Wawancara dengan Kasubag Balai Diklat di Balai Diklat Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Aceh, Jum'at 22 Juli 2022

namun mereka melihat mereka sebagai ASN Kementerian Agama yang cakap dalam hal ilmu agama.<sup>70</sup>

Berdasarkan wawancara diatas jawaban dari Kasubag balai diklat yaitu, kontribusi dan koordinasi antar pihak-pihak yang terlibat dengan sesama, karena akan membentuk rasa gotong royong sesama guna tercapai tujuan yang diinginkan di balai diklat. Dan juga menurut widyaiswara bahwa metode yang baik diterapkan pada pelatihan Kepala Madrasah ialah dengan menerapkan ilmu-ilmu agama ke dalamnya karena masyarakat melihat mereka lebih kepada pegawai ASN yang cakap terhadap ilmu agama.

Berdasarkan hasil observasi lapangan peneliti melihat bahwa kontribusi yang dilakukan balai diklat terhadap pelatihan kepala madrasah sudah terpenuhi dalam mencapai tujuan dari pelatihan yaitu menguatkan kompetensi dalam bidang kewirausahaan dan juga dibekali dengan ilmu-ilmu agama.

### **3. Hambatan Pelatihan Kepala Madrasah dalam Penguatan Kompetensi Kewirausahaan di Balai Diklat Keagamaan Provinsi Aceh**

Hambatan pelatihan kepala madrasah dalam penguatan kompetensi kewirausahaan di balai diklat keagamaan provinsi Aceh yang dilihat dalam penelitian ini adalah hambatan yang diterima dalam pelaksanaan pelatihan kepala

---

<sup>70</sup> Wawancara dengan Widyaiswara di Balai Diklat Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Aceh, Kamis 21 Juli 2022

madrasah dalam penguatan kompetensi kewirausahaan, bagaimana solusi yang diberikan.

Untuk mengetahui Hambatan apakah yang diperoleh balai diklat dalam pelaksanaan pelatihan kepala madrasah dalam penguatan kompetensi kewirausahaan di balai diklat keagamaan provinsi Aceh. Akan mengajukan beberapa pertanyaan yang telah disiapkan sebelumnya. Butir pertanyaan Pertama sesuai dengan instrumen yang diajukan kepada kepala diklat atau Kasubag balai diklat provinsi aceh, pertanyaannya yaitu: Hambatan apa saja yang bapak dapatkan dalam pelatihan kepemimpinan kepala madrasah dalam penguatan kompetensi kewirausahaan pada balai diklat ? Adapun jawaban dari Kasubag balai diklat adalah :

**Kasubag Balai Diklat,** Untuk selama ini hambatan yang didapatkan yaitu pada sarana dan prasarana, fasilitas dan tenaga pegawai masih kurang. Begitu juga gedung ini masih kurang lahan untuk memberikan tempat kerja bagi pegawai dan kami masih sangat merasa terkendala dalam hal ini.<sup>71</sup>

**Kepala Madrasah,** Hambatan tergantung pada usahanya, seperti air sulit , daya saingnya cukup menantang, untuk pabrik roti ialah pada karyawan-karyawan yang kurang memiliki skil dan kemampuan yang menghambat disaat pembuatan roti. Untuk budidaya ikan lele saat ini masih terkendala, pasca panen terkadang terhambat disaat pengisian bibit baru, dikarenakan pemasok bibit di daerah kita kurang dan kami selalu memesan terlebih dahulu keluar provinsi. Untuk pengelolaan sampah masih terkendala lokasi harus yang jauh dari lingkungan masyarakat”.<sup>72</sup>

---

<sup>71</sup> Wawancara dengan Kasubag Balai Diklat di Balai Diklat Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Aceh, Senin 25 Juli 2022

<sup>72</sup> Wawancara dengan Kepala Madrasah di Sekolah Man Darul Ihsan , Senin 1 Agustus 2022

Berdasarkan wawancara diatas jawaban Kasubag Kepala Diklat dan Kepala Madrasah itu berbeda, dimana Kasubag menjelaskan hambatan yang terfokus terhadap sarpras, fasilitas, dan lahan diklat yang kurang mumpuni, sedangkan Kepala Madrasah menjelaskan hambatan pada hasil pelatihan kepemimpinan yang telah diikuti, berupa macam-macam masalah yang didapatkan.

Berdasarkan hasil observasi yang diteliti, bahwa hambatan yang didapatkan berupa masalah internal para peserta pelatihan termasuk kebutuhan prasarana, kebutuhan keluarga dan kebutuhan metode dalam memberikan materi baru.

Pertanyaan Kedua sesuai dengan instrumen yang diajukan kepada kepala diklat atau Kasubag balai diklat provinsi aceh, pertanyaannya yaitu: Bagaimana bapak memberikan solusi terhadap hambatan-hambatan pada pelatihan kepemimpinan kepala madrasah dalam penguatan kompetensi kewirausahaan pada balai diklat ? Adapun jawaban dari Kasubag balai diklat adalah :

**Kasubag Balai Diklat,** kami memiliki misi yang bertujuan untuk meningkatkan kompetensi Kepala Madrasah dan pegawai Kemenag Aceh, akan tetapi karena kendala seperti dana, maka perencanaan akan terhalang, karena keterbatasan maka tentu tidak bisa terlaksana.<sup>73</sup>

**Kepala Madrasah,** Solusinya yaitu lebih sering mengikuti pelatihan agar peserta pelatihan lebih profesional, kemudian dalam masalah pembelajaran harus bersifat personal dan juga harus memiliki kemauan sendiri, karena kalau tidak adanya kemauan maka profesionalitas tidak ada.<sup>74</sup>

---

<sup>73</sup> Wawancara dengan Kasubag Balai Diklat di Balai Diklat Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Aceh, Senin 25 Juli 2022

<sup>74</sup> Wawancara dengan Kepala Madrasah di Sekolah Min 20 Tungkop Aceh Besar, Rabu 3 Agustus 2022

Berdasarkan wawancara diatas jawaban Kasubag Kepala Diklat dan Kepala Madrasah itu berbeda, dimana Kasubag kepala diklat solusinya lebih kepada misi, sedangkan Kepala Madrasah lebih kepada lebih sering mengikuti pelatihan dan melatih sifat profesionalisme.

### **C. Pembahasan Hasil Data**

Berdasarkan hasil penelitian yang peneliti lakukan di Balai Diklat pendidikan dan pelatihan keagamaan Provinsi Aceh, maka hasilnya akan dibahas sebagai berikut:

#### **1. Bentuk Pelatihan Kepala Madrasah dalam Penguatan Kompetensi Kewirausahaan**

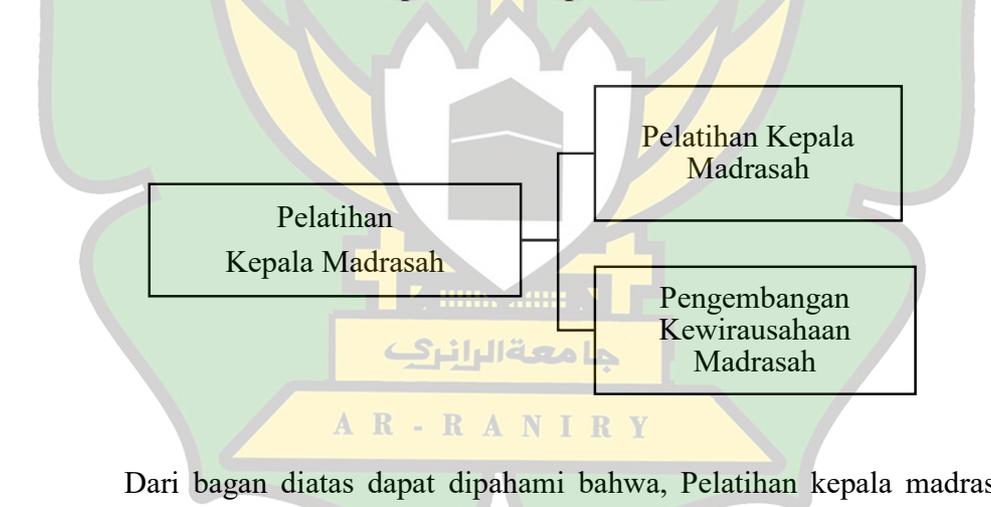
Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa Pelatihan Kepala madrasah dalam penguatan kompetensi kewirausahaan di Balai Diklat Keagamaan sudah dilakukan. Kepala balai diklat dan juga Kepala Madrasah sangat berkompeten dan sangat berkontribusi di dalam pelatihan penguatan kompetensi kewirausahaan tersebut. Hal ini juga dijelaskan oleh George. R Terry "*leadership is relationship in which one person, the leader, influences, others to work together willingly on related task to attain that which the leader desires*". Yang maksudnya kepemimpinan adalah hubungan dimana seseorang, pemimpin,

pelopor, dan orang lainnya bekerja sama guna menyelesaikan tugas agar tercapainya tujuan sesuai dengan apa yang diinginkan pemimpin.<sup>75</sup>

Kemudian hal lain yaitu pembentukan pelatihan sesuai yang dibutuhkan oleh sasaran pelatihan juga sesuai dengan arahan dari pemerintahan kabupaten/kota. Adanya analisis kebutuhan ini juga diperlukan langsung dari pemerintahan kabupaten kota, Balai diklat hanya sebagai memberi pelatihan atau penguatan kompetensi kepada siapa yang ditunjuk oleh pemerintahan kabupaten/kota.

Berikut bagan pembagian macam-macam pelatihan untuk kepala madrasah seperti yang telah dipaparkan diatas, antara lain:

**Gambar 4.5 Macam pelatihan kepala Madrasah**



Dari bagan diatas dapat dipahami bahwa, Pelatihan kepala madrasah itu terbagi menjadi 2 yaitu : (1) Pelatihan penguatan kepala madrasah, dan (2) pelatihan manajemen kepala madrasah.

<sup>75</sup> Nur Saidah, 'Pengertian , Fungsi Dan Gaya Kepemimpinan', *Universitas Negeri Padang Indonesia*, 2008.

Sedangkan Penerapan Bentuk Pelatihan itu terbagi menjadi dua, yaitu kepala madrasah dan calon kepala madrasah. diantara keduanya terdapat perbedaan baik dari segi program penguatan kompetensinya dan juga segi lamanya pelatihan yang diberikan.

- **Program Pre Servis Training**

Program Pre-service (lembaga pengadaan tenaga kependidikan), Pre-service training adalah program pelatihan tenaga pendidikan yang dilakukan pada pendidikan sekolah sebelum peserta didik mendapat tugas tertentu dalam suatu jabatan. Lembaga penyelenggaraan program pre-service adalah suatu pendidikan mulai dari pendidikan dasar sampai pendidikan tinggi. Pada bidang ilmu pendidikan program pre-service diselenggarakan oleh Lembaga Pendidikan Tenaga Kependidikan (LPTK) baik non gelar maupun yang bergelar.<sup>76</sup>

- **Program in-service training**

Program in-service training adalah program pendidikan yang mengacu pada kemampuan akademik maupun profesional sesudah peserta didik mendapat tugas tertentu dalam suatu jabatan. Bagi mereka yang sudah memiliki jabatan Kepala Madrasah dapat berusaha meningkatkan kinerjanya melalui pendidikan lanjut yang berijazah D-2 dapat melanjutkan ke D-3, dari D-3 ke S-1, atau dari S-1 ke S-2 dan S-3 di samping itu dapat berupa jurusan

---

<sup>76</sup> Sudarwan, Danim, and Suparno, *Manajemen Kepemimpinan Transformal Kepala Sekolah*.

tertentu ke jurusan lain. Program in-service training adalah suatu usaha pelatihan yang memberi kesempatan kepada orang yang mendapat tugas jabatan tertentu, dalam hal ini adalah Kepala Madrasah dan kepala sekolah untuk mendapat pengembangan kinerja.<sup>77</sup>

Pembagian bentuk pelatihan di Balai Diklat yaitu materi kepemimpinan dan kompetensi kewirausahaan kepala madrasah, yang dilakukan dengan pembagian waktu JP (jam pembelajaran). Dan terdapat dua kategori dalam pelatihan tersebut, yaitu : (1) Calon kepala madrasah mengikuti pelatihan selama 300 jp (jam pembelajaran) dan membuat penelitian yang sesuai dengan masalah ditempat kerjanya. Dari penelitian yang mereka temukan untuk menjadi nilai hasil penelitian dan mendapatkan sertifikat dari Balai Diklat. (2) Kepala madrasah mengikuti pelatihan selama 71 jp (jam pembelajaran) dan mempraktekkan hasil pelatihan di sekolah mereka dan ditugaskan untuk hasil maksimal dan membuat laporan untuk mendapat sertifikat pelatihan dari Balai Diklat.

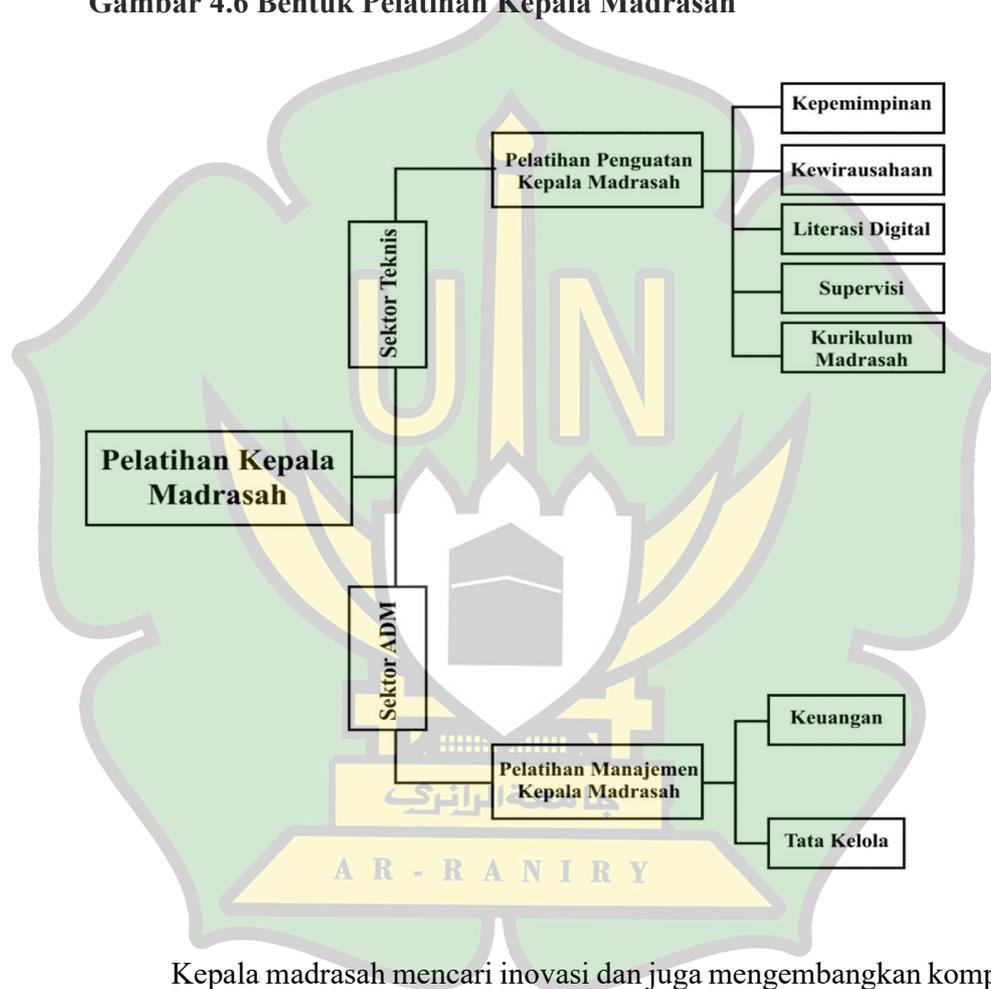
Pelatihan penguatan kepala madrasah pada materi kepemimpinan dan kewirausahaan di laksanakan oleh sektor teknis dengan model In – N – Out. Kepala Madrasah mendapatkan materi diklat dalam bentuk In Training di Balai Diklat. Setelah itu kepala madrasah mencari inovasi dan juga mengembangkan kompetensi kewirausahaan di sekolahnya. Berikut bagan

---

<sup>77</sup> Sudarwan, Danim, and Suparno, *Manajemen Kepemimpinan Transformal Kepala Sekolah* (Jakarta: Rineka Cipta, 2010), pp. 30–33.

pembagian bentuk pelatihan untuk kepala madrasah seperti yang telah dipaparkan di atas, antara lain:

**Gambar 4.6 Bentuk Pelatihan Kepala Madrasah**



Kepala madrasah mencari inovasi dan juga mengembangkan kompetensi kewirausahaan di sekolahnya. Berikut konsep waktu dan yang diterapkan dalam pelatihan kepala madrasah dalam penguatan kompetensi kewirausahaan di Balai Diklat Keagamaan Provinsi Aceh.

a) Calon Kepala Madrasah

Untuk pelatihan calon kepala madrasah waktu pelatihan ialah 300 jp, untuk 3 bulan, dengan cara IN – OUT - IN, artinya sebelum mengikuti pelatihan, para calon menganalisis apa saja yang permasalahan terjadi di sekolah tersebut. dan kemudian di bawa kedalam pelatihan diklat untuk diperbaiki dan diberi solusi oleh para pemberi materi, kemudian setelah mendapatkan solusi maka para peserta diklat menerapkan apa saja yang didapat dan diperbaiki untuk sekolah yang ada permasalahan agar diperbaiki lebih bagus dan maju ke depannya. Dan dalam hal ini penerapan yang telah dilakukan harus memiliki sekolah pembanding, guna memajukan sekolah, Calon kepala madrasah terdiri dari Kepala Madrasah dan wakil kepala madrasah. Pelatihan calon kepala madrasah diikuti selama 3 Bulan pelatihan di Balai Diklat. Berikut penjelasannya.

- Pemberian materi pelatihan selama 300 Jp atau 3 bulan
- Membuat penelitian dan mencari masalah di tempat dia bekerja selama waktu 1 bulan
- Dan menganalisis khusus, prkatek dan membandingkan dengan masalah di tempat lain.
- Membuat hasil penelitian
- Dan mempresentasikan hasil penelitian di Balai Diklat untuk mendapatkan sertifikat

### b) Kepala Madrasah

Untuk penguatan kompetensi kepala madrasah, yang sedang menduduki jabatan. Waktu pelatihan yang dibutuhkan ialah 71 jp setara dengan 8 hari dengan tatap muka. Kepala madrasah hanya diberikan pelatihan serta diskusi-diskusi terkait madrasah. Setelah mengikuti pelatihan, kepala madrasah dituntut menerapkan apa saja yang di dapatkan disaat pelatihan serta wajib memberikan laporan terkait apa yang sudah di capai, kemudian pelaporan di berikan kepada balai diklat untuk mendapatkan sertifikat kompetensi peningkatan kepala madrasah. Pelatihan kepala madrasah yang di undang langsung dari kemenag daerah kabupaten/kota masing-masing, untuk mengikuti pelatihan di Balai Diklat. Berikut penjelasanya.

- Mengikuti pelatihan selama 71 JP atau 8 Hari
- Diminta pelaporan hasil RTL (Rencana tidak lanjut) selama masa tanggung 1 Bulan
- Laporan diserahkan ke Balai Diklat dan digantikan dengan sertifikat

### c) Waktu pelatihan

Waktu saat pelatihan di BDK 07.30 wib mengikuti Apel, 07.45 wib sudah berada di lokal/ruang, 10.15 wib Istirahat, 10.40 wib masuk kembali kelokal,

11.30 wib Isoma. 13.30 wib kembali ke ruangan, 16.20 Sholat Asar dan istirahat.  
16.40 wib Masuk lokal, 18.00 Istirahat.

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa bentuk pelatihan penguatan kompetensi kewirausahaan bagi kepala madrasah pengembangan pelatihan kompetensi digabungkan dalam suatu pelatihan kompetensi kepala madrasah. Untuk hasil yang didapatkan dalam pengembangan kewirausahaan kepala madrasah harus membuat laporan praktik langsung di lapangan dan hasil laporannya digantikan dengan sertifikat di Balai Diklat. Peran kepala madrasah dalam penguatan kompetensi kewirausahaan adalah sebagai subjek hasil pelatihan yang dapat dilihat dampaknya pada sekolah yang dipimpinnya.

Dari Penjelasan di atas dapat dijelaskan bahwa temuan berikut berbeda dengan pendapatnya Asep Kalimantan yang mana menjelaskan bentuk-bentuk kompetensi kewirausahaan kepala sekolah yaitu menggunakan kompetensi inovasi dan kreativitas, kompetensi memiliki sifat kerja keras, kompetensi pantang menyerah, dan kompetensi naluri kewirausahaan, upaya kepala sekolah dalam meningkatkan partisipasi masyarakat dalam bidang pendidikan melalui pendekatan dengan seluruh warga sekolah dan masyarakat.<sup>78</sup>

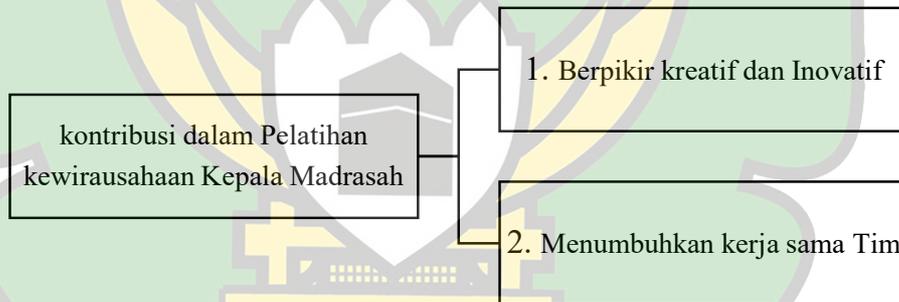
---

<sup>78</sup> Asep Kalimantan and others, 'Kompetensi Kewirausahaan Kepala Sekolah Dan Implikasinya Pada Peningkatan Mutu Guru Dalam Pembelajaran Di SD Negeri Nugraha Pelita Jalancagak Kabupaten Subang', *Jurnal Penelitian Guru FKIP Universitas Subang*, 03.01, 2615-4803.

## 2. Kontribusi Pelatihan Kepala Madrasah dalam Penguatan Kompetensi Kewirausahaan di Balai Diklat Keagamaan Provinsi Aceh

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala madrasah telah berkontribusi dalam pelaksanaan pelatihan Kepala Madrasah dalam penguatan kompetensi kewirausahaan di Balai Diklat Keagamaan Aceh. Dalam pelaksanaannya telah banyak kontribusi yang dilakukan oleh Kepala madrasah untuk jalannya program tersebut, agar tercapainya tujuan. Di antaranya yaitu : Seluruh aspek yang berkaitan dengan pelatihan dan kewirausahaan.

**Gambar 4.7 Kontribusi dalam pelatihan kepala madrasah**



Jadi, menurut bagan di atas dapat dipahami bahwa kontribusi yang dilakukan melalui pengembangan berpikir dan kreatif dan membangun kerja sama Tim.

- a. Berpikir Kreatif dan inovatif

Sebagai kepala madrasah mereka harus selalu berpikir kreatif dan bertindak inovatif, sehingga bisnis dan kewirausahaan mereka dapat bertahan dan bahkan berkembang maju di lingkungan sekolah.

kreatifitas wirausaha merupakan kemampuan seseorang untuk menuangkan ide dan gagasan melalui berfikir kreatif menciptakan sesuatu yang menuntut pemusatan, perhatian, kemauan, kerja keras dan ketekunan. Selain kreatif, hal lain yang diperlukan dalam berwirausaha adalah inovatif Wirausaha yang kreatif selalu mencari informasi bisnis melalui internet, televisi, dan surat kabar,serta majalah, jurnal, laporan-laporan dan sebagainya. Ada beberapa hal yang perlu diperhatikan oleh wirausaha yang kreatif dalam mencari informasi untuk kemajuan usahanya: a. Informasi tentang kepribadian dan kemampuannya b. Peluang pasar c. Peluang usaha yang menguntungkan d. Pemasok barang e. Kebutuhan dan keinginan pelanggan akan produk dan jasa f. Persaingan dalam dunia bisnis g. Lingkungan sekitar perusahaan, dan lain-lain.<sup>79</sup>

Sedangkan Inovasi adalah penerapan secara praktis ide kreatif. Inovasi dapat diwujudkan dengan adanya kreativitas yang cukup tinggi. Kreativitas adalah kemampuan untuk menerapkan sesuatu yang baru ke dalam kehidupan kita. Banyak perusahaan yang maju dan berkembang sampai detik ini karena

---

<sup>79</sup> Harsoyo Dwijo Wiyono, Tedy Ardiansyah, and Tarmizi Rasul, 'Harsoyo Dwijo Wiyono, Tedy Ardiansyah, Tarmizi Rasul, *Kreativitas Dan Inovasi...* 19', Jurnal Usaha: USAHA (Unit Kewirausahaan), 1.2 (2020), 19–25.

melakukan kreativitas dan inovasi. Banyak waralaba dari luar negeri yang telah menerapkan hal ini dalam bisnisnya bertahan sampai hari ini,

Meningkatkan kemampuan inovasi di bidang produk dan pelayanan adalah :

a. Mempelajari inovasi dari pengalaman yang ada b. Memberikan penghargaan kepada karyawan yang memiliki gagasan inovasi c. Berorientasi pada perilaku untuk berinovasi d. Menetapkan tujuan berinovasi e. Membuat produk penuh inovasi dengan caracara yang sederhana f. Memulai membuat produk dengan inovasi yang paling kecil g. Melakukan percobaan dan perbaikan h. Mengikuti alur jadual yang sudah ditentukan dalam berinovasi i. Bekerja selalu dengan semangat dan mempunyai keyakinan yang kuat akan inovasi dan risiko.<sup>80</sup>

b. Membangun Kerja Sama Tim

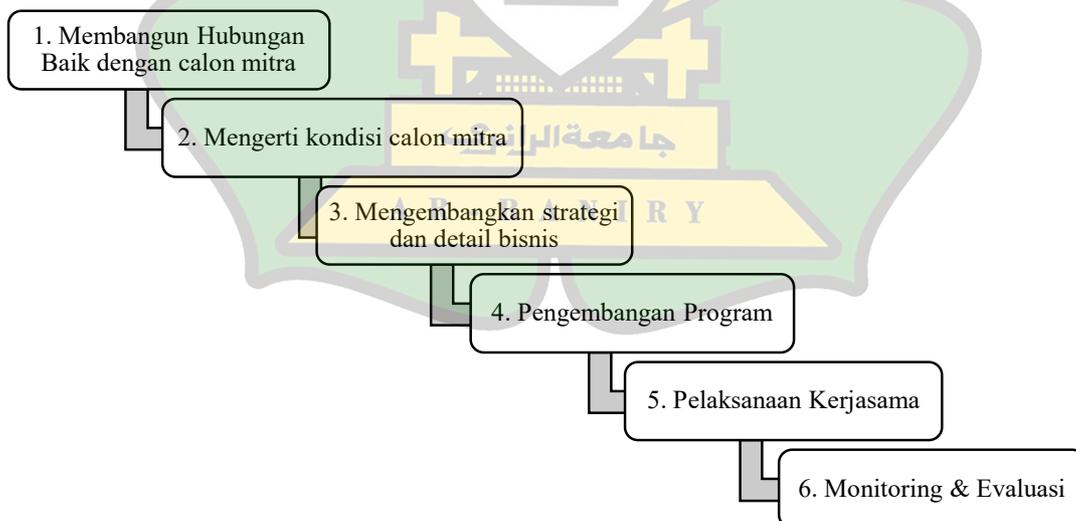
Sebagai seorang wirausaha dalam kegiatan usaha memerlukan kerjasama usaha dengan pihak lain, dan dalam memilih mitra kerjasama tentu memilih mitra yang memiliki kelebihan atas kekurangan yang dimiliki diri sendiri, serta memberi manfaat baik bagi diri sendiri maupun mitra kerja sama. Dengan demikian, kerja sama tidak didorong oleh kepentingan sepihak saja, melainkan harus dilandasi oleh kesepakatan yang membawa kemaslahatan kedua pihak.

---

<sup>80</sup> Wiyono, Ardiansyah, and Rasul.

Maksudnya adalah bahwa dalam kerja sama harus menimbulkan kesadaran dan saling menguntungkan kedua pihak. Tentu saja, saling menguntungkan bukan berarti bahwa kedua pihak yang bekerja sama tersebut harus memiliki kekuatan dan kemampuan yang sama serta memperoleh keuntungan yang sama besar. Akan tetapi, kedua pihak memberi kontribusi atau peran yang sesuai dengan kekuatan dan potensi masing-masing pihak, sehingga keuntungan atau kerugian yang dicapai atau diderita kedua pihak bersifat proporsional, artinya sesuai dengan peran dan kekuatan masing-masing. Sebelum memutuskan siapa atau pihak mana yang akan diajak bekerja sama atau dijadikan mitra usaha, maka perlu diperhatikan rangkaian proses pengembangan kerja sama agar dari kerja sama tersebut memperoleh hasil yang optimal.<sup>81</sup>

**Gambar 4.8 Rangkaian urutan proses kerja sama**



<sup>81</sup> Neti Budiwati, 'Membangun Kerja Sama Usaha', *Wirasaha*, 1.December (2006), 1–6.

Berikut Penjelasan rangkaian urutan proses kerja sama tersebut.

- 1) Memulai membangun hubungan dengan calon mitra. Hal ini dimaksudkan agar kita dapat mengenal pihak atau orang yang akan dijadikan calon mitra dengan baik dan tepat. Jangan sampai kita salah memilih, yang kata peribahasa ibarat “membeli kucing dalam karung”. Artinya, jangan sampai kita memilih calon mitra yang tidak ketahui karakternya, kebiasaannya, track recordnya, latar belakangnya, dan sebagainya. Untuk mendapatkan informasi yang lengkap mengenai calon mitra ini membutuhkan waktu yang lama dan perlu peran pihak lain yang dapat membantu kita memberi informasi mengenai calon mitra kita.
- 2) Mengerti kondisi bisnis pihak yang bermitra atau bekerja sama. Apabila calon mitra kita adalah orang yang telah punya pengalamam berbisnis, maka kita harus mengetahui bagaimana kemampuan manajemennya, teknologinya, sumber daya manusianya dan sumber daya finansialnya. Sedangkan, bila calon mitra kita adalah orang yang tidak atau belum memiliki pengalaman usaha, maka kita pun patut untuk mengetahui keahlian atau keterampilan serta modal apa yang dimilikinya, sehingga kita layak mempertimbangkannya sebagai calon mitra usaha kita. Hal di atas penting, karena kerja sama usaha merupakan kesepakatan yang harus dijalankan bersama dan menjadi tanggung jawab bersama sesuai dengan potensi atau kemampuan masing-masing yang diberikan dalam kerja

sama tersebut. Bila kita melihat bahwa calon mitra kita tidak memiliki kemampuan atau potensi sebagaimana yang kita harapkan, maka kita dapat mencari calon mitra lainnya. Namun, bila kita melihat calon mitra tersebut telah memenuhi persyaratan yang kita inginkan, maka kita dapat memutuskan bahwa inilah calon mitra kita yang tepat.

- 3) Mengembangkan strategi dan mengenal detail bisnis. Bila telah ditetapkan calon mitra, maka langkah selanjutnya adalah bagaimana mengembangkan strategi usaha. Hal ini dapat dilakukan dengan cara membagi tugas dengan pihak yang bermitra sesuai dengan informasi dan kemampuan yang dimiliki masing-masing. Dengan strategi dan mengenal detail bisnis yang tepat, maka kita akan dapat mengembangkan usaha secara tepat pula, sehingga akan mendatangkan keuntungan kedua pihak (win-win solution)
- 4) mengembangkan program. Pengembangan program merupakan langkah yang dilakukan setelah mengembangkan strategi bisnis dan merupakan rencana taktis yang akan dilaksanakan. Hal ini kemudian perlu diinformasikan kepada semua pihak yang akan terlibat dalam kerja sama tersebut, sehingga semua pihak siap untuk melaksanakannya.
- 5) Memulai pelaksanaan. Setelah semua siap, barulah usaha dalam bentuk kerja sama atau kemitraan tersebut dilaksanakan. Dalam awal pelaksanaan perlu dicek kesiapan-kesiapan serta memprediksi kemungkinan-kemungkinan yang akan terjadi.

6) Memonitoring dan mengevaluasi perkembangan Selama proses pelaksanaan perlu ada monitoring, sehingga dapat di evaluasi kekurangan-kekurangan atau hambatan-hambatan yang dihadapi. Dengan melakukan monitoring dan evaluasi, maka selanjutnya dapat dilakukan penyesuaian atau perbaikan-perbaikan sebagaimana yang diperlukan.

untuk mengembangkan pelatihan kewirausahaan kepala madrasah yang terlibat di antaranya ialah seluruh aspek yang berkaitan dengan pelatihan kewirausahaan tersebut, dan yang terlebih penting ialah objek dari pelatihan yaitu kepala madrasah itu sendiri, karena tidak mungkin bisa menampakkan hasil jikalau tidak ada objek dari pelatihan yaitu kepala madrasah. Pusat dari kontribusi yaitu Kepala madrasah itu sendiri, karena berhasil atau tidaknya pelatihan tergantung dari hasil yang diterima oleh kepala madrasah, dan Kepala Madrasah menyadari bahwa bagaimana pentingnya peningkatan kompetensi kewirausahaan untuk penerapan terhadap peserta didik.

kepala madrasah sangat antusias dalam mengikuti pelatihan dan juga merasakan manfaat yang besar saat dipanggil dan diberikan kesempatan menjadi salah satu peserta diklat kepala madrasah. Setelah mengikuti diklat, sejumlah kepala madrasah merasakan manfaat yang paling besar dari sisi moral. Bahkan sebagian Kepala Madrasah, menjadi sadar bahwa selama ini banyak hal-hal yang belum mereka lakukan untuk madrasah yang dipimpinnya. Maka dengan

mengikuti Diklat di Balai Diklat Keagamaan Aceh, baru sadar bahwa ternyata masih banyak program Madrasah yang harus dibuat dan dikerjakan demi mewujudkan Madrasah yang berkualitas. Artinya, apa yang diterima dalam pendidikan dan pelatihan di Balai Diklat Keagamaan Aceh, sangat relevan dengan tugas sebagai Kepala Madrasah.

Kepala madrasah diharuskan untuk mempraktikkan langsung pelatihan yang sudah di pelajari di Balai Diklat guna mengembangkan kewirausahaan di lingkungan madrasah tersebut. Salah satu kontribusi dan pengembangan kewirausahaan yang telah dil Kepala Madrasah MIN 20 Tungkop Aceh Besar

#### 1. Inovasi kepala Madrasah MIN 20 Tungkop Aceh Besar

Inovasi kepala Madrasah MIN 20 Tungkop Aceh Besar, setelah mengikuti Diklat kewirausahaan yaitu : membuat kantin sehat, untuk menghasilkan pemasukan bagi sekolah dan untuk keperluan sekolah. membuat literasi seperti pembuatan buku cerpen dan sudah menerbitkan hasil karya dari anak-anak didik. Membuka penyewaan ruang serbaguna di lingkungan sekolah ketika tidak digunakan, dalam hal ini pihak sekolah bekerjasama dengan pihak wali murid, masyarakat diluar sekolah, dan guru-Kepala Madrasah yang jika mau menggunakan ruang serbaguna tersebut kami menyekasubagannya. Merenovasi perpustakaan yang sudah di desain kembali dan menambah ruang-ruangan, penggunaan sistem elektronik di perpustakaan untuk peminjaman buku, yang semulanya

dari manual kini sudah menggunakan mesin. Pemanfaatan lahan untuk taman yang ditanami dengan bunga-bunga dan dari hasil menanam bunga tersebut, pihak sekolah menjualnya dan menjadi pemasukan buat sekolah.

Inovasi dari produk sekolah MIN 20 Tungkop, yaitu : Membuat hasil produk sendiri yaitu seperti Tempat Tisu, rumah-rumah dari kayu, lemari-lemari, gantungan kunci, kipas-kipas, inovasi-inovasi yang sudah ada desain sudut baca, IT, dan Infokus. Dan membuat daur ulang limbah sampah seperti, Ban Mobil yang digunakan untuk pot bunga, botol-botol juga digunakan tempat bunga, dan juga tempat sampah. Inilah hasil kewirausahaan yang di kembangkan oleh Kepala Madrasah MIN 20 Aceh Besar selama ini. setelah mengikuti pelatihan di balai diklat kemudian kepala madrasah MIN 20 Aceh Besar, juga menerapkan dan memberikan arahan pengembangan kewirausahaan disekolah. dan diajarkan ke seluruh guru-Kepala Madrasah yang berada di sekolah tersebut.

Dan juga pengembangan kewirausahaan lainnya di lingkungan madrasah seperti pengelolaan kantin dan koperasi di lingkungan madrasah karena memiliki nilai aset dan jual. Namun siswa-siswi masih menjadi konsumen utama dalam pengelolaan kantin dan koperasi, dan menambahkan nilai jual di luar lingkungan madrasah pihak sekolah juga menjual hasil karya Peserta Didik seperti Buku, majalah, dan Alat seni dan lain sebagainya yang di buat oleh siswa-siswi tersebut.

Hasil karya dari peserta didik di MIN 20 Aceh Besar, yang di produksi untuk meningkatkan hasil kewirausahaan di sekolah tersebut.

## 2. Inovasi Kewirausahaan Kepala Madrasah MAN Darul Ihsan Aceh Besar

Kewirausahaan yang dikembangkan di Sekolah ini ada Banyak, Pertama sekali Sekolah ini berada di bawah naungan Yayasan Pesantren Darul Ihsan. Maka usaha dari Pesantren tersebut juga di anggap sebagai usaha disekolah, dan ada beberapa usaha yang suda kita kembangkan yaitu Suling seperti : Air(Depot Air Minum), pembuatan Kue usaha ini masih dikatakan baru berkembang, kemudian pemeliharaan ikan lele usaha ini sudah berjalan lama.

Hasil dari karya Siswa untuk pengembangan kewirausahaan di sekolah, untuk saat ini belum dilakukan, dan masih minim dan terbatas. akan tetapi ada beberapa karya siswa yang sudah di kembangkan dan masih berjalan yaitu daur ulang sampah plastik, dan sampah organik.

Pemberian pelatihan kewirausahaan untuk siswa dan Kepala Madrasah di sekolah ini, pelatihan kewirausahaan untuk Kepala Madrasahdan juga siswa dilakukan terbatas, karena tidak mencakup seluruh siswa akan tetapi hanya beberapa siswa yang dipilih untuk mengikuti pelatihan tersebut. Pihak sekolah ada juga menjalin kerjasama dengan Balai Latihan Kerja dibidang elektronik, komunikasi, dan juga desain grafis.

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa kontribusi Kepala madrasah dalam membentuk pelatihan penguatan kompetensi kewirausahaan di Balai Diklat sudah dilakukan untuk bisa mengembangkan inovasi dan kreativitas. Hal ini mendukung seperti pendapatnya Sariyasni dalam jurnalnya yang membahas tentang peran kepala sekolah dalam peningkatan mutu pendidikan, yang mana kompetensi kewirausahaan kepala sekolah diharapkan mampu memberikan kontribusi secara maksimal terhadap upaya peningkatan mutu pendidikan.<sup>82</sup>

**Gambar 4.9 Inovasi kewirausahaan di sekolah**



Buku-buku kisah cerita islami

Buku puisi dan cerpen

Dan Kepala Madrasah juga sangat berkontribusi atas pelatihan yang diterima, hasil dari pelatihan kompetensi kewirausahaan di implementasikan pada sekolah,

<sup>82</sup> Sariyasni and Budiyono, 'Peran Kompetensi Kewirausahaan Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Di SMAN 1 Makarti Jaya', Prosiding Seminar Nasional Pendidikan Program, 2019, 548–58.

maka akan menciptakan inovasi-inovasi yang akan mengembangkan sekolah sesuai dengan kompetensi kewirausahaan dan tujuan yang diharapkan. kontribusi dan koordinasi antar pihak-pihak yang terlibat dengan sesama, karena akan membentuk rasa gotong royong sesama guna tercapai tujuan yang diinginkan di balai diklat.

### **3. Hambatan Pelatihan Kepala Madrasah dalam Penguatan Kompetensi Kewirausahaan di Balai Diklat Keagamaan Provinsi Aceh**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat beberapa hambatan yang dihadapi oleh Balai Diklat dan juga dihadapi oleh kepala madrasah dalam melaksanakan hasil dari pelatihan kewirausahaan.

#### **a. Hambatan Balai Diklat dalam Pelaksanaan Pelatihan Kompetensi Kewirausahaan bagi Kepala Madrasah**

Dalam pelaksanaan pelatihan kewirausahaan di balai diklat terdapat beberapa hambatan yang dihadapi oleh balai diklat yaitu pada sarana dan prasarana, seperti kurangnya fasilitas dan lahan untuk memberikan tempat bagi pegawai. Akan tetapi dalam pelatihan Kepala Madrasah berjalan dengan lancar dan mencukupi, hanya saja kendala dari sarana dan prasarana, fasilitas, dan lahan diklat yang kurang mumpuni. Masalah selanjutnya yang dihadapi oleh Balai Diklat yaitu dalam penggunaan IT informasi dan teknologi yang masih kurang dikarenakan fasilitas yang belum memadai dan sarana yang digunakan belum mumpuni untuk bisa menambah Fasilitas IT lebih baik.

Hambatan selanjutnya dari eksternal dan internal dalam pelatihan kepala madrasah, yaitu dari segi eksternal dalam pelatihan kepala madrasah masih ada beberapa kendala dari segi teknis dan program bagi pelatihan kepala madrasah yang belum menguasai IT lebih baik. dan untuk memudahkan pelatihan kepala madrasah harus bisa menguasai teknologi dan informasi karena untuk berkermabang program pelatihan di Balai Diklat. Dari segi internal hambatan pada kepala madrasah yang harus berkerja sama dengan pihak lain dalam memajukan kewirausahaan di lingkungan sekolah seperti kerja sama dalam membuat produk dan distribusi.

**b. Hambatan Kepala Madrasah dalam Membangun Kewirausahaan di Lingkungan Sekolah**

Kemudian, dalam pelaksanaan hasil dari pelatihan kepala madrasah ada beberapa hambatan yang dihadapi oleh kepala madrasah yaitu kurangnya dana yang diperlukan dalam pengembangan kewirausahaan di lingkungan sekolah dan kurangnya pengalaman dan ilmu untuk mengembangkan kewirausahaan kepada Kepala Madrasah dan anak didik.

Adapun solusi yang dipaparkan oleh kepala balai diklat dan juga Kepala Madrasah dalam menghadapi hambatan pelatihan kewirausahaan yaitu beberapa macam. yang pertama solusi dari kepala balai diklat yaitu dengan mengembangkan misi yang bertujuan untuk meningkatkan Pelatihan kompetensi Kepala Madrasah dan Balai Diklat Aceh. Akan tetapi, terdapat

kendala seperti dana, maka perencanaan untuk mengembangkannya terhalang karena keterbatasan, oleh karena itu pengembangan misi tentu tidak bisa terlaksana.

Kemudian solusi kepala madrasah yaitu berupa memperbaiki visi dan misi yaitu lebih sering mengikuti pelatihan agar peserta pelatihan lebih profesional, kemudian dalam masalah pembelajaran harus bersifat personal dan juga harus memiliki kemauan sendiri, karena kalau tidak adanya kemauan maka profesionalitas tidak ada.

Pembahasan tersebut mendukung pendapatnya Lisnawati yang mana penerapan program kewirausahaan tak akan luput dari kendala pada saat proses pelaksanaan program. Seperti kurangnya fasilitas pendukung yang dapat dipergunakan dan dimanfaatkan oleh siswa dan mengembangkan dan menghasilkan produk. Kemudian, sikap kepala sekolah pun perlu diperhatikan karena secara tidak langsung akan berpengaruh terhadap program kewirausahaan yang sedang berjalan.<sup>83</sup>

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa ada beberapa hambatan yang dihadapi balai Diklat dalam membentuk pelatihan penguatan kompetensi kewirausahaan bagi Kepala Madrasah. Salah satu faktornya itu

---

<sup>83</sup>Lisnawati Lisnawati, Cut Zahri Harun, and Niswanto Niswanto, 'Implementasi Kompetensi Kewirausahaan Kepala Sekolah Dalam Membangun Budaya Wirausaha Di MAN Model Banda Aceh', *Visipena*, 12.1 (2021), 84–97 <<https://doi.org/10.46244/VISIPENA.V12I1.1289>>.

dari segi sarana dan prasarana. Solusi dari kepala Balai Diklat dalam menghadapi hambatan tersebut, yaitu dengan mengevaluasi dari segala sisi pengelolaan dan penguatan kompetensi baik pada kompetensi kewirausahaan maupun pada kompetensi lainnya. Peran Kepala Madrasah juga memberi solusi dalam menghadapi hambatan.



## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **A. KESIMPULAN**

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat ditarik beberapa kesimpulan yaitu sebagai berikut :

1. Bentuk Pelatihan Kepala Madrasah dalam Penguatan Kompetensi Kewirausahaan di Balai Diklat Keagamaan Provinsi Aceh. yang dilihat dalam penelitian ini adalah bentuk pelatihan kepala madrasah dalam penguatan kompetensi kewirausahaan, bentuk pelatihan yaitu pelatihan penguatan materi kepala madrasah dan pelatihan manajemen kepala madrasah. Dan calon pelatihan kepala madrasah itu terbagi menjadi 2 yaitu : kepala madrasah yang mengikuti pelatihan selama 71 Jp setara dengan 8 Hari dan calon kepala madrasah mengikuti pelatihan selama 300 Jp setara dengan 3 Bulan. Kemudian penerapan Program dalam pelatihan tersebut seperti Pre Servis Training dan In Servis Training, dan juga hal lain yaitu pembentukan pelatihan sesuai yang dibutuhkan oleh sasaran pelatihan juga, sesuai dengan arahan dari pemerintahan kabupaten/kota. Dan bahwa strategi Kepala Balai Diklat dalam membentuk pelatihan penguatan kompetensi kewirausahaan bagi Kepala Madrasah sudah dilakukan. Peran Kepala Madrasah dalam penguatan kompetensi kewirausahaan adalah sebagai

subjek hasil pelatihan yang dapat dilihat dampaknya pada sekolah yang dipimpinnya.

2. Kontribusi Pelatihan kepala Balai Diklat dan Kepala Madrasah Terhadap Penguatan Kompetensi Kewirausaha di Balai Diklat Keagamaan Provinsi Aceh berjalan dengan baik. yang dilihat dalam penelitian ini adalah kontribusi pada pelaksanaan pelatihan kepala madrasah dalam penguatan kompetensi kewirausahaan, bagaimana kontribusi yang diberikan seperti Berpikir kreatif dan inovatif dalam membentuk kewirausahaan di sekolah dan juga membangun kerja sama Tim. kontribusi Kepala Balai Diklat dalam membentuk pelatihan penguatan kompetensi kewirausahaan bagi Kepala Madrasah sudah dilakukan dengan pengembangan program-program. Dan Kepala Madrasah juga sangat berkontribusi atas pelatihan yang diterima, hasil dari pelatihan kompetensi kewirausahaan di implementasikan pada sekolah. maka akan menciptakan inovasi-inovasi yang akan mengembangkan sekolah sesuai dengan tujuan yang diharapkan. kontribusi dan koordinasi antar pihak-pihak yang terlibat dengan sesama, karena akan membentuk rasa gotong royong sesama guna tercapai tujuan yang diinginkan di balai diklat. Jadi untuk kontribusi yang dilakukan untuk mengembangkan pelatihan kepemimpinan kepala madrasah yang terlibat diantaranya ialah seluruh aspek yang berkaitan dengan pelatihan tersebut, dan yang terlebih penting ialah objek dari pelatihan yaitu kepala madrasah itu sendiri. karena tidak mungkin bisa menampakkan hasil jikalau tidak ada

objek dari pelatihan yaitu kepala madrasah. karena berhasil atau tidaknya pelatihan tergantung dari hasil yang diterima oleh kepala madrasah,

3. Hambatan Pelatihan Kepala Madrasah dalam Penguatan Kompetensi Kewirausahaan di Balai Diklat Keagamaan Provinsi Aceh. yang dilihat dalam penelitian ini adalah hambatan yang diterima dalam pelaksanaan pelatihan kepala madrasah dalam penguatan kompetensi kewirausahaan, dan bagaimana solusi yang diberikan. hambatan yang terfokus terhadap sarana dan prasarana, fasilitas, dan lahan diklat yang kurang mumpuni, sedangkan Kepala Madrasah menjelaskan hambatan pada hasil pelatihan kepemimpinan yang telah diikuti, berupa macam-macam masalah yang didapatkan seperti hambatan Eksternal dan internal dalam pelatihan kepala madrasah. ada beberapa hambatan Kepala Balai Diklat dalam membentuk pelatihan penguatan kompetensi kewirausahaan bagi Kepala Madrasah yang masih kurang baik. Salah satu faktor yang pertama dari segi sarana dan prasarana dan sumber daya manusia SDM. Dan juga kepala Balai Diklat sudah memberi solusi dalam menghadapi hambatan tersebut, seperti mengevaluasi dari segala sisi pengelolaan dan penguatan kompetensi baik pada kompetensi kewirausahaan maupun pada kompetensi lainnya. Peran Kepala Madrasah juga memberi solusi dalam menghadapi hambatannya seperti mengevaluasi dalam penguatan kompetensi kewirausahaan di lingkungan sekolah dan juga menguasai keahlian kewirausahaan.

## B. REKOMENDASI

1. Secara umum Pelatihan Kepala Madrasah dalam Penguatan Kompetensi Kewirausahaan di Balai Diklat sudah dilakukan dengan baik. Pelatihan Kepala Madrasah yang sudah menjabat, namun belum pernah mengikuti pelatihan calon kepala madrasah. pada pelaksanaan in training yang dilaksanakan dalam pelatihan belum merancang sebuah program pelaksanaan kewirausahaan di lakukan disekolah. Kepala madrasah hanya di minta laporan hasil. Dengan demikian di sarankan merancang sebuah program pengawasan kewirausahaan dalam out, kemudian dilakukan observasi dan refleksi di rencanakan ulang di dalam kegiatan in, kemudian di praktekan kembali di dalam kegiatan
2. Secara umum pelatihan kepala madrasah belum dilakukan secara maksimal, Seperti kebutuhan dan program pelaksanaan tersebut. Maka diharapkan pelatihan di balai diklat keagamaan provinsi Aceh terus berbenah, maju dan berkembang dalam memberi pelatihan kepada guru, Kepala Madrasah dan juga pelatihan lainnya. Dan juga menjalankan tugas dan tanggung jawab secara maksimal dan mengembangkan Program pelatihan untuk meningkatkan kompetensi dari semua peserta pelatihan.
3. Secara umum pengembangan kompetensi kewirausahaan sudah baik. Akan tetapi, belum memuaskan dalam beberapa aspek di balai diklat. Maka Kepada kepala madrasah dapat terus mengupayakan pengembangan

kompetensi kewirausahaan di lingkungan sekolah, dengan menerapkan kreatifitas dan ide-ide inovasi dalam perkembangan kewirausahaan di lingkungan sekolah. dan membangun kerja sama Tim dengan kerja sama antar pihak lain di luar sekolah guna memajukan ber kewirausahaan terus berkembang di lingkungan sekolah.

4. Diharapkan kepada peneliti untuk terus mengkaji lebih banyak lagi dalam hal sumber-sumber penelitian yang terkait dengan pelatihan Kepala Madrasah dan kompetensi Kepala Madrasah. Guna untuk perkembangan penelitian yang lebih bagus dan juga hasil yang memuaskan. Dan juga Penelitian ini masih dalam lingkup kecil yaitu masih dilakukan pada dua orang kelapa madrasah, diharapkan dapat dilakukan dalam sample yang lebih besar agar dapat ditemukan efektifitas program pelatihan kompetensi kewirausahaan kepala madrasah



## DAFTAR PUSTAKA

Yasin, A. F. (2011). *Pengembangan Sumber Daya Manusia di Lembaga Pendidikan Islam*. UIN-Maliki Press.

Azis, A. F. (2010) “*Potret Pendidikan Kewirausahaan dalam Membangun Wirausaha Muslim di Pondok Pesantren Sidogiri Ds. Sidogiri Kec. Kraton Kabupaten Pasuruan*”, Skripsi, STAIN Jember, Jember.

Morrison, A. (2006). A contextualisation of entrepreneurship. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*.

Mangkunegara, A. P., & Prabu, A. (2006). Perencanaan dan pengembangan SDM. *Bandung: Refika Aditama*.

Barnawi, M. A. (2012). Schoolpreneurship: Membangkitkn Jiwa & Sikap Kewirausahaan Siswa. *Jogjakarta: Ar-Ruzz Media*.

Syah, D. (2007). Perencanaan Sistem Pengajaran Pendidikan Agama Islam.

Indonesia, K. B. B. (2002). Departemen Pendidikan Nasional Edisi ke-3. *Balai Pustaka, Jakarta. Gramedia*.

Mulyasa, E. (2007). Menjadi Kepala Sekolah yang Profesional. *Bandung: Remaja Rosdakarya*.

Karwati, E., & Priansa, D. J. (2017). Kinerja dan profesionalisme kepala sekolah.

Fadlullah. 2011. *Pendidikan Entrepreneurship Berbasis Islam & Kerarifan Lokal*, Jakarta: Diadit Media Press.

Geoffrey G. Meredith et al. 2005. *Kewirausahaan Teori dan Praktek..* Jakarta: Penerbit PPM.

Soetopo, H., & Soemanto, W. (1988). Kepemimpinan & Supervisi Pendidikan. *Jakarta. PT. Bina Aksara*.

Huberman M. A , , 2003. *Qualitive data analysis edisi revisi*, London: Sage Publication

Usman, H. (2013). Manajemen: teori, praktik, dan riset pendidikan.

Djailani, A. R. (2016). Kompetensi manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru pada SD Negeri Lamklat Kecamatan Darussalam Kabupaten Aceh Besar. *Jurnal Administrasi Pendidikan: Program Pascasarjana Unsyiah*, 4(1).

Permana, J., & Kesuma, D. (2011). Kewirausahaan dalam Pendidikan. *Bandung: Alfabeta*.

Juhri, 2006. *Perspektif Manajemen Pendidikan Islam*, Metro. Lembaga Penelitian UM : Metro Press.

Kunandar. (2010). *Kepala Madrasah Profesional, Implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) dan Sukses Sertifikasi Guru*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada

Prasojo, L. D, Sudiyono. . (2011) *Supervisi Pendidikan*. (Yogyakarta: Gava Media. hlm 44

Lexy.j. moelong, (2006), *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Cipta Rosda Karya.

Marno dan Triyo Supriyanto. 2008. *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, Bandung : Refika Aditama,

Mashudi pada tahun 2017. *Penerapan Kompetensi Kewirausahaan Kepala Madrasah dalam Peningkatan Kesejahteraan Kepala Madrasah di Sekolah Dasar Islam Terpadu (SDIT) AN-Najah Jatinom Klaten*, Surakarta: IAIN Surakarta.

Miranda diah ratnasari, 2018. *Pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui variable mediator kemampuan kerja karyawan*, jurnal pendidikan. edisi mei, 58(1)

Moh, Pabuntu Tika, 2006. *Metode Riset Bisnis*. Jakarta: Bumi Aksara.

Mujtahid. (2011) *Reformulasi Pendidikan Islam 'Meretas Mindset Baru, Meraih Peradaban Unggul'*, Malang: UIN-Maliki Press.

Murniati, (2008). *Manajemen Strategik, Peran Kepala Madrasah dalam Pemberdayaan*, Bandung: Citapustaka Media Perintis.

Nailah Aka Kusuma, (2014) *Strategi Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Sumber Pembiayaan Pendidikan berbasis Wirausaha*, Malang: UIN Maliki.

Norman. K. Denkin, (2007) *Metode Penelitian Kualitatif Edisi Revisi*, Bandung: Remaja Rosdakarya.

Nurhasnawati, (2005) *Strategi Pembelajaran Micro*, Pekanbaru: Fakultas Tabiyah dan Keguruan IAIN Sultan Syarif Kasim Riau Pekanbaru.

Prayitno, (2009) *Dasar Teori dan Praksis Pendidikan*, Jakarta: PT Gramedia Widiasarana Indonesia

Mutohar. P.M, (2013) *Manajemen Mutu Sekolah Strategi Peningkatan Mutu dan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam*. Yogyakarta: Arruz Media.

Purnomo, Retno. *Resource-Based View dan Keunggulan Bersaing Berkelanjutan: Sebuah Telaah Kritis Terhadap Pemikiran Jay Barney*. (Universitas Jenderal Soedirman 2013),hlm. 76

Robert L. M, John H. J, (2011) *Human Resource Management 'Manajemen Sumber Daya Manusia'*, Jakarta: Salemba Empat.

Siti Aisah. (2014) *Kompetensi Kewirausahaan Kepala Madrasah SMKN 2 Cikarang Barat*. Skripsi. UIN Syarif Hidayatullah Jakarta.

Suardhika, I Nengah. (2009). *Model Integrasi Dalam Resources-Based View Untuk Penerapan Strategi Bersaing Dan Pencapaian Kinerja Usaha*. (STIE Triatma Mulya Bali.

Sugandi, (2016) *Selayang Pandang Profesi Widyaiswara*, (Yogyakarta, Garudhawacara,

Tutut Maria Ulfa, (2018) *Strategi Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Pembiayaan Pendidikan berbasis Entrepreneurship*, Batu : Uin Maliki Press,

Udin S Winata Putra, (2005) *Strategi Belajar Mengajar*, Jakarta: Universitas Terbuka.

Husaini, Usman, (2016) *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*, Jakarta: PT Bumi Aksara.

Wahjosumidjo, (2007), *Kepemimpinan Kepala Madrasah “Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya”* Jakarta; RajaGrafindo Persada.

Wahyudi, (2009) *Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Organisasi Pembelajaran*, Bandung : Alfabeta.

Zainal Asril, (2010) *Micro Teaching: Disertai dengan Pedoman Pengalaman Lapangan*, Jakarta: Rajawali Pers.



**SURAT KEPUTUSAN DEKAN FTK UIN AR-RANIRY BANDA ACEH**  
**NOMOR: B-6045 /Un.08/FTK/KP.07.6/05/2022**

**TENTANG**  
**PENGANGKATAN PEMBIMBING SKRIPSI MAHASISWA FAKULTAS TARBİYAH DAN KEGURUAN**  
**UIN AR-RANIRY BANDA ACEH**

**DEKAN FTK UIN AR-RANIRY BANDA ACEH**

**Menimbang** : a. bahwa untuk kelancaran bimbingan skripsi dan ujian munaqasyah mahasiswa pada Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Ar-Raniry Banda Aceh maka dipandang perlu Menunjuk Pembimbing skripsi tersebut yang dituangkan dalam Surat Keputusan Dekan  
b. bahwa saudara yang tersebut namanya dalam Surat Keputusan ini dipandang cakap dan memenuhi syarat untuk diangkat sebagai Pembimbing Skripsi

**Mengingat** : 1. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003, tentang Sistem Pendidikan Nasional;  
2. Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005, tentang Guru dan Dosen;  
3. Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012, tentang Pendidikan Tinggi;  
4. Peraturan Pemerintah No 74 Tahun 2012, tentang Perubahan atas peraturan pemerintah RI Nomor 23 Tahun 2005 tentang pengelolaan keuangan Badan Layanan Umum;  
5. Peraturan Pemerintah Nomor 4 Tahun 2014, tentang Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi dan Pengelolaan Perguruan Tinggi;  
6. Peraturan Presiden Nomor 64 Tahun 2013, tentang Perubahan Institusi Agama Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh Menjadi Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh;  
7. Peraturan Menteri Agama RI Nomor 12 Tahun 2014, Tentang Organisasi & Tata Kerja UIN Ar-Raniry Banda Aceh;  
8. Peraturan Menteri Agama RI Nomor 21 Tahun 2015, Tentang Statuta UIN Ar-Raniry; Banda Aceh  
9. Keputusan Menteri Agama Nomor 492 Tahun 2003, tentang Pendelegasian Wewenang Pengangkatan, Pemindahan dan Pemberhentian PNS di Lingkungan Depag RI;  
10. Keputusan Menteri Keuangan Nomor 293/KMK.05/2011 tentang penetapan Institusi Agama Islam Negeri Ar-raniry Banda Aceh pada Kementerian Agama sebagai instansi Pemerintah yang Menerapkan Pengelolaan Badan Umum;  
11. Surat Keputusan Rektor UIN Ar-Raniry Nomor. 01 Tahun 2015, Tentang Pendelegasian Wewenang Kepada Dekan dan Direktur Pascasarjana di Lingkungan UIN Ar-Raniry Banda Aceh;

**Memperhatikan** : Keputusan Sidang/Seminar Proposal Skripsi Prodi Manajemen Pendidikan Islam FTK UIN AR-Raniry Banda Aceh tanggal 23 Februari 2022

**Menetapkan** :  
**PERTAMA** : Menunjuk Saudara:  
1. Dr. Basidin Mizal, M.Pd sebagai Pembimbing Pertama  
2. Lailatussaadah, M.Pd sebagai Pembimbing Kedua

untuk membimbing Skripsi:  
Nama : M. Rahmad Sabarullah  
NIM : 180 206 050  
Prodi : Manajemen Pendidikan Islam  
Judul Skripsi : Pelatihan Kepala Madrasah dalam Penguatan Kompetensi Kewirausahaan di Balai Diklat Keagamaan Aceh

**KEDUA** : Pembiayaan honorarium pembimbing pertama dan kedua tersebut di atas dibebankan pada DIPA UIN Ar-Raniry Banda Aceh

**KETIGA** : Surat Keputusan ini berlaku sampai akhir semester Ganjil tahun Akademik 2022/2023

**KEEMPAT** : Surat Keputusan ini berlaku sejak tanggal ditetapkan dengan ketentuan bahwa segala sesuatu akan dirubah dan diperbaiki kembali sebagaimana mestinya, apabila kemudian hari ternyata terdapat kekeliruan dalam surat keputusan ini.

Ditetapkan : Banda Aceh  
Pada tanggal : 19 Mei 2022  
An. Rektor

**Tembusan**

1. Rektor UIN Ar-Raniry (sebagai laporan);
2. Ketua Prodi MPI FTK
3. Pembimbing yang bersangkutan untuk dimaklumi dan dilaksanakan.
4. Mahasiswa yang bersangkutan.



KEMENTERIAN AGAMA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI AR-  
RANIRY  
FAKULTAS TARBİYAH DAN KEGURUAN

Jl. Syeikh Abdur Rauf Kopelma Darussalam Banda Aceh  
Telepon : 0651- 7557321, Email : uin@ar-raniry.ac.id

Nomor : B-7064/Un.08/FTK.1/TL.00/06/2022

Lamp : -

Hal : *Penelitian Ilmiah Mahasiswa*

Kepada Yth,  
Kepala Diklat Provinsi Aceh

Assalamu'alaikum Wr.Wb.  
Pimpinan Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Ar-Raniry dengan ini menerangkan bahwa:

Nama/NIM : **MUHAMMAD RAHMAD SABARULLAH / 180206050**

Semester/Jurusan : VIII / Manajemen Pendidikan Islam

Alamat sekarang : Gp. Baet, Kec. Baitussalam, Kab. Aceh Besar

Saudara yang tersebut namanya diatas benar mahasiswa Fakultas Tarbiyah dan Keguruan bermaksud melakukan penelitian ilmiah di lembaga yang Bapak/Ibu pimpin dalam rangka penulisan Skripsi dengan judul *Pelatihan Kepala Madrasah dalam Penguatan Kompetensi Kewirausahaan di Balai Diklat Keagamaan Provinsi Aceh*

Demikian surat ini kami sampaikan atas perhatian dan kerjasama yang baik, kami mengucapkan terimakasih.

Banda Aceh, 21 Juni 2022

an. Dekan  
Wakil Dekan Bidang Akademik dan  
Kelembagaan,



*Berlaku sampai : 21 Juli  
2022*

Dr. M. Chalis, M.Ag.



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
BALAI PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KEAGAMAAN  
PROVINSI ACEH

Jalan Syiah Kuala No. 116 Banda Aceh  
Telpon. 0651-34088, Faximile. 0651-29008  
email : bdk\_aceh@kemenag.go.id, website : http://bdkaceh.kemenag.go.id



**TABEL HASIL OBSERVASI PENELITIAN**

No.	Pengamatan Observasi	Ya	Tidak	Keterangan
1.	Adminitrasi Balai Diklat dalam pelatihan kepala madrasah	✓		Menurut observasi di Balai Diklat Adminitrasi Balai Diklat sudah Baik dalam aspek pendataan dan juga kedisiplinan dalam tata usaha untuk pelaksanaa pelatihan bagi peserta pelatihan Balai Diklat.
2.	Manajemen Balai Diklat dalam pelatihan kepala madrasah	✓		Hasil tinjauan obsevasidi Balai Diklat, Manajemen Balai Diklat sudah mencukupi dari segi pelaksana pelatihan dan juga perkembangan pengelolaan pelatihan terhadap tahap demi tahap untuk memenuhi kebutuhan dan program yang dilaksanakan dalam pelatihan.
3.	Sarana dan prasarana di Balai Diklat dalam pelatihan kepala madrasah		✓	Dari tinjauan observasi sarana dan prasarana di Balai Diklat masih kurang dari segi bangunan dan lahan yang sempit dan juga gedung pinjaman dari MAN Model Banda Aceh. Sehingga pelaksanaan pelatihan kurang efektif dan efesien bagi pelatihan kepala madrasah.

4.	Kinerja pelaksanaan pelatihan kepala madrasah dalam kompetensi kewirausahaan di Balai Diklat	✓	Pelaksanaan pelatihan bagi kepala madrasah dalam mengembangkan kompetensi kewirausahaan di Balai Diklat berjalan cukup baik, dari sektor program pelatihan dan hasil praktek pelatihan yang dilakukan kepala madrasah setelah mengikuti pelatihan tersebut, berjalan dengan lancar dan memuaskan.
5.	Kontribusi kepala madrasah dalam mengikuti pelatihan di Balai Diklat	✓	Kepala madrasah sangat berkontribusi dalam pelatihan tersebut. kepala madrasah sangat antusias dalam mengikuti pelatihan dan juga merasakan manfaat yang besar saat dipanggil dan diberikan kesempatan menjadi salah satu peserta diklat kepala madrasah. Setelah mengikuti diklat, sejumlah kepala madrasah merasakan manfaat yang paling besar dari sisi moral. Bahkan sebagian Kepala Madrasah, menjadi sadar bahwa selama ini banyak hal-hal yang belum mereka kuasai dalam kompetensi kewirausahaan yang dilakukan untuk madrasah yang dipimpinnya.

6.	Hambatan dalam pelatihan kepala madrasah di Balai Diklat	✓	Masih banyak hambatan dalam pelatihan kepala madrasah tersebut, seperti kurangnya tenaga pegawai pelatihan; Widyaiswara, dan tata laksana pelatihan seperti ruangan dan juga komponen elektronik dalam pelatihan kepala madrasah.
7.	Perkembangan pelatihan kompetensi kewirausahaan bagi kepala madrasah di Balai Diklat	✓	Masih banyak kepala madrasah yang belum menguasai kompetensi kewirausahaan tersebut, sehingga program pelatihan kompetensi kewirausahaan di Balai Diklat menjadi perkembangan bagi kepala Madrasah untuk kemajuan di lingkungan sekolah.

KISI-KISI INSTRUMEN PENELITIAN “ PELATIHAN KEPALA MADRASAH  
DALAM PENGUATAN KOMPETENSI KEWIRAUSAHAAN DI BALAI DIKLAT  
KEAGAMAAN PROVINSI ACEH ”

**1. Pertanyaan Untuk Kasubag Balai Diklat:**

- 1) Siapa sajakah yang bapak libatkan dalam kontribusi pelatihan kepemimpinan kepala madrasah dalam penguatan kompetensi kewirausahaan pada balai diklat ?
- 2) Kebutuhan seperti apa yang bapak analisiskan dalam merencanakan bentuk pelatihan kepala madrasah dalam penguatan kompetensi kewirausahaan ?
- 3) siapa sajakah yang bapak libatkan sebagai target dalam pelatihan penguatan kompetensi kewirausahaan di balai diklat keagamaan aceh
- 4) Hambatan apa saja yang bapak dapatkan dalam pelatihan kepemimpinan

kepala madrasah dalam penguatan kompetensi kewirausahaan pada balai diklat ?

- 5) Bagaimana bapak memberikan solusi terhadap hambatan-hambatan pada pelatihan kepemimpinan kepala madrasah dalam penguatan kompetensi kewirausahaan pada balai diklat ?
- 6) Dampak apa yang diterima apabila bapak berkontribusi didalamnya dan tidak berkontribusi ?
- 7) strategi atau metode apa yang bapak berikan terhadap pelatihan kepemimpinan kepala madrasah tersebut ?
- 8) Bagaimana bentuk usaha pelatihan (service training) yang diselenggarakan dalam pelatihan kompetensi kepala madrasah balai diklat ?
- 9) Berapa lama proses pelaksanaan pelatihan kepala madrasah oleh balai diklat ?
- 10) Apakah yang harus di evaluasi dari pelatihan kompetensi kepala madrasah di balai diklat ?

## **2. Pertanyaan Untuk Widyaiswara**

- 1) Bagaimana Cara Bapak..... Dalam Menganalisis kebutuhan pelatihan kepemimpinan kepala madrasah dalam penguatan kompetensi kewirausahaan di balai diklat ?
- 2) Kebutuhan seperti apa yang bapak analisiskan dalam merencanakan bentuk pelatihan kepala madrasah dalam penguatan kompetensi kewirausahaan ?
- 3) siapa sajakah yang bapak libatkan sebagai target dalam pelatihan penguatan kompetensi kewirausahaan di balai diklat keagamaan aceh
- 4) Bagaimana cara bapak menganalisis kebutuhan Pelatihan Kepemimpinan kepala madrasah dalam penguatan kompetensi kewirausahaan di balai diklat ?
- 5) Kebutuhan seperti apa yang bapak analisiskan dalam merencanakan bentuk

pelatihan kepala madrasah dalam penguatan kompetensi kewirausahaan ?

- 6) Kenapa bapak perlu menganalisis kebutuhan pelatihan kepemimpinan kepala madrasah dalam penguatan kompetensi kewirausahaan di balai diklat ?
- 7) Kapan bapak melakukan analisis kebutuhan pelatihan kepemimpinan kepala madrasah dalam Penguatan kompetensi kewirausahaan pada balai diklat ?
- 8) Bagaimana bentuk usaha pelatihan (service training) yang diselenggarakan dalam pelatihan kompetensi kepala madrasah balai diklat ?
- 9) Berapa lama proses pelaksanaan pelatihan kepala madrasah oleh balai diklat ?
- 10) Apakah yang harus di evaluasi dari pelatihan kompetensi kepala madrasah di balai diklat ?
- 11) Berapa lama waktu yang diperlukan pada tiap-tiap bentuk pelatihan kepala madrasah di balai diklat
- 12) strategi atau metode yang bapak berikan terhadap pelatihan kepemimpinan tersebut ?
- 13) Hambatan apa saja yang bapak dapatkan dalam pelatihan kepemimpinan kepala madrasah dalam penguatan kompetensi kewirausahaan pada balai diklat ?
- 14) Bagaimana bapak memberikan solusi terhadap hambatan-hambatan pada pelatihan kepemimpinan kepala madrasah dalam penguatan kompetensi kewirausahaan pada balai diklat ?

### 3. Pertanyaan Untuk Kepala Sekolah

- 1) busi apa yang sudah Bapak lakukan untuk meningkatkan kompetensi kewirausahaan di sekolah ?
- 2) Kebutuhan seperti apa yang menurut bapak perlu dianalisis dan dibutuhkan dalam pelatihan kepemimpinan kepala madrasah dalam Penguatan kompetensi kewirausahaan pada balai diklat ?
- 3) Bagaimana tanggapan bapak terhadap bentuk pelatihan yang diberikan oleh balai diklat terhadap pelatihan kepemimpinan kepala madrasah dalam Penguatan kompetensi kewirausahaan pada balai diklat ?
- 4) Bagaimana tanggapan bapak tentang berapa lama waktu yang disediakan untuk pelatihan kepala madrasah?
- 5) Apakah sarana dan prasarana yang digunakan pada pelatihan mencukupi untuk menunjang pelatihan kepala madrasah di Balai Diklat ?
- 6) Hambatan apa saja yang bapak dapatkan dalam mengembangkan inovasi kompetensi kewirausahaan disekolah ?
- 7) Bagaimana bapak memberikan solusi terhadap hambatan-hambatan yang terjadi dalam mengembangkan kompetensi kewirausahaan di sekolah ?
- 8) Apakah yang harus di evaluasi dari pelatihan kompetensi kepala madrasah di balai diklat ?

## DOKUMENTASI PENELITIAN



Gambar 1. Wawancara Langsung dengan Kasubag Tu Balai Diklat Aceh Bapak H. Zahrul Buadi, S,Sos



Gambar 2. Wawancara Langsung dengan Widyaiswara Balai Diklat Aceh Bapak Nazarullah S.Ag, M.Pd



Gambar 3. Pelatihan kepala madrasah di Balai Diklat



Gambar 4. Widyaiswara memberi pelatihan kepala madrasah di balai diklat



Gambar 5. Wawancara Langsung dengan Kepala Madrasah MIN 20 Tungkop Aceh Besar Ibu Adriah, S. Ag.



Gambar 6. Wawancara Langsung dengan Kepala Madrasah MAN Darul Ihsan Aceh Besar Bapak Attailah



Gambar 7. Kantor Balai Diklat Provinsi Aceh



Gambar 8. Visi dan Misi kantor Balai Diklat Provinsi Aceh

## RIWAYAT HIDUP PENULIS

Nama : Muhammad Rahmad Sabarullah  
NIM : 180206050  
Tempat Tanggal Lahir: Cempeudak, 17 September 1999  
Jenis Kelamin : Laki-Laki  
Agama : Islam  
Kebangsaan/Suku : Indonesia/Aceh  
Alamat : Cempeudak, Pantan Labu, Kec. Tanah Jambo Aye, Kab. Aceh  
Utara  
Pekerjaan : Mahasiswa  
Email : [rahmadsabar99@gmail.com](mailto:rahmadsabar99@gmail.com)  
No. HP/WA : 085264283861  
Pendidikan :  
1. MI/SD : SDN 3 Baktiya, Aceh Utara (2006-2012)  
2. MTs/SMP : SMPS Ummul Ayman Samalanga (2012-2015)  
3. MA/SMA : MAS Ummul Ayman Samalanga (2015-2018)  
4. Perguruan Tinggi : UIN Ar-Raniry Banda Aceh (2018-2023)  
Nama Orang Tua :  
1. Ayah : Ishak  
2. Ibu : Syarwiyah  
Alamat Orang Tua : Cempeudak, Pantan Labu, Kec. Tanah Jambo Aye, Kab. Aceh  
Utara